

**ЕКОНОМІЧНІ, СОЦІАЛЬНІ ТА
ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНИХ
МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

МОНОГРАФІЯ

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

**ЕКОНОМІЧНІ, СОЦІАЛЬНІ ТА
ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНИХ
МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

МОНОГРАФІЯ

За редакцією доктора економічних наук В.А. Фаловича

**Тернопіль
2019**

Рецензенти:

В.І. Гринчуцький, докт. економ. наук, професор,
О.В. Панухник, докт. економ. наук, професор,
М.К. Вакулінський, директор Сервісного центру
«НеоКомСервіс»

В авторській редакції

Авторський колектив:

В.А. Фалович, доктор економічних наук, доцент;
С.М. Ілляшенко, доктор економічних наук, професор;
Л.Я. Якимішин, доктор економічних наук, професор;
Б.М. Андрушків, доктор економічних наук, професор;
Н.Б. Кирич, доктор економічних наук, професор

*Рекомендовано до друку вченою радою Тернопільського
національного технічного університету імені Івана Пулюя
(протокол № 3 від 19.03.2019 р.)*

Економічні, соціальні та психологічні аспекти сучасних маркетингових технологій / В.А. Фалович [та ін.] ; за ред. д.е.н, доц. В.А. Фаловича. – Тернопіль: ФО-П Шпак В. Б., 2019. – 231 с.

Монографія є результатом наукових досліджень колективу авторів та присвячена аналізу економічних, соціальних та психологічних аспектів сучасних маркетингових технологій. Розглянуто маркетингові аспекти моделювання вибору стратегій інноваційного розвитку, приділено увагу питанням управління ризиками на промислових підприємствах, сформульовано орієнтири розвитку бізнесу.

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

УДК 339.13

ISBN 978-966-528-179-1

© Тернопільський національний технічний
університет імені Івана Пулюя, 2019

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
<i>Баб'як Г. П.</i> Відбір персоналу – основа технологій управління якістю персоналу.....	6
<i>Бакуліна Н.М.</i> Креативна економіка в сфері освіти.....	20
<i>Бурліцька О.П.</i> Особливості мерчандайзингу в різних сферах послуг..	33
<i>Голда Н.М.</i> Комплекс продажів в системі “маркетинг-мікс” підприємства	45
<i>Ілляшенко С.М., Ілляшенко Н.С.</i> Моделювання вибору стратегій інноваційного розвитку промислового підприємства: маркетингові аспекти.....	57
<i>Краузе О.І.</i> Розвиток автомобілебудівної промисловості Китаю.....	67
<i>Міщук О.І., Гарасим Л.Г.</i> Корпоративний імідж і його роль у виробничій діяльності підприємства	91
<i>Мулярчук В.М.</i> Диверсифікація як стратегічний напрям розвитку бізнесу.....	109
<i>Оксентюк Б.А., Оксентюк С.О.</i> Маркування продукції.....	119
<i>Пушкар З.М., Пушкар Б.Т.</i> Сутність стратегії управління персоналом	129
<i>Рожко Н.Я.</i> Маркетинговий аналіз конкурентних переваг і конкурентоздатності промислових підприємств України	147
<i>Семенюк С.Б., Семенюк А.І.</i> Стратегічні і тактичні орієнтири розвитку бізнесу.....	162
<i>Фалович В.А., Ціх Г.В., Тимошик М.М.</i> Концептуальні підходи до управління ризиками на промислових підприємствах.....	172
<i>Химич І.Г., Тимошик Н.С.</i> Щастя залежить тільки від нас: як зуміти пристосовуватися до реалій життя.....	182
<i>Шпилик С.В., Шпилик О.Б.</i> Поняття та особливості використання інтернет ресурсу у сучасному маркетингу	192
<i>Якимишин Л.Я., Піняк І.Л.</i> Сучасні тенденції формування мережеских ланцюгів поставок товарів повсякденного попиту.....	207
<i>Андрушків Б. М., Кирич Н.Б., Погайдак О.Б., Малюта Л.Я.</i> Шляхи вирішення проблем мотивації праці у контекстах реалізації економічних, соціальних та маркетингових технологій.....	217

ПЕРЕДМОВА

Мінливість та нестабільність економіки змушують підприємства все частіше використовувати маркетингові засоби для забезпечення стабільності функціонування та успішної адаптації до впливу чинників. На сьогоднішній день ефективне використання підприємством маркетингових технологій може забезпечити стабільні перспективи його зростання, і саме тому маркетингове забезпечення відіграє чи не найважливішу роль у підприємницькій діяльності.

Еволюція розвитку маркетингу пройшла складний шлях від звичайного збільшення обсягу виробництва, удосконалення технології виробництва, спрямування зусиль організації на стимулювання збуту з метою збільшення попиту, зменшення витрат та отримання максимального прибутку до дослідження потреб споживачів, врахування інтересів суспільства та інших зацікавлених сторін для покращення якості життя людей.

В силу відомих ринкових обставин наукові основи маркетингу отримали певний розвиток. В той же час економічні, соціальні та психологічні аспекти сучасних маркетингових технологій потребують нових теоретичних і практичних розробок. Їх актуальність посилюється у зв'язку з впровадженням у нашій державі європейських стандартів, в чому особливу роль може відігравати маркетинг.

Дослідження вказаних аспектів сучасних маркетингових технологій дало можливість зрозуміти умови, за яких ці технології ефективно діяли, а розуміння чинників, що визначають ситуацію на ринку, допомагає сформувати для кожної окремої організації оптимальну систему маркетингу та забезпечити конкурентні переваги шляхом виявлення тенденцій розвитку ситуації для відповідного та вчасного реагування на зміни.

В колективній монографії проведено аналітичне обґрунтування концепцій формування ринкового попиту, зокрема, визначено особливість мерчандайзингу в різних сферах послуг, досліджено комплекс продажів в системі «маркетинг-мікс» підприємства та маркування продукції, а також охарактеризовано питання використання інтернет ресурсу та формування мережевих ланцюгів поставок товарів повсякденного попиту.

Заслугує на увагу запропонований вченими маркетинговий інструментарій моделювання вибору стратегій інноваційного розвитку промислового підприємства, а також проведений маркетинговий аналіз конкурентних переваг і конкурентоздатності промислових підприємств України, основні підходи до управління ризиками на промислових підприємствах.

Важливими на сьогоднішній день залишаються питання стратегічного управління розвитком підприємств. В цьому контексті в монографії

визначено важливість та необхідність використання стратегії диверсифікації, досліджено стратегічні та тактичні орієнтири розвитку бізнесу, а також розглянуто питання стратегії управління персоналом.

Викладені у монографії результати досліджень колективу авторів актуальні і характеризуються новизною. Структура і зміст монографії доводять, що авторам вдалося проаналізувати найважливіші економічні, соціальні та психологічні аспекти сучасних маркетингових технологій і виявити особливості їх використання як інструменту оптимізації виробничо-господарської діяльності підприємств в умовах сучасного науково-технічного середовища.

Стиль колективної монографії зумисне витриманий в проблемному, закликаючому до дискусії стилі.

Колектив авторів висловлює щиру вдячність рецензентам: доктору економічних наук, професору, завідувачу кафедри економіки підприємств і корпорацій Тернопільського національного економічного університету Гринчуцькому Валерію Івановичу, доктору економічних наук, професору, завідувачу кафедри економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Панухник Олені Віталіївні, директору Сервісного центру «НеоКомСервіс» Вакулінському Миколі Казимировичу.

Представлена на розгляд читачів монографія містить низку суперечливих положень, що налаштовує авторів на одержання конструктивних зауважень та побажань і готовності до дискусії.

За достовірність поданих до друку матеріалів відповідальність несуть автори.

Володимир Фалович

**доктор економічних наук, доцент
завідувач кафедри промислового маркетингу ТНТУ ім. І. Пулюя**

ВІДБІР ПЕРСОНАЛУ – ОСНОВА ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПЕРСОНАЛУ

Відбір персоналу є надзвичайно важливим та багатогранним процесом вивчення професійних та психологічних якостей працівника, за допомогою яких визначаються його здатності виконувати свої посадові обов'язки на конкретному робочому місці або посаді та, у кінцевому підсумку, вибір із загальної сукупності претендентів найбільш підходящого з врахуванням його спеціальності, кваліфікації, здібностей та інтересів, необхідних цілям організації/підприємства.

В умовах ринкової економіки якість персоналу – найважливіший чинник, котрий визначає виживання та економічне становище українських компаній. Саме тому ретельність відбору персоналу гарантує якість людських ресурсів, яке багато у чому визначає можливість та ефективність їх подальшого використання. Робота будь-якої компанії пов'язана з необхідністю комплектування штату персоналом. При цьому відбір кадрів вважається однією із найважливіших функцій управління, тому що саме люди забезпечують ефективне використання будь-яких видів ресурсів, наявних в розпорядженні компанії, і саме від людей в кінцевому рахунку залежать її економічні показники і конкурентоспроможність.

Взагалі технологій відбору персоналу є дуже багато, проте дану процедуру можна розділити на декілька обов'язкових етапів (рис. 1).

Звичайно, не кожна організація практикує всі етапи, тому що це вимагає дуже багато часу і великих затрат. Деякі етапи проводяться одночасно, але чим важливіша вакантна посада, тим необхідніше використання усіх етапів.

При відборі кадрів підприємство (в нашому випадку, агрохолдинг «Мрія») керується декількома принципами. Перший – полягає в орієнтації на сильні, а не на слабкі сторони людини і пошук не ідеальних, яких у природі не існує, а найбільш відповідних для даної посади кандидатів. Причому цей пошук припиняється, якщо кілька людей не змогли відповідати пред'явленим вимогам, бо, швидше за все, самі вимоги завищені та їх потрібно переглядати.

Іншим принципом є забезпечення відповідності вимогам, що пред'являються змістом роботи, індивідуальних якостей претендента: освіти, стажу, досвіду, а в ряді випадків статі, віку, здоров'я, психологічного стану. Якщо підприємству потрібен новий співробітник, то або використовуються засоби зовнішнього набору (публікація оголошень у мережі Інтернет, звернення до агенцій з працевлаштування), або за рахунок внутрішнього набору.



Рис. 1. Основні етапи відбору персоналу (Складено на основі [4; 5])

Агрохолдинг «Мрія» вважає за краще проводити відбір на керівні посади в основному усередині свого підприємства. Просування по службі своїх працівників обходиться дешевше. Крім того, це підвищує їх зацікавленість, покращує моральний клімат.

Для того, щоб вибрати найбільш підходящого працівника для даної посади, на підприємстві проводять аналіз робочого місця. Його метою є: виявлення, яким психологічним вимогам повинен відповідати кандидат. Після цього складається портрет ідеального працівника, характеристики якого повністю відповідають вимогам робочого місця. На наступному етапі відбирають такого претендента, який буде працювати з максимальною віддачею і відчуватиме себе комфортно на даній роботі.

Найм на роботу починається з детального визначення того, хто потрібний. Традиційно в основі цього процесу лежить підготовка посадової інструкції. З метою полегшення відбору агрохолдинг «Мрія» створив додатково до посадової інструкції документи, що описують основні характеристики, які повинен мати працівник для успішної роботи на даній посаді – кваліфікаційні карти і профілі особистості.

Відбір персоналу у агрохолдингу «Мрія» починається з формування вимог до кандидатів. Вимоги до претендентів на вакантні посади розробляються відповідно до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, потреб підприємства та закріплюються і регламентуються посадовою інструкцією. Він супроводжується визначенням мети та формулюванням низки питань до претендентів на вакантні посади.

Критерії відбору персоналу у агрохолдингу «Мрія» такі: освіта (не нижче середньої); спеціальна підготовка; комунікативність, активність, вміння будувати відносини з людьми; психологічна врівноваженість; уміння приймати рішення в екстремальних ситуаціях; знання необхідних нормативних документів, що регламентують діяльність кадрів; досвід роботи (роботодавці часто ототожнюють досвід з можливостями працівника; одним із способів виміру досвіду роботи є встановлення рейтингу трудового стажу); наявність характеристики або рекомендацій з попередніх робіт.

Також у агрохолдингу «Мрія» існує певний перелік професійних якостей, які взаємодіють з успішною діяльністю та якими повинен володіти працівник.

До них відносять: професійні знання (загальні професійні знання; знання, вміння, навички безпечного виконання операцій, що входять у посадові обов'язки; знання та вміння, що дозволяють виявляти, попереджати і ліквідувати небезпечні ситуації); ділові якості (дисциплінованість, відповідальність; чесність, сумлінність; компетентність; ініціативність, цілеспрямованість, наполегливість; самостійність, рішучість); індивідуально-психологічні та особистісні якості (мотиваційна спрямованість; рівень інтелектуального розвитку; емоційна та нервово-психічна стійкість; пам'ять, мислення, увага; гнучкість у спілкуванні, стиль міжособистісної поведінки); психофізіологічні якості (витривалість, працездатність; гострота зору; гострота слуху, диференціація звуку і запаху; проста і складна сенсомоторна реакція).

Основними правилами остаточного відбору на підприємстві є: вибір працівників, які найбільше підходять підприємству; забезпечення перевищення ефекту над затратами; збереження стабільності персоналу, при одночасному залученні нових працівників; покращення морально-психологічного клімату.

До показників ефективності процесу відбору кадрів у агрохолдингу «Мрія» належать: рівень плинності кадрів, особливо серед нових працівників; частка працівників, які не пройшли випробувальний термін, від загального числа прийнятих на роботу; фінансові витрати на забезпечення процесу пошуку і відбору кадрів; рівень порушень трудової і виконавської

дисципліни серед нових працівників (прогули, запізнення, низька ефективність використання робочого часу); рівень браку і помилок, що допускаються новими працівниками; частота поломок обладнання; ефективність використання необхідних матеріалів, комплектуючих; рівень виробничого травматизму серед нових працівників; кількість скарг і претензій, що надійшли з вини нових працівників з боку клієнтів, постачальників.

Достовірна інформація щодо ефективності системи відбору кадрів у агрохолдингу «Мрія» може бути отримана на основі комплексу показників.

Прорахунки в роботі з відбору нових працівників можуть призвести до таких наслідків: недостатня якість виробничої діяльності персоналу; зниження конкурентоспроможності товарів і послуг; несприятливий імідж організації в очах клієнтів, споживачів і постачальників; витрати, пов'язані з травматизмом, поломкою обладнання; витрати, пов'язані із звільненням невідповідних працівників.

В процесі відбору персоналу агрохолдингу «Мрія» керуються такими принципами: зв'язок пошуку і відбору кадрів зі стратегією і призначенням організації; науково-методичне забезпечення (дослідження ринку праці, розробка і використання технології кадрового відбору); фінансове забезпечення (обґрунтування, планування і отримання фінансових коштів на проведення робіт з кадрового відбору); матеріально-технічне забезпечення (приміщення, засоби оргтехніки з обробки та обліку інформації); правове забезпечення (суворе використання ґрунтовної правової бази: трудового законодавства, загальноукраїнських класифікаторів посад і професій, тарифно-кваліфікаційних довідників); забезпечення справедливого підходу до оцінки всіх кандидатів і претендентів на посаду; конфіденційність (здійснення відбору та найму на умовах довірливості, нерозголошення відомостей про кандидатів непричетним до найму співробітникам, іншим підприємствам і організаціям, стороннім особам).

Отже, визначення критеріїв, за якими повинен проводитись відбір персоналу є важливим етапом в управлінні персоналу, адже він дозволяє сформулювати портрет майбутнього працівника, а також основні професійні та ділові якості, якими повинен володіти претендент. Завдяки цим показникам стають зрозумілими ефективність процесу відбору та чинники, які на нього впливають.

Кадровий відбір – одна із основних проблем роботодавців як українських, так і іноземних компаній. Причому це не залежить від кількості пропозицій, які надходять на ринки праці. Це цілком зрозуміло, оскільки від здатності підприємства залучити «правильних» людей залежить ефективність його діяльності.

Тільки в разі вдалого вибору на певну посаду кандидата, особистісні і професійні якості якого найбільшою мірою відповідають цій посаді, ефективної його мотивації і розвитку, буде досягнута мета.

З однієї сторони, людина вибрала професію, найбільше для неї підходящу, з безлічі робочих місць вибрала те, яке відповідає її здібностям, знанням, навичкам, а з іншої – підприємство набуває працівників, котрі з більшою віддачею виконують відповідну роботу.

Саме тому володіння унікальними прийомами та технологіями відбору є надзвичайно важливо. Бо ціна помилки надзвичайно велика. І часом сума, яку ви заплатите за те, що взяли «не ту» людину, може виявитися просто фантастичною. Зокрема, за оцінками американських експертів із «Центру креативного керівництва» в Грінсборо, Північна Кароліна, компанія у цілому витрачає на пошук та початкову підготовку менеджера середньої ланки \$ 5000, а топ-менеджера – \$ 250 000. В зв'язку з цим останнім часом багато західних компаній все більше та більше вдаються до практики навчання свого власного персоналу, роблять серйозні зусилля щодо організації підвищення кваліфікації своїх працівників. В той же час всі витрати на впровадження ефективних стратегій відбору співробітників багаторазово окупляються [5, 8].

Вдосконалення та покращення системи управління персоналом на українських підприємствах повинне спиратися на накопичений зарубіжний досвід. Мається на увазі передусім про узагальнення запозичення керівниками організацій та підприємств зарубіжного прогресивного досвіду щодо державного фінансування та стимулювання внутрішньофірмової підготовки кадрів, відбору і підбору персоналу, використання сучасних систем оцінювання персоналу, формування та застосування системи матеріального заохочення різних категорій працівників до високоефективної трудової діяльності, а також залучення значної частини персоналу до управління виробництвом (справами фірми).

У фахівців, які займаються відбором персоналу, є можливість вивчати досвід зарубіжних країн і компаній, а також застосовувати успішно апробовані на практиці результати.

Важливим прикладом в даному питанні можна вважати США, оскільки саме ця держава є «піонером» в багатьох аспектах управління персоналом. Кадрова політика у компаніях США зазвичай базується на більш-менш однакових принципах за переліченими нижче напрямками. Американські компанії, що використовують традиційні принципи відбору кадрів при наймі на роботу, основну увагу приділяють спеціалізованим знанням та професійним навичкам.

Критеріями у відборі кадрів в США є: практичний досвід роботи, освіта, вміння працювати у колективі, психологічна сумісність. Керівні кадри в компаніях призначаються.

В американських компаніях присутня орієнтація на вузьку спеціалізацію як менеджерів, так й інженерів та вчених. Американські фахівці, переважно, професіонали у вузькій галузі знань, саме тому просування їх по ієрархії управління відбувається тільки по вертикалі, це означає, що фінансист буде робити кар'єру тільки у цій галузі. Це дещо обмежує можливості просування по щаблях управління, що зумовлює плинність управлінських кадрів, їх перехід з однієї фірми в іншу.

В переважній більшості американських фірм найм на роботу передбачає проходження таких етапів: знайомство працівника з описом запропонованих робочих функцій, прав та відповідальності, які він буде мати. Якщо конкретна робота, на яку наймається працівник, не включена у річний план, то стає необхідним її обґрунтування, відповідно до якого пропонована посада повинна бути кваліфікована відділом кадрів з метою її включення в існуючу систему оплати праці. Відбір кадрів починається після того, коли пропозиції по новій посаді затверджені вищим керівництвом. Відділ кадрів допомагає керівнику підрозділу, де оголошена вакансія, підібрати кандидатури працівників. Підготовляється короткий список кандидатів, що підходять за своєю кваліфікацією до даної посади. В деяких фірмах обов'язковим вважається включення до списку кандидатів працівників інших підрозділів своєї фірми. Кандидати, включені у список, зазвичай проходять через серію інтерв'ю зі своїми майбутніми керівниками (на два-три рівня вгору), колегами та при необхідності з підлеглими. Результати інтерв'ю узагальнюються та доповнюються рекомендаціями. Остаточний вибір робить безпосередній керівник [8].

Японська система управління кадрами значно відрізняється від американської та української, оскільки вона ґрунтується у першу чергу на менталітеті своїх співробітників. Перша відмінність – це відбір кадрів. Як відомо, у Японії корпоративний дух, практично повна відсутність конфліктів, злагодженість роботи, дружність колективу залежать від національного складу організації. Простіше кажучи, багатьох проблем японським менеджерам вдається уникнути з тієї причини, що у Японії живе 99% японців. Відповідно, й в більшості компаній колектив виключно японський.

В Японії на даний момент відбувається перехід від системи довічного найму до інших, більш прийнятних для застосування в Україні форм зайнятості. Система довічного найму означає те, що службовець фактично усе своє життя працює в одній організації, постійно просуваючись вгору по службових сходах. При цьому незалежно від освіти (середня це школа або

престижний університет) працівник починає свою кар'єру із нижчої посади та на одному місці більше 2-3 років не затримується.

Кадрові служби компаній в Японії, як правило, починають роботу із студентами – майбутніми фахівцями, коли вони ще навчаються в університетах. Організація наймає працівників раз на рік. Наприкінці навчального року випускники складають письмовий іспит в організації, який побудовано так, щоб була змога оцінити професійну підготовку та загальноосвітній рівень кандидата. Ті, хто успішно склав іспит, проходять співбесіду із керівництвом фірми.

Порівнюючи західний та японський стилі в наборі і відборі персоналу, варто відзначити ряд відмінностей (табл. 1).

Розглянемо досвід відбору персоналу в Франції. Управління у Франції – це чітко розроблена система з індивідуальним підходом до кожного працівника.

Оскільки виробничий процес на французьких підприємствах налагоджений з точністю майже годинної, то й вимоги до робочого місця, а також до працівників, їх компетенція та функції повністю визначені й прописані, а діяльність працівників чітко регламентована.

Таблиця 1

Відмінності західного та японського стилів виконання набору і відбору персоналу [6]

	Західний стиль	Японський стиль
Набір та відбір персоналу	Відбір персоналу керівництвом підприємства	Відбір персоналу службою кадрів
	Найм працівників на контрактній основі	Довічний або довготерміновий найм працівників на основі гарантій зайнятості
	Набір персоналу із застосуванням зовнішніх і внутрішніх джерел залежно від освіти, кваліфікації, психологічної сумісності	Набір персоналу на основі договорів із вузами, залежно від досвіду
	Вузька спеціалізація менеджерів	Залучення менеджерів широкого профілю

Незважаючи на те, що Гонконг вважається приналежністю до Китаю, його економіка оживлена, й ринок праці продовжує швидко розвиватися. Значний дефіцит необхідних навичок у місцевих працівників створив незвичайні умови роботи. На сильному, але інтенсивно мінливому ринку постійної зайнятості, молоді професіонали мають тенденцію змінювати

місяця роботи кожні 12-14 місяців, що робить постійну зайнятість працівників схожою на тимчасову або контрактну зайнятість у традиційному розумінні. Брак кваліфікованої праці створив більше можливостей для роботи жінок. У Гонконзі для жінок існує більша ймовірність, ніж на Заході, досягти керівних посад. Як і в Сінгапурі, міжнародний рекрутмент став необхідністю для компаній Гонконгу [10, 18].

Отже, проаналізувавши зарубіжний досвід у відборі персоналу стає зрозумілим, що у США найпоширенішими методами відбору стали: співбесіда, наведення довідок, центри оцінки. У Великобританії найбільш часто використовуються такі методи як центри оцінки, метод біографічних даних, тестування. В Франції – графологічна експертиза, центри оцінки, тестування.

Використання технологій відбору персоналу в зарубіжних фірмах перебуває на кілька кроків попереду, порівнюючи з вітчизняними підприємствами. В Україні не вистачає відповідної нормативно-правової бази, а також підтримки працівників з боку керівників. Досвід провідних компаній світу з управління персоналом, а зокрема, з відбором, є важливим для розвитку інноваційного управління України. Достатня забезпеченість організацій працівниками, які мають потрібні знання та уміння, раціональне їх використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції, а також підвищення ефективності виробництва.

Для того, щоб покращити ситуацію з відбором персоналу в Україні, варто перейняти деякі методи та способи із зарубіжних країн. Наприклад, як у Японії – набір персоналу здійснюється на основі договорів із вузами. У Франції цей процес відбувається за чітко розробленою системою з індивідуальним підходом до кожного працівника.

З розвитком та ускладненням виробництва, прискоренням науково-технічного прогресу змінюються і вимоги до кадрів. Підвищуються вимоги до технічної, загальноосвітньої, технологічної, економічної підготовки робітників й службовців, до рівня їх кваліфікації. Виникають питання раціонального використання робочої сили, оптимальної оцінки діяльності кадрів. А оскільки зазначені напрямки управлінської діяльності відносяться до галузі кадрової роботи, одночасно розширюються функції кадрових служб організацій/підприємств.

Значну частину кадрової роботи в організації/підприємстві ведуть безпосередньо керівники. Саме керівник зобов'язаний організувати роботу кадрових служб з відбору та розміщення кадрів так, щоб забезпечити виконання завдань, які стоять перед організацією. Крім того, необхідно мати на увазі, що в питаннях призначення або переміщення працівника, оцінки його ділових якостей, завжди активну участь приймає його безпосередній

керівник, що припускає компетентність останнього у питаннях кадрової роботи. В обов'язок керівника також входить піклування про розширення компетенції відділів кадрів, підвищенні ролі кадрових служб, вдосконаленні їх роботи, підвищенні кваліфікації кадрових працівників.

Однією із основних проблем формування кадрового потенціалу вважається визначення і застосування кадрових технологій. За допомогою кадрових технологій здійснюється вплив на кадровий потенціал працівників. На сьогодні під час відбору кандидатів на вакантну посаду застосовують застрілі методи, котрі не дають дієвого результату. Внаслідок цього, назріла нагальна потреба в перегляді методів відбору персоналу, обґрунтування впровадження інноваційних методів відбору, в даному випадку, у агрохолдингу «Мрія».

Для ефективного відбору персоналу першочергове значення має визначення критеріїв, на підставі яких буде прийматися рішення про переваги шукачів, які відсікають тих кандидатів, які не відповідають встановленим критеріям. У агрохолдингу «Мрія» відбір кандидатів на роботу проводиться на основі критеріїв відбору встановлених «Порядком відбору та прийому на роботу фахівців агрохолдингу «Мрія».

Основними критеріями відбору персоналу на підприємстві є:

1. Критерії професійного відбору, призначені для оцінки ділових якостей кандидата і встановлюються залежно від посади, на яку розглядається претендент, та його функціональних обов'язків за напрямками діяльності.

2. Психологічний: ступінь розвитку ділових якостей кандидата, їх відповідності професійно-важливим вимогам діяльності та соціально-психологічним особливостям підрозділу.

3. Освітній: вища економічна, фінансова чи інша професійна освіта, яка відповідає профілю майбутньої діяльності претендента.

4. Соціально-демографічний: це наявність громадянства, місце проживання, володіння державною мовою, вік, відсутність заборони займатися певними видами діяльності.

5. Управлінський: досвід керівництва компанією, відділом або іншим структурним підрозділом підприємства, переважно за профілем професійної діяльності.

6. Медичний: стан здоров'я кандидата на вакантну посаду.

7. Спеціальний: навички роботи із персональним комп'ютером, володіння іноземною мовою, інші навички і знання, які впливають на успішність професійної діяльності [3, 324].

Для професійного відбору важливим є весь спектр потенційних можливостей і характеристик людини, саме тому потрібно застосовувати всі можливі методики для їх визначення.

У цьому зв'язку підприємство розробило та затвердило «Проект вдосконалення системи відбору персоналу агрохолдингу «Мрія».

Метою проекту є вдосконалення системи відбору основного (базового) персоналу агрохолдингу «Мрія», що дозволить поліпшити якість відбору, а тим самим якість складу базового персоналу [7]. Завданнями проекту є зниження витрат загального часу на день на співбесіду менеджера із відбору персоналу з кандидатами на посаду, збільшити витрати часу на співбесіду із одним здобувачем посади до 30 хвилин і тим самим: покращити якість відбору кандидатів на основні (базові) спеціальності; зменшити плинність кадрів на 4%, знизити витрати на відбір основного персоналу за рахунок зниження плинності кадрів; збільшити обсяг виручки від продажів.

Для удосконалення системи відбору на підприємстві перед співбесідою із менеджером з відбору пропонується ввести метод відбору персоналу такий, як «групова співбесіда»

Це буде містити у собі знайомство з компанією, ділову гру та психологічний тест, в процесі якого будуть виявлятися ділові і особисті якості претендентів на базові спеціальності, що дозволить «відсіяти» людей, котрі не підходять підприємству до співбесіди із менеджером з відбору.

Оскільки для оцінки претендентів на вакантні посади персоналу агрохолдингу «Мрія», визначено співбесіду, то варто розробити технологію проведення групових співбесід, тому що грамотно проведена співбесіда – це не тільки можливість знайти відповідного працівника та правильно виявити мотиви його діяльності, а й спосіб підняти престиж підприємства.

Проведення групової співбесіди вимагає особливих навичок від фахівця з персоналу, а також від лінійних керівників, яких, як правило, залучають до вибору кандидатів. Адже недотримання технології загрожує неабияк зіпсованим іміджем компанії на ринку праці.

Підбираючи персонал, роботодавець може влаштувати кандидатам на вільне місце справжнє випробування, запросивши їх на зустріч не віч-на-віч, а у групі. Така форма співбесіди лякає більшість претендентів, оскільки викликає в них сумніви у адекватній оцінці кожного в загальній штовханні. Однак експерти стверджують, що групове інтерв'ю по суті своїй не надто відрізняється від традиційного, – претендентам ставляться ті ж самі запитання. Однак відмінності від індивідуальної бесіди все ж є.

Будь-яку співбесіду переважна більшість кандидатів сприймають як стресову ситуацію. Дізнавшись про майбутнє випробування, претендент може відмовитися від вакантної посади. Це при тому, що багато молодих людей (особливо випускники вузів) мають уявлення про групову співбесіду.

Групова співбесіда проводиться переважно після первинного відсіву претендентів. Його мета – закриття вакансії. Підходить при масовому відборі, наприклад, менеджерів по роботі з клієнтами. Тобто тих

співробітників, від яких не вимагають особливої освіти та великого досвіду роботи. Такий метод відбору персоналу заощаджує час та дає можливість оцінити поведінку кандидатів в стресових ситуаціях та в колективі. Групову співбесіду може проводити як один менеджер по персоналу, так й кілька інтерв'юерів. Можна задіяти зацікавлених співробітників підприємства.

Для того, щоб групова співбесіда пройшла успішно та результативно, дуже важлива попередня підготовка та опрацювання всіх його етапів. Так, якщо на індивідуальному інтерв'ю досить всього лише задавати більш-менш стандартні запитання, то групове – має на увазі креативний та нестандартний підхід. Групова співбесіда надає унікальну можливість оцінити те, як людина поводить себе у групі. Але для того, щоб отримати достовірну інформацію про це, запропонована ділова гра повинна бути максимально наближена до дійсності та бути настільки захоплюючою, щоб люди забули про те, що їх оцінюють. Для цього варто використовувати реальні ситуації, із якими стикатимуться співробітники.

Також не варто запрошувати на групову співбесіду занадто багато людей, мотивуючи це тим, що при великому числі учасників інтерв'юер не в змозі втримувати у пам'яті та фіксувати важливі моменти в поведінці того чи іншого претендента [9, 15].

Навіть тоді, коли даний захід проводять декілька фахівців, при групі складом більше 12-15 осіб багато чого упускається. Оптимальний формат – 6-10 осіб, залежно від вимог вакансії.

Отже, для покращення відбору персоналу агрохолдингу «Мрія», запропонований такий метод, як групова співбесіда. Він дозволяє економніше використовувати час фахівців служби управління персоналом та вибирати більш підходящого працівника з великої кількості кандидатів. А також дозволяє визначити рівень комунікабельності претендентів та вміння працювати в команді. Завдяки груповій співбесіді можна побачити, чи зуміє претендент знайти спільну мову з іншими працівниками.

Групове інтерв'ю може бути строго формальним та проводитися за задалегідь розробленим планом із чітким списком запитань. Іноді – у формі невимушеної бесіди. Але більшість групових інтерв'ю включають в себе як задалегідь сформульовані запитання, так й неформальне спілкування.

Співбесіда вміщує у себе такі елементи:

1. Критерії оцінки претендента та визначення його відповідності вакантній посаді.

Труднощі відбору претендента на основі оцінки у ході співбесіди полягають в тому, що цей відбір робиться серед працівників, які нерідко з формальної точки зору є рівною мірою кваліфікованими. Складність завдання – у пошуку таких ознак, за якими можна судити не тільки про результати, яких працівник домогся у минулому, а й про те, як він поведе

себе на новій роботі, яких результатів можна очікувати від нього у майбутньому. Тому необхідно обов'язково залучати для проведення співбесіди висококваліфікованих фахівців-психологів.

Співбесіда із відбору персоналу (інтерв'ю) являє собою обмін інформацією між представником компанії та кандидатом на заняття вакантної посади. Мета співбесіди полягає в оцінці:

- здібностей претендента ефективно виконувати потрібну роботу (чи може він виконувати дану роботу);
- зацікавленості претендента у розглянутій роботі (чи хоче він виконувати дану роботу);
- керованості і сумісності претендента (чи відповідає він вимогам корпоративної культури);
- безпеки претендента для компанії.

2. Технології співбесіди із претендентом.

Зазвичай співбесіда ставить такі завдання:

- інформування кандидатів про діяльність компанії та пояснення їм переваг роботи у ній;
- реалістичний опис змісту роботи, включаючи процес введення на посаду та випробувальний термін;
- з'ясування питань, чи підійдуть кандидати для виконання роботи та якими якостями значущими для цієї роботи вони володіють;
- з'ясування очікувань обох сторін, включаючи реалістичне обговорення можливих труднощів в роботі;
- надання кандидатам можливості оцінити, чи дійсно вони хочуть отримати запропоновану роботу.

3. Методи виявлення дезінформації, нещирості у процесі співбесіди.

Зазначені вище методи дозволяють отримати максимально розгорнуту інформацію, але все-таки претендент може спробувати приховати частину інформації про себе. До ознак, які вказують на ймовірну брехню, належать певні фізіологічні симптоми, своєрідні міміка та жестикуляція людини, деякі його слова та фрази [5, 78].

Якщо довелося впіймати один із сигналів брехні або приховування інформації, нещирості, варто спробувати торкнутися теми вдруге через якийсь час. Ситуація повториться – значить, тут дійсно проблема, немає – потрібно спробувати «копати» далі. Зрозуміло, що якщо сигналів нещирості занадто багато, виникають серйозні сумніви в можливостях співпраці.

Важливими є також рекомендації щодо вдосконалення системи відбору персоналу агрохолдингу «Мрія»:

1. Важко визначити ризик найму працівника, поки не отримана повна інформація про його характеристику з попереднього місця роботи. Треба спонукати претендента бути щирим. Якщо відчувається, що він щось

приховує, то варто спробувати перевірити це шляхом запиту рекомендацій із колишнього місця роботи, або скористатися послугами приватних агенцій. Ці заходи дозволять уникнути судового розгляду через розголошення чужої комерційної таємниці.

2. Надзвичайно важливим є вчасно виявити специфічні нахили та приховану мотивацію кандидата. Виходячи з цього, корисними були б такі рекомендації:

- старанно перевіряти документи, що засвідчують особу та постійну місцеву прописку;

- вимагати рекомендації та відгуки із попередніх місць роботи (викликають підозри претенденти, що відмовляються повідомити адресу та телефон із попередніх місць роботи);

- потрібно брати до уваги схильність людини до шкідливих звичок (вживання алкоголю, наркотиків, захоплення азартними іграми);

- використовувати інформаційні бази даних (можливо, претендент вже «засвітився» де-небудь як дрібний злодій або великий шахрай);

- в обов'язковому порядку перевіряти наявність в кандидата судимості (особливо за корисливі злочини) та навіть скоєння адміністративних правопорушень (цілком можливо, що це злісний хуліган, алкоголік або наркоман).

Практика показує, що лише на формальних підставах доводиться відмовляти у прийомі працювати до 30% претендентам.

3. Потрібно розробити портрет ідеального працівника для кожної вакантної посади. В процесі повинні брати участь спеціаліст із управління персоналом та заступник директора з правових та кадрових питань. Саме портрет ідеального співробітника значно полегшить процес відбору претендентів на вакантну посаду. Під час розробки його всі вимоги до кандидатів потрібно об'єднувати в три групи: професіоналізм (освіта, досвід роботи, професійні навички), соціальна компетенція (сімейний стан, вміння працювати в команді, система цінностей), відповідність вимогам корпоративної культури (припускає наявність в потенційного співробітника тих специфічних якостей, які необхідні для ефективної діяльності конкретного підрозділу). В порівнянні з іншими вимогами професіоналізм ставиться на найвище місце, оскільки вважається, що, якщо людина професіонал, то його особистісні недоліки менше впливають на ефективність праці та на відносини із колективом. Професійний портрет необхідно створити з урахуванням як повної інформації про посаду, основні та додаткові обов'язки, так і про людей, із якими фахівець буде взаємодіяти.

Деякі рекомендації підвищення лояльності найму персоналу агрохолдингу «Мрія»: 1) під час найму працівників потрібно запропонувати підписати угоду щодо нерозголошення відомостей, які стали їм відомими у

компанії під час праці, а також після звільнення. Психологічно воно діє дуже добре: більшість людей бояться порушувати підписані домовленості. Важливо, щоб у цьому документі був обумовлений конкретний термін зберігання службової таємниці; 2) використовувати регулярно із співробітниками агрохолдингу «Мрія» технічні засоби розпізнавання нечесності (детектори брехні, інші прилади та апарати); 3) постійно відстежувати всі інформаційні потоки та діяльність окремих співробітників, що мають розширений допуск до інформації; 4) відстежувати відносини в колективі, вишукуючи незадоволених та ображених співробітників. Вони можуть видати секрети просто «на зло» чи з принципових міркувань; 5) робити надбанням громадськості усі факти розголошення комерційної таємниці колишніми співробітниками як в середині компанії, так і на зовнішньому ринку; 6) проводити заходи щодо економічної безпеки та лояльності співробітників.

Необхідна умова для успішної реалізації вдосконаленої системи відбору персоналу – підтримка з боку керівництва – зрештою, підтримка навіть важливіша, ніж розробка тонких і складних методів оцінки чи процедур.

Отже, у агрохолдингу «Мрія», як і в більшості українських підприємств, існують певні проблеми з відбором персоналу, проте у майбутньому передбачається підвищення якості цього процесу, що приведе до покращення якості робочої сили, а також до збільшення прибуткової діяльності.

Список використаних джерел

1. Баб'як Г. До питання про можливість застосування зарубіжного досвіду організації формування персоналу в Україні / Г. Баб'як // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: науковий журнал. Вип. 21. – Тернопіль: Економічна думка, 2016. – С. 92-97.
2. Баб'як Г. Відбір персоналу як елемент системи технологій управління персоналом / Г. Баб'як // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: науковий журнал. Вип. 20. – Тернопіль: Економічна думка, 2015. – С. 114–120.
3. Гупалов В.К. Управление рабочим временем / В. К. Гупалов. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 430 с.
4. Красношапка В.В. Управление людскими ресурсами: Курс лекцій / В.В. Красношапка. – К., 2004. – 42 с.
5. Купер Д. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки: пер. с англ. / Д. Купер, И. Т. Робертсон, Г. Тинлайн. – М.: Вершина, 2005. – 325 с.
6. Особенности управления персоналом во Франции: – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://t4b.narod.ru>
7. Проект вдосконалення системи відбору персоналу агрохолдингу «Мрія», 2017.
8. Система отбора персонала в США. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://globalteka.ru>
9. Титкова Н. Поведенческое интервью / Титкова Н. //Кадровая служба и управление персоналом. – 2008. – №6. – С. 33.
10. Тюльпанов А. Зарубежный опыт управления персоналом / А. Тюльпанов // Управление персоналом. – 2008. – №19 – С. 43.

КРЕАТИВНА ЕКОНОМІКА В СФЕРІ ОСВІТИ

На даний час важливого значення набула проблематика створення умов для стабільного соціального та економічного розвитку України та її регіонів на основі соціального та гуманітарного прогресу країни. Трансформаційні перетворення в соціальній та гуманітарній сферах життєдіяльності українського суспільства, спрямовані на утвердження в них загальнолюдських цінностей – добробуту, соціальної справедливості, здоров'я, соціальної мобільності, адекватних світоглядно-ціннісних орієнтацій, сучасної освіти, розвиненої науки, тощо мають бути системними та послідовними.

У 2000 р. в журналі «Business Week» вперше було введено в обіг це поняття, а у 2001 р. вийшла книга Джона Хоукінса «Креативна економіка», в якій автор зазначав, що саме свобода і вільний ринок має унікальну можливість перетворювати свої власні ідеї на товари чи послуги, підкреслював, що саме в цьому полягає сутність креативної економіки [5].

Початок ХХІ століття характеризується розвитком нової креативної економіки, осередком якої виступають інтелектуальні ресурси, інновації, глобалізація.

Ще у 1998 році у Великобританії Міністерство культури офіційно визнали значимість функціонування креативної галузі. Тоді до неї належали: різна реклама, телебачення, музичне мистецтво, хореографія, висока мода, стиль, кіно, мистецтво, ринок антикваріату, радіомовлення. Вже протягом наступних 10 років було створено та вдосконалено групи класифікацій цих креативних індустрій і їх змогли поділити на чотири категорії, згідно характеристик, а саме:

- функціональний креатив: креативні послуги, дизайн.
- мистецтво: образотворче мистецтво.
- культурна спадщина: історичні пам'ятки, культурна спадщина.
- медіа: публікації та видавництво, нові медіа, аудіовізуальні твори.

Під час глобальної фінансової кризи відбувся найбільший прогрес креативної економіки, яка перед світовою спільнотою поставила складні питання, пов'язані з пошуком нових методів вдосконалення світової економіки. Навіть під час глибокої репресії попит на креативні товари не зазнав ніякого падіння, адже суспільство завжди намагається задовольнити свої творчі та культурні потреби. Досить стрімко та мобільно розвивається глобальний ринок креативних індустрій, він вимагає від окремих виробників та країн високих адаптаційних здібностей, які будуть відповідати світовим стандартам.

За даними ООН на креативну економіку припадає 3,4% світового ВВП, частка зайнятих у ній досягла 25% населення світу, а темпи зростання вдвічі перевищують темпи зростання сфери послуг і в чотири рази перевищуючи темпи зростання сфери промислового виробництва [5].

Креативні індустрії на сьогодні у світі стали найдинамічнішим сектором світової економіки і драйверами економічного розвитку більшості країн світу. Найбільшими джерелами доходів у 2015 р. були такі підсектори креативних індустрій, як телебачення, візуальне мистецтво і видавнича справа (журнали і газети). Цікаво, що візуальне мистецтво посіде перше місце у найбільших підсекторах-роботодавцях, друге і третє місце належать книговидавні і музичній індустрії.

У Європі та багатьох інших регіонах світу креативний сектор плавно перетворюється в найважливіший девіз соціально-економічних змін, при цьому абсолютним лідером у виробництві креативної продукції вважаються США. В даний час креативний клас у глобальному розрізі представлений майже третиною робочої сили США, тобто близько 38 млн. осіб. Половина зарплатні в цій країні виплачується саме в креативному секторі. Найбільша концентрація працівників, пов'язаних з креативними індустріями, спостерігається у Франції (особливо в Парижі) і Великобританії (особливо в Лондоні).

Діяльність креативних кластерів стає стимулом для підвищення інноваційного потенціалу економіки в цілому і креативної економіки зокрема, яка є серйозною альтернативою сировинному економічному розвитку. Визначаючи креативні індустрії пріоритетним напрямом, уряди зарубіжних країн перетворюють цей сектор у важливе джерело доходів. Все це веде до загального результату: оренда заводів, які пустують, облаштування територій, оформлення міського середовища, реалізація творчих ініціатив, притік туристів.

У Великобританії уряд, який взяв курс на постіндустріальний розвиток і креативну економіку, зробив креативні кластери своєрідним антикризовим засобом, який позитивно вплинув на імідж країни і тим самим створив умови для економічного зростання. У Великобританії багато старих заводів, які колись належали приватним компаніям, ці пустуючі приміщення заповнюються креативними підприємствами у формі багатофункціональних офісів, міністудій, бізнес-інкубаторів і бізнес-акселераторів.

Наймасштабніші кластери розташовані в центральній частині великих міст Європи, які, як правило, є і культурними центрами. Найрозвиненішими в цьому контексті є Лондон і Париж, де функціонує аж по 11 найпотужніших креативних кластерів. Вражаюча концентрація кластерів спостерігається в Бенілюксі, Іль де Франс і Південній Англії. Територіальне розміщення наймасштабніших європейських креативних кластерів подано

на табл. 1, у даному переліку фігурує половина столиць провідних країн Європи.

Таблиця 1

Територіальне розміщення наймасштабніших європейських креативних кластерів

Кількість кластерів	Місце розташування
11	Лондон
11	Париж
5	Мадрид
5	Стокгольм
3	Берлін
3	Брюссель
3	Лісабон
3	Мюнхен
2	Барселона
2	Гельсінкі
2	Мілан
2	Рим
1	Копенгаген
1	Гетеборг

Поряд з економічними вигодами креативна економіка створює нематеріальні цінності та забезпечує сталий розвиток, орієнтований на людину.

З огляду на ці фактори, інновації і креативність є одним з трьох пріоритетних напрямів програми соціально-економічного розвитку ЄС «Європа 2020», причому 2009 р. став відомий як Європейський рік креативності та інновацій (EYCI), метою якого була підтримка зусиль держав щодо сприяння розвитку творчості в рамках навчання протягом усього життя, як драйверу для інновацій, ключового фактору розвитку особистості, її професійної, соціальної і підприємницької характеристик та благополуччя всіх членів суспільства.

Нині найпотужнішим елементом інфраструктури знань стали Google, Apple, Facebook та інші інноваційні розробники. Вони ж є прикладами компаній з найвищою ринковою капіталізацією. Кардинальний поворот у бік капіталу знань демонструє дослідження Ocean Tomo LLC: частка нематеріальних активів у ринковій вартості компаній зросла з 17 % у 1975 році до 84 % у 2015 [3].

Креативну економіку, яка швидко розвивається, вже можна віднести до галузі світової економіки. Вона динамічна в частині генерування доходів,

створення робочих місць і розвитку експорту, це пов'язано з тим, що креативна економіка менше прив'язана до матеріальних ресурсів.

Варто відзначити, що міжнародний досвід в цьому контексті доволі різноманітний, так як країни практикують усілякі сценарії формування креативних індустрій, ґрунтуючись на національних і культурних особливостях.

Створено Європейську мережу креативних хабів (ECHN) — дворічна програма, яку реалізовує Британська Рада спільно з шістьма європейськими хабами (у Греції, Португалії, Німеччині, Сербії, Великій Британії та Іспанії), а також Європейською мережею бізнесових та інноваційних центрів.

Цілі програми:

- підтримати функціонування і розвиток культурних хабів у Європі;
- створити у Європі спільноту досвідчених менеджерів хабів;
- популяризувати хаби як інноваційну модель, що сприяє розвитку креативної економіки в Європі.

Програма пропонує різноманітні конференції, навчальні програми та тревел-гранти, сприяючи обміну досвідом між різними хабами. Низка українських хабів (Ізоляція, Часопис, Impact Hub Odessa, Pawillion, Тепле Місто, JamFactory) вже долучились до ECHN [9].

Україна, звичайно, поки що лише знаходиться на шляху економічного розвитку, який вже давно пройшли багато з вищезгаданих країн, однак досвід створення і розвитку креативних індустрій від них перейняти може. Наша держава багата на природні ресурси і корисні копалини, а також має потужний людський фактор (інтелект нації). Втім, ускладнена внутрішня ситуація і постійний зовнішній тиск стимулюють пошуки нових джерел економічного зростання і продуктивності.

Україна залишається осередком національної самобутності та унікальності завдяки традиціям та історичним подіям міжнародного значення, динамічній культурі і людям різних національностей, що в сукупності забезпечує їй сталі переваги та відчуття натхнення і спритності для посилення економічного зростання в найближчому майбутньому. Відтак, в Україні є значний потенціал для розвитку як креативних індустрій, так і стимулювання креативних проєктів в інших галузях економіки.

На жаль, треба констатувати, що в Україні креативної економіки немає. Є окремі креативні люди, тобто креативний клас, є і невеликі організації, люди, яких можна назвати гравцями креативного сектору, проте самого сектору ще немає, не кажучи про економіку. В Україні (та інших країнах Східної Європи) спостерігається відсутність повноцінної інформації про креативні індустрії.

Крім того, в Україні не вистачає широкої взаємодії креативних індустрій і бракує кадрового забезпечення незважаючи на те, що в нації

333високий інтелектуальний рівень і значні креативні здібності. Відсутність грамотних спеціалістів, кураторів креативних проєктів, арт-менеджерів, а також посередників між продуцентом креативних продуктів і споживачем (критиків, колекціонерів, знавців мистецтва і цінителів моди тощо) не дозволяє ефективно використати потенціал креативного сектору. Перепоною є і те, що питання захисту прав інтелектуальної власності все ще не вирішене, що призводить до складнощів реалізації авторського права: необхідні зміни на рівні психології, соціальної моделі поведінки. Креативним проєктам дуже важливо вміти себе презентувати, комунікувати з ринками, іншими продуцентами креативних продуктів і з тими, хто творить думку на цих ринках, залучати інвестиції, ставати частиною публічного простору через креативні хаби і коворкінги.

До того ж, розвиток креативних проєктів в Україні потребує врахування і загальноукраїнських проблем, які сповільнюють даний процес: низький дохід більшості населення; стійке ментальне протиріччя між творчістю і комерцією; слаборозвинений малий і середній бізнес; відтік творчо обдарованих людей в інші країни.

З точки зору економіки, Україна – це відносно ізольований та невеликий ринок порівняно з ринками Європи, Північної Америки чи Австралії, а тому економічний вплив креативних індустрій незначний. Внесок креативного сектору до ВВП України складає 3,47%, а до сфери зайнятості – 1,91% у той час, як в Австралії ці показники становлять 10,3% і 8,0% відповідно.

Заряди справедливості, треба відзначити, що в Україні все ж робляться перші кроки на державному рівні з метою покращення середовища для розвитку креативних індустрій. До таких можемо віднести ухвалення Верховною Радою України законопроект № 4496 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України (щодо усунення адміністративних бар'єрів для експорту послуг)» з метою сприяння українським ІТ-фахівцям, креативним індустріям і всім, хто надає інтелектуальні послуги, щоб ліквідувати штучний валютний контроль, який сьогодні не працює в цій галузі, а створює штучні регуляторні бар'єри.

Внутрішні позитивні тенденції вплинули і на окреслення сприятливого зовнішнього іміджу: позиція України на міжнародній арені доволі стійка і висока. Відповідно до Глобального індексу креативності Україна у 2015 р. посіла 45 місце у рейтингу зі 139 держав світу. Технології забезпечили їй 43 позицію, талант – 24 і толерантність – аж 105.

Варто наголосити, що пристойній позиції за індексом таланту, Україна завдячує високому рівню освіти населення і відносно великій частці креативного класу (29,75%).

У технологічному аспекті Україна також успішно демонструє свій потенціал і можливості, однак з позиції толерантності українцям необхідно більш адекватно підходити до трансформацій, які мають місце в світі. Якими гостинними не були б громадяни України, відношення до меншин (расових, етнічних і сексуальних) досить негативне, про що і свідчить 105 позиція за індексом толерантності в рейтингу.

Переваги і недоліки розвитку креативного сектору, які між собою ще й взаємопов'язані, дають можливість сформулювати перспективи його розвитку. В його основі знаходяться закони глокалізації, тобто, коли локальні екзотичні речі стають все популярнішими в умовах глобального ринку. При цьому важливі дві складові: унікальність і глобальність. Українці також повинні знаходити у себе речі, які є унікальними і разом з тим цікавими та потрібними світу.

Україна має багато талановитих людей, підприємств і громад з культурним бекграундом, які є носіями творчих ідей, а, оскільки креативна економіка будується на індивідуальній творчості, то це наша перевага і потенціал для розвитку. Національна рамкова політика, яка регулюватиме розвиток креативного сектору, та правильне використання українських традицій і культурної спадщини в процесі креативного виробництва допоможуть безстроково позиціонувати креативні галузі на внутрішньому і світовому ринках.

Творчий підхід, заснований на капіталізації людських талантів та його інтелектуального потенціалу, а також пришвидшений розвиток економіки послуг на базі ІКТ, здатний прискорити створення стратегічних можливостей національної економіки та служити каталізатором його модернізації та створення нової високотехнологічної економіки.

Креативна економіка – це не суперціль, але її варто розглядати як перехідний момент до нових високотехнологічних і високоінтелектуальних укладів. Креативна економіка успішно розвивається там, де розвинена відповідна інфраструктура. Лише за умови великих інфраструктурних зусиль і капіталовкладень, створення інституцій, де вирощується креативний потенціал (в європейській чи канадській практиці, наприклад, таку роль виконують креативні інкубатори), креативна економіка зможе існувати як економіка і стати панівним способом виробництва. Виникає необхідність створення неполітичної платформи, місця зустрічі креативних людей, де б вони могли обговорювати проекти, втілювати їх в життя, налагоджувати контакти і разом створювати щось нове.

Розвиток креативної економіки передбачає здатність накреслити лінію, яка поєднує в собі технології, інженерію, науку, освіту, культуру, спадщину, соціальні проблеми.

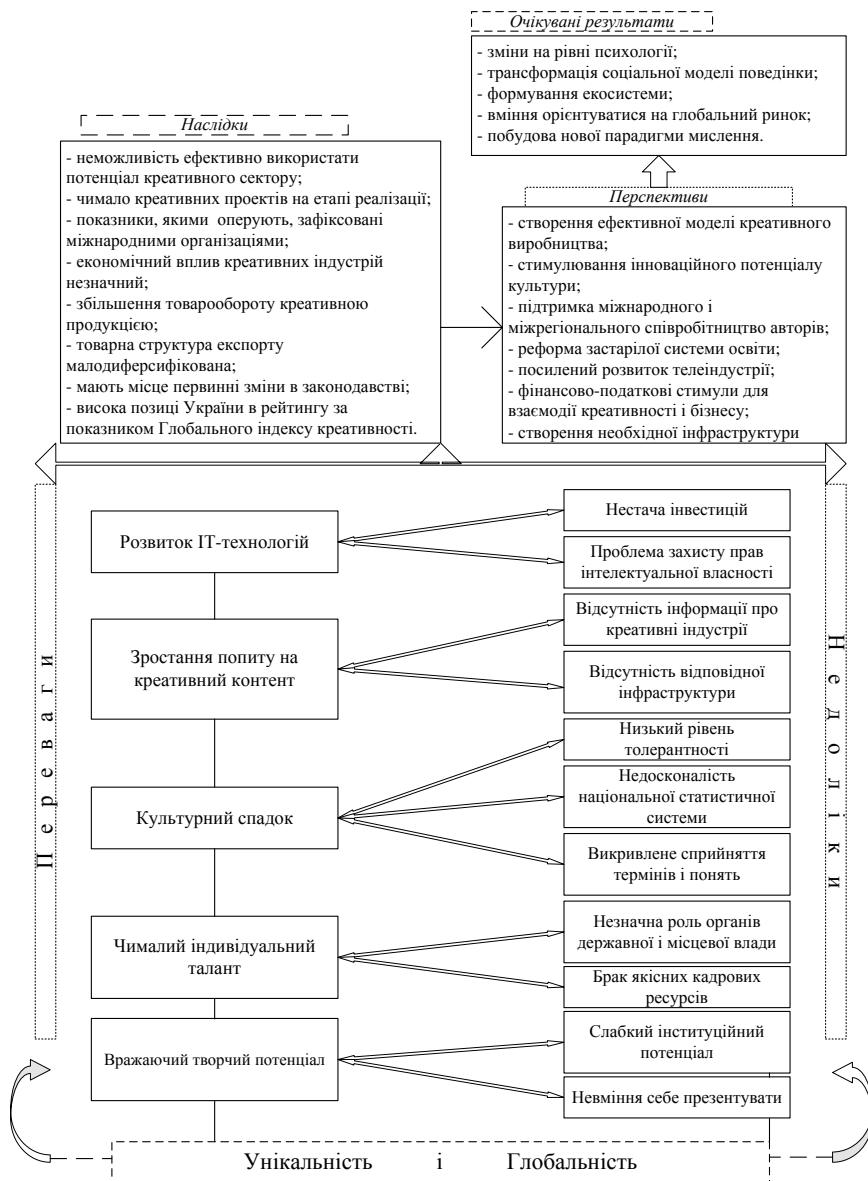


Рис. 1. Концепція розвитку креативної економіки в Україні

В Україні починає з'являтися кластер творчих індустрій – це галузі, що виходять з індивідуальної творчості, навичок та талантів, і мають потенціал для створення благополуччя та створення робочих місць шляхом генерації та економічної реалізації інтелектуальної власності.

В даний час на рівні ЄС видів економічної діяльності виділяють відповідно до статистичної класифікації, прийнятої на основі Європейського Парламенту та Ради ЄС, які стосуються творчих галузей, а саме:

- видавнича діяльність;
- виробництво кино-, відео- та телевізійних програм, фонограм, музично-видавничої діяльності;
- розвиток та трансляція подій;
- комп'ютерне програмування, консалтинг та пов'язана з цим діяльність;
- діяльність інформаційних служб;
- архітектурно-інженерна діяльність;
- технічне випробування та аналіз;
- дослідження та розробки (НДДКР);
- реклама та маркетингові дослідження;
- інша професійна, наукова та технічна діяльність;
- мистецтво та розваги;
- спортивні заходи та відпочинок.

Ці сектори економічної діяльності визначаються як сектори наукоємних послуг, а також послуг з високою доданою вартістю.

Таблиця 2

Концепт креативної економіки та її складових

№ з/п	Поняття	Складові
1	Креативна економіка	Креативні люди, які присутні в усіх сферах економіки
2	Креативна індустрія	Бізнес, який створює додану вартість/цінність в секторі
3	Креативні та культурні сектори	Організації та люди, які створюють культурно-креативні продукти
4	Культурні/креативні кластери	Географічні мережі, де концентрується творчо-культурна діяльність
5	Культурологічні хаби	Мультиспоживацькі центри або території – координаційні центри для розвитку творчого підприємництва, інкубації ідей і продуктів

Сучасний стан формування креативних індустрій в Україні відображає їх урбаністичну орієнтацію (центри розвитку провідні українські міста – Київ, Львів, Дніпро, Одеса, Харків, Запоріжжя й інші). Водночас в Україні поки що не створено повноцінної інфраструктури креативних індустрій, хоча активно розвиваються різноманітні організаційні креативні хаби: коворкінги, майстерні, інкубатори, лабораторії і кластери. Ці нові простори дають змогу більшій чисельності людей продуктивно реалізувати й розвивати власні таланти та творчі здібності.

Загалом Україна має людей, заряджених емоційно, людей талановитих, людей з культурним бекграундом. Це – наша велика сильна сторона. Натомість важлива слабка сторона – це невміння себе презентувати, продавати та невміння будувати великі екосистеми. У нас переважно можна зробити щось у маленькій групі. Звідси і бум третіх місць, коворкінгів, які, фактично, вже є в кожному обласному місті.

Однією з поширених тенденцій розвитку креативної економіки є послуги дизайну в сфері моди. Донедавна практично 90% українських виробничих фабрик йшло на імпорт, але зараз цей показник набув іншого значення, а саме на користь внутрішнього ринку. Статистика показує, що багато світових брендів мають бажання і хочуть співпрацювати з українськими дизайнерами чи фабриками.

Мабуть однією із найпопулярніших галузей розвитку креативної економіки в країні є фестивальна галузь. Організуються безліч масштабних концертів, куди запрошують виступати гостей з інших країн і, відповідно, зростає попит на ці заходи, що призводить до збільшення ціни на квитки і збільшення прибутку.

В Україні у 2015 р. спільно з британською агенцією Nesta стартувала міжнародна навчальна програма для молодих креативних підприємців – Creative Enterprise. Географія програми охоплює понад 15 країн світу.

Програма розрахована на креативних підприємців, які працюють у таких секторах: видавництво, дизайн, мода, ремесла, архітектура, візуальне мистецтво, музика, перформативне мистецтво, кіно, радіо/ТБ, фотографія, відеоігри, цифрові медіа, фестивальний менеджмент, креативні простори, IT рішення для культурних/креативних ініціатив, тощо;

Програма Creative Enterprise розрахована на підприємців-початківців із досвідом у бізнесі не більше 2 років. Також учасниками можуть стати майбутні підприємці, які мають сформовану ідею власної креативної справи.

Станом на січень 2019 р. проведено 23 тренінги в 9 містах України на яких навчалися 501 учасників [10].

Освіта, наука, інновації та технології мають досить великий вплив на розвиток креативної економіки. На жаль, через реформування вищої освіти а

також політичний стан, що склався на сході України, досить багато шкіл та ВНЗ припиняють своє функціонування.

До чинників, гальмують впровадження креативних проєктів можна віднести: бідність населення, протистояння між мистецтвом і комерцією, відтік обдарованих людей за кордон.

Проте влада країни все ж робить певні кроки для розвитку креативних індустрій. Так, наприклад, Верховна Рада України ухвалила законопроект «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України (щодо усунення адміністративних бар'єрів для експорту послуг)». Його метою є допомога вітчизняним фахівцям сфери інформаційних технологій і всім громадянам, які надають інтелектуальні послуги.

Даний законопроект скасовує штучний контроль за валютними операціями, який створював бар'єри для галузі [1].

Зміни в законодавстві дозволили нашій країні зайняти доволі хорошу позицію на світовій арені. У 2018 році відповідно до Глобального інноваційного індексу розвитку Україна зайняла 43 місце в рейтингу з 126 країн світу. У категорії «людський капітал і дослідження» Україна зайняла 43 місце, «креативність» – 45, «витонченість бізнесу» – 46, «знання і технології» – 27 [8].

Регіони лідери за індексом креативного класу (Харківська, Дніпропетровська, Київська, Львівська та Одеська області) мають диверсифіковану структуру економіки з високим рівнем розвитку сектору послуг, значною кількістю навчальних закладів та вишів, де сконцентрована більшість представників креативного класу. Розподіл регіонів України за показниками креативності подано в табл. 3.

Отже, до першого кластеру увійшли регіони де сконцентровані прогресивні ВНЗ з тривалими університетськими традиціями та науково-освітніми центрами, значними обсягами інвестицій в наукові дослідження. У цих регіонах зосереджена велика кількість талановитої молоді, яка після отримання диплому найчастіше працевлаштовується в креативній індустрії.

До другого кластеру увійшли регіони для яких характерний високий рівень толерантності та висока питома вага креативного класу, але з недостатнім рівнем реальної інноваційної діяльності.

Третій кластер представлений регіонами, в яких, навпаки, в не зовсім сприятливих умовах для розвитку креативного середовища, високі значення інвестицій у дослідження та технології. До цього кластеру увійшли регіони з аграрною спеціалізацією.

До четвертого кластеру включено регіони-аутсайтери рейтингу креативності. Це в основному та звані старопромислові регіони, в яких важливу роль, як і раніше, відіграють створені ще за радянських часів промислові гіганти. У між організаційній взаємодії всередині таких регіонів

домінують вертикальні контракти. Частка малого бізнесу в економіці цих регіонів незначна. Спостерігається міграція кваліфікованих, творчих кадрів до інших регіонів або закордон.

Таблиця 3

**Розподіл регіонів України за показниками креативності
(розраховано за методикою, запропонованою Р. Флорідою) [7]**

Кластер	Регіони	Характерні особливості
1-й кластер	Харківська, Дніпропетровська	Характеризуються найвищими індексами толерантності, таланту та технологій, регіони-лідери за рівнем креативності
2-й кластер	Закарпатська, Луганська, Львівська, Одеська, Чернівецька	Середнім та високим рівнем індексів таланту та толерантності відповідно та низьким рівнем індексу технологій
3-й кластер	Житомирська, Полтавська, Сумська, Херсонська, Хмельницька, Черкаська	Низьким рівнем індексів толерантності та таланту і середнім рівнем індексу технологій
4-й кластер	Вінницька, Волинська, Донецька, Запорізька, Івано-Франківська, Київська, Кіровоградська, Миколаївська, Рівненська, Тернопільська, Чернігівська	Найнижчий рівень усіх індексів, регіони-аутсайди за рівнем креативності

Виходячи з даних умов можна сформулювати основні перспективи розвитку креативної економіки в Україні.

По-перше, важливим є спонукання потенціалу інновацій в країні та міжнародне співробітництво в цій сфері. Одним із оптимальних варіантів є створення майданчику, на якому автори зможуть спілкуватися, швидко обмінюватись ідеями і, в результаті, приносити щось нове в індустрію. Це дозволить надати креативній культурі більше розуміння в суспільстві.

По-друге, для розвитку креативної економіки в Україні необхідно створити нормативно-правову базу, що дасть змогу визначити і оцінити економічний потенціал креативних індустрій. Ці дії допоможуть забезпечити свободу творчості для авторів даної сфери.

Також, в майбутньому варто змінити стандарти вищої освіти. Для профільної освіти варто використовувати успішний світовий досвід,

інвестувати в кадри. Таким чином спеціалісти зможуть підтримувати міжнародну присутність країни на ринку.

Крім того, українській креативній економіці варто розвивати свій експортний потенціал. Так, ситуацію в сфері можна розглянути на прикладі телеіндустрії. Для цього ринку виділяють дві перспективні галузі:

- створення нових ідей та форматів (основна перевага цього напрямку полягає в тому, що для великого прибутку достатньо кількох успішних проєктів);

- експорт послуг для замовників, пов'язаних з роботою над фільмами, серіалами і рекламними роликами (недоліком цього напрямку є те, що підприємці залежать від держави і потребують податкових пільг) [6].

Не варто забувати і про відповідні пріоритети культурної політики, розробку конкретних проєктів і програм, створення сприятливого інвестиційного клімату, які є умовами для взаємодії креативності і бізнесу.

Розроблено Проєкт Концепції гуманітарного розвитку України на період до 2020 року. У ньому інтелект, освіта, досвід, соціальна мобільність та здатність у креативності у соціальному житті загалом визначаються як головні складові національного багатства, основні ресурси соціально-економічного розвитку та основа високого креативного потенціалу суспільства.

Тобто в даному проєкті стверджується, що основою розвитку суспільства має бути створення сприятливих умов для розвитку креативного потенціалу. Розвиток креативного потенціалу дозволить освоювати нові технології, залучати капітал і брати участь в глобальних ринках, що безпосередньо визначатиме успішність країни на міжнародній арені) [2, с.12].

В Україні планується активний розвиток електронної освітньої платформи. Сили провідних ІТ-спеціалістів планується зосередити на створенні проєктів, які забезпечать доступ до якісної освіти завдяки електронній освітній платформі.

Між МОН та Асоціації «Інформаційних технологій України» 7 березня 2018 р. було підписано відповідний Меморандум. Документ офіційно підтверджує спільну зорієнтованість на створення потужного освітнього середовища, а також на повноцінне функціонування ринку освітніх технологій, що сприятиме розвитку електронного навчання в суспільстві [4].

Впровадження нової електронної платформи завдяки розширенню можливостей вільного користування навчальними ресурсами та відповідними блоками інформації забезпечить підвищення освітнього рівня українців.

Популярність цифрових освітніх платформ швидко зростає, вони допомагають створювати інтерактивні та цікаві матеріали для студентів,

забезпечують швидкий доступ до якісної освіти, дають змогу дистанційно підвищувати кваліфікацію.

Таким чином, можна зробити висновок, що креативна економіка – це сукупність специфічних соціально-економічних відносин, що виникають з приводу виробництва, розподілу, обміну та споживання, заснованих на нестандартних, нетрадиційних ідеях, концепціях, стратегіях, заходах, які забезпечать ефективне розв’язання соціально-економічних проблем на основі нових знань, принципово якісно нових рішень. Суть креативної економіки полягає в тому, що саме свобода і вільний ринок дають унікальний шанс перетворювати свої власні ідеї на товари чи послуги.

В Україні є високий потенціал для розвитку саме креативних галузей, налічується близько 17 млн. економічно активних громадян, наша держава збагачена корисними копалинами і природними ресурсами, має значний інтелектуальний ресурс – «інтелект нації».

Список використаних джерел

1. ВРУ ухвалила закон про спрощення експорту послуг для розвитку IT-індустрії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zik.ua/news/2016/11/03/vru_uhvalyla_zakon_pro_sproshchennya_eksportu_poslug_dlya_rozvytku_ku_984947
2. Концепція гуманітарного розвитку України на період до 2020 року. Проект //Стратегічні пріоритети. – 2011. – №3. – С. 11-30.
3. Креативна економіка в Європі: 5 кроків для злету [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://life.pravda.com.ua/culture/2016/03/21/209710/>
4. Креативна економіка в Україні: сучасні цифрові технології у сфері освіти [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://vseosvita.ua/news/kreativna-ekonomika-v-ukraini-sucasni-cifrovi-tehnologii-u-sferi-osviti-59.html>
5. Креативна економіка: що це таке та чому саме вона може врятувати Україну [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://24tv.ua/kreativna_ekonomika_shho_tse_take_ta_chomu_same_vona_mozhe_vryatuvati_ukrayi_nu_n1024780
6. Креативні індустрії мають шанси врятувати економіку України, у тому числі завдяки експорту – експерти [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uacrisis.org/ua/28293-creativite-l-entreprise-pourrait-sauver-leconomie-de-lukraine-particulier-exportations-experts>
7. Сотнікова, Ю. В. Креативна економіка в Україні: реальність чи перспектива? /Ю. В. Сотнікова //Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика – 2017. – Вип. 3. – С. 123-127.
8. Україна у Глобальному інноваційному індексі 2018 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://matrix-info.com/2018/07/18/ukrayina-u-globalnomu-innovatsijnomu-indeksi-2018-roku/>
9. European Creative Hubs Network [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.britishcouncil.org.ua/programmes/arts/creative-economy/hubs>
10. Creative Enterprise Ukraine [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.britishcouncil.org.ua/creativeenterprise>

ОСОБЛИВОСТІ МЕРЧАНДАЙЗИНГУ В РІЗНИХ СФЕРАХ ПОСЛУГ

Особливість мерчандайзингу в тревел-індустрії

Сьогодні «мерчандайзинг» - затребуваний і перспективний напрямок для бізнесу, спрямований на побудову маркетингової стратегії компанії з метою збільшення продажів.

Мерчандайзинг є частиною процесу маркетингу та визначає методику успішного продажу того чи іншого товару. Ми звикли асоціювати цей термін з роздрібною торгівлею, асортиментом товарів, що продаються в магазині, способами їх викладки, рекламними матеріалами тощо. Але на сьогоднішній день, мерчандайзинг важливий і для тревел-індустрії.

Його розвиток у туристичній сфері - тренд, який набирає все більшої популярності. Мандрівники стають більш вимогливими щодо сервісу, залишаючись при цьому чутливими до ціни. Щоб задовольнити їх запити, перевізники пропонують додаткові послуги із тарифу самого перевезення, надаючи пасажиром можливість самостійно докупувати необхідні їм опції. Починаючи з 2015 року продажі таких послуг перевізниками та тревел-агентствами щорічно збільшувалися майже вдвічі, а в 2018 році вони досягли такої динаміки за шість місяців. Це пов'язано як з бажанням індивідуальних мандрівників і корпорацій заощадити та не платити за сервіс, що не потрібний для них, так і з загальним трендом персоналізації та диверсифікації.

Потреби сучасних мандрівників більше не обмежуються самим перельотом, і це варто враховувати не тільки авіакомпаніям, а й тревел-агентствам. Адже завдяки відповідним технологіям від Amadeus(лідуюча Глобальна Система Бронювання (GDS) і провайдер технологій, що забезпечують потреби світової індустрії транспорту та туризму в області маркетингу, продажів і дистрибуції) агентства можуть надавати своїм клієнтам той же набір послуг, що й авіакомпанії [7].

Оскільки авіакомпанії пропонують пасажиром більш доступні тарифи, існує потреба запропонувати цим мандрівникам безліч варіантів послуг на вибір, наприклад, спеціальне харчування під час польоту, вибір місця на борту, провезення додаткового або наднормативного багажу, провезення спортивного інвентарю, доступ в лаунж-зону аеропорту та ін. Доступ до інтегрованого контенту є ключем до підвищення задоволеності клієнтів.

Ми спостерігаємо позитивну динаміку продажів додаткових послуг і в нашій країні. Наприклад, найбільша українська авіакомпанія МАУ запровадила в своїй діяльності технологію Amadeus Airline Ancillary Services і тепер надає можливість придбання таких окремих опцій, як оплата

провезення багажу, що перевищує норму за розміром або вагою, додатковий багаж і провезення тварин в салоні або в багажному відділенні. Електронна комерція поки що не є конкурентом роздрібною торгівлі в Україні. Таким чином, продажі додаткових послуг стають для тревел-агентств важливим джерелом додаткової монетизації продажів авіаперевезень, підсилюють клієнтську лояльність і дозволяють агентству створити додаткову цінність своїх послуг і пропозицій.

Новий час вимагає нових рішень. Так в тревел-індустрії зростають продажі додаткових послуг до авіаквитків. Тільки за минулий рік обсяг продажів таких послуг зріс майже вдвічі. Туристичні агентства на 95% збільшили обсяг продажів додаткових послуг до авіаквитків, причому як в онлайн, так і в офлайн-сегментах. Про це свідчать статистика провідної світової системи бронювання Amadeus і дані звіту «CarTrawler». В українському представництві компанії Amadeus назвали три основні причини такої тенденції продажів авіаквитків в умовах неоднорідного ринку [73].

Нові стандарти мандрівника: від ціни до якості. Раніше пасажери підшукували відповідний рейс, порівнюючи ціни на квитки і вибираючи найнижчий тариф. Сьогодні ж споживчі звички змінилися. Досвідчені мандрівники вибирають не просто переліт за доступною ціною. Тепер при плануванні поїздки їм важливі зручні стикування між рейсами, пріоритет при посадці на літак, вибір найкоротшого маршруту, спеціальне меню (наприклад, вегетаріанське), можливість вибрати місце з додатковим простором для ніг, посадочне місце біля вікна (або, навпаки, біля проходу) або додатковий багаж. Для багатьох подорожуючих кращий варіант не обов'язково повинен бути найдешевшим - це, в першу чергу, повинна бути комбінація оптимальних умов. Додаткові послуги та тарифні групи допомагають провайдером тревел-послуг персоналізувати свої пропозиції, що вкрай важливо для туристичних агентств.

Туристичні агентства постійно відстежують та аналізують, як розвиваються переваги мандрівників, і максимально адаптуються під їх потреби. Лідерами в цьому напрямку є онлайніві тревел-агентства, оскільки вони максимально оперативно впроваджують нововведення в свої системи. Так, протягом 2015 року кількість інтеграцій мерчандайзинг-контенту з онлайн-майданчиками виросло в чотири рази. Яскраво ілюструє цю тенденцію початок тісної співпраці компанії Amadeus з такими великими онлайн-гравцями, як Expedia, Fareportal і ODIGEO [7].

Збільшення темпів продажів пов'язано із зростанням доступності. Брендвані тарифи «Економіка», «Преміум» Економіка та «Бізнес» авіакомпанії LOT тепер доступні через канали продажів Amadeus. Надаючи тревел-агентствам, що підключені до системи Amadeus, весь доступ до

даних тарифів, LOT розширює можливості для зміцнення бренду. Продаж дорожчих пропозицій та їх диференціація, наочно демонструють переваги пропонованих тарифів. Незалежно від типу використовуваного інтерфейсу - командний чи графічний режим роботи агента - всі користувачі Amadeus отримали можливість підвищити якість обслуговування своїх клієнтів, пропонуючи тарифи, які максимально відповідають їх індивідуальним потребам. На сьогоднішній день 52 авіакомпанії уклали угоду про використання Amadeus Airline тарифу. 37 авіаперевізників вже повністю завершили процес інтеграції з найбільшою в світі формацією постачальників туристичних послуг. Бронювання, що включає додаткові послуги, зросло на 70% в порівнянні з результатами попереднього року. Подібна результативність в черговий раз показує, як кращі галузеві технології мерчандайзингу Amadeus допомагають авіакомпаніям, тревел-агентам і мандрівникам отримувати реальну користь.

За прогнозами Amadeus, продажу додаткових послуг, які не включені в тариф, до 2020 року можуть принести авіакомпаніям додаткові \$ 130 млрд.

Отже, розвиток сучасних технологій збільшує вимоги клієнтів до пропозицій авіакомпаній, їх прозорості у відповідності потреб мандрівників. Цей тренд робить мерчандайзинг стратегічно важливим інструментом для просування послуг і збереження конкурентоспроможності в усіх каналах продажів, як для авіакомпаній, так і для туристичних агентств. Технологія мерчандайзингу дозволяє агентствам персоналізувати свою пропозицію, вибудовувати довгострокові відносини з клієнтом і залучати додатковий дохід.

Інструменти мерчандайзингу в книжковій торгівлі

Перехід книжкової торгівлі до застосування прогресивних методів продажу товарів, насамперед – самообслуговування, пов'язується з підвищення ролі покупця в здійсненні торгово-технологічного процесу магазину, здобуття ним права і можливостей самостійного огляду і вибору всіх представлених у торговому залі книжкових товарів. В умовах загострення конкуренції на книжковому ринку книготорговельні підприємства почали використовувати технологію мерчандайзингу як один із ефективних інструментів боротьби за покупця, а для відвідувача книгарні найважливіше – у найзручніший для нього спосіб, отримавши необхідні консультації, не відчуваючи тиску, знайти і придбати потрібні видання. Передумовою цього є використання технологій мерчандайзингу як мистецтва продавати і складової інтегрованих маркетингових комунікацій. За канонами мерчандайзингу дизайн, інтер'єр, експозиція книгарні мають стимулювати якомога триваліше перебування відвідувачів у торговому залі, забезпечувати максимальну виручку з одиниці торгової площі.

Мерчандайзинг книжкової продукції здійснюють за декількома напрямками: класифікація та створення логічної системи розміщення та пошуку книг; викладка книжкової продукції; створення пріоритетних і цільових викладок; розробка та розміщення рекламних матеріалів у місці продажу. Для орієнтації покупців у торговельному залі використовують систему засобів візуальної комунікації: вказівники, піктограми та знаки, що є зрозумілими для покупця, крупний читабельний шрифт, яскраві та контрастні кольорові поєднання, що використовуються в позначенні назв відділів, тем і жанрів книжкової та супутньої продукції, впроваджують сучасні електронні засоби навігації, електронні каталоги та системи пошуку необхідних книг, журналів і різних цифрових носіїв. Зонування торговельного залу книжкового магазину часто базується на системі класифікації книжкової продукції. Використання таких систем класифікації дозволяє об'єднувати всі твори в загальну інформаційну базу, створювати логічну й уніфіковану систему розміщення книжкової продукції у торговельному залі магазину. Не слід залишати без уваги й культуру торгівлі, що визначається діловими якостями працівників магазину. Книготоргівельне обслуговування є важливим аспектом діяльності книжкового магазину і спрямоване на створення комфортних умов при виборі книжкової продукції і прийняття рішення про купівлю. У функціональному просторі книгарні можуть бути використані різноманітні рішення, покликані привертати увагу до книг певної тематики, конкретного видавництва: рекламні викладки видань, презентації нових видань, творчі зустрічі, місце для автограф сесій, фотографування з автором, книга побажань для автора, видавництва. Отже, кожне книготоргівельне підприємство повинне розробляти комплекс засобів по мерчандайзингу, що сприяє здійсненню раціонального технологічного планування торговельного залу; використанню найбільш зручного обладнання для правильної, добре продуманої викладки книжкової продукції, яка супроводжується рекламно-інформаційними матеріалами і може стати психологічним чинником впливу для здійснення імпульсної купівлі; виділення додаткової площі для проведення різних заходів, обслуговування покупців. Всі ці засоби мерчандайзингу впливають на поведінку споживача та активізують продаж книжкової продукції.

Роль мерчандайзингу в ресторанному господарстві

Роль ресторанного господарства на сучасному етапі визначається характером і масштабами потреб людей у послугах з організації споживання матеріальних і духовних благ у не домашніх умовах. Ресторанна справа в світі є однією з найприбутковіших. За статистикою, середній обіг коштів, вкладених у ресторан, відбувається в 5-6 разів швидше, ніж інвестиції, вкладені, наприклад, у магазин одягу. У країнах Західної Європи, США і

Японії зафіксовано збільшення витрат клієнтів на проведення дозвілля саме в ресторанах [4]. Незважаючи на те, що мерчандайзинг досить нове поняття для нашого суспільства, його прийоми доволі давно і активно використовуються в сфері роздрібної торгівлі, особливо в супермаркетах, а також і в сфері ресторанного господарства як складова маркетингової політики підприємств.

Мерчандайзинг в ресторанному господарстві – це комплекс заходів, які проводяться в закладах ресторанного господарства, спрямовані на збільшення продажів продукції власного виробництва, покупних товарів і послуг [6].

Мерчандайзинг для закладів ресторанного господарства – це можливість максимізувати дохід з одиниці простору; можливість збільшити кількість постійних відвідувачів; спосіб підвищити ефективність роботи персоналу торгового залу [6].

Як правило, мерчандайзинг в ресторанному господарстві ставить і реалізує не одну, а кілька цілей, а саме:

- збільшити обсяг продажів;
- зацікавити відвідувача;
- створити конкурентну перевагу;
- вплинути на здійснення замовлення;
- удосконалювати торгово-технологічні процеси;
- удосконалювати рекламно-комунікаційну політику [6].

Традиційно в закладах ресторанного господарства використовуються прийоми комунікативного та візуального мерчандайзингу. До комунікативного мерчандайзингу відносять прийоми переконливого спілкування з відвідувачами, уміння налагоджувати контакти, ненав'язливо переконати відвідувача в тому, що він прийшов саме в той заклад і саме цю страву він має замовити, навіть у тому випадку, коли він сам того не підозрює. Якщо вдало і грамотно застосувати прийоми комунікативного мерчандайзингу, то клієнт замовить страву і, якщо він залишиться задоволений її якістю, повернеться до закладу знову. Але якщо відвідувачу не сподобається тон або манера спілкування, зайва нав'язливість, є загроза втратити відвідувача. В свою чергу, візуальний мерчандайзинг, направлений на автоматичне залучення уваги відвідувача як до самого закладу ресторанного господарства, так і до його продукції з метою прояву належного інтересу. Для цього використовують такі прийоми візуального мерчандайзингу: вибір розташування торгового місця закладу ресторанного господарства, інтер'єр в середині закладу ресторанного господарства, вдале розташування виставлених товарів на вітрині, цікаве оформлення меню, карти вин; естетичне оформлення страв, сервірування столу; поведінка, обслуговування та зовнішній вигляд співробітників закладу.

Стрімкий розвиток ресторанного господарства, постійне відкриття нових закладів, підвищення рівня конкуренції робить застосування мерчандайзингу в цій сфері надзвичайно актуальним. Реалізація цілей, завдань і методів мерчандайзингу – маркетингової технології – підвищення рівня продажів продукції шляхом максимального наближення її до клієнта. Методи мерчандайзингу в ресторанному господарстві та інших закладах роздрібною торгівлі значно різняться між собою. У першому випадку споживач не має можливості візуально оцінити або приміряти на себе товар і впевнитися у правильності вибору. Продавати послуги, які неосяжні й незримі, складніше, ніж інший товар. Вирізняють декілька складових мерчандайзингу в ресторанному господарстві. Управління сервісом має забезпечувати споживачам бездоганний сервіс на всіх етапах. Але незважаючи на досить високу конкуренцію в сфері ресторанного господарства сьогодні, багато споживачів залишаються незадоволеними рівнем послуг, які надають їм вітчизняні заклади ресторанного господарства. Єдиним способом задоволення клієнта є надання бездоганного сервісу, який породжує інформаційну підтримку позитивними відгуками, що не досягнеш і високобюджетною рекламною кампанією. Ресторатор, зацікавлений у максимальному зростанні продажів, повинен розглядати обслуговування як важливу частину бізнес-плану й прагнути організувати у закладі бездоганний сервіс – основну концепцію мерчандайзингу в ресторанному господарстві [6].

Управління поведінкою споживача означає високий рівень піклування про комфорт гостя – характерна особливість кращих закладів ресторанного господарства. Від уміння сформуванати у споживача позитивне враження з перших хвилин відвідування залежить, чи прийде він до закладу наступного разу. Важливу роль відіграють ввічливість, дружелюбність, гостинність та поінформованість персоналу, його здатність передбачати потреби гостя й перевершувати його очікування, своєчасність в обслуговуванні та прояв гнучкості. Все це дає змогу сформувати систему ефективного обслуговування. Існує багато причин, за якими люди приходять до ресторану вперше. Проте є тільки єдина причина, яка примушує гостя повернутися до закладу знову, – його кухня та рівень обслуговування. Запорукою довготривалого успіху закладу ресторанного господарства є стабільний рівень якості послуг, що дуже важливо у формуванні системи мерчандайзингу.

Мерчандайзинг меню – один із головних факторів технології мерчандайзингу в ресторанному господарстві та просування закладу на ринку послуг харчування. Меню повинно повністю відповідати заздалегідь обраної концепції ресторану. Своїм оформленням меню має підкреслювати не тільки стиль, загальну атмосферу та концепцію, але і рівень закладу

ресторанного господарства. Витрати на оформлення меню можуть бути скромнішими, проте змістовна частина завжди повинна відповідати всім необхідним вимогам, у тому числі передбаченим правилами роботи закладів ресторанного господарства. З метою мінімізації витрат часу на обслуговування деякі заклади запроваджують так звані електронні меню – комп’ютерні монітори із сенсорним управлінням. Описання позицій в меню мають зацікавити споживача й сприяти продажам, тобто бути короткими, але зрозумілими та переконливими. Якісно складене меню повинно допомогти клієнтам зробити правильний вибір. Управління меню закладу – постійний процес з його удосконалення з метою максимального пристосування до вимог споживача.

Найефективніший спосіб управління меню – регулярний технічний аналіз, за допомогою якого визначаються страви, що втратили свою популярність і потребують удосконалення або виключення чи просто заміни способу представлення позицій цих страв у меню [6].

Управління персоналом є також важливою складовою мерчандайзингу закладу ресторанного господарства. Від того, наскільки вдало офіціант використовує прийоми комунікативного мерчандайзингу, створюється враження щодо обслуговування в закладі. Відомо, що навіть при бездоганній якості приготування страв, але не досить ефективній роботі офіціанта загальне враження про заклад у клієнта може досить сильно погіршитися. Прийоми візуального мерчандайзингу можуть змусити клієнта завітати до закладу вперше, але якщо послуги, надані персоналом, не відповідають його сподіванням та вимогам він навряд чи повернеться знову.

Для вибору цінової політики закладу ресторанного господарства необхідно провести демографічний аналіз району, в якому буде розташований ресторан, з’ясувати вік, рід занять, середній рівень доходів людей, які є його потенційними споживачами. Ідеальна ціна – це та, яку клієнти готові заплатити, забезпечивши при цьому максимальний прибуток закладу.

Семплінг у ресторанному господарстві є одним із способів підвищення рівня продажів (акції, дегустації, демонстраційні приготування страв). Якщо йдеться про нову кулінарну страву, то, безумовно, ефективнішою буде дегустація. Таким чином можна переконати клієнта зробити першу пробу, а як правило, перша проба веде до першої купівлі – у 9 випадках з 10, за однієї умови – якщо виробник не забуває про інші види рекламної підтримки (POS-матеріали рекламної підтримки в торговельних залах, мерчандайзинг, і так далі). Завдання повторної купівлі, повторного замовлення страви покладають на семплінг, і для того, щоб підтримувати рівень продажів, необхідно повторювати семплінг, та комбінувати його з іншими інструментами просування.

Застосування прийомів мерчандайзингу як складової маркетингу підприємств ресторанного господарства та їх ефективність залежить від дотримання основних принципів та правил мерчандайзингу.

Використовуючи різні інструменти мерчандайзингу, з'являється можливість кулінарній продукції та стравам самим себе рекламувати, що в свою чергу буде створювати конкурентне середовище серед кулінарної продукції та сприяти поліпшенню якості страв, а також підвищувати рівень конкуренції між закладами ресторанного господарства. Головна мета мерчандайзингу в ресторанному господарстві на сучасному етапі – це створення конкурентоспроможного закладу. Яка в свою чергу має досягатися за допомогою наступних завдань через: забезпечення задоволення потреб відвідувачів закладу; ріст числа лояльних клієнтів закладу; формування та закріплення в свідомості відвідувачів особливостей та характерних ознак закладу ресторанного господарства, його атмосфери, кулінарної продукції, фірмових страв; сприймання процесу обслуговування в закладі як єдиного цілого та невідчутності впливу прийомів мерчандайзингу відвідувачем.

Мерчандайзинг в сфері моди

Fashion-мерчандайзинг досить широке поняття, яке можна використовувати, щоб описати всю бізнес-складову індустрії моди. Професіонали, що працюють в даній сфері, повинні добре розбиратися в моді та стилях, а також володіти необхідними знаннями та якостями для ведення бізнесу. Сюди можна віднести закупівлі, ціноутворення, маркетинг, оформлення торгових точок, продаж одягу та аксесуарів.

Поняття образу є ключовим в модній індустрії. Лише в тому випадку, якщо образ модного магазину «співпаде» з образом, який даний конкретний покупець хоче собі створити, він увійде в його двері. Отже найважливішою частиною мерчандайзингу модного магазину є візуальний мерчандайзинг і все, що з ним пов'язано.

За класифікацією, створеною А.Лебсак-Клейманс в індустрії моди» виділяються наступні основні типи організації роздрібною торгівлі в області моди [1; 2]:

1. Універмаги (department store) - можуть бути як традиційні (з повним набором товару), так і спеціалізовані. Товар в торговому просторі належить самому універмагу, який сам приймає рішення як щодо асортименту, так і про його презентації .

2. Відділи в універмагах - відділи можуть здаватися в оренду для «зовнішніх» компаній, які приймають рішення щодо асортименту.

3. Магазины марок одягу (взуття) середнього класу (private label stores) - можуть бути як поодинокими, так і мережевою структурою, представляють одну лінію одягу («Gap», «Benetton», «Mango», «Mehx»)

4. Магазины мультимарок - асортимент в таких магазинах набирається у різних постачальників, торгівля організується аналогічно універмагу, але, на відміну від нього, такі магазини менших розмірів і пропонують лише асортимент одягу, взуття та аксесуарів, без інших товарних ліній

5. Бутіки (boutique) - магазини ліній, що входять в категорію «люкс» і дизайнерських ліній «прет-а-порте», вимагають особливого підходу до дизайну торгового простору, презентації товару, обслуговування і промощн. Здебільшого це монобрендові магазини.

6. Сток-центри та магазини second-hand - місця продажів торгових залишків і вживаного одягу.

7. Ринки - місця продажів дешевого одягу. Всі перераховані вище типи роздрібної торгівлі модним товаром зумовлюють різний підхід до вибору місця для магазину. Універмаги або реанімуються зі старих радянських універмагів, або розташовуються в найбільш «прохідних» місцях - пасажах, торгових молах, там, де великий потік покупців різних цільових груп - в універмагах як правило асортимент досить різноманітний, на відміну від магазинів Private label, які торгують конкретним брендом, що мають споживача - прихильника марки. Такі магазини надають перевагу щодо розташування у великих торгових центрах і центральних вулицях міста, причому розташовуються там, всупереч думці про суміжну конкуренцію. Таким чином, досягається ефект підтримки один одного.

В останні роки з'явилася стійка тенденція появи «торгових вулиць», спрямованих на різні цінові категорії покупців. Магазины підбираються або за одним профілем, або з розрахунком на один клас споживачів. Незважаючи на гостру конкуренцію таке угруповання дозволяє отримати найбільшу концентрацію цільових споживачів в одному місці. Покупцеві ж це створює зручність відвідування одного місця в місті замість трьох-чотирьох і широкий вибір товарів. Взаємна вигода очевидна [3].

Оформлення вхідної групи ще один важливий етап мерчандайзингу модного магазину. Сама вітрина модного магазину вимагає частоті зміни експозиції, гарного освітлення і великого обсягу.

Змінюваності вимагає специфіка самої модної індустрії. Якщо ще 5-6 років тому виробники промислових колекцій випускали дві сезонні колекції - весна-літо і осінь-зима, то зараз всі великі виробники перейшли на випуск 4 сезонних колекцій по кожній порі року, причому найчастіше кожна з них складається з декількох частин. Всі складові мерчандайзингу магазину повинні бути пов'язані загальною концепцією та загальним іміджем бренду компанії або марки, яку вона представляє. У різних випадках мова йде про різний імідж. Так, магазин «мономарок» - від фірми-виробника або франчайзингової компанії - повинен мерчандайзингом підтримувати концепцію самого бренду продукту, одягу, взуття або аксесуарів,

найчастіше такі магазини виглядають майже однаково по всьому світу. Яскравим прикладом є магазини «Benetton».

Візуальний мерчандайзинг внутрішнього простору модного магазину виділяє основні інструменти в оформленні модного магазину [4].

1. Колір - основний елемент момент в оформленні саме модного магазину. На колірних рішеннях базується будь-яка модна колекція. Саме колір в першу чергу привертає покупця. Усередині модного магазину присутні дві колірні концепції – кольорова гамма інтер'єру та кольорові гама самих колекцій. Кольорову гаму інтер'єру часто змінюють лише бутіки дорогих марок, що є флагманами моди, їх інтер'єр є орієнтиром модних тенденцій і специфіка їх покупців полягає підвищеної вимогливості. Виробники і дизайн-бюро продумують візуальний мерчандайзинг розміщення товару вже на етапі проектування і створення промислової колекції. Колекцію супроводжують спеціальним документом - альбомом по мерчандайзингу, з планограммами (схемами розташування товару в торговому залі) по вивісці, де вказані поєднання артикулів по «темах» і рекомендації по їх розміщенню та угрупованню. На фірмах, що випускають колекції постійно проводяться інформаційні наради для мерчандайзерів фірмових магазинів і фірм-дистриб'юторів, де надається повна інформація щодо термінів випуску всіх частин сезонної колекції, її стилістики і рекомендацій по презентації колекції в торгових точках.

2. Декорації - всі елементи виставки, крім самого товару. Це можуть бути: постери, квіткові композиції, дзеркала, рідкокристалічні екрани, які транслюють покази мод або рекламні ролики модних марок, предмети побуту та вжитку, наприклад швейна машинка, меблі, пуфики, дивани - особливо важливі в магазинах з ціною категорією вище середнього, щоб покупці могли відпочити і зробити свій вибір в спокійній обстановці.

Декорації повинні доповнювати і підкреслювати товар, але не «затьмарювати» його. Виняток становлять рідкісні «іміджеві» бутіки, покликані шокувати публіку і привернути увагу до марки. Яскравий тому приклад - знаменитий бутик «Прада» в Нью-Йорку. Там інтер'єр збудований на декораціях, а сам товар «захований» на нижньому поверсі. Але це скоріше яскравий рекламний хід, ніж створення рентабельного модного магазину.

3. Освітлення - це важливий фактор, який може як врятувати досить непривабливу композицію, так і зіпсувати саму грамотну. Світла має бути не просто багато, воно повинно бути грамотно підібраним і збалансованим. У різних видів світла є свій колір і здатність підкреслювати або «вбивати» різні кольори товару. Так, лампи точкового світла «вихоплюють» окремі предмети, до яких треба привернути особливу увагу. Наприклад, товари, продаж яких необхідно підняти.

4. Планування торгового простору та торгівельне обладнання. Правильне планування дозволяє значно збільшити кількість спонтанних покупок (рішення про яких прийнято прямо в магазині), а в області торгівлі модним товаром ця категорія покупок значно перевищує заплановані. Також вона дозволяє своєчасно переміщати товар по торговій площі з метою стимулювання продажів окремих груп. Якщо планування багато в чому залежить від конфігурації торгової площі та повинно враховувати траєкторію руху покупця по магазину, то вибір торгівельного обладнання повністю залежить від фахівців з мерчандайзингу.

Колір, стиль, дизайн і матеріал, а, отже і ціна обладнання повинні відповідати товару. Устаткування є важливим інструментом продажів і має гідно виглядати. Вибір кількості та виду торгового устаткування залежить від розміру торгової площі магазину, цінової категорії товару, планування торгового простору. Ексклюзивний товар, як правило випускають або одиничними екземплярами, або дуже малими партіями, тому в бутиках категорії «luxе» торгового обладнання небагато і розташування речей на ньому здійснюється таким чином, щоб виділити кожну одиницю. Це обумовлено бажанням покупця знайти і придбати ексклюзивну річ в умовах індивідуального обслуговування. Саме за цю «несерійність» він і готовий заплатити круглу суму. Магазины ж дешевого молодіжного одягу «завантажують» простір великою кількістю обладнання і товару. Оскільки ці представники купівельної публіки мають достатньо часу і бажання «покопатися і знайти що-небудь симпатичне» і велика кількість речей їх приваблює.

При виборі торгового обладнання необхідно враховувати викладку товару. Одяг повинен бути представлений фронтально або на манекенах. Певні асортиментні групи вимагають спеціальних видів обладнання. Наприклад верхній трикотаж доцільно розміщувати на столах, взуття - на спеціальних стелажах.

Музика і запахи - це ті зовнішні подразники, які активно впливають на підсвідомість, поряд з кольором і освітленням. Вони також повинні «вписуватися» в загальну концепцію і бути ненав'язливими.

Торгові запаси. За правилом мерчандайзингу потрібний товар повинен бути в потрібний час в потрібному місці за потрібною ціною, щоб забезпечити необхідний оборот і продати більшу частину колекції до моменту розпродажу, а сам розпродаж зробити вигідним для обох сторін - і покупця, і продавця. Підсорткування моделей нової колекції повинно проводитися без тимчасових «прогалин», щоб уникнути ситуації «out of stock». Випадки «не підвезли» і «буде, але завтра» необхідно звести до мінімуму, а краще до нуля. На відміну від товарів повсякденного попиту, модний товар покупці «чекають» рідко. Просто йдуть в сусідній магазин і

знаходять аналог. Розпродажі в наші дні - найгарячіша пора як для торгівлі, так і для мерчандайзерів. Покупці люблять розпродажі, перша зустріч майбутнього лояльного покупця з модним магазином найчастіше відбувається саме в цей час. Це період, в який покупець дозволяє собі заходити в магазини з більш дорогими марками, ніж він відвідує в період презентації нових колекцій і при вдалій покупці на розпродажі здатний змінити в найближчий сезон цінову категорію на більш високу. Тому торгові запаси магазину повинні плануватися з урахуванням розпродажі, а візуальний мерчандайзинг на період знижок повинен швидко реагувати на «вимивання» асортименту. Управління торговими запасами забезпечує запланований обсяг продажів на початку сезону і мінімальні товарні залишки після розпродажу.

Отже, специфіка мерчандайзингу модного магазину включає різноманітні маркетингові інструменти за допомогою яких професіонали візуального мерчандайзингу створюють образи торгових просторів для збільшення лояльності клієнтів.

Список використаних джерел

1. Веллхофф, А. Мерчандайзинг: эффективные инструменты и управление товарными категориями [Текст] / А. Веллхофф, Ж.-Э. Массон. - М. : Издательский Дом Гребенникова, 2004. - 280 с. - (Управление продажами). - ISBN 5-93890-008-2.

2. Канаян, К. Мерчандайзинг [Текст] / К. Канаян. - Москва : РИП-холдинг, 2002. - 234 с. - ISBN 5-900045-29-3.

3. Снегирева В. В. Книга мерчандайзера/ В. В. Снегирева. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.: ил. - ISBN 978-5-469-00754-8.

4. Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям [Текст] : учебное пособие / В. Снегирева. - СПб. : Питер, 2007. - 416 с. : ил. - ISBN 5-469-00398-1

5. Сысоева С. В., Бузукова Е. В. Курс управления ассортиментом в рознице / С. В. Сысоева, Е. В. Бузукова. – СПб.: Питер, 2009. – 259 с. : ил. - ISBN 978-5-91180-812-9.

6. Шевченко О. Мерчандайзинг у ресторанному господарстві – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://tr.knteu.kiev.ua/files/2008/05/9.pdf>

7. Офіційний сайт компанії «Amadeus» [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.amadeus.com/ua/ua.html>.

КОМПЛЕКС ПРОДАЖІВ В СИСТЕМІ “МАРКЕТИНГ-МІКС” ПІДПРИЄМСТВА

В умовах ринкової економіки центральною ланкою в структурі управління підприємством є маркетинг. Уміле застосування принципів маркетингу в роботі підприємств дозволяє виявити реальні потреби споживачів і відповідно до них виробити товари, що користуються попитом. Орієнтиром сучасного ринку є споживач, тому знання його потреб і виробництво товарів, що призначені їх задовольнити, – єдина можливість досягти цілей, зв'язаних зі збільшенням прибутку підприємства, нарощуванням обсягу продажів, проникненням на нові ринки.

Комплекс маркетингових засобів підприємства, за допомогою яких воно впливає на ринок, у зарубіжній літературі одержав назву “маркетинг-мікс”. Уперше цей термін у теорію маркетингу ввів професор Гарвардської школи бізнесу Н. Борден [9]. Він помітив, що використання яких-небудь одиничних маркетингових прийомів не настільки ефективно в порівнянні з застосуванням системи взаємозалежних заходів і вивів поняття “маркетинг-мікс”, що у дослівному перекладі означає з'єднання (мікс) різних маркетингових інструментів у єдиний комплекс. Тобто досягнення мети та вирішення маркетингових завдань на підприємстві здійснюється за допомогою певної сукупності маркетингових засобів, яку можна визначити як система “маркетинг-мікс” підприємства.

Що стосується складових системи “маркетинг-мікс”, то їхній список може бути довгим і коротким у залежності від того, наскільки докладна класифікація маркетингових процедур, що застосовуються маркетингологами. Найбільш часто вчені виділяють чотири інструменти, що використовуються для впливу на цільовий ринок (концепція “4P” – від початкової букви англійської назви кожного елемента), а саме: “PRODUCT” (товар), “PRICE” (ціна), “PLACE” (місце продажу) і “PROMOTION” (просування).

Така класифікація маркетингових інструментів є класичною. Але в даний час деякі вітчизняні і зарубіжні вчені [3, 4] вважають, що в умовах ринкової економіки приведена концепція “4P” не повною мірою розкриває сутність маркетингової діяльності й повинна бути доповнена ще декількома складовими. У зв'язку з цим існує теорія “маркетинг-мікс”, що складається з п'яти й більше “P”. Так, робляться спроби ввести в систему “маркетинг-мікс” додаткові елементи: “PEOPLE” (персонал підприємства, торговці, споживачі), “PUBLIC RELATION” (зв'язки з громадськістю), “PERSONAL SELLING” (персональний продаж) і “PACKAGING” (упаковка). З розвитком сфери послуг виникла необхідність включення в систему “4P” підприємства, що надає послуги, ще три складові, які формують відповідні стандарти

обслуговування для даного виду діяльності. А саме: “PEOPLE” (персонал: його кваліфікація, навчання, мотивація), “PROCESS” (процес споживання послуги: витрати часу, якість обслуговування, ступінь задоволення потреб клієнта) і “PHYSICAL EVIDENCE” (оточення: інтер'єр, що сприяє залученню клієнтів і успішній роботі персоналу).

Слід зазначити, що додаткові елементи системи “маркетинг-мікс” (комплекс-у маркетингу) або стосуються конкретної сфери діяльності (наприклад, сфери послуг), або виходять в область загальноуправлінських рішень (“PEOPLE” – персонал), або перестають бути інструментами маркетингової діяльності (“PEOPLE” – споживачі), або уточнюють уже перераховані класичні елементи (“PACKAGING” як складова частина першої “P” – “PRODUCT”). Тому розширене трактування системи “маркетинг-мікс” широкого застосування поки не знайшло і більшість вчених дотримуються єдиної думки щодо її структури, виділяючи чотири класичні складові.

Зазначені інструменти системи “маркетинг-мікс” розглядаються з погляду підприємства, що пропонує свою продукцію споживачам. З метою відповідності даної пропозиції існуючому ринковому попиту елементи маркетингового впливу повинні реалізовуватися з вигодою для споживачів. Таке припущення зробив Р. Лотерборн [10], помітивши, що чотири складові системи “маркетинг-мікс” – чотири “P” продавця повинні відповідати чотирьом “C” споживача.

З погляду покупців, призначення кожного інструменту системи “маркетинг-мікс” – збільшення переваг для споживача. Ключовим фактором успіху підприємства на ринку є підтримка ефективного зв'язку зі споживачами, а також задоволення їхніх потреб у відношенні даного товару. Крім того, ефективний продаж виробленої продукції можливий лише при забезпеченні зручності купівлі для покупця. Усі ці вигоди для покупця повинні бути підкріплені відповідними маркетинговими діями з боку підприємства в рамках системи “4P” продавця. Так, продукт, що пропонується, повинен задовольняти потреби покупця, його ціна – забезпечувати якомога низькі витрати споживання й експлуатації, місце продажу – певну зручність та просторово-тимчасову корисність, а заходи щодо просування – комунікації з метою надання споживачеві якісної інформації про пропозицію підприємства або додаткові переваги при здійсненні купівлі.

Усі елементи системи “маркетинг-мікс” являють собою відносно самостійні комплекси заходів (mix), кожний з яких можна представити як підсистему. Розглядаючи концепцію “4P” й аналізуючи спеціальну літературу з маркетингу, можна помітити, що переклад першої, другої і четвертої “P” українською мовою практично не має різночитань. Це “товар” (product-mix), “ціна” (price-mix) і “просування” (promotion-mix). Метою цих

елементів є створення оптимальної пропозиції для цільового ринку й забезпечення її популярності. Що ж стосується третьої “Р” – “PLACE”, метою якої є реалізація виробленої продукції шляхом найбільш ефективної організації продажу, то маркетологи трактують її по-різному.

Як уже було відзначено, більшість вчених ототожнюють поняття “розподіл” і “збут”. У фундаментальних роботах російських і українських учених, щорозглядають питання маркетингу [5, 8], ці поняття найчастіше вживаються в двох аспектах: у широкому – як цілісний процес доведення товару від виробника до споживача, і у вузькому – як власне продаж. Перший варіант в основному стосується процесу товароруку, де більший акцент робиться на фізичному переміщенні продукції від місць її виготовлення до місць споживання. Другий – розглядає безпосередній процес передачі товару споживачеві. За своєю суттю збутова діяльність складається з визначення шляхів, за допомогою яких продукція підприємства потрапляє до споживача, тобто полягає у виборі каналів розподілу і систем збуту продукції. Продаж у вузькому трактуванні включає послідовність дій, необхідних для забезпечення реалізації товару конкретному кінцевому покупцеві і, тим самим, задоволення його потреб. На наш погляд, і етап фізичного доведення товару до споживача, і власне етап передачі права власності на товар конкретному покупцеві повинні бути взаємозалежні між собою, а відповідна діяльність підприємства повинна розглядатися як єдина система заходів.

Говорячи ж про “розподіл”, можна відзначити, що цей термін більше підходить до планової економіки, коли реалізація готової продукції здійснювалася відповідними міністерствами і відомствами згідно з попередніми замовленнями. Мав місце директивний розподіл продукції без урахування вимог споживачів. Перехід до ринкових відносин вніс свої корективи: в умовах конкуренції підприємство повинне прикласти певні зусилля, щоб реалізувати вироблену продукцію. Для досягнення поставлених цілей підприємству треба прагнути не тільки розподілити свою продукцію в сфері торгівлі, але і задовольнити потреби її кінцевих споживачів. У цьому зв'язку, ні термін “збут”, ні термін “розподіл”, ні термін “товарорух” не можна вважати цілком підходящими при формулюванні третьої “Р” системи “маркетинг-мікс” – “PLACE”, що в дослівному перекладі означає “місце продажу”, оскільки вони не враховують дію ринкових законів. Їхнє застосування доцільне в умовах відсутності конкуренції або дефіциту ринкової пропозиції товарів. На наш погляд, найбільшою мірою відповідає сучасним умовам і розкриває сутність третьої “Р” поняття “продажі”.

Варто звернути увагу на розходження в термінах “продаж” і “продажі”: перший з них розглядається як конкретний продаж товару окремому

покупцеві, а другий – як система управління продажами підприємства в цілому [2]. Стосовно до нашої роботи становлять інтерес управлінські аспекти організації продажів на підприємстві, однак, перш ніж перейти до їх вивчення, звернемося до сутності терміну “продаж” у трактуванні різних авторів.

Поняття “продаж” має глибокі історичні корені. Зародження централізованого обміну з'явилося передумовою для розвитку торговельних відносин. Зараз продаж – це явище, з яким зіштовхується людина практично щодня. Деякі фахівці з продажів визначають її як усний обмін між покупцем і продавцем, у ході якого продавець робить представлення товару з метою укладання угоди [14]. Іншими словами, продаж – це угода між людьми, у якій кожний з учасників має свою задачу і переслідує свою мету. Це ділова зустріч, комерційна діяльність, де кожний відстоює свій інтерес. Але, оскільки інтереси сторін не завжди збігаються, процес продажу має на увазі проведення переговорів, які виражаються у встановленні відносин з приводу якого-небудь товару, що відповідає чеканням або потребам реальних чи потенційних клієнтів. Таким чином, продаж не обмежується простим торговельним обміном. Весь процес продажу нерозривно зв'язаний з діями покупця. Продавати – це відгукуватися на чийсь потреби. Отже, для здійснення акту з продажу необхідно виявити потреби потенційних покупців і прикласти всі зусилля з їх задоволення. Продаж ніколи не відбудеться, якщо покупець не вирішить зробити купівлю. Основне питання, що виникає в процесі продажу, полягає в наступному: що потрібно зробити, щоб викликати акт купівлі? Якщо звести продаж до її найпростішого вираження, то стане ясно, що мова завжди йде про ситуацію, у якій присутні дві сторони: та, що пропонує товар, і та, що має в ньому потребу. Іншими словами, це продавець і потенційний покупець. Акт продажу, отже, може бути виражений у категоріях теорії комунікації, відповідно до якої продаж визначається як відносини між передавальною стороною (продавцем) і приймаючою (споживачем). В якості продавця може виступати сам виробник продукції або його представник в особі торговельного персоналу чи посередницької організації. Продавець повинен так представити товар, щоб привернути увагу споживача, викликати в нього інтерес і бажання здійснити купівлю. Перешкодити цьому процесові можуть як особисті характеристики споживача, так і вплив навколишнього середовища, вплив яких повинен бути згладжений при безпосередньому спілкуванні учасників обміну.

Таким чином, продажі товарів в маркетингу це не тільки акт реалізації, але і засіб спілкування зі споживачем, вивчення його звичаїв і культури здійснення купівлі для більш повного задоволення потреб і формування стійких довгострокових відносин між двома сторонами.

Необхідність розгляду питань управління продажами обумовлене тим, що постійно підвищується увага до професіоналізму при їхньому здійсненні. Це зв'язано з тим, що продажі можна розглядати як “дуже складний процес, що включає використання повного набору принципів, прийомів і важливих особистих навичок і вмій, а також охоплює широкий діапазон різних типів задач...” [6]. На рівні виробничих підприємств щоб організувати ефективні продажі готової продукції необхідно управляти всім процесом її доведення до кінцевого споживача безпосередньо до здійснення акту купівлі-продажу і отримання інформації про ступінь задоволення від здійсненої купівлі

Продажі представляють собою процес руху інформації, товару і коштів у рамках певної системи взаємин між виробником і споживачем. Іншими словами, має місце ряд потоків, що рухаються у взаємопротилежних напрямках. Термін “потік” застосовується для опису руху і припускає послідовну реалізацію визначених функцій учасниками процесу продажів (виробником, посередником і покупцем). Найбільш часто автори [1, 10] виділяють п'ять різних типів потоків, що визначають даний процес:

1. Потік прав власності (перехід прав власності на товари від одних організацій до інших);
2. Фізичний (або матеріальний) потік: послідовне переміщення товарів від виробника через посередників до кінцевого споживача;
3. Потік замовлень: замовлення, що надходять від покупців і посередників і направляються виробникові;
4. Фінансовий потік (потік платежів): різні виплати, що рухаються від кінцевого покупця до виробника і посередників;
5. Потік інформації: дані ринкової кон'юнктури, що рухаються у бік виробника і дані про товар, що рухаються у бік споживача.

Потоки процесу продажів можуть бути прямими, двосторонніми і зворотними. Інформація про потреби споживачів надходить до виробників за допомогою проведення маркетингових досліджень. Потім до споживачів і посередників йде зворотний потік інформації про ціни, характеристики товарів і їхню наявність. У відповідь на отримані дані до виробника надходять замовлення, що відображають потреби споживачів. Товарний потік в обсязі замовлень, що надійшли, рухається від виробника до споживача прямо або через посередників, а відповідний потік платежів, навпаки, – від споживача до виробника. Найважливішим елементом координації процесу продажів є спільне використання інформації його учасниками. Обмін інформацією – невід'ємна частина будь-якого потоку.

В даний час закордонні і вітчизняні вчені все частіше використовують поняття “продажі” поряд з термінами “збут” і “розподіл” [12,14,]. Але, говорячи про продажі, часто розуміють персональні, особисті продажі, які передбачають безпосереднє спілкування продавця і покупця з приводу

укладання угоди купівлі-продажу. Процес продажів при цьому розглядається у вузькому значенні, охоплюючи лише його комунікаційний аспект. Саме тому більшість авторів [1,4,5,8] відносять особисті продажі до комунікаційної політики підприємства поряд з рекламою, стимулюванням збуту, зв'язками з громадськістю і прямим маркетингом.

На наш погляд, вузьке трактування діяльності підприємства з реалізації товару за допомогою персональних продажів в основному прийнятне лише стосовно товарів виробничого призначення і послугам. Промислові товари реалізуються, як правило, згідно з попередніми замовленнями покупців і не вимагають додаткових зусиль щодо їх пошуку і залученню. Крім того, логістичні функції також можуть бути трохи скорочені через розвиток прямих постачань від виробника до споживача. Основна увага при цьому приділяється наданню додаткових послуг з навчання, монтажу та установки товару, що також може входити у функції персональних продавців товаровиробника. Процес виробництва і споживання послуги збігається в часі, що також виключає логістичні витрати підприємства сфери послуг і збільшує можливості персональних продажів.

Говорячи ж про товари споживчого призначення, обов'язковим учасником процесу продажів яких є сфера торгівлі, комунікаційний аспект продажів повинен бути доповнений функціями з дослідження споживачів і інших суб'єктів ринку, вибору учасників товароруку, здійсненню логістичних операцій, комунікаційних заходів щодо залучення й утримання покупців і безпосередньо їх обслуговуванню. У даному випадку процес продажів не обмежується пошуком клієнтів і їхнім персональним обслуговуванням, а являє собою реалізацію великого числа операцій з доведення товару від виробника до споживача, включаючи планування, організацію і контроль продажів всіма учасниками руху товарів. Тим самим, персональні продажі в даному випадку можна розглядати як один з інструментів процесу продажів, що передбачає укладання угоди купівлі-продажу.

Трактування процесу продажів тільки як сфери особистого спілкування продавця і покупця не враховує питання підготовки й організації продажів, фізичного переміщення товарів до місця реалізації, а передбачає лише налагодження і підтримку контактів зі споживачами продукції. У цьому випадку продажі виступають як один з інструментів комунікації зі споживачем і мають на меті знайти покупця, переконати його купити товар і забезпечити необхідний обсяг реалізації. На наш погляд, саме комунікаційна складова процесу продажів виділяє його серед інших понять (“збут” і “розподіл”) і розширює сферу застосування, орієнтуючись на кінцевий результат і піклуючись, насамперед, про задоволення потреб споживачів. Комунікація в даному випадку відіграє роль одного з інструментів (поряд з

іншими маркетинговими і логістичними діями), за допомогою якого здійснюється процес продажів. Крім того, це ще й одне з джерел збору інформації про цільового споживача і формування іміджу підприємства, метою якого є збільшення числа лояльних до нього покупців.

Подібної точки зору дотримують П. Аллен і Дж. Вуттен, підрозділяючи процес продажів на дві частини: управління збутом і мистецтво продажів. Це трактування найбільш повно розкриває сутність поняття продажів у нашому розумінні, оскільки охоплює його в широкому значенні. Управління збутом передбачає формування відповідного комплексу маркетингових заходів, що забезпечують доступність товару кінцевому споживачеві, а мистецтво продажів – застосування різних технологій спілкування з покупцем, що дозволяють ефективно завершити акт продажу. На наш погляд зазначені складові процесу продажів повинні розглядатися як єдина система, що включає дії підприємства щодо розподілу своєї продукції в торговельній мережі і безпосередньому доведенню її до кінцевого споживача (конкретний продаж). Ці взаємозалежні заходи виробника нами пропонується позначити як комплекс продажів, що є однією зі складових системи “маркетинг-мікс” підприємства.

Саме поняття “комплекс продажів” у вітчизняній і закордонній літературі з маркетингу практично не зустрічається. В основному різні заходи щодо реалізації продукції авторами в єдиний комплекс не поєднуються.

Деякі автори виділяють рішення щодо організації каналів збуту товару, розробки і реалізації маркетингових заходів для фізичного переміщення товару в якості основних складових розподільчого комплексу. При цьому основний акцент зроблений не на задоволення потреб споживачів, а на зниження витрат обігу виробника. У літературі велика увага приділяється розгляду процесу руху товарів, тобто саме організації фізичного переміщення продукції від виробника до споживача. Недостатньо ж висвітлені питання, що стосуються організації продажів продукції безпосередньо кінцевим споживачам відповідно до їх потреб.

Але ж у ринкових умовах господарювання головним принципом, що керує економічною діяльністю підприємства, яке функціонує на конкурентному ринку, є принцип пріоритету споживача. Подібне твердження є основним у роботах таких професорів маркетингу як Ф. Котлер, Ж.Ж. Ламбен, П. Дойль, Д. Джоббер, Дж. О’Шонессі]. На індивідуальних перевагах споживачів, їхніх потребах, цінностях і переконаннях базується застосування маркетингу як системи управління підприємством. Вітчизняні товаровиробники для досягнення поставлених цілей повинні виробляти ту продукцію, яка користується найбільшим попитом у споживачів. Один із принципів маркетингу наголошує:

“Необхідно робити те, що продається, а не продавати те, що виробляється”. Відповідно, незважаючи на те, що продаж – це завершальна стадія господарської діяльності товаровиробника, планування продажів передуює виробничій стадії і складається у вивченні кон'юнктури ринку і можливостей підприємства виробляти продукцію, що користується попитом.

Якщо розглянути історичний аспект розвитку взаємин функцій збуту і маркетингу на підприємстві, то слід зазначити залежність цих двох процесів: становлення моделі продажів проходить паралельно розвитку концепцій маркетингу. Так, орієнтація підприємств на маркетингові концепції удосконалювання виробництва й удосконалювання товару передбачає товарну орієнтацію в здійсненні продажів виробленої продукції. Модель продажів, орієнтованих на товар, найбільш характерна для “ринку продавця”, коли в умовах ринкового дефіциту товарів покупці готові придбати необхідні їм продукти в міру їхнього надходження в продаж. При цьому “товар продає себе сам” без додаткових зусиль з боку торговців. Маркетинг служить продажам того, що вже вироблено й у трактуванні Ж.Ж. Ламбена [12] одержав назву пасивний маркетинг.

Перехід до маркетингової концепції інтенсифікації комерційних зусиль виділив як кінцеву мету функціонування підприємства – одержання прибутку за рахунок збільшення обсягів продажів. Основний зміст маркетингу в даному випадку – знайти й організувати ринки для виготовлених товарів. Головну роль при цьому відіграє продавець, його кваліфікація, досвід, репутація, а також імідж підприємства, яке він представляє. Модель продажів, орієнтованих на продавця, спонукає покупця за допомогою різних комерційних зусиль і заходів для стимулювання збуту до негайного здійснення купівлі. Подібна модель продажів характерна для ранньої стадії “ринку покупця”, коли через ще незначну конкуренцію продавець може диктувати свої умови покупцеві.

Модель продажів, орієнтованих на продавця, Ф. Котлер і Ж.Ж. Ламбен характеризують у такий спосіб [12]: споживачі природним чином опираються купівлі товарів, потреби в яких не відчують; споживачів можна спонукати до збільшення обсягу закупівель шляхом використання різних засобів стимулювання продажів; фірма повинна створити могутній відділ продажів і застосувати значні засоби просування для залучення й утримання покупців.

Однак з часом концепція чистого маркетингу змінила подібну логіку моделі продажів. Так, у рамках концепції чистого маркетингу продажі орієнтуються на покупця і на ту ситуацію, в якій відбувається купівля. Американський теоретик сучасного маркетингу Теодор Левіт відзначає, що “комерційні зусилля зі збуту – це піклування про зацікавленість продавців

перетворити свій товар у наявні грошові кошти, а сучасна маркетингова орієнтація – це піклування про задоволення потреб споживачів за допомогою надання необхідного їм товару і сукупності додаткових послуг, зв'язаних зі створенням, постачанням і споживанням товару” [10]. Покупці стали більш вимогливі і до товару, і до процесу здійснення купівлі. Будь-який тиск з боку продавця не приймається, спілкування може носити лише консультативний характер. Тепер одержання прибутку підприємства прямо зв'язано з головною умовою – ефективним задоволенням потреб і запитів споживачів. Об'єктом уваги в даному випадку стають потреби споживачів, їхні особисті характеристики й особливості поведінки в процесі купівлі-продажу. При цьому підсилюється роль маркетингу і спостерігається перехід до активного його прояву.

Відповідно до твердження німецького професора Фридемманна В. Нердингера орієнтація на споживачів представляє собою розпізнавання їхніх потреб і сподівань з наступною спробою задоволення. Ціль діяльності підприємства відповідно полягає в підвищенні споживчої корисності вироблених товарів і встановленні довгострокових і стабільних відносин з покупцями. Потребу покупця можна вважати задоволеною тільки після його позитивної оцінки здійсненої купівлі.

Підводячи підсумок вищесказаному, слід зазначити залежність моделі продажів від тих ринкових умов, у яких діє підприємство, і від обраної їм маркетингової концепції. Це твердження простежується в роботах таких закордонних учених як П. Друкер, П. Дойль, Дж. Пілдіч, Т. Левітт, Ф. Котлер, Д. Джоббер, Ж.Ж. Ламбен, Ж. Шандезон, А. Лансестр. Так, узагальнюючи трактування авторів, можна виділити три моделі продажів:

1. Продажі, орієнтовані на товар;
2. Продажі, орієнтовані на продавця;
3. Продажі, орієнтовані на покупця.

Кожна з розглянутих моделей продажів є розвитком попередньої, що інтегрує в собі всі її переваги з маркетинговими можливостями підприємства. Найбільш цікавим з погляду реалізації споживчих товарів є розходження в принципах продажів. Так, принцип “орієнтація на покупця” при реалізації продукції переносить акцент із поняття “продаж” на поняття “купівля”, що видозмінює місію торговельного персоналу й основні задачі, що стоять перед ним. Для досягнення максимального результату тепер потрібно не продавати товар, а допомагати споживачеві його купити. Подібне твердження відбите в роботі Ж.Ж. Ламбена [12]. Даний принцип можна назвати основним при побудові моделей продажів підприємства, що орієнтується на покупця.

Слід зазначити, що в якості основної маркетингової концепції, на якій будується модель продажів, орієнтованих на покупця, І.В. Горинська

пропонує використовувати концепцію маркетингу стосунків. Як одна з більш пізніх концепцій маркетингу, маркетинг стосунків (або партнерський маркетинг, маркетинг взаємодії) представляє собою побудову тривалих взаємовигідних відносин із ключовими ринковими партнерами підприємства (споживачами, постачальниками, посередниками) для формування їхніх довгострокових переваг і стійких взаємозв'язків [4, 5, 10].

Поняття “продажі” найбільшою мірою відповідає сучасній концепції маркетингу стосунків, оскільки її комунікаційна складова дозволяє підтримувати тривалі партнерські відносини між суб'єктами ринку, а не прагнути до здійснення разової угоди з покупцем. Маркетинг стосунків може стати основою довгострокового співробітництва між підприємством-виробником і посередницькими організаціями. Запорукою цього може стати інтеграція виробників і торговців у єдину систему, кожний з учасників якої прагне забезпечити взаємну вигоду. Що ж стосується індивідуальних споживачів, то тільки досягнення задоволеності покупця від зробленої купівлі створить основу для довгострокових стосунків із продавцем.

Таким чином, аналіз існуючих теоретичних положень в області продажів товарів та сучасних маркетингових концепцій дозволив виявити, що основний акцент у твердженнях багатьох учених при висвітленні питань розподілу товарів зроблений на організацію фізичного переміщення продукції від виробника до покупця. При цьому не завжди враховуються етапи переходу права власності на товар до кінцевого споживача, оцінки ступеня його задоволеності від здійсненої купівлі. Застосування ж моделі продажів, орієнтованих на покупця, передбачає забезпечення покупцем зручності купівлі, налагодження зворотного зв'язку з ними, підтримку лояльності до товару і місця продажу. Тому в умовах орієнтації підприємства на задоволення потреб кінцевого споживача повинен бути сформований комплекс маркетингових інструментів, здатних забезпечити не тільки збут товарів за межі підприємства, але і їхнє доведення безпосередньо до покупця. Мова йде про комплекс продажів, який пропонується розглядати в якості третьої складової системи “маркетинг-мікс” підприємства.

На нашу думку, комплекс продажів можна визначити як систему взаємопов'язаних маркетингових інструментів, що використовуються підприємством для забезпечення продажів вироблених товарів споживачам відповідно до їхніх потреб на основі підтримки довгострокових партнерських стосунків з учасниками розподільної мережі та споживачами. Комплексність в даному визначенні – це принцип побудови маркетингових інструментів щодо реалізації товару, що виявляється в певній структурі, ієрархії, логічній послідовності та взаємозв'язку елементів системи для досягнення єдиної мети. Взаємозв'язок його інструментів відображає

використання системного підходу до вирішення проблеми реалізації виробленої продукції та дозволяє забезпечити баланс сил між фізичним переміщенням товару за межі підприємства і безпосереднім спілкуванням зі споживачем для найкращого задоволення його потреб і підтримки тривалих партнерських стосунків між учасниками розподільної мережі.

Метою формування комплексу продажів на підприємстві є доведення готової продукції до споживача і її ефективна реалізація для встановлення рівноваги між ринковим попитом та пропозицією товарів. Ефективність продажів в даному випадку полягає в тому, що витрати на відповідні маркетингові дії підприємства повинні окупатися і давати ефект – непрямий (у формі задоволення потреб споживачів та підвищення ступеня їхньої лояльності до підприємства та його товарів) і прямий (у вигляді зростання прибутку на одну гривню бюджету продажів).

Сутність поняття “комплекс продажів” найбільш точно розкривають його основні функції, реалізація яких забезпечує досягнення зазначеної мети:

1) логістична функція, що поєднує формування розподільної мережі та всі операції руху товарів від виробника до споживача (сортування, транспортування, складування і т.п.), які визначаються видом товару й умовами співробітництва з покупцем; 2) функція обслуговування, що призначена для торгового обслуговування споживачів, надання їм додаткових послуг, проведення консультацій, підтримки якості товару в місці його продажу; 3) комунікаційна функція, що включає пошук і залучення уваги споживачів, переговори, підтримку довготривалих стосунків з покупцями (підписання угоди), а також збір маркетингової інформації про ступінь задоволеності споживача здійсненою купівлею (забезпечення зворотного зв'язку).

Виробник продукції для успішного функціонування свого підприємства повинен реалізувати свою продукцію в найкоротший термін і з одержанням прибутку. Тому технологія організації ефективного продажу – найважливіша й актуальна задача кожного підприємства. Виходячи з цього, комплекс продажів (продажі-мікс), займає важливе місце в системі “маркетинг-мікс” підприємства, бо завдяки своїм функціям забезпечує рівновагу між ринковим попитом та пропозицією і спрямований на задоволення потреб кінцевого споживача.

Комплекс продажів займає центральне місце в системі “маркетинг-мікс” підприємства, забезпечуючи доступність товарної пропозиції підприємства для покупця. Досвід провідних компаній промислово розвинутих країн показує, що сьогодні для успіху на ринку вміння правильно організувати продаж товарів має велике значення. Багато маркетологів світу, зокрема японські, підкреслюють першість процесу

продажів у загальній системі “маркетинг-мікс” підприємства, вважаючи систему руху товарів серцевиною всіх маркетингових зусиль з підвищення конкурентної позиції товару і підприємства на ринку. Технологія ведення бізнесу провідних світових компаній базується на тому, що, доки продукція не знаходить свого споживача, її виробництвом узагалі не варто займатися. Необхідно виробляти такі товари, які потрібні ринку, продаж яких визначений з великою імовірністю завдяки попереднім маркетинговим дослідженням потреб ринку, широкому вивченню і прогнозуванню динаміки ринку і його навколишнього середовища. Але навіть товари, що користуються попитом, повинні бути доведені до споживача відповідно до його потреб, з мінімальними витратами і з найвищою ефективністю. Усе це обумовлює необхідність постійного регулювання процесу прийняття рішень в області продажів, зокрема, питань формування відповідного маркетингового інструментарію як певної системи взаємозв'язаних елементів.

Список використаних джерел

1. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 804с.
2. Бедулин Ю.Н. Технологии эффективных продаж рекламы в газеты. – СПб.: Питер, 2001. – 400 с.
3. Войчак А.В. Маркетинговый менеджмент: Підручник. – К.: КНЕУ, 1998. – 268 с.
4. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник. – К.: Лібра, 2004. – 712 с.
5. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика: Навч. посіб. – К.: Вища шк., 1994. – 327с.
6. Джоббер Д., Ланкастер Дж. Продажи и управление продажами: Учебн. пособ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 622 с.
7. Данько Т.П. Управление маркетингом: Учебник.- 2-е изд. – М.: ИНФРА, 2001. – 334 с.
8. Завьялов П.С., Демидов В.Е. Формула успеха: маркетинг (сто вопросов, сто ответов о том, как эффективно действовать на внешнем рынке). – 2-е изд. – М.: Международные отношения, 1991. – 416 с.
9. Классика маркетинга / Сост.: Энис Б.М., Кокс К.Т., Моква М.П. – СПб.: Питер, 2001. – 752 с.
10. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2003. – 496 с.
11. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 1997. – 156 с.
12. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с франц. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
13. Шандезон Ж., Лансестр А. Методы продажи: Пер. с фр. – М.: АО Издательская группа "Прогресс", "Универс", 1993. – 160 с.
14. Marketing / Armand Dayan, Jerome Bon, Alain Cadix, Renaud de Maricourt, Cristian Michon, Alain Olivier – Paris: Press Universitaires de France, 1985. – 456 p.

МОДЕЛЮВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА: МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ

На сучасному етапі розвитку економіки для вітчизняних промислових підприємств загострюється проблема пошуку і реалізації відносних конкурентних переваг, які б дозволили захистити і в перспективі посилити їх позиції на національних і зарубіжних ринках. Світовий досвід переконливо доводить, що природним шляхом забезпечення конкурентоспроможності є перехід підприємств на шлях інноваційного розвитку в руслі концепції інноваційного випередження. В цих умовах загострюється проблема цілеспрямованого обґрунтованого вибору за формалізованими процедурами раціональних стратегій інноваційного розвитку, які б враховували вплив факторів зовнішнього макро- і мікросередовища, а також особливості діяльності конкретних підприємств.

Проблеми управління стратегіями інноваційного розвитку підприємств досліджували Гольдштейн Г.Я. [1], Микитюк П. [7], Орлова В.М. [8], Пожусева Т.О. [9], П'ятницька Г., Найдюк В. [10], Філіппова С.В. [13], Чухраєва Н.М. [14], Шульгіна, Л.М., Юхименко В.В. [15] та інші науковці. Ними розкрито загальні підходи до управління вибором і реалізацією стратегій інноваційного розвитку підприємств, розкрито особливості стратегічного управління інноваційною діяльністю в умовах сучасного етапу розвитку вітчизняної економіки. Проте питання формалізації вибору є малодослідженими.

Аналіз літературних джерел і практики інноваційної діяльності свідчить про необхідність розроблення підходу до моделювання вибору стратегій інноваційного розвитку промислових підприємств, що дозволило б оперативнo і за формалізованими процедурами аналізувати можливі варіанти стратегій і обирати кращі з них, з огляду на наявні зовнішні і внутрішні умови і тенденції їх зміни.

Враховуючи викладене запропоновано підхід до моделювання вибору на засадах маркетингу стратегій інноваційного розвитку промислового підприємства. Побудову моделі виконано відповідно до запропонованого алгоритму вибору:

1. Визначення перспективних напрямів інноваційного розвитку галузі.
2. Відбір напрямів інноваційного розвитку прийнятних для підприємства.
3. Вибір типу стратегії інноваційного розвитку.
4. Вибір конкретних варіантів стратегій інноваційного розвитку.

Перспективні напрями інноваційного розвитку галузі можна визначити за допомогою одного з методичних інструментів трендвотчінгу, форсайту, трендспотінгу, трендхантингу, трендсетінгу [11, 12]. Можливо також застосовувати підходи до прогнозування майбутнього розвитку подій, зокрема майбутніх запитів споживачів, тенденцій зміни умов зовнішнього маркро- і мікросередовища тощо, сутність яких викладена у роботі [6].

Далі, в рамках кожного з відібраних перспективних напрямів інноваційного розвитку галузі, здійснюють вибір напрямів інноваційного розвитку аналізованого підприємства. Для цього доцільно застосовувати модифікацію методу SWOT-аналізу (варіант кількісної оцінки [5]), що враховує нечітку оцінку ступеня впливу факторів зовнішнього (ринкових можливостей і загроз) і внутрішнього (сильних і слабких сторін діяльності підприємства) середовища. Він, зокрема, передбачає оцінювати ступінь впливу сильних і слабких сторін діяльності підприємства-інноватора на перспективи реалізації наявних ринкових можливостей і протидії загрозам за допомогою коефіцієнтів упевненості. Комбінування оцінок за відомими правилами [5] дозволяє отримати кількісні оцінки ринкових можливостей і загроз і обрати кращий напрям інноваційного розвитку конкретного підприємства (в межах аналізованого напрямку інноваційного зростання галузі) для реалізації якого є зовнішні і внутрішні умови.

Згідно [4, 16] можливі три типи стратегій інноваційного розвитку підприємства: наздоганяючий; на рівні лідера (традиційний); випереджаючий. Кожна зі стратегій передбачає виготовлення і просування на ринку продуктів (виробів і послуг) різного ступеня новизни:

- Стратегія наздоганяючого розвитку (захисна) передбачає вихід на ринок з модифікаціями відомих продуктів на одному з етапів їх життєвого циклу, починаючи з етапу зростання обсягів збуту (модифікація продукту: якості, властивостей, дизайну тощо);

- Стратегія на рівні лідера (помірковано-наступальна) передбачає розроблення і виведення на ринок нових продуктів, аналоги яких уже є на ринку (створення нової продуктової лінії);

- Стратегія випереджаючого розвитку (агресивно-наступальна) передбачає розроблення і виведення на ринок нових продуктів, аналогів яким немає. Це піонерні інновації, що дають початок створенню нових галузей, наприклад: електронний комп'ютер ініціював виникнення галузей: електроніки (елементна база), програмування, галузі виробництва периферійних пристроїв (принтерів, сканерів, датчиків і т.п.) тощо; лазер ініціював створення цілої низки галузей його застосування: в медицині, у зварювальних технологіях, у військовій техніці і озброєннях, у вимірювальній техніці, засобах зв'язку і т.п.

Вибір типу стратегії інноваційного розвитку конкретного підприємства повинен здійснюватися також з урахуванням відповідності обраних на етапі 2 напрямів його інноваційного розвитку перспективним напрямам інноваційного розвитку галузі за показниками, що характеризують:

- технології (T);
- продукти (Π);
- маркетинг (M_p).

За результатами порівняння за цими параметрами визначають доцільність реалізації інноваційної стратегії підприємства певного типу.

Запропоновано структурну формулу для оцінки відповідності можливого напрямку інноваційного розвитку підприємства перспективним напрямам інноваційного розвитку галузі (M):

$$M = f(T, \Pi, M_p), \quad (1)$$

Величини T , Π , M_p можуть приймати значення:

- 0 – якщо ступінь інноваційності технологій, продуктів, маркетингу на підприємстві поступається рівню галузі;
- 1 - якщо ступінь інноваційності технологій, продуктів, маркетингу на підприємстві відповідає рівню галузі;
- 2 - якщо ступінь інноваційності технологій, продуктів, маркетингу на підприємстві перевищує рівень галузі.

Відповідно до викладеного можливі наступні ситуації:

1. $M = (0, 0, 0)$ – обрати наздоганяючий тип інноваційного розвитку.
2. $M = (1, 1, 1)$ – обрати тип інноваційного розвитку на рівні лідера.
3. $M = (2, 2, 2)$ – обрати випереджаючий інноваційний розвиток.

Можливі проміжні варіанти оцінки, а також відповідні їм варіанти управлінських рішень подані у табл. 1.

Формула (1), а також дані табл. 1 можуть бути використані як методичні рекомендації щодо обґрунтованого вибору типу стратегії інноваційного розвитку конкретного підприємства, що функціонує в конкретних ринкових умовах. Ці рекомендації дозволяють здійснювати вибір за формалізованими процедурами, що надає можливість підвищити точність і обґрунтованість вибору, а також знизити ризик.

Слід зазначити, що у загальному випадку оцінки величин T , Π , M_p передбачають урахування значної кількості факторів вплив яких важко однозначно оцінити, внаслідок наявності неповної, неточної і неоднозначної інформації. З метою урахування неповної визначеності при оцінці дії факторів впливу запропоновано застосування елементів нечіткої логіки, а також правил логічного виведення обґрунтованих висновків в умовах нечіткої оцінки факторів впливу [5].

Таблиця рішень (розроблено авторами)

Варіанти оцінки	Рішення
$M = (0, 0, 1)$ $M = (0, 1, 0)$ $M = (1, 0, 0)$	Оцінити вагомість наявної переваги. Якщо вона компенсує наявні недоліки, то обрати стратегію розвитку на рівні лідера. Якщо ні – обрати наздоганяючу стратегію розвитку
$M = (0, 1, 1)$ $M = (1, 1, 0)$ $M = (1, 0, 1)$ $M = (0, 2, 1)$ $M = (2, 1, 0)$ $M = (1, 0, 2)$ $M = (2, 0, 1)$ $M = (0, 1, 2)$ $M = (1, 2, 0)$	Оцінити вагомість наявного відставання. Якщо воно не критичне, то обрати стратегію розвитку на рівні лідера. У протилежному випадку - наздоганяючу
$M = (0, 0, 2)$ $M = (0, 2, 0)$ $M = (2, 0, 0)$	Оцінити вагомість наявної переваги. Якщо вона компенсує наявні недоліки, то обрати стратегію розвитку на рівні лідера. Якщо ні – обрати наздоганяючу стратегію розвитку
$M = (1, 1, 2)$ $M = (1, 2, 1)$ $M = (2, 1, 1)$	Оцінити вагомість наявної переваги. Якщо вона компенсує наявні недоліки, то обрати стратегію випереджаючого розвитку. Якщо ні – обрати стратегію розвитку на рівні лідера
$M = (1, 2, 2)$ $M = (2, 1, 2)$ $M = (2, 2, 1)$	Оцінити вагомість наявного відставання. Якщо воно не критичне, то обрати стратегію випереджаючого розвитку. У протилежному випадку - на рівні лідера

Таким чином структурні формули для оцінки величини T , Π , M_p можна записати наступним чином:

$$T = f(\Phi_{T_1}, \dots, \Phi_{T_n}, \dots, \Phi_{T_n}), \quad (2)$$

$$\Pi = f(\Phi_{\Pi_1}, \dots, \Phi_{\Pi_m}, \dots, \Phi_{\Pi_m}), \quad (3)$$

$$M_p = f(\Phi_{M_1}, \dots, \Phi_{M_k}, \dots, \Phi_{M_k}), \quad (4)$$

де Φ_{T_i} , Φ_{Π_i} , Φ_{M_i} – оцінка впливу i -го фактору на величини T , Π , M_p відповідно; n , m , k – кількість факторів, що впливають на величини T , Π , M_p відповідно.

Вплив окремих факторів запропоновано оцінювати коефіцієнтами упевненості за шкалою, що подана у табл. 2. Для полегшення процесу оцінювання в таблиці подано діапазони оцінок і їх інтерпретація. У загальному випадку оцінювання виконується експертним методом, у якості експертів можуть виступати керівники і провідні фахівці аналізованого підприємства-інноватора, а також запрошені особи: науковці, представники підприємств-партнерів тощо.

Таблиця 2

Шкала оцінки вектору дії факторів впливу ([5] адаптовано)

Значення коефіцієнтів упевненості K	Інтерпретація оцінки
$K = -10$	Однозначно свідчить про відставання
$-8 > K > -10$	Майже напевне свідчить про відставання
$-6 > K \geq -8$	Скоріше за все свідчить про відставання
$-3 > K \geq -6$	Є слабкі докази про відставання
$-3 < K \leq +3$	Не можна однозначно оцінити
$+3 < K \leq +6$	Є слабкі докази про випередження
$+6 < K \leq +8$	Скоріше за все свідчить про випередження
$+8 < K < +10$	Майже напевно свідчить про випередження
$K = +10$	Однозначно свідчить про випередження

Комбінування оцінок факторів впливу виконується за відомими правилами [5]:

$$K_0 = K_1 + K_2 \cdot \left(\frac{10 - K_1}{10}\right), \text{ якщо } K_1 > 0 \text{ і } K_2 > 0;$$

$$K_0 = (|K_1| + |K_2| \cdot \left(\frac{10 - |K_1|}{10}\right)), \text{ якщо } K_1 < 0 \text{ і } K_2 < 0; \quad (5)$$

$$K_0 = \frac{K_1 + K_2}{10 - \min(|K_1|, |K_2|)}, \text{ якщо } K_1 \text{ і } K_2 \text{ мають різні знаки.}$$

Даний підхід широко використовується у зарубіжній практиці, зокрема, у експертних системах як комп'ютерній підтримці людського інтелекту при вирішенні складних завдань. Ці системи застосовуються у різних галузях людської діяльності: медицині, системах наведення зброї, шифрувальній справі, економіці, маркетингу, прогнозуванні соціально-економічних процесів тощо.

Результатами підсумкової оцінки дії всього комплексу факторів, що впливають на оцінку величин T , Π , Mp , переводять у нормалізовані за такими правилами:

- $-3 > K \geq -10$ – оцінка 0;
- $-3 < K \leq +3$ – оцінка 1;
- $+3 < K \leq +10$ – оцінка 2.

Вибір конкретних варіантів стратегій інноваційного розвитку підприємства здійснюють враховуючи варіанти інноваційного циклу, що подані в табл. 3.

Таблиця 3

**Варіанти інноваційного і відповідні їм інноваційні стратегії
([17] адаптовано)**

Тип стратегії	Етапи інноваційного циклу				Етапи життєвого циклу			
	Генерування ідеї і розробка концепції інновації	Бізнес-аналіз	Розробка товару	Ринкові випробування	Введення на ринок	Зростання обсягів збуту	Зрілість	Виведення з ринку
1. Ліцензування								
2. Імітаційна								
3. Ліцензування								
4. Імітаційна								
5. Нішера								
6. Традиційна (Захисна)								
7. Нішера								
8. Імітаційна								
9. Наступальна								
10. Захисна								

Спираючись на дані табл. 3 виконано групування представлених у ній стратегій (вказані номери стратегій за табл. 3), див. табл. 4. Як методична допомога для полегшення вибору можуть бути використані рекомендації, що подані у табл. 5. Враховуючи викладене вище рекомендації табл. 5 більшою мірою стосуються перших двох типів стратегій з вказаних у табл. 4.

Таблиця 4

Рекомендації щодо вибору варіантів стратегій інноваційного розвитку підприємства (розроблено авторами)

Тип стратегії інноваційного розвитку	Н-р стратегії (табл. 3)	Рекомендації щодо застосування
Наздоганяюча (захисна)	5	Малі підприємства
	6	Великі і середні підприємства
	7	Малі підприємства
	10	Великі і середні підприємства
На рівні лідера (помірковано-наступальна)	2	Малі підприємства
	4	Малі підприємства
	8	Великі і середні підприємства
Випереджаюча (агресивно-наступальна)	1	Малі підприємства
	3	Малі підприємства
	9	Великі і середні підприємства

Стратегія випереджаючого інноваційного розвитку (агресивно-наступальна) має свої особливості, вона часто пов'язана з кардинальними трансформаціями існуючих галузей і створенням нових. Імовірність її успіху більшою мірою залежить від ступеня відповідності характеристик інноваційних розробок запитам (у тому числі прихованим) споживачів на цільових ринках, або ж здатності сформувавши і стимулювати такі запити (для радикальних інновацій, аналогів яким не існує). Тобто її успіх залежить від ефективності роботи маркетингових підрозділів підприємства-інноватора.

Таблиця 5

Імовірності успішного застосування інноваційних стратегій різного типу ([1], адаптовано)

Стадія розвитку галузі	Варіанти стратегії			
	Наступальна (нові продукти і технології)	Захисна		Ліцензування
		Поліпшення продуктів	Поліпшення технології	
Зростання	Висока	Низька	Низька	Низька
Уповільнення росту	Середня	Висока	Середня	Висока
Зрілість	Низька	Середня	Висока	Середня-висока

Зокрема, маркетингові підрозділи підприємства-інноватора, що обрало стратегічний напрямок випереджаючого інноваційного розвитку повинні уміти застосовувати інструменти маркетингу знань і маркетингу інновацій [2, 3] для ідентифікації і аналізу проблем, що ускладнюють розвиток галузі підприємства чи суміжних галузей.

Обрані стратегії інноваційного матимуть високі шанси на успіх якщо будуть зорієнтовані на розв'язання цих проблем. Для цього доводиться будувати і аналізувати доволі складні ланцюги факторів впливу. Так, одне з підприємств м. Суми, яке спеціалізується на виготовленні технологічного обладнання для хімічних виробництв, зокрема, виробництва аміаку і мінеральних добрив для оцінки шансів на ринковий успіх своїх іноваційних розробок аналізує такі ланцюги факторів впливу і спричинених ними проблем, що підлягають розв'язанню:

- Проблеми, що спричинені зростання населення в регіонах світу і необхідністю забезпечення його збалансованим харчуванням;
- Проблеми, що спричинені необхідністю збільшення урожайності культур, які дозволяють забезпечити зростаюче населення продовольством, а також використовуються як корм для тварин, яких вирощуються на м'ясо;
- Проблеми екологізації сільського господарства щоб зменшити його екодеструктивний вплив;
- Проблеми, що спричинені загостренням конкуренції на ринку виробництва добрив;
- Проблеми, що спричинені зменшенням сировинних запасів для виготовлення добрив;
- Проблеми, що спричинені зростанням вимог споживачів добрив до їх екологічних та ін. характеристик;
- Проблеми спричинені зростанням вимог споживачів (виробників добрив) до обладнання для їх виробництва;
- Проблеми у галузі виробництва обладнання для виробництва аміаку і добрив: стагнація вітчизняної галузі, загострення конкуренції, необхідність оновлення конструкцій і технологій виготовлення обладнання для виробництва добрив тощо;
- Проблеми формування, посилення і реалізації конкурентних переваг аналізованого підприємства на фактичних і перспективних цільових ринках.

Нове інноваційне обладнання для виробництва добрив аналізованого підприємства матиме шанси на успіх лише в тому випадку, якщо сприятиме розв'язанню комплексу зазначених вище проблем.

Результати проведеного дослідження дозволяють моделювати процеси вибору типу стратегії інноваційного розвитку, а також її конкретних різновидів, вони надають можливість побудувати алгоритм послідовного

управління вибором стратегій, який має багаторівневий, ітераційний характер, включаючи послідовність і зміст окремих процедур.

Узагальнення викладеного дозволяє зробити висновок, що отримані авторами дослідження результати надають можливість формалізувати процеси цілеспрямованого управління вибором стратегій інноваційного розвитку промислового підприємства, підвищити ступінь їх обґрунтованості, знизити ризики прийняття неадекватних розвитку ситуації на ринку управлінських рішень. Розробки авторів дозволяють урахувувати нечіткий характер оцінки факторів впливу, спричинений наявністю неточної, неповної і суперечливої інформації і приймати достатньо обґрунтовані рішення в умовах неповної визначеності.

Авторами запропоновано методичні підходи до моделювання процесу вибору стратегій інноваційного розвитку, їх практична реалізація у вигляді комп'ютерних програм надає принципову можливість оперативно «програвати» різні варіанти управлінських рішень на програмно реалізованих моделях (задаючи при цьому різні варіанти вхідних даних), аналізувати і інтерпретувати їх результати і обирати кращі для конкретного підприємства-інноватора, яке функціонує в конкретних умовах зовнішнього макро- і мікросередовища, стратегії інноваційного розвитку: наздоганяючого, на рівні лідера, випереджаючого.

Отримані наукові результати розвивають і поглиблюють методологічні і теоретико-методичні засади управління інноваційним розвитком в частині формалізації і підвищення рівня обґрунтованості рішень щодо формування ефективних ринково орієнтованих стратегій інноваційного розвитку промислових підприємств.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на розроблення засад організаційно-економічного механізму ринково орієнтованого управління стратегіями інноваційного розвитку промислових підприємств в руслі концепції інноваційного випередження, формувати передумови стійкого інноваційного зростання економіки України у цілому.

Список використаних джерел

1. Гольдштейн Г.Я. Инновационный менеджмент: учебное пособие / Г. Я. Гольдштейн. – Таганрог : Издательство ТРТУ, 1998. – 132 с.
2. Ілляшенко Н.С. Організаційно-економічні засади інноваційного маркетингу промислових підприємств: монографія / Н.С. Ілляшенко. – Суми : Сумський державний університет, 2011. – 192 с.
3. Ілляшенко С.М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань: монографія / С.М. Ілляшенко. – Суми: ТОВ «Діса плюс», 2016. – 192 с.
4. Ілляшенко Н.С. Порівняльний аналіз теоретико-методологічних підходів до визначення стратегій інноваційного розвитку промислових підприємств / Н.С. Ілляшенко // Інтеграція економічних та технічних процесів: сучасний стан і перспективи розвитку: колективна монографія/ за заг. Ред. Савчук Л.М. — Х.: Вид-во «Діса плюс», 2015. – С. 24-39.

5. Ілляшенко С.Н. Анализ рыночных возможностей инновационного развития предприятия в условиях нечеткой оценки факторов внешней и внутренней среды / С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипулина // Вісник СумДУ. Серія Економіка. - 2010. - № 1. – С. 97–102.
6. Маркетинг: бакалаврський курс: Підручник / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: Університетська книга, 2009. – 1134 с.
7. Микитюк П. Інноваційний розвиток промислового підприємства / П. Микитюк // Економічний аналіз. - 2013. - Т. 12(3). - С. 339–343.
8. Орлова В.М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства / В.М. Орлова // Економічний нобелівський вісник. - 2015. № 1 (8). – С. 79-85.
9. Пожуєва Т.О. Інноваційний розвиток підприємства в конкурентному середовищі / Т.О. Пожуєва // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. - 2013. - Вип. 1(2). - С. 103–106.
10. П'ятницька Г. Мультиваріантність стратегій інноваційного розвитку / Г. П'ятницька, В. Найдюк // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. - 2018. № 1. – С. 22-36.
11. Росохата, А.С. Трендотчінг як напрямок прогнозування інноваційного розвитку промислового підприємства з виробництва машин та устаткування [Текст] / А.С. Росохата // Вісник Національного технічного університету „Харківський політехнічний інститут”. Збірник наукових праць. Серія : Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ „ХПІ”. – 2014. – № 33(1076) – С. 62-75.
12. Росохата, А.С. Формування методичного апарату прогнозування напрямів інноваційної діяльності промислового підприємства [Текст] / А.С. Росохата // Економіка і управління. – м. Київ. - 2014. – № 2. – С.115-121.
13. Філіппова С.В. Інноваційний розвиток промислового підприємства як об'єкт стратегічного управління / С.В. Філіппова, П.В. Воронжак // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2014. - № 3. - С. 124–129.
14. Чухрасва Н.М. Інноваційний розвиток підприємства та забезпечення його ефективності та стійкості / Н.М. Чухрасва // Бізнес Інформ. - 2014. - № 6. - С. 92–97. .
15. Шульгіна Л.М., Юхименко В.В. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій : монографія / Л.М. Шульгіна, В.В. Юхименко; Нац. техн. ун-т України «КПІ». – К.: Univest PrePress, 2015. – 212 с.
16. Iliashenko N.S. The comparative analysis outstripping and alternative types of development / N.S. Iliashenko / Marketing and management of innovations. – 2014. – №2. – P.21-28.
17. Iliashenko S.M. Innovative process rational choice grounding in organization / S.M. Iliashenko // Marketing and Management of Innovation. - 2015. - № 2. – P. 11-20.

Робота виконана за рахунок бюджетних коштів МОН України, наданих на виконання науково-дослідних тем: «Механізм управління формуванням стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислових підприємств» (№ ДР 0117U003928); «Розроблення механізму комерціалізації інноваційної продукції» (№ ДР 0118U003572).

РОЗВИТОК АВТОМОБІЛЕБУДІВНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ КИТАЮ

Наприкінці ХХ ст. автомобільна промисловість була зовсім іншою. Всесвітнє виробництво автомобілів у 1980 р. ледве перевищувало 30 млн. авто, рейтинг автовиробників очолювали США, Японія, Німеччина, Франція, Італія та Великобританія. Значними автовиробниками були також Бразилія, Бельгія та Канада, але вони виробляли продукцію з комплекуючих Chevrolet, Ford, Opel, Renault, VW та інших, в складі спільних підприємств виробників США або Європи, багатонаціональних виробників, що виробляють авто в країнах, які є частиною певних блоків вільної торгівлі. Обсяги виробництва в Індії становили лише 30588 авто, Південної Кореї – 55000, автомобільна промисловість в Китаї практично не існувала [10].

Історія автомобілебудування в Китаї суттєво відрізняється від етапів розвитку інших галузей економіки країни, пов'язаних з масовим виробництвом. Більшість товарів народного споживання Китай почав експортувати, коли внутрішній ринок був доволі незначним за обсягами. Автомобільна промисловість Китаю, навпаки, почала активно розвиватися лише останні два десятиліття, в умовах зростання платоспроможного попиту населення на автомобілі. Зародження автопрому Китаю датується червнем 1953 р., тоді в м. Пекін розпочав свою роботу перший автомобільний завод – First Automobile Works (FAW). Наприкінці 1950-х рр. до 1960-х рр. було створено кілька автозаводів в містах Нанкін, Шанхай, Цзинан і Пекін. Частка виробництва легкових автомобілів була незначною, у 1985 р. вироблено всього 5200 автомобілів.

Автопром є одним з ключових секторів, на користь яких відбулися політичні реформи. У 1980 р. уряд розпочав затвердження іноземних інвестицій у формі спільних підприємств з місцевими компаніями, частка капіталу іноземних підприємств обмежувалась в розмірі 50%, також заборонялась продаж іномарок на тих же комерційних майданчиках, що і авто вітчизняного виробника [23,16].

До середини 1990 р. авто індустрія Китаю була високо захищеною. Такий підхід був сформований за моделлю промислового розвитку Кореї 1970-х рр. Вимоги до фондів, технологій, модернізації автопрому змусили владу залучати прямі іноземні інвестиції. Проте операції іноземних компаній, як вже відмічалось, регламентувалися переліком обмежувальних заходів, найважливішими з яких були високі тарифні та нетарифні бар'єри, скринінг, обмеження іноземного капіталу та вимоги до місцевого контенту.

Ще однією унікальною рисою китайського автопрому є те, що жоден автовиробник не володіє часткою ринку більше 10% [31].

Така політика уряду ґрунтується на тому, що вітчизняні автокомпанії зможуть скористатися перевагами трансферу технологій через спільні підприємства. При підписанні угоди про спільне ведення бізнесу, китайська сторона наполягає на переданні технологій та підпорядкування китайському керівництву. Втім, сподівання китайського уряду щодо інтенсивного розвитку вітчизняного автомобілебудування не справдилися. Сьогодні на ринку Китаю переважають General Motors, Volkswagen, Mercedes-Bens, Ford, Suzuki, Daihatsu, Honda, Subaru, Citroen, Toyota та інші зарубіжні бренди. Місцеві виробники, такі як Chery Automobile Co та Geely Holding Group швидко зростають, але значно відстають в технологіях.

Малі та середні підприємства США, Японії та Європи є основними бенефіціарами економічного зростання Китаю.

Американські, європейські та японські автовиробники розглядають Китай як перспективний ринок збуту, оскільки попит на транспортні засоби в США та Європі має тенденцію до скорочення. На китайський ринок виводяться автомобілі розроблені з урахуванням вимог споживачів – консервативні, з висококласним дизайном, низького і середнього цінового сегменту. Китайські споживачі надаються перевагу іномаркам орієнтовуючись на репутацію виробника, високу якість та вартість бренду.

Перші спільні підприємства було створено з компаніями Volkswagen та American Motors, наступною була компанія VW, яка налагодила випуск моделі Santana для задоволення прогнозованого попиту на таксі. Китайська сторона суворо контролювала конкуренцію, за такого симбіозу виграла кожна з сторін.

Компанія Volkswagen перша побудувала автозавод в Китаї. На сучасному етапі розвитку практично кожна провідна автокомпанія представлена на авторинку Китаю, до таких належать: Mercedes-Bens, Ford, General Motors, Suzuki, Daihatsu, Honda, Subaru, Citroen, Toyota. Більшість з ним мають партнерські відносини з одним з трьох найбільших китайських автовиробників.

Volkswagen

Volkswagen AG, найбільший виробник автомобілів в Європі, довгий час був найбільшим виробником автомобілів в Китаї. Китай є пріоритетним ринком для компанії Volkswagen. Компанія має два спільних підприємства: одне з Шанхайською автомобільною компанією (виробництво моделей Santana та Passat), інше – з Першим автомобільним заводом у м. Чанжані на північному Сході (виробництво моделей Bora та Jetta). Volkswagen також випускає Polo, Golf [16].

FAW виробляє Volkswagen Bora, C-Trek, CC, Golf, Golf GTI, Golf Sportsvan, Jetta, Magotan (Euro-Passat) і Sagitar (Euro / US-Jetta) для Volkswagen, а також всі моделі Audi.

SAIC збирає седан Lamando, Lavida і хетчбек Gran Lavida, Passat (US-версія), Polo, Polo GTI і CrossPolo, Phideon, седан Santana і хетчбек Gran Santana, Santana Vista, Tiguan і Tiguan L, Touran і Teramont для німецької марки, а також всі моделі Skoda [53].

В рейтингу автовиробників Китаю Volkswagen займає першу позицію за часткою ринку, а за темпами зростання перша позиція належить General Motors. Обсяги продажу Volkswagen на китайському авторинку подано в табл. 1, статистичні дані включають лише моделі, які локально виробляються в Китаї спільними підприємствами FAW-VW і Shanghai Volkswagen спільно з місцевими партнерами First Auto Works і SAIC (Shanghai Automotive Industry Corporation), і виключає моделі імпорту.

Таблиця 1

Обсяги продажу Volkswagen на китайському авторинку [53]

Рік	Обсяги продажу, шт.	Частка ринку, %
2003	629090	29,36
2004	583149	23,69
2005	538660	16,75
2006	632670	15,06
2007	826889	15,55
2008	792708	14,59
2009	1119879	13,54
2010	1474733	13,15
2011	1722994	14,03
2012	2050193	15,51
2013	2395696	14,70
2014	2710504	14,73
2015	2665622	13,21
2016	3006215	12,73
2017	3139120	12,95

Аналіз статистичних даних наведених в табл. 1 свідчить про значне зростання обсягів продажу при суттєвому скороченні частки ринку. За досліджуваний період обсяги продажу збільшилися на 398,99%, а частка ринку зменшилась на 16,41% (або в 2,27 рази). Такі результати свідчать про вихід на ринок потужних автовиробників, які становлять значну конкурентну загрозу.

General Motors

General Motors (GM) – в рейтингу автовиробників в Китаї посідає перше місце, а китайський авторинок для компанії, за обсягами збуту,

посідає другу позицію. Автовиробник випускає такі моделі як Buick і Chevrolet, на які відмічається високий попит в Китаї, що компенсує падіння обсягів збуту даних моделей в США. GM має давню історію в Китаї. Buick створив своє перше дилерське представництво в Китаї в м. Шанхай у 1929 р. Перше спільне підприємство зареєстровано у 1991 р., яке після випуску всього 300 авто було закрито. У 1996 р. GM започатковано партнерство 50/50 з Shanghai Automotive Industry Corp (SAIC). SAIC також випускає та продає автомобілі за марок Maxus і Roewe і має спільні підприємства з «General Motors», «Iveco» і «Volkswagen», випускають автомобілі під торговельними марками Baojun, Buick, Cadillac, Chevrolet, Wuling, Iveco, Skoda та Volkswagen.

Обсяги продажу автомобілів автовиробником General Motors SAIC на ринку Китаю подано в табл. 2.

Таблиця 2

Обсяги продажу General Motors SAIC [27]

Рік	Обсяги продажу, шт.	Частка ринку, %
2007	3131	0,06
2008	9361	0,17
2009	13785	0,17
2010	29216	0,26
2011	50191	0,41
2012	72516	0,55
2013	74684	0,46
2014	52217	0,28
2015	70377	0,35
2016	80389	0,34
2017	134786	0,56

Аналіз даних таблиці свідчить про значні темпи зростання обсягів продажу авто GM SAIC, так за досліджуваний період, 2007-2017 рр., обсяги продажу збільшилися на 4304,89% (або у 43 рази), частка ринку збільшилась на 0,39% (або у 9,3 рази). Такі показники свідчать про стрімке зростання популярності даної торгової марки, значні конкурентні переваги та високі перспективи розвитку. GM має партнерські відносини 50/50 з двома китайськими автовиробниками: Shanghai Automotive і Wuling Automotive. Компанія забезпечує прибутковість виробництвом маленьких, недорогих економічних авто, мікроавтобусів та пікапів. Ця стратегія розвитку прямо протилежна тій, що компанія використовує на авторинку США, де реалізує здебільшого позашляховики.

Починаючи з 2008 р. GM мав вісім спільних підприємств та 20000 працівників у Китаї. Компанія вкладає в китайський автопром понад 1 млрд. дол. США щорічно. Понад 1,5 млрд. дол. США було інвестовано на

будівництво заводу в районі Пудун м. Шанхай у 1990-х рр., який випускає Buick Regals, Centuries та китайську версію мікроавтобуса Pontiac Montana. Будівництво заводу завершено у травні 2005 р., виробничі потужності заводу становлять 320 тис. авто на рік. Новий завод випускає розкішні седани Buick Excelles та Cadillac CTS. У серпні 2009 р. започатковано спільне підприємство з компанією FAW Group з виробництва легких вантажних авто та мікроавтобусів [16].

DaimlerChrysler

Німецький автоконцерн DaimlerChrysler інвестував 1,6 млрд. дол. США у китайський автопром шляхом будівництва двох заводів з випуску лімузинів та фургонів Mercedes. Починаючи з 2005 р, компанія випускає лімузини класу С і Е на новому заводі в м. Пекін. Sprinter та Viano/Vito виробляються в м. Фучжоу в провінції Фуцзянь починаючи з 2006 р. [13]. DaimlerChrysler випускає в Китаї позашляховики, автобуси, мінівени, середні та важкі вантажні авто.

Обсяги продажу всіх моделей Mercedes-Benz на китайському авторинку подано в табл. 3. Статистика включає лише моделі, які локально виробляються в Китаї через спільні підприємства Пекін-Бенц і Фуцзянь-Бенц з місцевими партнерами по виробництву BAIC (легкові комерційні автомобілі) та Fujian Motors (легкі комерційні транспортні засоби), і виключає імпортовані моделі.

Таблиця 3

Обсяги продажу Mercedes-Benz на китайському авторинку[26]

Рік	Обсяги продажу, шт.	Частка ринку, %
2006	10600	0,25
2007	6882	0,13
2008	14355	0,27
2009	16902	0,20
2010	58382	0,52
2011	86265	0,70
2012	98463	0,74
2013	123600	0,76
2014	139508	0,76
2015	255270	1,26
2016	326690	1,38
2017	445687	1,84

BAIC будує С-клас L, Е-клас і GLK для Mercedes-Benz, а Fujian Motors виробляє комерційні мікроавтобуси та пасажирські фуртони V-Class, Viano, Vito та Sprinter. Всі інші моделі імпортуються.

Аналіз даних табл. 3 свідчить про успішність діяльності автовиробника на китайському авторинку, протягом досліджуваного періоду відмічається

як стале нарощування обсягів продажу, так і зростання частки ринку. За 2006-2017 рр. обсяги продажу зросли на 435087 авто, тобто на 4104,59% (або у 42 рази). Щодо частки ринку, то вона за аналогічний період зросла на 1,59% або в 7,36 рази.

Ford

Вперше на китайський авторинок Ford вийшов у 1913 р., продаючи Model-Ts. Після втрати угоди з компанією Daimler-Benz, для того щоб розпочати виробництво мікроавтобусів в Китаї, Ford придбав 30% пакет акцій китайського автовиробника Jiangling Motors. З 1997 р. Ford почав виробляти комерційні пасажирські фургони Transit та інші невеликі вантажні автомобілі спільно з Jiangling Motors Co (JMC).

У 2003 р. Ford розпочав виробництво моделей Fiesta і Mondeo. У 2007 р. обсяги продажу збільшилися на 30% і становили 216324 авто, що було досягнуто за рахунок популярності моделі Focus. Найбільшим партнером Ford у Китаї є Chongqing Changan Automobile [17].

Автозавод Chongqing Changan Automobile Co., Ltd. (м. Чжунцин) – виробляє легкові авто, універсальні авто (MPV), двопаливні універсальні авто (MPV), гібридні легкові авто, двопаливні мікроавтобуси, електромобілі, двопаливні легкові авто, легкові авто на паливних елементах під маркою Changan Auto [11]. Ford спільно з Chongqing Changan Automobile виробляє моделі Fiesta і Mondeo.

За період 2001-2006 рр. Ford інвестував в китайський автопром 1,5 млрд. дол. США. У 2007 р. Ford спільно з автоконцерном Mazda відкрив завод у м. Нанкін, обсяги інвестицій становили 510 млн. дол. США.

На даний час виробництво автовиробника фокусується між Китаєм, штатом Мічиган та Європою. Але Ford робить ставки на виробництво в Китаї. За підрахунками фахівців Ford, випускаючи Focus в Китаї замість Мексики, автовиробник заощадить 1 млрд. дол. США. А заощадження будуть використані для розширення виробництва у США, де виробляються більш прибуткові великі вантажні авто та позашляховики [4].

Отже, обрана стратегія розвитку Ford передбачає пристосування до потреб та платоспроможного попиту споживача, більш дешеві марки авто вироблятимуться в країнах з транснаціональною економікою, таких як Китай, а позашляховики та вантажні авто, тобто значно дорожчі авто – в США та європейських країнах.

Обсяги продажу Ford на китайському авторинку подано в табл. 4. Статистика враховує лише моделі, які локально виробляються в Китаї Changan-Ford спільно з місцевим партнером Changan Auto.

За досліджуваний період обсяги продажу зросли на 835316 авто, що становило 18566,70% зростання (або у 186,7 рази). Значне зростання простежується і щодо частки ринку, яка 2003-2017 рр. зросла 2,26% (або у

16,5 рази). Така динаміка свідчить про значні конкурентні переваги виробника та зростаючий платоспроможний попит.

Таблиця 4

Обсяги продажу Ford на китайському авторинку[15]

Рік	Обсяги продажу, шт.	Частка ринку, %
2003	4499	0,21
2004	37315	1,52
2005	62925	1,96
2006	131076	3,12
2007	174085	3,30
2008	156090	2,87
2009	228298	2,76
2010	304103	2,71
2011	320655	2,61
2012	418501	3,17
2013	678951	4,17
2014	801603	4,36
2015	870652	4,31
2016	951396	4,03
2017	839815	3,47

Японські автомобільні компанії в Китаї

На китайському авторинку японські автомобільні компанії активно розпочали свою діяльність з 2000-х рр. Привабливість китайського авторинку обумовлена тим, що витрати на виробництво на 20% нижче, а витрати на оплату послуг робочої сили на 50% нижче, ніж в Японії.

На початку 2000-х рр. всі п'ять найбільших автовиробників Японії оголосили про наміри агресивно розвиватися в Китаї, визнавши китайський авторинку географічним пріоритетом №1 з точки зору розвитку ринку. Привабливість китайського авторинку для японських автоконцернів обумовлена перш за все територіальною наближеністю країн. Провідні японські автовиробники, Honda, Toyota, Nissan, представлені автозаводами у м. Гуанджоу.

Японські автовиробники знаходяться в жорсткій конкурентній боротьбі за акції стрімко розвиваючогося китайського ринку. Протягом останнього десятиліття їм не вдалося збільшити частку ринку в Китаї, за виключенням Nissan Motor Co.

Бойкот японських товарів 2012 р. у Китаї, викликаний суперечками щодо нежилых островів у Східнокитайському морі, завдав значної шкоди і японським автовиробникам, розміри недоотриманого прибутку становили мільярди доларів США. Продажі Toyota скоротились на 48,9%, Honda – 40,5%, Nissan – 35,3% [21].

Honda в Китаї

Honda була першою японською компанією, що налагодила виробництво автомобілів на китайському авторинку та вважається найприбутковішою компанією в Китаї. З 1998 р. компанія має партнерські відносини 50/50 з китайським автовиробником Automobile Group Co., Ltd (м. Гуанджоу), заплативши за таку угоду 100 млн. дол. США. Спільне підприємство відоме як Guangqi Honda Automobile Co., Ltd. (GHAC), займається виробництвом і продажем авто Honda в Китаї. Honda також співпрацює з Гонконгською компанією Denway Motors. Загалом на китайському авторинку Honda має три заводи.

Автовиробник має дилерські представництва в кожній провінції Китаю, окрім Тибету. Продукція підприємства розрахована на різні цінові сегменти, призначена для китайського ринку та експорту до Європи.

Обсяги реалізації продукції на китайському ринку становлять 17% від загального обсягу продажу автокомпанії Honda і займають п'яте місце в одиницях продажу. Для китайського авторинку виробляється авто Fccord sedan, мікроавтобуси Odyssey, авто CR-V і компактні авто Fit. У 2005 р. розпочато виробництво невеликих хетчбеків Jazz для експорту до Європи.

Honda також співпрацює з Dongfeng Motor для виробництва мотоциклів, які розраховані як для місцевого ринку, так і для експорту до Європи [16].

Зростання сегменту авто преміум класу спонукало Guangqi Honda Automobile Co., Ltd. до розширення партнерства. Налагоджено виробництво авто Acura. Бренд Acura уперше представлений у США у 1986 р., продажі авто у Китаї розпочалися з вересня 2006 р. На сьогоднішній день до лінійки Acura на китайському авторинку входять шість моделей авто, включно з MDX, RDX, ILX и RLX. З метою зростання обсягів збуту пропонуються найвигідніші умови гарантії поміж автобрендів преміум сегменту – 4 роки або 100 тис. км пробігу, а також безкоштовне сервісне обслуговування.

Обсяги продажу Honda, які вироблені та реалізовані на китайському авторинку, подано в табл. 5.

Дані таблиці свідчать про стале зростання обсягів продажу, за 2003-2017 рр. показник збільшився 1300083 або на 636,66% (або у 12 разів). Щодо частки ринку, то найвищий показник відмічено у 2004 р. (8,30%), найнижчий – у 2014 р. (4,20%), в цілому за досліджуваний період зростання становило лише 0,36% (або 1,07 рази). Порівняно з іншими автовиробниками показники зростання не вражають, але слід враховувати, що Honda початково мала високі обсяги продажу і вже сам той факт, що за умов запеклої конкуренції, частка ринку не зменшується свідчить про сильну конкурентну позицію і виважену маркетингову стратегію розвитку.

Таблиця 5

Обсяги продажу Honda на китайському авторинку[21]

Рік	Обсяги продажу, шт.	Частка ринку, %
2003	117719	5,49
2004	204204	8,30
2005	257011	7,99
2006	320593	7,63
2007	368729	6,98
2008	352337	6,49
2009	574912	6,95
2010	646355	5,76
2011	593064	4,83
2012	559868	4,24
2013	729568	4,48
2014	772717	4,20
2015	980662	4,86
2016	1196664	5,07
2017	1417802	5,85

Toyota в Китаї

Автомобілебудівна компанія Toyota заснована у 1937 р., відома своїми новинками, якістю та конкурентоспроможністю продукції. Компанія виробляє авто на 53 виробничих майданчиках у 27 країнах світу.

До Другої світової війни автомобілебудівна компанія Toyota побудувала заводи в м. Тяньцзіні та м. Шанхай. На початку 1970-х років, після офіційного рішення Китаю про вступ до ООН, Toyota передала технології китайській стороні, активно працювала на розвитком промисловості автозапчастин, навчанням персоналу і в такий спосіб сприяла розвитку китайського автопрому.

З 2000 р. Toyota розпочала повномасштабне виробництво та продаж авто на китайському ринку, створила дев'ять місцевих виробничих компаній та чотири дистриб'ютори [3].

Для розвитку на китайському авторинку Toyota обрала стратегію «класифікації», яка полягає в тому, що конкурентоспроможні постачальники першими виходять на ринок, добре розвивають інтегровану мережу в цільовій зоні, і лише потім на ринок виходить основна компанія. В результаті, компанія, за допомогою місцевих постачальників, змогла підтримати високу якість своєї продукції, та сфокусуватися на заходах, спрямованих на зниження собівартості продукції. Одним з основних заходів зниження собівартості продукції Toyota є пильна увага до деталей, усунення невідповідностей та зниження кількості відходів на кожному етапі виробництва. Компанії вдалося підвищити рентабельність інвестицій

шляхом скорочення запасів та виробництва лише необхідно кількості продукції, уникаючи надмірного виробництва.

З моменту свого заснування Toyota завжди проводила агресивну стратегію управління витратами, що дозволило невеликій компанії підтримувати конкурентні переваги перед великими конкурентами.

Toyota з 2000 р. має партнерські відносини з Tianjin Automobile Xiali Corporation, спільне підприємство відоме як Tianjin FAW Toyota Motor Co. Ltd. – виробництво авто Xiali 2000 заснованого на Toyota Platz / Vitz. Toyota також виробляє і продає авто в Китаї під власним брендом.

Toyota також має партнерські відносини з FAW Group Guangzhou Automobile в м. Гуанчжоу провінції Гуандун. Даний китайський автозавод також відомий як Guangzhou Automobile або GAIG. GAIG є другою за величиною групою китайських автовиробників «Великої п'ятірки» (Перший автомобільний завод (First Automobile Works), Shanghai Automotive Industry Corporation, Chang'an Motors, Dongfeng Motor Corporation, and Chery Automobile). Спільно з японськими партнерами GAIG виробляє такі марки авто, як Isuzu, Honda, Toyota для експорту та китайського ринку.

Toyota також виробляє седан Corolla, спортивні автомобілі та 3-літрові бензинові двигуни з групою China FAW в м. Чанчунь в провінції Цзілінь. У 2004 р. Toyota оголосила про початок виробництва гібридних авто Prius з комплектуючих з Японії [16].

Динаміка обсягів продажу та частки ринку подана в табл. 6. Статистика відображає продаж моделей Toyota, що вироблені локально в Китаї та продані на китайському авторинку.

Аналіз статистичних даних свідчить про стале нарощування обсягів продажу Toyota, за досліджуваній період показник збільшився на 1117439 авто, зростання становило 5455,98% (або у 55,6 рази). Частка ринку за 2003-2017 рр. зросла на 2,34% (або у 1,99 рази). Найбільшу частку ринку підприємство займало у 2008 р. (9,88%), найнижча – у 2003 р. (2,36%). Якщо до 2008 р. спостерігається стале зростання частки ринку, показник збільшився на 7,52%, то з 2008 р. показник щороку знижується, за 2008-2017 рр. показник зменшився на 5,18%. Якщо взяти до порівняння частки інших автовиробників, то втрати колосальні.

Таблиця 6

Обсяги продажу Toyota на китайському авторинку[52]

Рік	Обсяги продажу, шт.	Частка ринку, %
1	2	3
2003	20481	2,36
2004	87942	3,57
2005	147438	4,58
2006	277379	6,60
2007	451782	8,55

1	2	3
2008	536444	9,88
2009	625247	7,56
2010	775245	6,91
2011	804128	6,55
2012	745565	5,64
2013	857749	5,26
2014	956281	5,20
2015	1010178	5,00
2016	1064704	4,51
2017	1137920	4,70

Даних факт пояснюється рядом причин:

- вихід на китайський авторинок значної кількості нових автовиробників;
- часті конфлікти між Китаєм та Японією, в тому числі територіальні, що мають як економічний, так і політичний характер;
- складність забезпечення високої якості продукції Toyota за умов виробництва спільно з китайськими автовиробниками, а для Toyota питання якості є вирішальним.

З огляду на вище зазначене, та взявши до уваги популярність авто марки Toyota в світовому масштабі, можна стверджувати про зниження економічного інтересу автовиробника Toyota до китайського авторинку.

Nissan в Китаї

Nissan виробляє авто в Китаї спільно з Dongfeng Motor Corporation, китайською автомобілебудівною компанією, що входить до «Великої п'ятірки», заснованою у 1969 р. Основний напрям діяльності Dongfeng Motor – виробництво всіх видів комерційного транспорту, включаючи вантажівки та автобуси, а також виготовлення запчастин та автомобільного обладнання. Завод має велику місцеву мережу збуту. На відміну від Dongfeng Motor, Nissan є всесвітньовідомим виробником в асортименті продукції якого здебільшого пасажирські транспортні засоби.

В результаті об'єднання ресурсів Dongfeng Motor з компанією Nissan з метою розвитку міжнародного ринку у 2003 р. утворилось найбільше в Китаї спільне автобудівне підприємство Dongfeng Motor Company Limited (DFL) з розподілом капіталу 50/50. Виробничі процеси DFL включають всі етапи виготовлення авто: штампування, зварювання, фарбування, збірку, перевірку якості і т.д. DFL є єдиною автокомпанією в Китаї, яка пропонує повний набір продуктів як пасажирських, так і комерційних транспортних засобів. Виробниче обладнання та технологічні процеси компанії є зразковими для виробників комерційної техніки в Китаї [13, 31].

Зареєстрований статутний фонд спільного підприємства становить 2 млрд. дол. США [14].

DFL з 2003 р. випускає моделі Nissan Teana та Nissan Tiida намагаючись знизити собівартість продукції за рахунок використання китайських постачальників для виготовлення деталей. Наприклад, собівартість Nissan Tiida вироблено в Китаї орієнтовно на 20% нижче, ніж у Японії.

Спільне підприємство Zhengzhou Nissan Automobile випускає позашляховики, наприклад Nissan Paladin.

Обсяги продажу Nissan на китайському ринку, що локально вироблені в Китаї подано в табл. 7.

Таблиця 7

Обсяги продажу Nissan на китайському авторинку[30]

Рік	Обсяги продажу, шт.	Частка ринку, %
2003	74301	3,47
2004	72634	2,95
2005	165788	5,15
2006	243106	5,79
2007	286025	5,42
2008	327359	6,03
2009	508814	6,15
2010	681360	6,08
2011	832101	6,78
2012	751509	5,69
2013	842101	5,17
2014	859490	4,67
2015	891361	4,42
2016	1015605	4,30
2017	1118085	4,61

Аналіз статистичних даних щодо динаміки обсягів продажу та частки ринку Nissan локально вироблених і реалізованих на китайському авторинку дає підстави до висновків про схожість ситуації з автовиробником Toyota. Зростання обсягів продажу становить 1043784 авто за 2003-2017 рр. або 1404,80% (або у 15,05 рази), зростання частки ринку – 1,14% (або у 1,33 рази), найвищий показник частки ринку зафіксовано у 2011 р., найнижчий – у 2004 р. Причини уповільнення темпів зростання такі ж, що і у автовиробника Toyota.

Mitsubishi в Китаї

Корпорація Mitsubishi Motors (Mitsubishi Automobile Industrial Corporation) – п'ятий за величиною автовиробник Японії, в світовому масштабі – обіймає 15 позицію.

На китайському авторинку Mitsubishi випускає седани та позашляховики на спільних підприємствах Soueast-Mitsubishi та GAC-Mitsubishi з місцевими партнерами.

Автовиробник Mitsubishi на китайському авторинку розвивається згідно розробленої середньострокової корпоративної стратегії, яка визначає корпоративний та управлінський підходи спрямовані на формування стійкої ділової вартості. Стратегія враховує різні фактори навколишнього середовища, включаючи сповільнення світової економіки, зміни товарних ринків, геополітичні ризики, зміни, викликані технологічними новинками (так звана «четверта промислова революція») [28].

Обсяги виробництва Mitsubishi подано в табл. 8.

Таблиця 8

Обсяги продажу Mitsubishi Automobile Industrial Corporation [29]

Рік	Обсяги продажу, шт.	Частка ринку, %
2003	5804	0,27
2004	23090	0,94
2005	20861	0,64
2006	32439	0,77
2007	50097	0,95
2008	29043	0,53
2009	30696	0,37
2010	43492	0,39
2011	41549	0,34
2012	27327	0,21
2013	62553	0,38
2014	73257	0,40
2015	62469	0,31
2016	59139	0,25
2017	120150	0,50

Аналіз даних таблиці свідчить про коливальний характер виробництва, що обумовлено економіко-політичними факторами у відносинах між Китаєм та Японією. За досліджуваний період, а саме 2003-2017 рр., обсяги виробництва автовиробника на китайському ринку зросли на 114346 авто або ж майже в 20 разів. Відповідно до даних таблиці можна проаналізувати не лише темпи зростання виробництва Mitsubishi Automobile Industrial Corporation на китайському ринку, але й темпи зростання самого ринку, даний показник можна відстежити порівнюючи обсяги виробництва і частку ринку. Отже, якщо у 2003 р. на 0,1% частки ринку потрібно було виробити близько 215 авто, то у 2017 р. цей показник становив вже 2403 авто, тобто темпи зростання ринку за досліджуваний період становлять 1117,67%, що свідчить про значну привабливість ринку.

Mazda в Китаї

«Mazda» була заснована Югіро Матсуда у 1920 р. як мале підприємство на півдні Японії (м. Хіросіма) – Toyo Cork Kogyo Company, Ltd., що виробляло коркові вироби, у 1929 р. компанія розпочала виробництво верстатів відмовившись в назві підприємства від слова «Cork».

Наприкінці 1920-х рр. Тоюо Когюо розпочато проектні роботи, в результаті яких у 1931 р. виведено на ринок незвичну триколісну вантажівку, яка виявилась комерційно успішною. Тоюо Когюо був першим автовиробником який випустив авто з роторним двигуном і цим забезпечив собі унікальну позицію на ринку, випередивши Nissan і Toyota.

У 1979 р. Ford Motor Company успішно провів перемовини з Тоюо Когюо про об'єднання з власним японським підрозділом Ford і придбав значний пакет акцій, а у 1996 р., коли Ford отримав контрольний 33,4 % пакет акцій Тоюо Когюо, що був на межі банкрутства, Ford очолив розвиток компанії за рахунок скорочення витрат, реструктуризації та впровадження низки успішних нових моделей.

У 1984 р. Тоюо Когюо офіційно змінив назву підприємства на Mazda Motor Corporation.

Mazda Motor Corporation – належить до п'ятірки японських автовиробників (Toyota Motor Corporation; Nissan Motor Co., Ltd.; Honda Motor Co., Ltd; і Suzuki Motor Corporation), випускає седани, універсали, мікроавтобуси, спортивні авто, легкі вантажні автомобілі та комерційні авто [25].

На китайський ринок автовиробник Mazda офіційно вийшов у 2001 р.

Changan Ford Mazda Automobile Co., Ltd. (розподіл інвестицій 50/25/25) – автовиробник зі штаб-квартирою у м. Чунцин, спільне підприємство за участі Changan Automobile, Ford Motor Company та Mazda, основний вид діяльності – виробництво та продаж легкових авто марки Ford та Mazda в Китаї.

У грудні 2012 р. автовиробника Changan Ford Mazda було реорганізовано та розділено на два нових спільних підприємства: Changan Ford Automobile Co., м. Чунціні (розподіл інвестицій 50/50), Ltd. та Changan Mazda Automobile Co., Ltd., м. Наньцзін (розподіл інвестицій 50/50) [7].

Стратегічний план розвитку Mazda: співпраця з діловими партнерами, компаніями з продажу та постачальниками, розвиток бізнесу та зміцнення бренду «Mazda» у Китаї, одночасно посилюючи свою глобальну виробничу базу. Розроблено стратегію розвитку підприємства до 2013 р. – «Стратегія для автомобілів, які активізують розум і тіло», стратегія базується на шести складових: задоволеність, якість, безпека, навколишнє середовище, повага до людей та соціальна сфера [20].

Обсяги продажу Mazda на китайському ринку, що локально вироблені в Китаї подано в табл. 9.

Таблиця 9

Обсяги продажу Mazda на китайському авторинку[24]

Рік	Обсяги продажу, шт.	Частка ринку, %
2003	24319	1,14
2004	35741	1,45
2005	50110	1,56
2006	47211	1,12
2007	89838	1,70
2008	112711	2,08
2009	174707	2,11
2010	227747	2,03
2011	211534	1,72
2012	171771	1,30
2013	184257	1,13
2014	204926	1,11
2015	226926	1,12
2016	269546	1,14
2017	318588	1,31
2018	274735	1,18

Згідно даних поданих в табл. 9, обсяги продажу автомобілів Mazda, що локально вироблені в Китаї, за період 2003-2018 рр. збільшилися на 250416 одиниць, або 1029,7% (або у 11,3 рази), при цьому частка ринку за досліджуваний період зросла лише на 0,04%, що свідчить про зростання конкурентного напруження.

Китайський автомобілебудівний ринок представлений також і багатьма іншими компаніями, серед яких найбільш відомі «Suzuki», «Hyundai» та «Fiat».

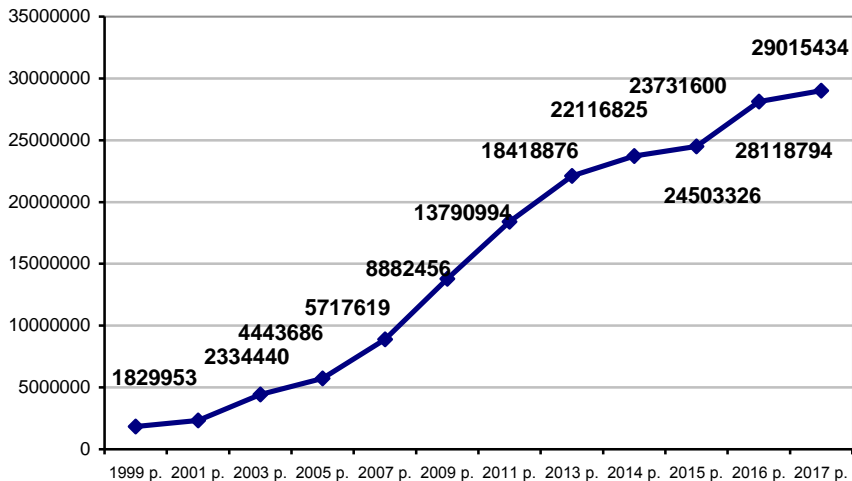
Ведення бізнесу іноземними компаніями в Китаї ускладнюється непрозорим регуляторним середовищем, недосконалою правовою системою та порушенням прав інтелектуальної власності.

З 2009 р. Китай є найбільшим у світі автовиробником випередивши США, Японію та Німеччину. Успішний розвиток автомобілебудування пов'язаний із сприятливою економічною ситуацією в країні. Річний обсяг виробництва авто в Китаї вперше перевищив 1 млн. у 1992 р. У 2000 р. китайський автопром виробив понад 2 млн. авто. Після вступу у 2001 р. Китаю до ВТО (всесвітньої торгівельної організації) розвиток авторинку ще більше пришвидшився [1].

У 2013-2014 рр. вперше у світовій історії автовиробництва Китай виробив понад 20 млн. авто – відповідно 22,1 млн. і 23,7 млн. авто.

Китайський автопром на сучасному етапі розвитку здатний виробляти всю лінійку автопродукції.

Протягом 1999-2016 рр. виробництво автомобілів в Китаї зросло у 15,37 рази (рис. 1).



*Рис. 1. Динаміка виробництва автомобілів в Китаї, 1999-2017 рр.
[побудовано автором за матеріалами 32-50]*

Загальний обсяг продажу продукції автомобільної промисловості у 2017 р. становив понад 29 млн. одиниць, з яких 24,8 млн. одиниць (85,5%) припадало на легкові автомобілі. Річне зростання загального обсягу продажу автомобілів становило 3,19%. Темпи зростання виробництва продукції автомобілебудування у 2016 р. до 2015 р. становили 14,5 %. Отже, відмічається різке уповільнення темпів зростання обсягів продажу продукції. Частка SAIC Motor Corporation Limited, провідної китайської державної автомобілебудівної компанії, 23,2% від загального обсягу продаж.

У 2017 р. китайський авторинок став найбільшим для багатьох брендів преміум класу, включаючи Cadillac, Audi, Mercedes-Benz, BMW та Porsche. Обсяги продажу 11 преміальних автовиробників у 2017 р. становили близько 2,24 млн. авто, що на 18,1% більше, ніж у 2016 р. У той же час загальні темпи зростання китайського автопрому становили 3,6%, темпи зростання продажу легкових автомобілів становили 1,9% (порівняно з 2016 р. відмічається падіння темпів зростання показника). Частка ринку легкових

автомобілів преміум класу у 2017 р. становила 10,18%, у 2011 р. цей показник становив 6,5% [8].

Отже, найбільш перспективним сегментом китайського авторинку легкових автомобілів є автомобілі преміум класу.

В Китаї будується значна кількість автозаводів, як вітчизняними, так і іноземними автовиробниками, у 2017 р. налічувалось 140 автозаводів. З десяти автовиробників з найвищою рентабельністю, сім – китайські [51].

Починаючи з 2009 р. іноземні автомобільні компанії займали 85% китайського авторинку. Близько 60% автомобілів, що продаються в Китаї, зібрані безпосередньо в країні. Проте, автомобілебудівна галузь Китаю дуже фрагментована і здебільшого складається з невеликих компаній, які виробляють незначний за асортиментом набір комплектуючих. Таке виробництво потребує значних затрат праці з відносно низьким застосуванням прогресивних технологій у порівнянні з автовиробниками в більш розвинених країнах, часто не вистачає економії на масштабі. В структурі витрат значну частину становлять витрати на НДДКР. Більшість компаній виробляють низько технологічні деталі з переважною присутністю імпорту [9, с. 11].

Майже 90% продукції китайського автопрому реалізується на внутрішньому ринку. В той же час Китай є великим експортером авто. За китайський авторинок, який є найбільшим в світі, змагаються провідні світові автогіганти та місцеві виробники [2].

Урядом Китаю встановлено ряд перешкод, спрямованих на зменшення зовнішньої конкуренції, до таких належить митний збір в розмірі не меншому 25% на автомобілі і 10 на автозапчастини. До вступу Китаю в СОТ (до 2006 р.) митний збір на автомобілі становив 100%, а на автозапчастини 50% [54, 16]

Така політика дала свої результати, у 2015 р. імпорт авто скоротився на 22,73%, найпопулярнішим автоімпортером є США. Також спостерігається спад імпорту автозапчастин, наприклад, у 2015 р. було імпортовано 681300 двигунів (на 1,86 млрд. дол. США), у порівнянні з попереднім роком скорочення становило 16%. Падіння імпорту кузовів і аксесуарів становило 14,97%, що становить 26,79 млрд. дол. США. Основними імпортерами комплектуючих для авто є Німеччина, Японія та США (табл. 10, 11).

Таблиця 10

Обсяги імпорту до Китаю авто та авто комплектуючих [9, с. 11]

Показник	2014 р.	2015 р.
Загальний імпорт, млрд. дол. США	89,505	69,615
Темпи зростання, %	20,7	-22,2
Імпорт з США	14,169	13,119
Частка імпорту США від загального обсягу імпорту, %	15,3	18,2

Отже, відповідно до даних таблиці, відбувається зменшення обсягів імпорту з США, одного з найбільших імпортерів до Китаю, як авто, так і комплектуючих до них. Втім, якщо порівнювати загальні обсяги імпорту з США, то частка продукції автомобілебудування зросла на 2,9%.

Таблиця 11

Обсяги імпорту та експорту автозапчастинами, Китай [9, с. 12]

Показник	2013 р.	2014 р.	2015 р.
Загальний імпорт, млрд. дол.	33,493	37,551	32,069
Темпи зростання, %	9,34	12,12	-14,61
Загальний експорт, млрд. дол.	78,418	84,314	80,046
Темпи зростання, %	5,33	7,52	-5,06

Щодо загального обсягу імпорту автозапчастинами, то з 2015 р. відмічається падіння показника на 15,61%, хоча попередні роки простежувалось стале зростання. Аналогічна тенденція і щодо експорту, зниження показника становить 5,06%. Падіння показників міжнародної торгівлі свідчить про насичення ринку, що потребує перегляду цінової політики та пошуку нових ринків збуту, як для Китаю, так і для США, Японії та Німеччини.

Найбільш перспективними є комплектуючі до авто та аксесуари, які становлять основний продуктової сегмент Китаю. Індустрія автозапчастин складає 56% загального доходу галузі.

Китайський автовиробник Great Wall має власний автозавод в Європі. У 2011 р. було розпочато виробництво трьох марок китайських авто в Болгарії спільно з місцевим партнером. Розвитнуті дилерські мережі в Албанії, Білорусі, Болгарії, Італії, Молдові, Росії, Великобританії, Ірландії та Україні.

Компанія Great Wall Company, створена у 1976 р., виробляє та продає бренди Great Wall, Haval і Wey у Китаї та є єдиним великим китайським автовиробником, що не має спільного підприємства з міжнародним автобрендом. Продажі легкових автомобілів під брендом Great Wall подано у табл. 12.

Таблиця 12

Обсяги продажу легкових авто Great Wall Company [складено автором за матеріалами 17, 18]

Рік	Обсяги продажу в Китаї, шт.	Частка ринку, %	Обсяги продажу в Європі, шт.	Частка ринку, %
1	2	3	4	5
2003	24227	1,13		
2004	27230	1,11		

Продовження табл. 12

1	2	3	4	5
2005	28462	0,88		
2006	11047	0,26	79	0,00
2007	6980	0,13	741	0,00
2008	16361	0,30	995	0,01
2009	87706	1,06	1917	0,01
2010	179276	1,60	1919	0,01
2011	204764	1,67	2569	0,02
2012	265821	2,01	1467	0,01
2013	347672	2,13	971	0,00
2014	183158	1,00	493	0,00
2015	90755	0,45	156	0,00
2016	30831	0,13	125	0,00
2017	11652	0,05	3	0,00

Отже, відповідно до даних табл. 12, обсяги продажу легкових автомобілів Great Wall Company в Китаї мають тенденцію до скорочення. Найвищий показник зафіксовано у 2013 р. (347672 авто, частка ринку – 2,13%), найнижчий – у 2007 р. (6980 авто, 0,13%). У порівнянні з 2013 р., у 2017 р. обсяги продажу скоротились на 336020 авто або на 96,6%. Даний факт свідчить про критичне падіння попиту в результаті насичення ринку та зміни вектора прихильності китайських споживачів на користь імпортних легкових авто, що вирізняються кращою якістю та надійністю.

Щодо продажу авто Great Wall Company на європейському ринку, простежується схожа тенденція, найвищий показник відмічено у 2011 р. (2569 авто, 0,02%) найнижчий – у 2017 р. (3 авто, 0,00%). За зазначений період показник знизився на 99,88%

Показники продажу позашляховиків модельного ряду Haval, який створено у 2006 р. як суборенд Great Wall Company, суттєво відрізняються від показників продажу легкових авто (табл. 13).

Таблиця 13

Обсяги продажу позашляховиків модельного ряду Haval Great Wall Company [19]

Рік	Обсяги продажу, шт.	Частка ринку, %
1	2	3
2006	28979	0,69
2007	58452	1,11
2008	56669	1,04
2009	66088	0,80
2010	119815	1,07

Продовження табл. 13

1	2	3
2011	143816	1,17
2012	280571	2,12
2013	279764	1,72
2014	429328	2,33
2015	662475	3,28
2016	938019	3,97
2017	849554	3,51

Відповідно до наведених даних можна стверджувати про чітку тенденцію до нарощування обсягів продажу. За період 2006-2016 рр. збут збільшився на 3236,89% або в 32,37 рази. Щоправда, у 2017 р., у порівнянні з 2016 р., показник знизився на 0,91%. Сегмент позашляховиків на китайському авторинку швидко розвивається і є найбільш перспективним.

У 2015 р. в Китаї було придбано 1 млн. автомобілів класу «люкс» та 75 тис. ультра-розкішних. Загальний обсяг продажу цих двох сегментів збільшився відповідно на 35% та 67% у порівнянні з попереднім роком. Провідними люксовими брендами стали Audi, BMW і Mercedes-Benz, у сегменті ультра-розкішних – Jaguar LandRover та Porsche.

Незважаючи на значні обсяги продажу автомобілів в Китаї, ринок ще недостатньо насичений у порівнянні з більш зрілими ринками. У 2015 р. в країні налічувалось 280 млн. водіїв і 141 млн. приватних авто [2]. Даний факт свідчить про перспективність зростання обсягів продажу за умови підвищення купівельної спроможності населення.

Обсяги продажу вживаних авто зросли у порівнянні з 2014 р. на 50%. Щодо вікової структури продажу вживаних авто, то станом на березень 2017 р. майже 76% становили віком від 3 до 10 років, 18% – до 3 років і лише 6% – старше 10 років. Даний показник є доволі непоганим у порівнянні з менш розвиненими країнами, наприклад, Польща, Росія, Україна, де переважний вік вживаних авто поверх 10 років, що становить значну небезпеку як для учасників авторуху, так і для екології.

Для імпорту вживаного авто до Китаю немає жорстких вимог, допускаються всі основні види авто – дизельні, бензинові, електричні та гібридні. Проте встановлено певні обмеження:

- вік авто повинен бути не менше 1 року і не більше 20 років;
- вживані авто можна імпортувати лише для власного користування;
- імпортувати до Китаю вживані авто можуть лише китайські резиденти.

Місцеві автовиробники, такі як Geely, Chery та Great Wall Motor, працюють над формуванням прихильності споживачів до продукції вітчизняного виробника.

SAIC Motor Corporation Limited, Шанхайська автомобільна промислова корпорація – займає третє місце серед найбільших китайських автовиробників.

Корпорація SAIC підпорядковує більше 50 підприємств в економічній зоні м. Шанхай, до основних належать:

- Shanghai-Sunwin Bus Corporation;
- Shanghai-Huizhong Automotive Manufacturing;
- Shanghai-Xingfu Motorcycle;
- Shanghai-New Holland Agricultural Machinery;
- Shanghai-Pengpu Machinery;
- та інші.

Корпорація SAIC починала з виробництва тракторів, автобусів і седанів представницького класу Phoenix для партійного керівництва КНР. В середині 1980-х рр. компанія відмовилась від виробництва власної марки автомобіля і розпочала випуск автомобілів в складі спільних підприємств. На сучасному етапі розвитку на заводі виробляються легкові автомобілі, трактори, мотоцикли, вантажівки, автобуси, а також комплектуючі до автомобільної техніки.

Спільні підприємства:

- SIAC-Iveco Hongyan Company - спільне виробництво моторів і вантажівок з Iveco (SAIC-IVECO HONGYAN Company);
- Shanghai Volkswagen Automotive Company (SVAC);
- Shanghai General Motors Corporation (Shanghai GM);
- SAIC-GM-Wuling Automobile (бюджетні автомобілі марки Baojun);
- Shanghai Automotive Co. Ltd. – виробник автокомпонентів;
- Shanghai Advanced Traction Battery Systems Co. (ATBS) - спільне підприємство з виробником літій-іонних акумуляторів A123 Systems.

Урядом Китаю стратегічним напрямом розвитку промисловості, в тому числі автомобілебудівної, визначено розвиток «зеленої економіки», який зможе генерувати динаміку зростання економіки в цілому. Прогнозується, що внесок інноваційних галузей до ВВП країни значно збільшиться і досягне 15% у 2020 р. [12]. Розвиток виробництва електромобілів є основою ендogenous економічного зростання. Вітчизняне виробництво покриває лише 30% загальної продукції електромобілів в Китаї, решта забезпечується спільними підприємствами та імпортом з інших країн, таких як США та Великобританія. Фрагментована галузь не має єдиного інвестора на внутрішньому ринку, який би став незалежним або навіть домінуючим. На світовому ринку китайський ринок електромобілів представлений головним чином в секторі громадського транспорту (таксі, автобуси та інше).

Програмою п'ятирічки (2016-2020 рр.) передбачено впровадження політичних реформ для всебічного розвитку економічного та соціального сектору країни, подвоєння (у порівнянні з 2010 р.) ВВП на душу населення.

Завданням китайської промислової політики, в тому числі і автопрому, визначено зміщення від «зроблено в Китаї» до «розроблено в Китаї», що означає зростання доданої вартості. До специфічних цілей такої стратегії розвитку належать:

- виведення з виробництва надлишкових потужностей, застарілих технологічно або таких, що забруднюють навколишнє середовище;
- оптимізація промислової структури з метою досягнення максимальної ефективності впродовж всього ланцюжка додаткової вартості;
- стимулювання промислової консолідації, злиття і поглинання для формування національних лідерів ринку;
- вдосконалення трудомістких галузей, таких як автопром, і стимулювання експорту машин і обладнання, а також високотехнологічних продуктів.

НДДКР (науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи) щільно прив'язані до національної промислової політики, яка спрямована на наздоганяючий розвиток і досягнення рівня розвинутих країн в сфері технологій і прогресивних продуктів.

Список використаних джерел

1. Автомобильная промышленность Китая [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/1718756>
2. Китайская автомобильная промышленность – какие перспективы ждут Россию? [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.fm-auto.ru/reviews/kitaisky-autoprom/>
3. Activities by Region. China [Електронний ресурс] Режим доступу: http://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/data/automotive_business/sales/activity/china/index.html
4. America's second-largest carmaker is centralizing much of its small-car production in China, indicating a broader shift in the automotive industry [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.boyden.com/media/ford-gearing-up-in-china-2346347/index.html>
5. Automotive Industry in China: Sales - Statistics & Facts [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.statista.com/topics/1100/automobile-sales-in-china>
6. Automotive Industry in China: Sales - Statistics & Facts [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.statista.com/topics/1100/automobile-sales-in-china>
7. Changan Ford Mazda Explained [Електронний ресурс] Режим доступу: http://everything.explained.today/Changan_Ford_Mazda/
8. [2017] China becomes largest market for GM's Cadillac [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.wautom.com/2018/04/china-becomes-largest-market-for-gms-cadillac>
9. China City & Industry Report: A Guide for U.S. Exporters. U. S. Commercial Service Connecting you to Global Markets/ Automotive Components Industry. 2017. – 140 p.
10. China, Korea and India lead in car sale growth [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://starredreviews.com/china-korea-and-india-lead-in-car-sale-growth/7882/>
11. Chongqing Changan Automobile Co., Ltd. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://kitavto.ru/make/chongqing-changan-auto.html>

12. Custom Dynamics of China's Strategic Emerging Industry Essay [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://essayswriters.com/essays/Economics/dynamics-of-china-s-strategic-emerging-industry.html>

13. DaimlerChrysler Expands in China [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.dw.com/en/daimlerchrysler-expands-in-china/a-1408440>

14. Dongfeng [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Dongfeng>

15. Dongfeng Motor Company Passenger Vehicle's Guangzhou Huadu Plant Goes into Operation [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://newsroom.nissan-global.com/releases/040518-01?lang=en-US>

16. Ford [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://carsalesbase.com/china-car-sales-data/ford/>

17. Foreign car companies in China [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://factsanddetails.com/china/cat9/sub61/item360.html>

18. Great Wall [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://carsalesbase.com/china-car-sales-data/great-wall/>

19. Great Wall [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://carsalesbase.com/european-car-sales-data/great-wall/>

20. Haval [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://carsalesbase.com/china-car-sales-data/haval/>

21. Highlights of the Mazda Sustainability Report 2018 [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.mazda.com/en/csr/report/download/?_ga=2.10929020.992473499.1527716564-573444342.1527465413

22. Honda: China Troubles Will Cost Us \$1 Billion [Электронный ресурс] – 29.10.2012. – Режим доступа: <http://www.thetruthaboutcars.com/2012/10/honda-china-troubles-will-cost-us-1-billion/>

23. Honda [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://carsalesbase.com/china-car-sales-data/honda/>

24. Introduction to the Chinese Automotive HVAC Aftermarket [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.frost.com/sublib/display-market-insight-top.do?id=77579305>

25. Mazda [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://carsalesbase.com/china-car-sales-data/mazda/>

26. Mazda Motor Corporation – Company Profile, Information, Business Description, History, Background Information on Mazda Motor Corporation [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.referenceforbusiness.com/history2/30/Mazda-Motor-Corporation.html>

27. Mercedes-Benz [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://carsalesbase.com/china-car-sales-data/mercedes-benz/>

28. MG [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://carsalesbase.com/china-car-sales-data/mg/>

29. Midterm Corporate Strategy 2018 [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.mitsubishicorp.com/jp/en/about/plan/#plan160510>

30. Mitsubishi [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://carsalesbase.com/china-car-sales-data/mitsubishi/>

31. Nissan [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://carsalesbase.com/china-car-sales-data/nissan/>

32. «Nissan's China Business» May, 2009 [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.nissan-global.com/EN/IR/INSIDE/INSIDE-SP/CHINA/index.html>

33. Production Statistics, 2017 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.oica.net/category/production-statistics/2017-statistics/>

34. Production Statistics, 2016 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.oica.net/category/production-statistics/2016-statistics/>

35. Production Statistics, 2015 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.oica.net/category/production-statistics/2015-statistics/>

36. Production Statistics, 2014 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.oica.net/category/production-statistics/2014-statistics/>
37. Production Statistics, 2013 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.oica.net/category/production-statistics/2013-statistics/>
38. Production Statistics, 2012 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.oica.net/category/production-statistics/2012-statistics/>
39. Production Statistics, 2011 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.oica.net/category/production-statistics/2011-statistics/>
40. Production Statistics, 2010 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.oica.net/category/production-statistics/2010-statistics/>
41. Production Statistics, 2009 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.oica.net/category/production-statistics/2009-statistics/>
42. Production Statistics, 2008 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.oica.net/category/production-statistics/2008-statistics/>
43. Production Statistics, 2007 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.oica.net/category/production-statistics/2007-statistics/>
44. Production Statistics, 2006 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.oica.net/category/production-statistics/2006-statistics/>
45. Production Statistics, 2005 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.oica.net/category/production-statistics/2005-statistics/>
46. Production Statistics, 2004 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.oica.net/category/production-statistics/2004-statistics/>
47. Production Statistics, 2003 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.oica.net/category/production-statistics/2003-statistics/>
48. Production Statistics, 2002 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.oica.net/category/production-statistics/2002-statistics/>
49. Production Statistics, 2001 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.oica.net/category/production-statistics/2001-statistics/>
50. Production Statistics, 2000 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.oica.net/category/production-statistics/2000-statistics/>
51. Production Statistics, 1999 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.oica.net/category/production-statistics/1999-statistics/>
52. Too Many Car Factories in China? [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.gaofengadv.com/wp-content/uploads/2015/02/EN27-Too-Many-Car-Factories-in-China.pdf>
53. Toyota [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://carsalesbase.com/china-car-sales-data/toyota/>
54. Volkswagen [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://carsalesbase.com/china-car-sales-data/volkswagen/>
55. What's the trend of China Auto Industry? China wants more auto production to be in China [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://ivysiyuchen.wikidot.com/news>

КОРПОРАТИВНИЙ ІМІДЖ І ЙОГО РІЛЬ У ВИРОБНИЧІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сьогодні, як свідчать факти численних ринкових досліджень, конкуренція між підприємствами ведеться не на рівні цін та якості продукції, а на рівні іміджу підприємств.

Комерційний успіх будь-якого підприємства протягом тривалого часу визначається стійким одержанням прибутку за допомогою реалізації споживачам виробленої продукції (послуг) і полягає в умінні домогтися того, щоб покупці в умовах конкуренції віддавали перевагу саме даній продукції. У чималому ступені стабільному комерційному успіху підприємства сприяє його позитивний імідж.

На сьогоднішній день імідж є найбільш досліджуваним явищем в сфері паблік рілейшнз. Цій темі присвячена велика кількість робіт, але від цього вона не втрачає своєї актуальності. А навпаки, підкреслює її значуще місце в свідомості людей, яких безпосередньо чи опосередковано стосується сфера паблік рілейшнз.

Довгий час компанії не піклувалися своїм іміджем. Для них головними моментами виступали збут товару та прибуток з цього. Лише зовсім недавно прийшло усвідомлення того, що між поняттями імідж компанії та її фінансовими статками є прямопропорційний зв'язок.

Нині, за умов активного переходу суспільства від тоталітаризму до демократії, все більше людей стають економічно незалежними від держави, мають можливості для самоорганізації та самоврядування, для автономної діяльності і поведінки. В результаті різко зростає рівень непередбачуваності, а особистість, соціальна група, певна організація (фірма, корпорація) прагнуть до чіткого визначення можливих результатів свого спілкування з іншими людьми, організаціями, державними закладами, тобто хочуть знати, що вони взаємодіють з надійними, ефективно працюючими і справедливими організаціями, закладами, лідерами.

Кінець 20-го сторіччя – час, коли компанії, корпорації та маленькі фірми відкрили для себе силу репутації. Зараз імідж визначають як одну із основних причин перемоги чи поразки в бізнесі та громадському житті. Ніхто не знає повного обсягу тих засобів, які витрачаються на формування іміджа той чи іншої компанії, особистості чи фірми. Та можна привести чимало прикладів, підтверджуючих той факт, що ці затрати однозначно виправдані негативним ефектом стихійного формування іміджа. Особливе значення імідж має для великих та добре відомих організацій. Така організація завжди в полі зору громадськості та ЗМІ. Їй немає куди сховатись від нарікань і неможливо безслідно розчинитись в ринковій стихії.

Саме тому великі організації завжди працюють з громадською думкою. Люба велика та впливова організація має заслужити довіру громадськості, іншими словами, мати позитивний імідж. Швидкий ріст конкуренції на ринку товарів та послуг вже давно змусив керівників фірм та компаній замислитись про те, як вони сприймаються громадськістю. Сьогодні ні для кого не секрет, що створення вірного іміджа допомагає покупцю сприймати діяльність організації, чи товар, який виробляє фірма як дещо відмінне від інших аналогічних продуктів, дещо краще. Позитивний імідж, таким чином, завжди прокладає дорогу позитивній репутації в більш ширших та вагоміших областях, таких як якість продукції.

Оскільки створення сприятливого іміджа – одне з ключових моментів діяльності фірми в просуванні своєї продукції на ринок, не приходиться дивуватись, що ця значимість іміджа для успіху організації стимулює розвернуті дослідження на цю тему.

Вперше важливість роботи організації над своїм образом, тобто іміджем, була усвідомлена в кінці 20-х років 20 століття. Саме в 1927 році керівництво компанії AT&T вперше ввела посаду віце – президента компанії, відповідального за PR. Ним став Артур Пейдж. Він проклав новий шлях PR, працюючи над збереженням та укріпленням репутації компанії як добропорядочного та надійного члена суспільства. Пять принципів успішних корпоративних PR Пейджа на сьогоднішній день є такими ж актуальними, як і в 1930-х роках.

- Домогтися того, щоб керівництво компанії піддавало детальному аналізу свої відносини з суспільством.

- Створити систему надання тим співробітників про політику компанії та прийнятій в ній повсякденної практики.

- Створити систему надання тим співробітникам, що безпосередньо спілкуються з людьми, всієї необхідної інформації, умінь та навиків, необхідних для того, щоб вони вели себе розумно та виховано по відношенню до клієнтів.

- Створити систему, що дозволить передавати керівництву компанії питання та критичні зауваження зі сторони співробітників та громадськості.

- Заохочувати чесний та відкритий діалог при обговоренні діяльності компанії в суспільстві.

В подальшому закономірності формування корпоративного іміджа як найвагомішого фактора конкурентоздатності організації були предметом уваги багатьох західних спеціалістів, таких як Питере Т., Уотермен Р., Блек С., Даніелс Д., Друкер П., Котлер Ф., Доти Д., Едвард Бернейз, Френк Джефкінс та багато інших.

Незалежно від бажань як самої організації, так і спеціалістів по зв'язкам з громадськістю, імідж – об'єктивний фактор, який відіграє значущу роль в

оцінці любого соціального явища чи процесу. Згідно з толковим словарем Вебстера, імідж – штучна імітація або піднесення зовнішньої форми будь-якого об'єкта і, тим більше, людини. Він є мисленевим уявленням про людину, товар чи інститут, ціленаправлено формуючися в масовій свідомості за допомогою паблісіті, реклами чи пропаганди.

Згідно вільній енциклопедії Вікіпедії, поняття імідж походить від англійського image – «образ, зображення», пов'язане з латинським словом imitatus – «імітувати». Це штучний образ, що формується в громадській чи індивідуальній свідомості засобами масової комунікації та психологічного впливу. Він створюється з допомогою пропаганди чи реклами з ціллю формування в масовій свідомості відповідного відношення до об'єкту. Може складатися як з реальних характеристик так із неіснуючих, присвоєних.

Дороти Д. в книзі «Паблісіті та паблік рілейшнз» дає розгорнуту та зрозумілу трактовку: «... це все і всі, що має хоч яке-небудь відношення до компанії та товарів чи послуг, що та пропонує. Це витвір, що створюється як словами, так і образами, які дивним чином змішуються і перетворюються в єдиний комплекс.»

А ось відомий соціолог Ервін Гоффманн дав наступне визначення цьому поняттю: «Імідж – це мистецтво керувати враженнями».

«Скільки людей – стільки й поглядів» - так стверджує прислів'я. Але у всіх цих, на перший погляд, різних визначеннях є і спільне. Тому як би не трактували це поняття, імідж - це певний образ в свідомості.

В любій організації існує імідж, незалежно від того хто над ним працює і чи працює взагалі. В останньому випадку, імідж формується стихійно, і немає ніякої гарантії, що він буде адекватним та сприятливим для фірми. Та формування позитивного іміджу для організації – процес більш вигідніший та менш трудоемкий, чим виправлення стихійно сформованого негативного образу.

Імідж завжди соціально обумовлений, активно впливає на громадську думку, кардинально впливає на результати ділової активності.

Девід Огілві (засновник великого та відомого рекламного агенства) пояснює необхідність в стабільному іміджі так: «торгова марка» зі стабільною репутацією забезпечує постійний об'єм виробництва та доходи, що ростуть із року в рік. Стабільна торгова марка надзвичайно живуча і ця якість дає з часом велику економію коштів. Організації зі стабільною репутацією забезпечують більш високі ціни на ринку та хороший збут. Вони більш виносливіші. В конкурентній боротьбі ціни вони виживають значно легше, чим нестабільні марки. Вони мало чого втрачають з появою нових «зірок» та швидко відновлюють свій авторитет, як тільки елемент новизни нового товару починає слабнути. Фірми зі стабільною репутацією дають

кращий результат, чим від них очікують. Вони приносять значущий прибуток на кожній вкладеній в них грошовій одиниці.

Такі фірми користуються особливим ставленням до себе оптовиків. І не тільки їх, а й всіх інших – розповсюджувачів, замовників, упаковщиків та інших.

Але слід пам'ятати, що для формування позитивного іміджу вкрай важливо не тільки якість тієї інформації, що поширюється, але і її кількість. Якщо споживачу не вистачає якої-небудь інформації про компанію, він її домислить. Але не завжди ці прогалини, заповнюються так, як вам би цього хотілось.

Першим кроком створення іміджу підприємства є корпоративна місія та бачення. Місія підприємства тлумачиться з латинської мови як «посилати», «відповідальна роль», «поручення» та означає заяву підприємства про те, для чого і для кого воно існує. Місія описує поточний стан підприємства [2, с. 233]. Корпоративне бачення – це ідеал, який презентує загальні цінності, до яких прагне підприємство; це становище, яке воно прагне зайняти [2, с. 233]. Група ціннісних орієнтирів, які пов'язують місію та бачення, визначаються як корпоративна філософія – повний, розгорнутий детальний виклад морально-етичних та ділових норм, принципів, кредо, якими керуються працівники підприємства. Корпоративна філософія підприємства складається з наступних компонентів: місії, цінностей, принципів, цілей та стратегії підприємства. Цінності підприємства – це стандарти діяльності, яких дотримується підприємство у своїй діяльності [5, с. 93]. Принципи (від лат. – основа, початок) – це основні правила діяльності підприємства [5, с. 73], пов'язані з розвитком виробництва, технічною політикою, корпоративними відносинами, відносинами з партнерами та клієнтами, етичністю.

Психологи стверджують, що інформація отримана цільовою аудиторією про людину до зустрічі з нею, залишається базовою під час спілкування з нею, і будь-яка інформація, яка надходить від цієї людини, буде сприйматись через призму тих установок, що були отримані про неї раніше. Тому, для того щоб негативні установки потенційних союзників не працювали проти вас, обов'язково намагайтесь надати максимум інформації про вашу діяльність та обов'язково налагоджувати зворотній зв'язок з громадськістю.

Отож, чітко продуманий і добре реалізований образ є головним ключем в досягненні перших щаблів в рейтингах найуспішніших фірм, компаній чи організацій.

Барбара Джі, відомий американський спеціаліст по іміджу, автор книги «Імідж фірми», виділяє чотири елементи, з якими слід визначитись під час формування ефективного, всебічного іміджу компанії:

1. Закладка фундаменту.
2. Зовнішній імідж.
 - Якість продукту.
 - Осяжний імідж – 5 відчуттів.
 - Реклама.
 - Громадська діяльність.
 - Зв'язки із ЗМІ.
 - Зв'язки з інвесторами.
 - Ставлення персоналу до роботи та його зовнішній вигляд.
3. Внутрішній імідж.
 - Фінансове планування.
 - Кадрова політика компанії.
 - Орієнтація та тренінги співробітників.
 - Програма заохочення співробітників.
4. Неосяжний імідж.
 - Купівельне «Я».
 - Самоімідж покупця.

Вкрай важливо пам'ятати, що імідж організації існує завжди, незалежно від того, чи прикладають до його формування певні зусилля, чи ж він формується стихійно. Тож вибір стоїть не між тим, чи «мати імідж» чи «не мати іміджу», а між тим, чи «керувати своїм іміджем» чи «дозволити іміджу складатися випадково і керувати вашою репутацією». Зрозуміло, що немає жодних гарантій, що стихійно сформований імідж буде сприятливим, а витрати на коректування несприятливого іміджу зрештою можуть виявитися значно вищими, ніж своєчасні інвестиції. Імідж організації має відносну стабільність. Потрібен тривалий час і великі зусилля, щоб змінити уявлення людей, адже людина завжди йде шляхом досягнення максимальної внутрішньої узгодженості.

Відповідно до теорії когнітивного дисонансу [8] уявлення, почуття і ідеї, що вступають у протиріччя з іншими уявленнями, почуттями та ідеями індивіда, призводять до порушення гармонії особистості, до ситуації психологічного дискомфорту. Відчуваючи потребу в досягненні внутрішньої гармонії, людина готова робити різні дії, які сприяли б відновленню втраченої рівноваги. Тому дуже важливо, щоб кожен елемент структури іміджу був інформаційно заповнений самою організацією. В іншому випадку масова свідомість, в силу певних стереотипів, наповнить змістом відсутній елемент самостійно, що не завжди може піти на користь організації: в подальшому, впроваджуючи в масову свідомість нову інформацію, доведеться долати бар'єр вже існуючої установки.

Позитивний імідж підвищує конкурентоздатність комерційного підприємства на ринку за рахунок залучення споживачів і партнерів і

полегшення доступу до ресурсів (фінансовим, інформаційним, людським, матеріальним). «Добра слава» підприємства підвищує його «ринкову силу», оскільки опір дії останньої на ринку з боку різних контактних груп у такому випадку зменшується.

Специфічність іміджу як атрибуту підприємства виявляється в тому, що він існує поза залежністю від зусиль самого підприємства (він є, навіть якщо і не розробляється спеціально, питання тільки — якої) і, отже, має потребу в постійній оцінці і корекції.

Імідж компанії – це перша асоціація, що спадає на думку клієнтам, коли вони чувають назву певної організації. Таким чином, позитивний імідж важливіший за якість послуг, які пропонує компанія (хоча очевидно, що якість послуг є важливим чинником, що впливає на імідж). Сучасний український ринок стрімко розвивається, відкриваються все нові й нові фірми, конкуренція зростає шаленими темпами. Існує багато фірм, які надають якісні послуги, тож для комерційного успіху певної організації важливо докласти зусиль для створення власного, яскравого, впізнаваного і, звісно, позитивного іміджу. Імідж повинен містити інформацію про головні переваги товару (послуги) даної фірми. Імідж не створюється кількома рекламними оголошеннями, однією публікацією в пресі; в його формуванні відіграють певну роль і реклама, і якість послуг, і оформлення приміщень фірми, і поведінка співробітників, і відгуки клієнтів. Абсолютно все, що говорить і робить компанія, повинно працювати на її імідж [2].

На жаль, часто керівники організації вважають, що «здаватися» важливіше, ніж «бути», тож багато зусиль докладають до розробки «зовнішнього» іміджу, а на чільне місце взагалі ставлять візуальні елементи іміджу – назву, слоган, товарний знак тощо. Але перше, що потрібно для створення справді якісного іміджу – розробка корпоративної філософії.

Імідж організації - це цілісне сприйняття (розуміння та оцінка) організації різними групами суспільства, яке формується на основі інформації про різні сторони діяльності організації, що зберігається в їх пам'яті.

Або простіше. **Імідж організації** - це образ організації, існуючий в уяві людей.

Іншими словами, зміст **поняття іміджу організації** можна розглядати як існуючу в свідомості людей систему уявлень (образів) та оцінок, об'єктом котрих він є [1, с.13].

Імідж формується по-різному для різних груп громадськості, оскільки бажане поведіння цих груп у відношенні підприємства може розрізнятися. Інакше кажучи, те саме підприємство може по-різному сприйматися споживачами, інвесторами, держустановами, місцевою і міжнародною громадськістю. Наприклад, для широкої національної громадськості краща

цивільна позиція підприємства. Для партнерів важливі надійність і конструктивність. Крім того, існує представлення персоналу про своє підприємство і його керівництво. Таким чином, можна відзначити, що підприємство має декілька іміджів: для кожної групи громадськості — свій. Синтез представлень про підприємство, властивим різним групам громадськості, створює більш загальне і ємне представлення про підприємство, яке називають **корпоративним іміджем**.

Пропонована структура корпоративного іміджу підприємства представлена на рисунку 1.

Імідж підприємства в споживачів складають представлення людей щодо унікальних характеристик, якими, на їхню думку, володіє продукція підприємства: якість, дизайн, популярність торгової марки; надані підприємством сервісні послуги і система знижок; ціна на продукцію; представлення споживачів про заявлену місію і стратегії підприємства, а також його фірмовий стиль.

Бізнес-імідж підприємства складається з представлень партнерів про підприємство як суб'єкті визначеної діяльності. У якості основних детермінант бізнесу-іміджу виступають: ділова репутація, чи сумлінність (дотримання етичних норм бізнесу) у здійсненні підприємницької діяльності, надійність, лояльність підприємства до партнерів, інформаційна відкритість, а також ділова активність підприємства, індикаторами якої є обсяг продажів, відносна частка ринку, розмаїтість товарів, гнучкість цінової політики.

Соціальний імідж підприємства — представлення широкої громадськості про соціальних цілях і ролі підприємства в економічному, соціальному і культурному житті суспільства. Соціальний імідж формується за допомогою інформування громадськості про соціальні аспекти діяльності підприємства, таких як спонсорство, меценатство, підтримка суспільних рухів, участь у рішенні проблем екології, зайнятості, охорони здоров'я і т.д., сприяння конкретним обличчям.

Імідж підприємства для держустанов складають представлення про підприємство представників регіональної адміністрації, виконавчої і законодавчої влади. Параметрами іміджу для держустанов є: значимість продукції підприємства для регіону, ступінь участі підприємства в регіональних соціальних програмах, виконання підприємством федеральних і регіональних законів, кількість наданих робочих місць для жителів регіону, відкритість підприємства до неформальних контактів.

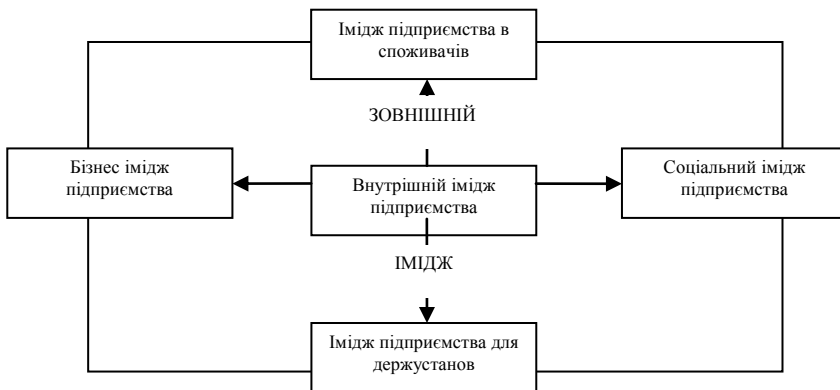


Рис. 1 Структура корпоративного іміджу підприємства [1, с.24]

Внутрішній імідж підприємства формують представлення персоналу про своє підприємство. Персонал при цьому розглядається не тільки як фактор конкурентоздатності підприємства, одна з ключових груп громадськості, але і як важливе джерело інформації про підприємство для зовнішніх аудиторій. Основними детермінантами внутрішнього іміджу є культура підприємства (система підбора і навчання персоналу, система відносин керівництва і підпорядкування, система оцінки роботи персоналу на підставі прийнятих на підприємстві критеріїв, система винагород, система соціальних пільг, фірмовий стиль підприємства) і соціально-психологічний клімат (настрій і думка колективу, індивідуальне самопочуття й оцінка умов життя і роботи особистості в колективі).

Внутрішній імідж вкрай важливий, адже створена всередині фірми атмосфера неминуче відображується на клієнтах, вони відчувають і реагують на найменший негатив. Це особливо актуально для сфери послуг, де якість обслуговування прямо залежить від співробітників, а послуга тісно асоціюється з персоналом, що її надавав. Крім цього, товариські стосунки в колективі сприяють дружній, злагодженій праці, відданості загальній справі – відповідно, зростає якість роботи і наданих послуг. Ще варто пам'ятати, що співробітники компанії також мають особисте життя, спілкуються з друзями та родичами, доносячи до них інформацію про місце своєї роботи, і таким чином роблять внесок у формування іміджу компанії серед загалу. Важливо, щоб розповсюджувана таким чином інформація була позитивною. Саме співробітники фірми є основою іміджу, його будівниками і носіями. Вони представляють компанію перед клієнтом, створюють такий важливий емоційний зв'язок підприємства і споживача. На міцному фундаменті

філософії та внутрішнього іміджу будується зовнішній імідж компанії – те, як сприймають підприємство клієнти, партнери, конкуренти, ЗМІ та суспільство в цілому.

Корпоративний імідж виступає як один з інструментів досягнення стратегічних цілей підприємства, що торкаються основні сторони його діяльності й орієнтованих на перспективу. Переваги позитивного іміджу очевидні. Однак позитивна популярність не з'являється сама собою і не існує сама по собі. Вона вимагає цілеспрямованої систематичної роботи, зв'язаної з перетворенням реального іміджу підприємства в позитивний [1, с.26-36].

З метою оцінки і формування позитивного корпоративного іміджу підприємства можна виділити також «дзеркальний» імідж — представлення керівництва підприємства про імідж підприємства.

Оскільки ініціація і ресурсне забезпечення робіт з формування позитивного іміджу підприємства залежать насамперед від керівництва, те стратегічною задачею є зближення «дзеркального» іміджу підприємства з його реальним іміджем, і далі — перетворення останнього в позитивний імідж, що підсилює ринкову силу підприємства.

Також деякі автори, як, наприклад, Альошина І.В., додають до згаданих груп громадськості, під оцінку котрих підпадає підприємство, ще таку аудиторію, як корпоративний імідж для міжнародної громадськості. Звичайно це не має для фірми великого значення, якщо вона працює тільки на національному ринку (див.рис.2) [1, с.41].

До всього вищесказаного додамо, що пріоритети груп громадськості в іміджевій роботі можуть мінятися. Держустанови, що регулюють діяльність галузей, розбірливі споживачі, широка українська або ділова міжнародна громадськість можуть займати різні пріоритети в комунікаціях організації. Вітчизняний ринок, нехай навіть за рахунок імпортих товарів, перетворюється з «ринку продавця» (де продавець диктує умови) у «ринок покупця». З'являються ознаки просування українського виробництва послуг і товарів, нехай навіть під тиском іноземних конкурентів. Усе це обумовлює для українського товаровиробника зростаючу необхідність у розширенні спектра цільових груп у роботі з громадськістю, поглиблення цієї роботи на основі сучасних досягнень теорії і практики.

Імідж підприємства потребує контролю. Розглянемо, як можна досягти цього.

Керування корпоративною маркою як напрямок теорії і практики з явився в США більш пів століття назад. Сьогодні його часто називають «керуванням корпоративною ідентичністю». До дійсного часу в цій сфері вже склався понятійний апарат. Трактують термінів не завжди однозначний, проте важливий сам факт їхнього використання. Знання

термінів дозволяє орієнтуватися в рішенні методичних і практичних задач керування іміджем організацій. Приведемо основні поняття.

Бачення — представлення про навколишню дійсність — дійсну або майбутню. Формування бачення — один з головних обов'язків керівника організації. Для того, щоб вести корабель через ринкову стихію нестабільності і невизначеності у вірному напрямку, капітан зобов'язаний знати, де він плаває.

Корпоративна місія — суспільно-значимий статус, соціально значима роль організації. Місію можна розглядати як стратегічний інструмент, що ідентифікує цільовий ринок і широко визначальний бізнес, або основну діяльність підприємства. Формування місії відображається, зокрема, на перших сторінках річного звіту, буклетів і каталогів, звучить у виступах керівників організації. Місія дозволяє персоналові і керівникам глянути на діяльність організації «з висоти пташиного польоту», що необхідно для забезпечення її довгострокової конкурентоздатності. Крім того, корпоративна місія грає важливу комунікаційну роль, як внутрішню, так і зовнішню - інформування акціонерів, постачальників, споживачів і ін.

Корпоративна індивідуальність — цінності, судження і норми поведінки і визначальна сутність індивідуальної корпоративної культури. Корпоративна індивідуальність — це те, чим компанія є насправді, аналог особистості, індивідуальності людини.

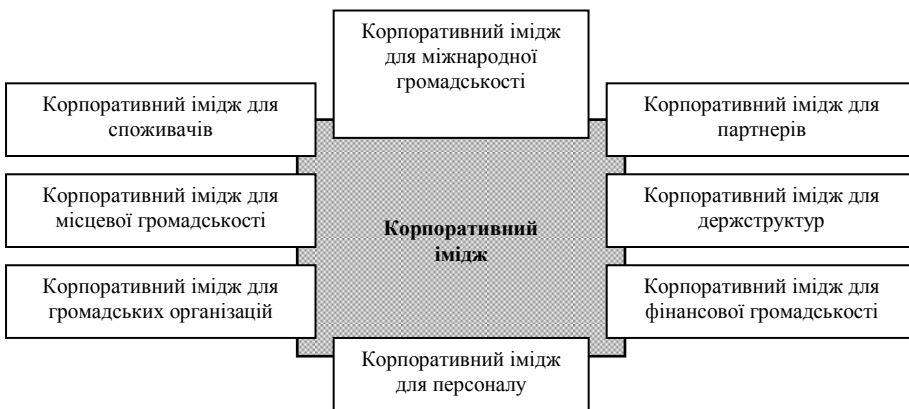


Рис. 2 Цільові групи громадськості по сприйняттю корпоративного іміджу

Корпоративна ідентичність — це те, що організація повідомляє про себе про свою індивідуальність. Усе, що організація говорить, робить і

створює формує її ідентичність. Це — продукти і послуги, формальні і неформальні комунікації, політика компанії, вчинки її персоналу.

Корпоративний імідж — це сприйняття організації групами громадськості. Це те, як бачать організацію група або групи. Корпоративний імідж виникає в результаті сприйняття громадськістю комплексу комунікаційних повідомлень, що генеруються організацією. Корпоративний імідж може базуватися на віруваннях, так само, як і на фактах. Корпоративний імідж може бути позитивним, негативним, нечітким. Звичайно різні групи неоднозначно, по-різному сприймають організацію. Досягнення сприятливого корпоративного іміджу і лояльності споживачів — основна мета керування корпоративною ідентичністю [1, с.46-53].

Процес формування іміджу називається іміджблдингом (цей термін можна перекласти з англійської мови як «конструювання образу»). Іміджблдинг є одним з розділів іміджелогії — науки про функціонування, систематизацію і вкорінення у свідомість споживача знакових замінників інформації про носіїв певних атрибутів [7]. Його стратегічним завданням є збереження створеного іміджу і подальша робота з нарощування іміджевих переваг. Управління іміджблдингом — процес введення інформації про готельний комплекс з прогнозованою реакцією з боку реальних і потенційних клієнтів на неї [6].

Імідж — це не тільки засіб, інструмент керування, але і об'єкт керування.

Позитивний імідж, так само, як і пабліситі, створюється основною, діяльністю компанії, а також цілеспрямованою інформаційною роботою, орієнтованою на цільові групи громадськості. Ця робота здійснюється значною мірою за допомогою маркетингових комунікацій (паблік рілейшнз, реклама, особисті продажі, стимулювання продажів) Робота зі створення іміджу ведеться цілеспрямовано для кожної групи і різних кошт. Для великих організацій за підтримкою іміджу особливо важлива робота зі ЗМІ, оскільки великий масштаб операцій вимагає досить широкої популярності, досяжної насамперед за допомогою мас-медіа.

Створення іміджу бізнес-організації в ринковому середовищі ведеться на основі стратегічного підходу, за допомогою інтегрованих маркетингових комунікацій. Варто пам'ятати, що кожен кошт маркетингових комунікацій має свої сильні і слабкі сторони. Системна інтеграція цих кошт (за часом і послідовністю використання, по розподілі бюджету між ними) забезпечує посилення переваг кожного з кошт і нівелює їхні недоліки [1, с.62].

Значна частина російських організацій зводить проблему свого позитивного іміджу до зовнішніх атрибутів ведення операцій. Це спрощене і тому поверхневе, «косметичне» рішення. Насправді, організація нерідко має потребу в терапії, а часто й у хірургії керування. Проблема іміджу, або хоча

б позитивної популярності продукту, нерідко зовнішній прояв кризи керування і проблема реального місця, і ролі організації на ринку й у суспільстві в цілому. Стійке падіння конкурентоздатності і навіть летальний результат — наслідок поверхневого і вузького підходу до долі організації з боку її керівництва.

Процес керування корпоративним іміджем починається задовго до розробки візуальних атрибутів організації (логотипу, фірмових бланків, інтер'єру, зовнішнього вигляду і манер співробітників). Він починається з формулювання бачення, а потім місії як соціально-значимого статусу організації. Потім визначається корпоративна індивідуальність, або "особистість" організації (див. рис.3) [1, с.74].

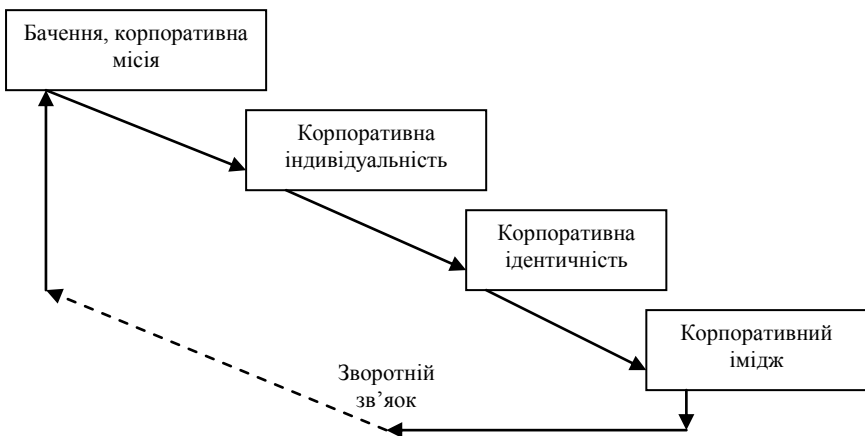


Рис. 3 Процес формування корпоративного іміджу

Це вже більш конкретні характеристики, що відображають корпоративну культуру — цінності, судження і норми поведіння. Корпоративна індивідуальність переломлюється в організаційному «життєвому стилі». Організаційний стиль — це спосіб життя компанії, те, як вона «проводить» час, використовує матеріальні, фінансові, інформаційні, людські та інші ресурси. Так, наприклад, компанія Microsoft витрачає свої ресурси на перспективні і майже фантастичні проекти майбутнього, на добір і підтримку творчо-орієнтованих співробітників, на розвиток глобальної телекомунікаційної інфраструктури світу. А також Microsoft витрачає мільйони доларів на те, щоб світ знав про це і добре до неї відносився.

Після визначення «характеру» компанії приймається рішення про те, як донести цей «характер», що вигідно відрізняється від інших, до цільових груп. Як зробити надбанням груп громадськості реальні достоїнства компанії? На цьому етапі формується корпоративна ідентичність. Корпоративна ідентичність — це система комунікативних кошт, — назв, символів, знаків, квітів, міфів, ритуалів, - що проєктують, або відображають індивідуальність компанії. Корпоративна ідентичність повинна відображати місію, структуру, бізнес і домагання компанії.

Робота над корпоративною ідентичністю настільки важлива, що нерідко веде до структурних змін, до зміни керуючих бо репозиціонуванню організації, що прагне обслуговувати інші ринки. Таким чином, міняється сама «особистість», або «індивідуальність» організації. Ці зміни більш значимі й істотні для позитивного іміджу організації, чим косметичний макіяж інтер'єрів. Сам факт існування понять стратегічної корпоративної ідентичності, стратегічної корпоративної індивідуальності свідчить про їхню стратегічну значимість для успіху компанії.

І тільки в результаті роботи над корпоративною ідентичністю — і використання корпоративних комунікацій (маркетингових, у т.ч.), виникає корпоративний імідж [1, с.74-85].

Корпоративний імідж є важливим і у фінансовому менеджменті. Імідж являє собою неявний (нематеріальний) актив, відображається у відповідній статті (Intangibles: goodwill) активної частини балансового звіту Північноамериканських і Західноєвропейських компаній у вартісному вираженні. Так, наприклад, вартісна оцінка Goodwill (прихильності) компанії Mercedes-Benz у її балансовому звіті на грудень 1994 р. склала 19 мільйонів нім. марок, або 11,2% від усієї суми наявних активів.

Імідж, як ми знаємо, повинен відповідати реальному стану речей на підприємстві. Для формування концепції відповідності підприємство повинно будуватися на наступних принципах:

1) імідж підприємства повинен відповідати стратегії її розвитку, що спирається на задоволення визначених потреб всього ринку чи його сегменту. Громадськості це має подаватись як намагання компанії задовольнити потреби клієнта, і, відповідно, побудова іміджу «від потреб клієнта»;

2) імідж компанії повинен відповідати рівню (етапу) розвитку компанії;

3) внутрішній імідж компанії повинен відповідати зовнішньому іміджу компанії;

4) імідж компанії повинен відповідати сучасному етапу розвитку суспільства, в котрому існує компанія.

Методика формування корпоративного іміджу підприємства може бути представлена наступною послідовністю кроків:

1. Аналіз маркетингового середовища підприємства і виділення цільових

(найбільш важливих для його діяльності) груп громадськості.

2. Формування набору найбільш істотних факторів які утворюють імідж кожної з цільових груп громадськості.

3. Розробка бажаного образу підприємства (з погляду встановлених стратегічних цілей) для кожної цільової групи громадськості.

4. Оцінка стану іміджу підприємства в кожній з цільових груп громадськості.

5. Розробка та реалізація плану заходів щодо формування позитивного іміджу підприємства у свідомості цільових груп.

6. Контроль досягнутих результатів та (при необхідності) корекція плану. Оскільки імідж - поняття якісне, а не кількісне, оцінку даному показнику необхідно давати в балах. Опосередковано можна скласти думку про імідж підприємства, вивчаючи вторинні джерела інформації. Так, наприклад, коли дві фірми, що мають однакові виробничі потужності і схожі між собою за всіма аспектами виробничо-збутової діяльності, мають різні об'єми збуту, то можна припустити, що відношення споживачів до цих підприємств і зокрема до їх продукції є різним.

В літературі можна знайти **методику оцінки іміджу фірми за допомогою використання оцінки експертів**. Вона полягає в наступному.

Методика побудована на припущенні, що імідж, як інструмент впливу на навколишнє оточення, необхідно наближувати до позитивного, збільшуючи тим самим «ринкову силу» підприємства. Таким чином параметри, що характеризують стан корпоративного іміджу підприємства повинні відповідати позитивному іміджу. Дана структура іміджу організації є більш спрощеною в порівнянні з тією, що пропонує автор Томілова М.В. у своїй статті.

Оцінка корпоративного іміджу проводиться шляхом експертного опитування представників відповідних груп сприйняття та співробітників підприємства. Для виявлення стану корпоративного іміджу підприємства експертам пропонується оцінити ступінь відповідності кожного параметру всіх компонент іміджу позитивному - виставити оцінки.

$$\bar{b} = (1/ m * n) * \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n b_{ij}, (1) [1, с.89]$$

де b — бальна оцінка j -го експерта ступіні відповідності i -го параметру позитивному іміджу;

n — кількість експертів;
 m — число розглянутих параметрів.

На підставі отриманого середнього значення можуть бути зроблені висновки про ступінь відповідності реального іміджу підприємства позитивному у відповідності зі шкалою, зображеної на рис. 4 [1, с.91].



Рис. 4 Шкала оцінки відповідності корпоративного іміджу підприємства позитивному іміджу

Крім того, за результатами експертного опитування вищого керівництва підприємства оцінювався «дзеркальний» імідж підприємства — представлення керівництва про те, що думають про підприємство різні групи громадськості. Як показала практика проведення маркетингових аудитів, на більшості російських підприємств «дзеркальний» імідж помітно відрізняється від реального у бік наближення до позитивного іміджу.

За результатами оцінки корпоративного іміджу підприємства розроблявся план заходів, спрямований на наближення параметрів іміджу до значень, що відповідають позитивному іміджу.

Виходячи з цих загальних розумінь, можна перейти до моделювання іміджу організації. В табл.1 наведені різні елементи, що складають модель. Комбінуючи ці елементи, можна отримати відгук індивіда, що являє собою оцінку ним повного враження від підприємства.

Відмітимо, що запропонована модель заснована на принципі інтеграції інформації, який було висунуто Н.Андерсоном для змалювання процесу формування вражень. Загальна алгебраїчна модель формування вражень, запропонована Н. Андерсоном має вигляд:

$$R_n = \sum_{k=0}^n W_k \Phi(S_k), \quad (2) \quad [8, \text{с.103}]$$

де R_n - реакція індивіда, що являє (для нашого випадку) його оцінювання повного враження про організацію, що задається n компонентами (стимулами) S_k ($k= 1, \dots, n$), кожен з яких має вагу W_k

(інтерпретується як важливість або значимість даного стимулу для респондента);

$\Phi(S_k)$ - шкальне значення стимула S.

Для застосування цієї моделі необхідні в якості вихідної інформації чисельні величини порівняльної «доброзичливості» по відношенню до організації по кожному із стимулів, а також значення суб'єктивних ваг. Відмітимо, що компонентам передують фактори (див. табл. 1).

Відносна важливість стимулів визначається шляхом ранжування, методом парних порівнянь. Надійність парних порівнянь істотно підвищується, якщо пропонується оцінити найбільшу важливість одного з двох стимулів не дихотомічне (або-або), і за п'ятибальною шкалою. Такий спосіб застосували Т.Сааті в методі аналізу ієрархій та В.А. Лосенков при розробці метод вивчення соціальних установок [1, с.110-118].

Отже, корпоративний імідж організації як уявний позитивний образ організації серед певних спільнот громадськості сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності, впливає на збільшення обсягів продажу, розширення кількості споживачів і бізнес-партнерів, облегує доступ до обмежених матеріальних, інформаційних, фінансових, людських і енергетичних ресурсів.

Корпоративний імідж не є однозначним уявним образом організації, оскільки для різних груп громадськості він може відрізнятися через особливості формування уявлення про очікувану поведінку організації кожною групою, зокрема, регіональною громадою, міжнародною спільнотою, органами державного управління та місцевого самоврядування, інвесторами, бізнес-партнерами тощо. Синтез усіх цих уявлень створює найбільш повний образ організації.

Створення чесного та респектабельного корпоративного іміджу є актуальним і складним завданням ринкового позиціонування організації, формування механізмів впливу на споживачів через демонстрування власної непересічної індивідуальності та вимагає розроблення мети і чіткої стратегії, місії, бачення та плану дій.

Мета дає відповідь на питання про напрям дій, (байдужість, довіра, наявність), стратегія розробляється на основі уявлень цільової аудиторії, витрат, бюджету і затрат часу. Місія відображає характерні особливості очікуваного кінцевого результату, бачення є причиною намірів і мети, а план дій визначає у якій послідовності і що безпосередньо слід здійснити.

Створення корпоративного іміджу у загальному випадку спирається на такі принципи планування стратегії PR щодо досягнення цілей корпоративного іміджу: формування довіри до організації; пріоритетність соціальної, а не бізнесової, складової місії організації; відкритість і

прозорість; довго тривалість взаємних відносин; дотримання бездоганної етики у діяльності організації.

Таблиця 1

Модель іміджу організації

Фактори	Компоненти	Оцінка компонент		Часткове враження	Повне враження
		Важливість	Значення		
...F1i...	S1	W1	Φ(S1)	R1	
...F2i...	S2	W2	Φ(S2)	R2	R
...F1i...	
...Fni...	Sn	Wn	Φ(Sn)	Rn	
Елемент структури іміджу		Пріоритети	Сприйняття	Уявлення	
Дослідження		Шкалування	Шкала на основі парних порівнянь	Інтегративна модель інтервалів	

До стратегій з допомогою яких реалізують стратегічні цілі корпоративного іміджу, відносять стратегії фонові присутності, відповідності репутації, привабливості, укладення реальності у міф та виняткової активності під час кризи.

Реалізація стратегії корпоративного іміджу вимагає вирішення таких завдань: визначення корпоративної місії, конкретизування бачення, формування мети, виокремлення конкурентних особливостей і переваг, вибір сегментів цільового ринку і споживачів, обґрунтування способу комунікацій, встановлення виду діяльності; аналіз сильних і слабких сторін, виявлення можливостей і загроз, формулювання критеріїв успішної діяльності.

Оцінка іміджу підприємства повинна проводитися за всіма його структурними елементами, адже при формуванні іміджу немає незначних чи малозначних деталей, і кожна фірма повинна прагнути до максимального підвищення всіх показників з метою збереження лідируючих або підвищення поточних позицій. Імідж як одна з головних конкурентних переваг підприємства потребує адекватної оцінки, до того ж не одноразової, а регулярного оцінювання з метою виявлення та усунення застарівання іміджу, зниження показників тощо. Результати такої оцінки дозволять підприємству відслідковувати ефективність заходів зі створення іміджу та використовувати отримані результати для подальшої реалізації імідж-стратегії.

Підсумовуючи вищезазначене, слід відмітити, що, безперечно, імідж відіграє важливу роль в діяльності компанії. Він може бути як позитивним,

так і негативним, над ним можуть активно працювати спеціалісти, а може бути і стихійним, формуватися сам по собі. Але, без сумніву, він має великий вплив на подальшу долю компанії. Адже від того, якої думки про вас громадськість, залежить і ваша конкурентоспроможність.

На сьогоднішній день мало просто бути, потрібно бути найкращим, щоб стати і якомога довше затриматись прибутковою компанією та не затонути в бурхливому вирі ринкових відносин. Адже з швидким розвитком суспільства, швидким темпом росте і кількість товарів та послуг. Стає набагато тяжче виділитись з маси та затриматись в полі зору громадськості. Бути цікавою їй. Тут і з'являється потреба в нових засобах впливу на свідомість. Одним із таких і став імідж. Слід пам'ятати, що добре продуманий, та досконало реалізований план по формуванню іміджу компанії, в результаті на 100% виправдовує кожен вкладений в нього грошову одиницю.

Але й не слід забувати про те, що ніякі грошові вклади в формування іміджу, не врятують ту компанію, що надає не якісні послуги, чи пропонує не якісні товари. Тому в умовах жорсткої конкуренції необхідно притримуватись і відповідного рівня якості, щоб залишатися на плаву.

Процес формування іміджу підприємства супроводжується його позиціонуванням, тобто закріпленням унікальних ідентифікуючих рис підприємства у свідомості покупців, які відрізняють його від інших аналогічних підприємств. У випадку неправильного позиціонування підприємства або при негативних впливах конкурентів сьогодні доступний широкий вибір інструментів коригування іміджу, які, зокрема, дозволяють понизити імідж конкурента, підвищити власний імідж, застосувати рекламу, відмежуватися від конкурентів

Список використаних джерел

1. Томилова М.В. Модель имиджа организации / М.В. Томилова // М.: «Вильямс», 2001. – 410с.
2. Бодуан Жан-Пьер. Управление имиджем компании. Паблик рилейшинз: предмет и мастерство / Ж.-П. Бодуан. – Пер. с фр. – М.: ИНФРА, 2001. – 233 с.
3. Джи Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение / Б. Джи. – СПб.: Питер, 2009. – 224 с.
4. Алешина И. В. Паблик рилейшинз для менеджеров / Алешина И. В. – М.: ЭКСМОС, 2002. – 480 с.
5. Харрисон Ш. Связи с общественностью: Вводный курс / Харрисон Ш. – М.: Издательский Дом «Нева», 2003. – 368 с.
6. Почепцов Г.Г. Имиджология / Г.Г. Почепцов. – М.: Рефл-бук, 2002. – 704 с.
7. Холод А.М. Основы имиджологии: учеб. пособ./ А.М. Холод. – К.: КиМУ, 2011. — 182 с.
8. Anderson J.N. The architecture of cognition / J. N. Anderson // Cognitive science series, N 5. – Cambridge (Mass.), London: Harvard Univ. Press, 1983. – 345 p.

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Входження та адаптація вітчизняної економіки до Європейських стандартів ставить принципово нові організаційно-економічні завдання перед підприємствами. Підприємницькі засади функціонування різногалузевих товаровиробників вимагають від них здійснення оптимального вибору з-поміж альтернативних способів задоволення їх потреб у матеріально-технічному, енергетичному, інформаційно-науковому обслуговуванні. Якісні зміни у формах власності підприємств передбачають їх орієнтацію на завоювання ринку, а відтак – виважену політику взаємовідносин із основними споживачами. Тому особливо актуальною для сучасних підприємств є проблема активізації застосування інноваційних підходів до організації їх діяльності.

Для підприємств як суб'єктів підприємницької діяльності життєво важливим завданням є збереження їх присутності на ринку, що можливе за умови ефективнішого порівняно з конкурентами задоволення потреб споживачів. Успішність будь-якого підприємства визначається економічно обґрунтованою стратегією, наявністю висококваліфікованого персоналу, а також орієнтацією на споживача. Отже, системоутворюючим чинником, що впливає на ефективність діяльності підприємства, є його стратегічна орієнтація, оскільки саме вона, формуючи загальну його місію, забезпечує стратегічний зв'язок між метою підприємства, його ресурсами та мінливими ринковими можливостями.

Загальновідомо, що стратегія підприємства покликана забезпечувати досягнення ним стійкого положення на ринку за умов конкурентної боротьби. Підприємство повинно володіти відповідним набором засобів (у широкому розумінні), який відповідав би запитам споживачів та діяв ефективніше, ніж у конкурентів. На думку Д. Дея, це означає, що ефективна стратегія повинна бути чітко визначена щодо ймовірної діяльності організації та її загального напрямку розвитку. Такий напрям задають чотири взаємообумовлених вибори, а саме [7, с. 29-30]:

- 1) сфери діяльності;
- 2) переваг, що вигідно відрізняють бізнес від конкурентів;
- 3) каналів виходу на заданий ринок;
- 4) вибір видів діяльності, які здійснюватиме підприємство.

Економічно обґрунтоване визначення кожного з перерахованих виборів забезпечить успішну адаптацію прийнятого стратегічного напрямку до можливостей та загроз ринку.

В економічній літературі розрізняються стратегії підприємства в залежності від економічного стану підприємства, а саме: стратегії виживання, стабілізації і росту.

Стратегії стабілізації і росту становлять найбільший інтерес, оскільки саме зростання, тобто розширення масштабів діяльності підприємства, дозволяє збільшити частку ринку, обсяг послуг, продажу, прибуток. Можливі різні варіанти стратегій зростання підприємства, одним з яких є диверсифікація з огляду на її можливості забезпечення стійкості підприємства, в т.ч. обслуговуючого, у ринковому середовищі.

Диверсифікація в інноваційному контексті є однією з поширених форм її концентрації за умов розвиненої ринкової економіки і гострої конкуренції продуцентів на ринку. Сутність диверсифікації полягає в одночасному розвитку багатьох технологічно не зв'язаних між собою видів діяльності (торгівлі, обслуговування, виробництва), чи у значному розширенні номенклатури та асортименту виробів, що їх виготовляє або реалізує підприємство.

Загальноприйнятим є пов'язувати поняття диверсифікації з переходом від односторонньої виробничої структури до багатопрофільного виробництва з широкою номенклатурою продукції, робіт і послуг. В загальному диверсифікація означає розширення асортименту, видозміну продукції, освоєння нових виробництв.

Так, у словнику зазначається, що слово «диверсифікація» походить з латинської мови («diversificatio» – зміна, різноманітність, або «diversus» – різний та «fasere» – робити). Поняття диверсифікації в західних країнах увійшло в практику господарювання промислових підприємств ще в середині 50-х рр. ХХ ст. При цьому метою диверсифікації було зменшення нестабільності тогочасного виробництва [9, с.389].

Водночас науковці не дійшли до одностайного трактування поняття диверсифікації. Так, М. Портер, розглядаючи питання конкуренції, визначає диверсифікацію як одну з можливих корпоративних та конкурентних стратегій, причому успішна корпоративна стратегія, на думку автора, повинна безперервно розвиватися та посилювати конкурентну стратегію. Диверсифікація, з його точки зору, є визначенням нових напрямів діяльності та розширення номенклатури продуктів. Дослідник підкреслює, що для здійснення диверсифікації підприємству варто обирати галузі, які не є привабливими на даний момент, але потенційно можуть бути реструктуризовані підприємством, що забезпечить йому стійкі конкурентні переваги в обраних галузях. Фактично компанія може мати користь, якщо входження до ринку відбудеться до того, як буде розкрито повний потенціал галузі [15, с.138].

Справді, диверсифікація до неосвоєної галузі може трансформувати її структуру таким чином, що створить значні конкурентні переваги для підприємства, оскільки часто правила конкуренції на ринку встановлюють саме першопрохідці.

Розвиваючи думку про необхідні умови застосування стратегії диверсифікації, М. Портер зазначає, що диверсифікація повинна проходити вздовж кластерних ліній [15, с.346]. Диверсифікуючи свою діяльність в такий спосіб, підприємства мають змогу краще використати не тільки свої внутрішні активи, але й унікальні можливості регіонів, до яких вони отримують додатковий доступ. Повною мірою це положення стосується обслуговуючих підприємств, перш за все тому, що вони є невід'ємною складовою кластерів. За умови конкурентоспроможності обслуговуючих підприємств вони можуть посилити галузі постачальника та покупця. В свою чергу, конкурентоспроможні виробничі галузі стимулюють розвиток пов'язаних з ними обслуговуючих галузей.

М. Портер, досліджуючи особливості функціонування на ринку різних підприємств висловлює думку про переваги диверсифікації в сфері надання послуг. Переконаливими є аргументи науковця про те, що багатоцільова сервісна фірма має можливість використати ефект економії у матеріальному забезпеченні, маркетингу, наборі робочої сили, її навчанні та мотивації одразу для всіх своїх точок в конкретному географічному районі та розподілі між ними витрат на використання нерухомості. Багатоцільова фірма має більше можливостей для проведення досліджень з систематизації надання послуг та впровадження більш спеціалізованої технології, що надає змогу завжди знаходитись на вістрі запровадження передової технології в своїй галузі і отримувати переваги над конкурентами [15, с.273].

Дещо по-іншому визначають диверсифікацію Р.В. Гріфін та В.Яцура, розглядаючи питання формулювання корпоративної стратегії. На їх думку, диверсифікація – це кількість видів діяльності, у яких задіяна організація, і як вони пов'язані між собою. Дослідники вказують, що рішення організації про те, якими видами діяльності вона займатиметься чи на який ринок вийде, як керуватимуть цими видами діяльності, ґрунтується на корпоративній стратегії організації. Тому сутність та ступінь диверсифікації є визначальним питанням на корпоративному рівні [6, с.108].

Названі дослідники розглядають питання диверсифікації робочої сили, під якою вони розуміють відмінності між учасниками групи або організації за однією або більше важливими ознаками [6, с.294]. Диверсифікація кадрів становить конкурентну перевагу підприємства, оскільки підприємства, які ефективно керують диверсифікацією, загалом мають вищий рівень продуктивності праці та нижчий рівень плинності кадрів, що значно знижує витрати. Крім того, такі підприємства можуть краще вивчити різні ринкові

сегменти через смаки та вподобання власних працівників. Також організації з диверсифікованою робочою силою відзначаються вищим рівнем креативності.

В напрямку питання про можливі стратегії ринкової поведінки підприємства розглядає диверсифікацію і Д. Дей, визначаючи диверсифікацію як на одну із можливих стратегій зростання. На думку науковця, основними питаннями при виборі стратегії росту є обґрунтування мети зростання, визначення частки нових товарів та нових ринків у майбутньому прибутку підприємства [7, с.521]. Дослідник традиційно пов'язує диверсифікацію з появою нових товарів, робіт і послуг на нових ринках.

Аналізуючи переваги та недоліки диверсифікації, Д. Дей розглядає умови, за яких диверсифікація як стратегія росту забезпечувала б підприємству стійкі конкурентні переваги на новому для неї ринку. Так, ключовим питанням, що стосуються зазначеного напрямку зростання, є ступінь віддаленості від основного бізнесу тих можливостей, що є привабливими для підприємства. На думку Д. Дея, широку диверсифікацію варто залишати в компетенції корпоративної структури через складність та масштабність процесу її здійснення.

Підкреслюючи небезпеку ймовірних ризиків, пов'язаних із диверсифікацією, Д. Дей зауважує, що вони будуть виправданими, якщо компенсуються майбутніми конкурентними перевагами, в основі яких на рівні окремого бізнесу лежить експорт ключових компетенцій бізнесу в нові для нього сфери [7, с.550]. Теоретично до нової галузі може переноситися будь-який вид діяльності, в якому підприємство принаймні в чомусь переважає над конкурентами. Проте на практиці перспективи синергії обмежуються недостатньою ознайомленістю менеджерів з усіма важливими чинниками успіху та бар'єрами входження до нової сфери діяльності.

Розглядаючи диверсифікацію в контексті концепції життєвого циклу товару, С. Харт зазначає, що будь-яке підприємство на певному етапі свого розвитку стикається з необхідністю оновлення товарного портфелю, оскільки об'єктивно навіть найбільш успішні товари з часом втрачають свою актуальність на ринку і витісняються більш досконалішими способами задоволення потреб споживачів, а відтак у компанії виникає потреба в освоєнні нових товарів, робіт і послуг та нових ринків [12, с. 431].

Грунтуючись на розробленій І. Ансофом матриці вектору росту, С. Харт визначає диверсифікацію як такий напрям руху компанії порівняно з її існуючою позицією на ринку, що передбачає нарощування обсягів продажів шляхом розробки нових товарів, (робіт і послуг авт.) для нових ринків [12, с.432]. Співставляючи диверсифікацію із стратегіями обробки ринку,

розвитку ринку та розвитку товару, дослідник звертає увагу на те, що ці три стратегії ґрунтуються на принаймні одній відомій стратегічній змінній, в той час як диверсифікація містить в собі багато невизначеностей і тому може бути ризикованою.

Близьким до бачення диверсифікації зазначеними вище авторами є точка зору Ф. Котлера та Г. Армстронга, які розуміють диверсифікацію як один із можливих шляхів реалізації стратегії росту. На думку науковців, диверсифікація, обрана стратегічним напрямом при формуванні бізнес-портфелю фірми, дає їй змогу вчасно почати роботу в перспективній галузі, що є більш ефективним, ніж підвищення продуктивності праці в неперспективних сферах діяльності. Водночас акцентується увага на небезпеці занадто широкої диверсифікації, оскільки вона може призвести до небажаного розпорошення ресурсів компанії [4, с.69].

Узагальнюючи проаналізовані підходи до визначення поняття диверсифікації, можна підсумувати, що для західних науковців характерним є тлумачення диверсифікації як стратегії різних рівнів планування (табл. 1), а також як засобу забезпечення зв'язку між ними. Крім того, диверсифікацію визначають як шлях реалізації стратегії росту, як засіб забезпечення стійкої конкурентної переваги та оптимального використання ресурсів.

Таблиця 1

Диверсифікація як стратегія різних рівнів планування діяльності підприємств

Рівень планування	Тип стратегії	Сутність диверсифікації
Корпоративний рівень	Стратегія росту	Вихід підприємства до нових сфер діяльності
	Стратегія розподілу	Створення мережі підприємств
Рівень стратегічного господарського підрозділу	Маркетингова конкурентна стратегія	Збільшення ринкової частки за наявної місткості ринку
		Вихід за межі ніші, якщо вона вже не є прибутковою
Рівень товарної лінії	Стратегія інновації	Доповнення існуючої виробничої програми новими товарними лініями

Ґрунтуючись на ідеях західних вчених, вітчизняні дослідники вивчають диверсифікацію з різних точок зору. Зокрема, науковий колектив під керівництвом С. Покропівного, розглядаючи питання стратегії маркетингу, з-поміж інших стратегій виходу підприємства на ринок

визначає диверсифікацію як таку, що передбачає розширення номенклатури продукції, вихід з новими товарами на нові ринки та освоєння суміжних галузей виробництва [8, с.381]. Дослідники вважають диверсифікацію засобом підвищення стійкості підприємства на ринку та мінімізації ризику банкрутства. Автори справедливо зазначають, що диверсифікація вимагає великих затрат, і тому повинна ретельно обґрунтовуватись. На їх думку, застосовувати її доцільно фінансово стійким підприємствам, якщо їх діяльність в межах однієї галузі виробництва починає обмежувати нарощування обсягів продажу та масштаби розвитку підприємства. Водночас диверсифікація є прийнятним засобом поживлення діяльності підприємств, що мають різне фінансове становище, за умов своєчасного визначення та відчуження їх збиткової ланки.

М. Ільчук, Т. Іщенко, В. Збарський тлумачать диверсифікацію як одну з трьох можливих стратегій просування товару [14, с.160], розглядаючи, очевидно, диверсифікацію в маркетинговій сфері діяльності підприємства. Науковці, аналізуючи переваги та недоліки стратегії диверсифікації, зазначають, що це найбільш ризикована і дорога стратегія, але саме вона може забезпечити успіх та стійкість фірми у нестабільному навколишньому середовищі.

Тлумачення В.Андрійчуком диверсифікації як економічного терміну є загальноприйнятим, водночас дискусійним є ототожнення диверсифікації із суспільними формами організації виробництва [1, с.580], оскільки під суспільними зазвичай розуміють колективні форми організації виробництва (треба розуміти колгоспи й радгоспи). Автор, розглядаючи переваги і загрози диверсифікації, акцентує увагу на важливості визначення економічно обґрунтованого ступеня диверсифікації виробництва. При цьому слід враховувати дію зовнішніх чинників, а також фактичний стан економіки підприємств [1, с.586].

Популярним серед дослідників (О.Лемішко, А.Прокопенко, В.Красников) є погляд на диверсифікацію як на одну з форм конкурентної боротьби в умовах ринкової економіки [11, с.106; 16, с.65; 10, с.82]. Справді, в основі конкуренції лежить суперництво між приватними товаровиробниками за вигідніші умови виробництва та збуту товарів. Диверсифікація ж виробничої та маркетингової сфер діяльності підприємств дає змогу підприємству зміцнити свої позиції на ринку за рахунок одночасного випуску багатьох видів продукції, робіт і послуг з орієнтацією на різні категорії споживачів, створення власної мережі, розширення каналів збуту продукції, робіт і послуг застосування більшої кількості маркетингових важелів просування товару на ринок. Зазвичай диверсифіковані підприємства мають переваги у здатності швидко пристосовуватися до вимог ринку, підтримувати рівень рентабельності.

Ряд науковців, зокрема Н. Маслак, О.Лемішко, вважають, що диверсифікація діяльності підприємств може розглядатися як засіб управління фінансовими ризиками [11, с.109; 13, с.25]. З таким поглядом важко не погодитись, оскільки сутність диверсифікації полягає у проникненні підприємств до нових для себе ринків збуту, розширенні асортименту продукції, робіт і послуг і, зрозуміло, у переливі капіталу до найбільш прибуткових галузей, що при правильно обраному напрямі діяльності забезпечить безбиткове виробництво. Хоча слід зауважити, що на практиці диверсифікація може не тільки зменшувати, але й збільшувати ризик, якщо підтримувати неперспективне виробництво за рахунок прибутку, отриманого в інших галузях діяльності.

Крім того, диверсифікація розглядається економістами і як ефективний засіб забезпечення переваг при отриманні кредиту, рівномірного використання трудових ресурсів підприємств торгово-побутового обслуговування протягом року, розв'язання низки соціальних та екологічних проблем, відкриває більші можливості для усунення ряду проблем перспективного розвитку підприємства (виходу на зовнішній ринок із нетрадиційними товарами та послугами, скорочення залежності підприємств від постачальників сировини, матеріалів, послуг, несумлінних посередників тощо). Не останню роль відіграє процес диверсифікації підприємств і для економіки регіону, оскільки сприяє розвитку конкуренції, дозволяє насичувати ринок товарами, послугами, долати монополізм підприємств-гігантів, задовольняти попит на товари, роботи та послуги в різних сегментах ринку [10, с.85; 11, с.107-108].

В економічній літературі поняття «диверсифікація» та «інтеграція» часто вживаються як тотожні, що зумовлюється, очевидно, тим, що і та, й інша стратегії є стратегіями росту. Проте в сучасних умовах доцільним вбачається розмежування стратегії інтегративного росту (лат. *Integratio* – відновлення і цілий) як поступового зближення та об'єднання декількох економічних суб'єктів у процесі їх взаємодії [9, с.668] та стратегії диверсифікації як внутрішнього зростання підприємств, яке відбувається за рахунок нарощування обсягів та підвищення ефективності виробництва. Звідси впливає різниця в мотивах, що лежать в основі застосування цих стратегій: мотивами вертикальної інтеграції є бажання знизити витрати та / або отримати більший контроль над виробництвом й розподілом; натомість диверсифікацію зазвичай спрямовано на використання привабливих можливостей ринку та на зменшення ризику вкладання усіх засобів у один напрям [12, с.217].

Унікальною перевагою диверсифікації є потенційно можлива для розширеного виробництва синергія бізнесів, що передбачає значно вищий загальний результат диверсифікованої діяльності, ніж ефект кожного

окремого напрямку [6, с.109]. Однак далеко не завжди багатопрофільні підприємства торгово-побутового обслуговування можуть скористатися з цієї переваги. Особливо це стосується підприємств, що обирають стратегію непов'язаної диверсифікації, які характеризуються низьким рівнем інтегрованості окремих видів діяльності, і тому не досягають ефекту синергії бізнесів.

За ступенем зв'язку різних напрямів діяльності підприємства між собою розрізняють пов'язану й непов'язану диверсифікацію [6, с.109]. Підприємство, що обирає стратегію пов'язаної диверсифікації, отримує ряд переваг у вигляді зменшення загальних витрат, що необхідні для ведення декількох бізнесів одночасно, а також синергії бізнесів, коли загальний результат близьких бізнесів стає вищим, ніж сума ефектів кожного з них. Проте диверсифікація як стратегія повинна перевірятися на співвідношенні очікуваних економічних результатів та економічного ризику, пов'язаного з її здійсненням. Диверсифікація знижує ризик лише в тому випадку, коли існує низька кореляція між підсумком різних операцій, які потрібно здійснювати в ході диверсифікації.

Множинність форм диверсифікації пояснюється різноманітним тлумаченням новизни товарів, оскільки новизна може визначатися принаймні з трьох точок зору: товари нові для компанії, для ринку або принципово нові. Таким чином за формою розрізняють:

1) концентричну диверсифікацію, яка полягає у виробництві підприємством нових товарів, що технологічно або комерційно пов'язані з наявними товарами;

2) горизонтальну диверсифікацію, яка передбачає випуск підприємством нових товарів, які призначені для наявних клієнтів, але не пов'язані з наявними товарами технологічно;

3) конгломератна (корпоративна, латеральна) диверсифікація передбачає освоєння нових видів діяльності, які не пов'язані з наявними ні технологічно, ні комерційно [5, с.191],

4) вертикальна (ланцюгова) диверсифікація полягає у диверсифікації інвестицій у виробництва, пов'язані з різними стадіями обробки одного продукту [15, с.477], тобто у приєднанні до існуючого виробництва попередніх або наступних стадій.

Вирізняються три сфери застосування диверсифікації, а саме: виробнича (урізноманітнення на підприємстві видів виробництв, що забезпечують одержання різної продукції і / або розширення її асортименту), фінансова (урізноманітнення фінансової діяльності, яка досягається шляхом здійснення підприємством різних видів коротко- і довгострокових фінансових вкладень), маркетингова (створення підприємством власної торговельної мережі, розширення каналів збуту продукції, робіт і послуг

застосування більшої кількості маркетингових важелів просування товару на ринок) [1, с.582].

Диверсифікація здійснюється в різний спосіб, а саме, шляхом придбання фірм, вже функціонуючих на ринку, до якого прагне проникнути підприємство, або шляхом розширення власних потужностей. Формами проникнення до нового бізнесу можуть бути:

1) придбання функціонуючого підприємства (основними перевагами є отримання готових технологій виробництва, наявність функціональних зв'язків з постачальниками сировини й матеріалів, відсутність необхідності широкої реклами, відносна популярність готової продукції на ринку, відпрацьовані канали збуту та кваліфікований персонал, крім того, очевидною є суттєва економія інвестиційних вкладень та прямий вихід до цільового сектору ринку);

2) «поглинання» – примусове злиття шляхом придбання однієї фірми іншою, при цьому підприємство, що поглинається, ліквідується як таке (основною перевагою в цьому випадку є збільшення активів на суму активів компанії, що поглинається);

3) створення нового підприємства (необхідні значні фінансові ресурси, водночас такий спосіб може виявитися дешевшим, ніж придбання неефективного функціонуючого підприємства).

Отже, диверсифікація є важливою складовою структури сучасної ринкової економіки. Вона стимулює прагнення господарюючого суб'єкта за умов конкуренції зміцнити своє положення на ринку, вчасно реагувати на зміни економічної кон'юнктури, забезпечити ефективність своєї діяльності. Для підприємств диверсифікація як система заходів, що здійснюються з метою забезпечення присутності підприємства на ринку, здатна забезпечити значні конкурентні переваги, водночас така стратегічна орієнтація є достатньо дорогою і ризиковою, тому застосування її вимагає ретельного попереднього аналізу і економічно обгрунтованого рішення.

Отже, нами визначено декілька підходів до тлумачення поняття диверсифікації, і всі вони тісно взаємопов'язані, оскільки характеризують багатогранне явище у його різноманітних проявах. Диверсифікація як стратегія зростання підприємств повинна в кінцевому підсумку забезпечувати підприємству його актуальність на ринку, тобто конкурентну позицію. В контексті даного дослідження диверсифікація серед інших інноваційних способів розвитку розглядається як комплекс аналітичних, організаційних, контролюючих заходів, спрямованих на створення, підтримку та розширення економічно вигідних напрямів діяльності підприємств для досягнення його стратегічної мети, в основі якої лежить не лише отримання прибутку, а і як найповніше задоволення потреб споживачів в продукції, роботах і послугах.

Список використаних джерел

1. Андрійчук В.Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. – 2-ге вид., доп. і перероблене. / В. Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2002. – 624с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 1999. – 416с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / Под ред. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 392 с.
4. Армстронг Гарі, Котлер Ф. Маркетинг. Загальний курс, 5-те видання.: Пер. з англ.: навч. посіб. – М.: Видавничий дім «Вільямс», 2001. – 608 с.
5. Гаркавенко С.С. Маркетинг. / С. С. Гаркавенко. – Київ: Лібра, 2002. – 712 с.
6. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підруч. / Наук. ред. В.Яцура, Д.Олесневич. – Львів: БаК, 2001. – 624 с.
7. Дэй Д. Стратегический маркетинг. / Д. Дэй – М.: Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2002. – 640 с.
8. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С.Ф. Покропівного. – К.: КНЕУ, 2003. – 608 с.
9. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1 / Редкол.: С.В. Мочерний та ін. – К.:Видавничий центр «Академія», 2000. – 864с.
10. Красников В. Повышение конкурентоспособности предприятия с помощью диверсификации // АПК: экономика, управление.– 2008. – № 1. – С. 53-57.
11. Лемішко О.О. Диверсифікація – найважливіший фактор підприємницької діяльності // Економіка АПК. – 2011. – № 4. – С. 106-110.
12. Маркетинг. / Под ред. М. Бейкера. – СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.
13. Маслак Н.Г. Економічні особливості диверсифікації виробництва підприємств АПК / Н.Г. Маслак // Економіка АПК. – 2009. – № 12 (62). – С. 16-20.
14. Основи підприємницької діяльності та агробізнесу: Навч. посіб. – Бідзюра І.П., Збарський В.К., Ільчук М.М. – К.: 2001. – 320 с.
15. Портер Майкл Э. Конкуренция.: Пер. с англ.: уч. пос. – М.:Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с.
16. Прокопенко А.Л. Удосконалення організації забезпечення сільськогосподарською технікою / А.Л. Прокопенко // Економіка АПК. – 2009. – № 5. – С.65-71.

МАРКУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ

Штрихове кодування є всесвітньо прийнятим засобом маркування товарів. Нанесений штриховий код дозволяє однозначно ідентифікувати товар та його виробника або дистриб'ютора. Наявність штрихового коду на товарах дозволяє автоматизувати облік, касове обслуговування і необхідне при автоматизації процесів транспортування та продажу. Коли товар марковано штриховим кодом, його конкурентоспроможність значно зростає. Кожен ідентифікаційний номер є унікальним.

Перша згадка про штрихове кодування припадає на тридцять років: в Гарвардській школі бізнесу було захищено дисертацію на дану тему, а незабаром, після закінчення Другої світової війни, отримано патент на штрихові коди. Але на практиці їх застосували лише в 60-х роках американські залізничники при здійсненні чергової ідентифікації вагонів. Із розвитком мікропроцесорної техніки робота з кодами значно пришвидшилася, бо вже у 1973 році США прийняли Універсальний товарний код (UPC – англ. Universal Product Code), придатний до використання як у промисловості, так і в торгівлі. В Європі у 1977 році під назвою Європейської системи кодування (EAN) утвердилася своя система кодування. Нині у світі існує немало інших кодів.

Рішення щодо створення стандартів та впровадження в практику штрихового товарного кодування в Україні прийнято постановами Кабінету міністрів України № 180 від 11 березня 1993 року та № 326 від 4 травня 1993 року. 30 жовтня 1994 року Європейська Асоціація прийняла Україну в її члени, присвоївши їй товарну нумерацію «EAN - Україна», а в грудні 1994 року Кабінет міністрів України прийняв постанову «Про Асоціацію товарної нумерації України «EAN - Україна» [1]. Таким чином, в Україні продукція маркується штриховими кодами асоціації «EAN - Україна».

Штрихове кодування інформації – це система запису необхідних даних (у вигляді цифр, літер, інших знаків), записаних з допомогою чорних штрихів та білих проміжків (пропусків) між ними. Переваги цього методу полягають у збільшенні швидкості та точності обробки техніко-економічної інформації.

Носієм інформації в штрихових кодах є відносна ширина темних і світлих смуг. У структурі коду штрихи позначаються цифрою «1», а проміжки – «0». Основною одиницею інформації є знак. Кожен з них складається із двох штрихів та двох проміжків. Ліворуч і праворуч символ штрихового коду обмежено двома штрихами — знаками початку та кінця символу (кінцеві знаки). Окрім цього він ділиться на дві половини центральними обмежувачами (роз'єднувальний знак). Ліворуч

проставляються коди країни та виробника, а праворуч – код товару і контрольний код. Існують міжнародні, національні та локальні коди. Інформацію «зчитує» світловий промінь. Пульсуючий світловий потік з допомогою спеціального пристрою-сканера трансформується в знаки, придатні для обробки обчислювальною технікою.

Згідно правил, визначених символікою, формується штрихкодова позначка – те, що в побуті власне й називають штриховим кодом. На рис. 1, як приклад, показані основні обов'язкові елементи штрихкової позначки EAN-13.



1. Рядок інформаційних та службових знаків штрихового коду.
2. Рядок візуальнозчитних знаків, що відображає подані в штриховому коді дані у формі, придатній для розуміння людиною.
3. Ліва та права вільні зони (зони стабілізації) - обов'язкові елементи штрихкової позначки.

Рис. 1. Штриховий код

13-розрядний номер містить чотири складові [2]:

– префікс GS1 – 3 цифри. Префікси розподіляються головним офісом між представництвами GS1 (та іншими організаціями) для децентралізації розподілу номерів. Більшість префіксів розподіляється між національними представництвами для адміністрування системи нумерації у відповідних країнах. Наприклад, українському представництву GS1 виділено префікс 482. Префікс GS1 не можна розглядати як код країни походження товару (навіть у тих випадках, коли його видано національним представництвом організації). Справа в тому, що підприємства, які виробляють товар, зазвичай застосовують номери, виділені для центрального офісу, хоча виробничі підрозділи можуть бути розташовані в інших країнах. Водночас, якщо товар призначено для якогось конкретного територіального ринку, то підприємство може отримати номер для нього у відповідній національній організації (не за своїм місцем розташування);

– ідентифікаційний номер підприємства – має змінну довжину (зазвичай від 3 до 6 цифр). Визначається відповідним представництвом GS1. Разом із префіксом GS1 утворює префікс підприємства (від 6 до 9 цифр, довжина визначається відповідним представництвом залежно від поточної

та планової товарної номенклатури). В Україні надають префікси підприємств довжиною від 7 до 9 цифр;

– номер товарної позиції на підприємстві – змінної довжини, від 3 до 6 цифр (відповідно до номера підприємства – їх спільна довжина становить 9 цифр);

– контрольний розряд – одна цифра.

Окрім знаків штрихового кодування на товарах широкого споживання можливе використання ще двох типів позначень: знаків відповідності та екологічного й запобіжного маркування.



З-поміж знаків відповідності чинним вимогам щодо якості виготовлення та безпеки виробу для людей найчастіше користуються позначкою “CE”. Такий знак є підтвердженням, що продукція відповідає нормам Європейської співдружності.



Другим поширеним знаком цієї групи є знак “GS” – “Перевірено на безпеку” – згідно з німецькими нормами. Особливо часто цей знак трапляється на продукції, що виробляється у ФРН або експортується звідти.

Нині все частіше продукцію маркують на екологічну відповідність. Ці знаки широко застосовуються у ФРН та інших країнах Західної Європи. Вони засвідчують такі властивості товарів, котрі сприяють охороні довкілля від забруднення і забезпечують вторинну переробку відходів. Застосовуються також знаки відповідності вимогам щодо збереження озонового шару атмосфери.



Знак відповідності вимогам щодо збереження озонового шару атмосфери

Запобіжне маркування вміщує інформацію стосовно безпеки поводження з предметами споживання. Найчастіше вона застосовується на косметичних виробках та товарах побутової хімії.

Державна система стандартизації та сертифікації України розробила необхідну нормативно-технічну документацію (ДСТУ-2296-96) та графічне

зображення національного знака відповідності нормам технічної та екологічної безпеки

Національний знак відповідності нормам технічної та екологічної безпеки України



Знак відповідності державної системи сертифікації (обов'язкова сертифікація)



Знак відповідності державної системи сертифікації (добровільна сертифікація)

Маркування продукції цим знаком здійснюється на засадах добровільної або обов'язкової сертифікації. Добровільна сертифікація забезпечує виробникам певні переваги в конкурентній боротьбі. Світовий досвід засвідчує, що товари, які пройшли сертифікацію, є більш конкурентоспроможними. Обов'язкова сертифікація здійснюється згідно зі спеціальними урядовими актами, які забороняють продаж окремих видів товарів на національному ринку без підтвердження їх відповідності стандартам або іншим нормативно-технічним документам. Так, обов'язковій державній сертифікації в Україні підлягають такі групи однорідної продукції:

1. Побутове й аналогічне електрообладнання та комплектуючі вироби до нього.
2. Світлотехнічна продукція та комплектуючі вироби до неї.
3. Ручні електромеханічні машини і переносні верстати.
4. Апаратура радіоелектронна побутова.
5. Відео-, телевізійна та дисплейна техніка.
6. Інструмент будівельно-монтажний електрифікований.
7. Технологічне обладнання для харчової та м'ясо-молочної промисловості.
8. Медична техніка.
9. Іграшки.
10. Синтетичні мийні засоби.
11. Малогабаритні трактори та мотоблоки.
12. Двигуни тракторів і сільськогосподарських машин.

13. Обладнання металообробне та деревообробне.
14. Зварювальне обладнання.
15. Електричні машини.
16. Велосипеди, дитячі коляски.
17. Технічні засоби охоронної та пожежної сигналізації.
18. Апарати телефонні.
19. Кіно-, фототехніка.
20. Посуд із чорних і кольорових металів, порцеляни та фаянсу.
21. Засоби автоматизації та механізації контрольно-касових операцій і конторське обладнання.
22. Побутова апаратура, що працює на твердому, рідкому та газоподібному паливі.

Обов'язковій сертифікації підлягає також імпортна продукція, що реалізується в Україні.

Оскільки споживачі зацікавлені в продукції високої якості, яка відповідає основним вимогам охорони здоров'я і безпеки, виробники розвинених країн змушені враховувати екологічний чинник. На сьогоднішній день у багатьох країнах світу знаки екологічного маркування присвоюються компетентними організаціями, які захищають права споживачів.

Маркування пакувальних матеріалів



«Der Grüne Punkt». Зелена крапка. З 1990 року ставиться на пакувальних матеріалах, і означає, що компанія-виробник дає гарантію прийому та вторинної переробки маркованого пакувального матеріалу. Використовується в Німеччині, Франції, Бельгії, Ірландії, Люксембурзі, Австрії, Іспанії та Португалії та ряді інших країн.



Трикутник з трьох стрілок - «Петля Мебіуса», означає, що матеріал, з якого виготовлена упаковка, може бути перероблений, або що упаковка частково або повністю виготовлена з вторинної сировини.



Знак пластику, який підлягає переробці. Цей знак ставиться на всіх видах полімерних упаковок. Пластикові упаковки підрозділяються на 7 видів пластмас, для кожного з яких існує свій цифровий символ, який виробники наносять з метою інформування про тип матеріалу, можливості його

переробки і для спрощення процедури сортування перед відправкою пластмаси на переробку і вторинне використання. Цифра, що позначає тип пластмаси розташована всередині трикутника. Під трикутником або всередині нього буквена аббревіатура, що позначає тип пластику:

- 1 PETE – Поліетилентерфталат
- 2 HDPE – Поліетилен високої густини
- 3 PVC – Полівінілхлорид
- 4 LDPE - Поліетилен низької густини
- 5 PP – Поліпропілен
- 6 PS – Полістирол
- 7 Інші види пластику

Існують і інші знаки для різних видів пакувальних матеріалів, виробів з паперу або картону, які можуть бути або вироблені з вторинної сировини, або піддані вторинній переробці (у певних випадках - в рамках спеціальних програм).



Цей знак зустрічається з різними підписами, наприклад "Keep your country tidy" ("Утримуйте свою країну в чистоті!" - англ.), або просто "Gracias" ("Дякуємо" - ісп.).

Маркування електроніки і побутової техніки

Це маркування було розроблене ТСО (Шведська Конфедерація Професійних Працівників), Шведським Товариством Охорони Природи та Шведським Державним Департаментом Електроенергії. Даний стандарт охоплює широкий діапазон питань: навколишнє середовище, ергономіка, зручність використання, випромінювання електромагнітних полів, споживання електроенергії, електрична та пожежна безпека.



Знак «Перекреслений контейнер» на електронній техніці говорить про те, що викидати цей предмет у сміттєвий контейнер ні в якому разі не можна. Електронні відходи дуже небезпечні для здоров'я людей та забруднюють навколишнє середовище. Цей знак зараз ставлять не тільки на електронну техніку, але і на інші види товарів, які не можна кидати разом зі звичайним сміттям.



Маркування екологічних товарів

Деякі види еко-маркування не поширюються на харчові продукти, напої, лікарські препарати і не повинні наноситися на речовини і матеріали, визнані небезпечними відповідно до законодавства ЄС, а також на вироби, в процесі виробництва яких міг здійснюватись шкідливий вплив на людей та навколишнє середовище.

Для прикладу, в Скандинавських країнах (Данія, Ісландія, Фінляндія, Норвегія, Швеція) зареєстроване офіційне еко-маркування «Скандинавський Лебідь». З 1999 року воно дає гарантію, що товар або послуга задовольняє надзвичайно високим екологічним стандартам, які враховують життєвий цикл, негативні впливи, якість, дотримання екологічних нормативів. Екологічні критерії регулярно переглядаються, для того щоб гарантувати, що маркований товар або послуга задовольняє промисловим стандартам. Використання цих знаків дозволено виробникам, продукція яких відповідає критеріям, що встановлюються координаційною радою з використання знака.



Екологічне маркування в Україні



Зображення зеленого журавлика та напис «Екологічно чисто та безпечно», окрім належних якісних характеристик маркованої продукції, свідчить про відповідність до критеріїв екологічності на протязі всього життєвого циклу продукції: від заготівлі сировини до утилізації, а також дійсно гарантує споживачеві екологічну якість.

Право використовувати знаки екомаркування може отримати тільки та компанія, яка пройшла експертизу і довела екологічну безпеку і високу якість своєї продукції.

Маркування продуктів харчування

Інформація про натуральність продукції (сировини) органічного походження, вирощеної без застосування хімікатів, виробленої без барвників і штучних харчових добавок, відображається у вигляді маркування.



Морепродукти, риба, консерви можуть бути промарковані знаком «Dolphin-friendly» – це декларація того, що в процесі вилову риби не використовувалися дрифтерні сітки.

Маркування косметики

У 1998 році Британським Союзом (BUAV) був затверджений Стандарт етичної косметики.



Це визнана в усьому світі схема, яка дає можливість споживачам визначити, яку косметику не було тестовано на тваринах. Найетичнішими були визнані компанії, що використовують інгредієнти, які протягом 5 останніх років не було тестовано на тваринах.

«Етична» косметика маркується значками «Not tested on animals» («Не випробувано на тваринах»), «Animal friendly».



Косметика, яка не містить тваринних компонентів, відзначається знаком «V» (веган).



Крім того, існує ряд позначень, які друкуються на упаковці товарів з метою їх безпечного транспортування та зберігання (табл. 1).

Таблиця 1

Деякі умовні позначення на упаковці товарів

Знак	Опис
1	2
	Вага нетто (без упаковки); розташоване поряд число в рамці означає вагу брутто (з упаковкою)
	Верх. Знак може супроводжуватися надписами: «oben», «haut», «alto», «top»
	Центр ваги – знак наносять, якщо центр ваги не збігається з геометричним центром тяжіння
	Відкривати тут – упаковку відкривають тільки в зазначеному місці
	Товар виготовлений з нетоксичного матеріалу, може стикатися з харчовими продуктами
	Обережно, крихке

Продовження табл. 1

1	2
	Берегти від вологи
	Берегти від нагрівання
	Захищати від радіоактивних джерел
	Берегти від випромінювання
	Обмеження температури, вказується граничне значення
	Герметична упаковка – при транспортуванні, перевантаження і зберіганні відкривати упаковку забороняється
	Тропічна упаковка – знак наносять на вантаж, коли пошкодження упаковки при вантажно-розвантажувальних роботах, транспортуванні або зберіганні можуть принести до псування вантажу внаслідок несприятливого впливу тропічного клімату
	Не котити – вантаж не слід піддавати коченню
	Не затискати – упаковка не повинна затискатись за вказаними місцями
	Швидкокопсувний вантаж – вантаж при транспортуванні і зберіганні не може перебувати під впливом високої або низької температури і для захисту вантажу потрібні відповідні заходи (штучне охолодження або нагрівання, провітрювання тощо)
	Вогнебезпечно
	Кислота

Список використаних джерел

1. Штрихове кодування продукції [Електронний ресурс] / Буковинська бібліотека. – Режим доступу: <https://buklib.net/books/36013/>
2. European Article Number [Електронний ресурс] / Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/European_Article_Number

Пушкар З. М., Пушкар Б. Т.

СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

В сучасних умовах ефективне функціонування організації є просто неможливим без стратегічного управління, оскільки з глобалізацією економіки значно посилилась конкуренція на світових ринках. В такому середовищі стратегічне управління являється достатньо важливим фактором успішної діяльності підприємства.

Уже з кінця 80-х років ХХ ст. персонал організації розглядають як один із найважливіших ресурсів організації, та особливу увагу надають саме ефективному його управлінню. В першу чергу це обумовлено саме тим, що основною продуктивною силою були людські ресурси з усіма накопиченими вміннями, знаннями, навичками.

Під стратегією управління розуміють саме те, які шляхи досягнення головних цілей підприємства, як вирішити проблеми, що виникають в процесі діяльності, і розподілити необхідні для цього ресурси. Стратегія управління персоналом, як і будь-яка інша стратегія повинна бути цілісною, збалансованою, реальною, у певну міру ризикованою та об'єднувати довгострокові та короткострокові цілі підприємства.

На практиці стратегія управління проявляється як система управлінських і організаційних рішень, що спрямовуються на досягнення цілей та виконання завдань підприємства. Також стратегія управління персоналом повинна втілюватись з урахуванням короткострокових і довгострокових цілей організації. Адже неефективне використання людських ресурсів може привести до нерентабельного функціонування всього підприємства.

Переважно підприємства мають декілька стратегій, що визначають їх діяльність у різноманітних напрямках. Найважливішою стратегією, яка відображає способи досягнення цілей підприємства, є генеральна стратегія. У відповідності до генеральної стратегії розробляють функціональні стратегії, що відображають шляхи досягнення різноманітних цілей підприємства, які поставлені перед окремими функціональними підрозділами даної організації, до яких і відноситься стратегія управління персоналом. Siemens, Procter & Gamble, Mars, L'Oreal є присутні на ринках всього світу, та їх продукція достатньо конкурентна. Вони розробляли свою стратегію таким чином (рис.1.)

Отже, стратегія в будь-якій управлінській сфері означає основний напрямок руху до майбутнього образу компанії в умовах нестабільного та невизначеного зовнішнього середовища через створення та реалізацію стійких конкурентних переваг. Цей напрямок руху забезпечується

визначенням цілей на відносно тривалий період, досягнення яких потребує розроблення всебічного комплексного плану дій. Вирішальною відмінністю стратегічного плану дій від звичайного, навіть довгострокового, є принципово інша логіка побудови. Якщо у традиційному плануванні траєкторія руху пролягає від минулого через теперішнє до майбутнього, то в стратегічному – навпаки: від образу майбутнього (стратегічного бачення) до теперішнього. Отже, стратегія організації є курсом, рухаючись яким вона може досягти бажаних орієнтирів, причому самі орієнтири, так само як і місія організації, перебувають поза нею, скажімо, у сфері задоволення потреб її клієнтів. Звідси випливає, що успіх реалізації стратегії залежить від ступеня задоволення потреб усіх зацікавлених сторін.

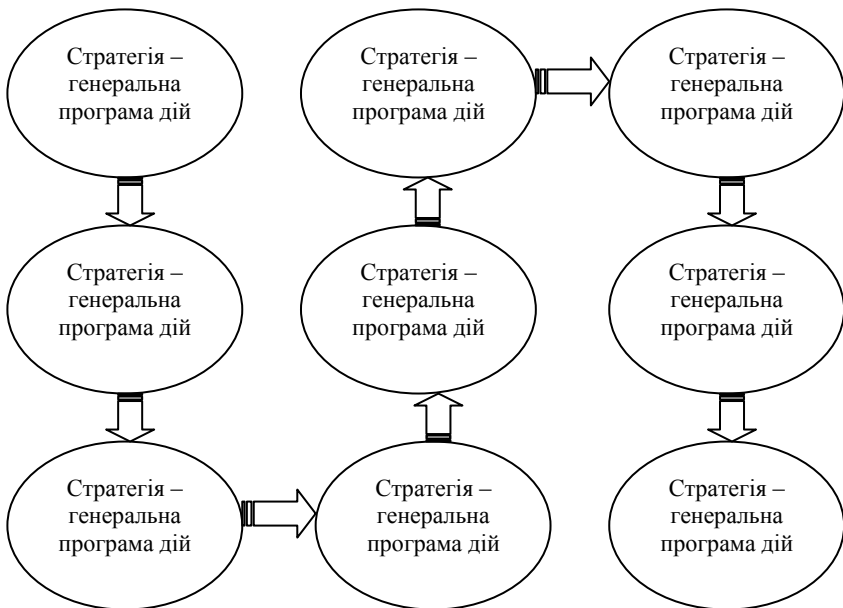


Рис. 1. Стратегічне управління, як система [6, 12]

Отже, стратегія в будь-якій управлінській сфері означає основний напрямок руху до майбутнього образу компанії в умовах нестабільного та невизначеного зовнішнього середовища через створення та реалізацію стійких конкурентних переваг. Цей напрямок руху забезпечується визначенням цілей на відносно тривалий період, досягнення яких потребує розроблення всебічного комплексного плану дій. Вирішальною відмінністю

стратегічного плану дій від звичайного, навіть довгострокового, є принципово інша логіка побудови. Якщо у традиційному плануванні траєкторія руху пролягає від минулого через теперішнє до майбутнього, то в стратегічному – навпаки: від образу майбутнього (стратегічного бачення) до теперішнього. Отже, стратегія організації є курсом, рухаючись яким вона може досягти бажаних орієнтирів, причому самі орієнтири, так само як і місія організації, перебувають поза нею, скажімо, у сфері задоволення потреб її клієнтів. Звідси випливає, що успіх реалізації стратегії залежить від ступеня задоволення потреб усіх зацікавлених сторін.

Іншою особливістю стратегії є її комплексний характер, що передбачає охоплення всіх сторін життєдіяльності організації. Загальна стратегія організації втілює в собі сукупність функціональних стратегій, серед яких провідне місце належить стратегії управління найціннішими ресурсами – людськими. Головне призначення останньої – задовольнити кадрову потребу організації для досягнення її стратегічних цілей. Під кадровою потребою у даному контексті слід розуміти кількісний та якісний склад персоналу, тип його трудової поведінки, визначений відповідно до стратегії розвитку організації.

Функціональна стратегія надає конкретизацію окремим аспектам загальної стратегії розвитку підприємства за рахунок визначення шляхів якими буде здійснюватися управління окремими підрозділами організації. Унікальність та ефективність таких стратегій підтримує загальну конкурентоздатність підприємства. Особливу роль в конкурентоспроможності організації відіграє персонал, адже саме він являється рушійною силою для функціонування організації.

З огляду на вищезазначене, стратегію управління людськими ресурсами можна визначити як сукупність основних цілей та засобів управління людськими ресурсами, конкретизованих з урахуванням організаційної стратегії та організаційного і людського потенціалу. Формування стратегії управління персоналом передбачає:

- визначення цілей управління персоналом, які б враховували як економічні аспекти (підвищення ефективності використання людських ресурсів), так і соціальні (потреби й інтереси працівників, гідна праця та її оплата, задовільні умови праці, можливості розвитку і реалізації здібностей працівників);

- формування принципів кадрової політики. Цей документ повинен являти собою набір етичних, таких, що не підлягають порушенню, норм у роботі з персоналом компанії. З подальшим розвитком компанії, зміною зовнішніх умов кадрової роботи може уточнюватись;

- обґрунтування умов для забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання людських ресурсів компанії.

Забезпечення економічної ефективності у сфері управління персоналом означає використання персоналу для досягнення цілей підприємницької діяльності (наприклад, збільшення обсягів виробництва, створення доданої вартості) за обмеженості людських ресурсів. Соціальна ефективність забезпечується реалізацією системи заходів, спрямованих на задоволення соціально-економічних очікувань, потреб та інтересів працівників підприємства.

Отже, за своєю сутністю стратегія управління персоналом відноситься до функціональних стратегій підприємства та спрямована саме на ефективне використання людських ресурсів в тій чи іншій організації, що є результатом аналізу певних сфер, та реалізовується різноманітними шляхами (рис. 2.)

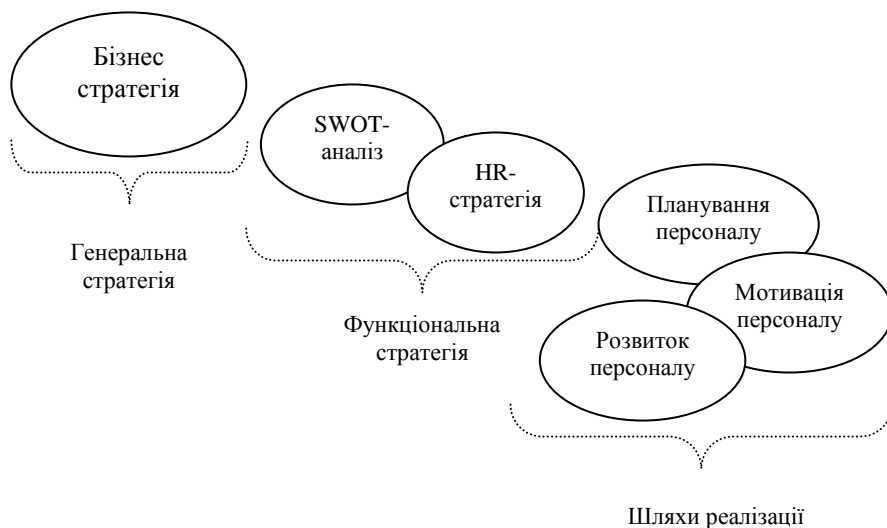


Рис. 2. Процес формування та реалізації стратегії управління персоналом [складено авторами на основі 9]

Навіть один з відомих голландських економістів Ханс Віссема зазначає, що абсолютно досконалий стратегічний план може залишитись лише простою гіркою планувань, якщо він нічим не пов'язаний з персоналом організації, який залучається до реалізації стратегії [6, 281].

Основним завдання стратегії управління персоналом є створення таких можливостей, які б дозволяли якнайширше розвивати продуктивність кваліфікованого, лояльного та вмотивованого персоналу для досягнення короткострокових та довгострокових цілей. В ідеалі стратегія управління

персоналом повинна досягнути рівноваги між жорсткими та м'якими факторами продуктивності.

Концепцію стратегічного управління персоналом вперше запропонував Чарльз Фомбрун [4, 139]. Який стверджував, що фундаментальними для діяльності компанії є три ключові моменти: місія і стратегія; структура організації та управління людськими ресурсами. Він визначає, стратегію з одного боку як процес, в ході якого формується місія компанії та визначаються основні її цілі, а з іншого – процес, завдяки якому компанія використовує свої наявні ресурси щоб досягти поставлених цілей. Фомбрун та інші науковці дійшли до висновку, що управління людськими ресурсами зв'язане з генеральною стратегією. Тобто, вони наголошували на відповідності між цими стратегіями.

Існує також підхід орієнтований на розвиток потенціалу ресурсів, в тому числі трудових [20, 27] Тобто за його концепцією потрібно якнайкраще розвивати персонал та його здібності, щоб досягнути максимальної конкурентоспроможності. К. Камочі в якості основного конкурентного джерела виділяє нововведення та інновації в сфері персоналу. Тобто, на його погляд, це об'єднає працівників в єдину щільну структуру, якою легше управляти.

Д. Уолкер притримавшись «Моделі відповідності» зазначив, що всі засоби, що орієнтуються на розвиток персоналу обов'язково повинні абсолютно відповідати цілям генеральної стратегії та бути її невід'ємною частиною [13, 150]. Він акцентував, що генеральна стратегія повинна бути складовою стратегії управління персоналом, та навпаки, цей процес повинен бути непомітним та бути постійно присутнім.

Відомий британський вчений Девід Гест [18, 280] довершив концепцію управління персоналом формулюванням таких чотирьох цілей:

1. Стратегічна інтеграція – як ціль організації що поєднує задачі управління персоналом із своїми стратегічними планами.
2. Досягнення високого ступеня відданості у відповідній поведінці персоналу організації при реалізації встановлених цілей.
3. Висока якість – це мета, що пов'язується якість роботи персоналу та його систему управління.
4. Гнучкість, на думку Геста, це – наявність організаційної структури з швидкою адаптованістю до інновацій та здатна управляти ними.

Хандрі і Петегрю [19, 81] приділяють значну увагу стратегічному управлінні персоналом та вбачають у ньому: планування персоналу; цілісний підхід до визначення системи управління персоналом і управління нею на основі кадрової політики, що, як правило, базується на основі «філософії» організації узгодження діяльності і напрямів кадрової політики з прийнятою генеральною стратегією; ставлення до персоналу підприємства

як до «стратегічного ресурсу», що являється необхідним для переваги відносно конкурентів.

Три основних підходи до формування стратегії персоналу виокремили такі вчені, як Р. Річардсон та М. Томсон [12, 139]:

1. Підхід «найкращого практичного рішення» – заснований на ідеї, що існує набір ідеальних практичних рішень для покращення показників організації.

2. Підхід «найкращої відповідності» заснований на переконанні, що не існує універсальних рецептів для вирішення проблем в сфері управління людськими ресурсами.

3. Підхід «конфігурацій» розробка та впровадження одночасно декількох стратегій що доповнюють одна одну.

Підхід західних науковців до стратегічного управління персоналом базується на переконаннях, що персонал підприємства – це не просто ресурс, а найбільш цінний капітал – людський капітал, що забезпечує конкурентоспроможність компанії.

Т. Клейнер, В. Тамбовцев і Р. Качалов трактували соціальну стратегію як систему принципів, які визначають спрямованість стратегічних рішень, які приймає керівництво підприємства, та ті, що стосуються складу трудового колективу та умов праці персоналу [8, 14]. До структури такого виду стратегії вони віднесли: чисельність та взаємозамінність працівників; диференціацію колективу; ступінь патерналізму керівництва відносно до підлеглих; вибір соціального типу колективу.

Вважається, що ефективні концепції управління персоналом в основному найбільше акцентують увагу на трьох аспектах [7, 34]:

1. Підбір або переміщення працівників повинні розроблятися в напрямку найбільш повної відповідності індивідуальних можливостей працівників стосовно рівня доручених їм робіт.

2. Вплив служби управління персоналом на систему організації праці, яка може як і підвищити рівень мотивації працівників, так і навпаки. Щоб трудовий потенціал підприємства розвивався необхідна інтегрована організаційна система, яка б стимулювала фахівців більш ефективно виконувати свої посадові обов'язки та усвідомлювати себе як частину організації.

3. Служба управління персоналом несе відповідальність за інформаційне забезпечення всієї системи управління персоналом, тобто менеджери всіх рівнів та працівники повинні отримувати інформацію щодо розвитку всіх фахових тенденцій організації та її потреб.

На нашу думку, концепція стратегічного управління персоналом являє собою сукупність правил, принципів та цілей роботи з персоналом, які сумісні з завданнями генеральної стратегії підприємства.

До основних завдань стратегічного управління персоналом відносять [16, 4]:

1. Забезпечити необхідною кількістю персоналу організацію відповідно до генеральної стратегії.

2. Реалізація на підприємстві кадрової політики, яка б забезпечувала плідну роботу щодо персоналу його розвитку та мобільності.

3. Створити таке внутрішнє середовище підприємства, організаційну культуру, пріоритети та цінності компанії, які б стимулювали розвиток трудового потенціалу.

4. Сформувані стратегічні установки таким чином щоб у разі виникнення проблем пов'язаних з функціональними організаційними структурами можна було б гідним шляхом їх вирішити. Адже ефективні методи стратегічного управління дозволяють створити та підтримувати більш гнучку організаційну структуру.

5. Розмежування завдань та повноважень відповідно до ієрархії організації надає можливість більш ефективного стратегічного керування персоналом, це дає можливість скоротити непродуктивне делегування задач між працівниками.

Отже, розглянувши різноманітні підходи можна стверджувати що стратегія управління персоналом являє собою складний багатогранний процес, що охоплює різноманітні елементи її структури, які взаємодоповнюють одне одного.

Як і інші функціональні стратегії, стратегія управління персоналом реалізується багатьма шляхами, а також може мати різноманітну структуру. Переважно вона залежить саме від зв'язків з генеральною стратегією та відповідністю їй. Загалом стратегія персоналу повинна враховувати природу «Людського ресурсу», що постійно розвивається, а також в процесі змінюється, проте не лише професійно а й особистісно.

Стратегія управління персоналом у своїй структурі повинна враховувати поєднання запланованої та поточної діяльності, а також звертати увагу на розв'язання можливих проблем оплати та дисципліни праці. Значну роль в стратегії відіграють комунікації та зокрема від інформаційної забезпеченості залежить рівень конкурентоздатності сформованої стратегії управління персоналом в порівнянні з стратегіями конкурентів. Повертаючись до комунікацій вони повинні бути як внутрішніми так і зовнішніми та базуватись безпосередньо лише на позитивних стосунках. Також стратегія управління персоналом повинна передбачати свою відповідність щодо планів і програм розвитку персоналу та його просуванню [10, 2].

Стратегія управління персоналом базується на таких принципах:

➤ забезпечує узгодженість власних цілей зі стратегічними цілями

розвитку організації, а також узгодженість організаційних та індивідуальних цілей та інтересів працівників;

➤ враховує організаційні ресурси, їх обмеженість, неприпустимість утворення «вузьких місць»;

➤ передбачає наявність і розвиток бізнес-процесів у сфері управління персоналом, підтримка яких забезпечує цілісність системи управління персоналом навіть у разі зміни або уточнення цілей;

➤ ґрунтується на ідеологічних настановах кадрової політики організації, під якою ми розуміємо систему усвідомлення й закріплення правил і норм, побажань і обмежень, що реалізуються у процесі безпосередніх дій між співробітниками організації;

➤ спирається на організаційну культуру, враховує її рамки та використовує накопичений потенціал, проте, своєю чергою, може бути поштовхом для внесення змін у саму організаційну культуру;

➤ визначає умови для забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання людських ресурсів організації, а також між економічною та соціальною відповідальністю підприємства.

Отже, стратегія управління персоналом, пов'язана багатьма елементами, та знаходиться в прямій залежності від них. Адже стратегія персоналу ніяк не може суперечити генеральній стратегії організації, в такому випадку її використання буде просто недоцільним. В залежності від вибраної генеральної стратегії, формуються елементи стратегії персоналу, напрямки її реалізації, можливі зміни і т. д. На нашу думку, можна виділити деякі стійкі елементи для різноманітних стратегій персоналу (рис. 3). Ці елементи взаємопов'язані між собою, та формуються в залежності від галузевого напрямку та виду діяльності організації.

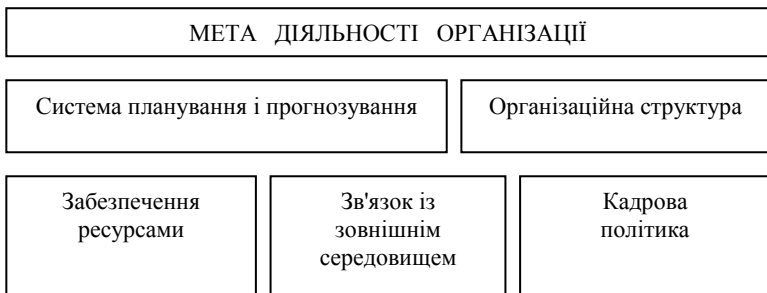


Рис. 3. Стійкі елементи стратегії управління персоналом [складено авторами на основі 14]

Кадрова політика є основним функціональним елементом стратегії персоналу та може впливати на стратегію управління персоналом за допомогою плану (програми), який включає такі розділи [14, 64]:

1. Підбір та розстановка персоналу.
 - Добір і розстановка керівних кадрів: підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації; формування кадрового резерву керівників (різного рівня); оцінка та атестація кадрів; робота з консультантами та молодими фахівцями.
 - Добір і розстановка виконавчих (робочих) кадрів: підготовка та перепідготовка, оцінка.
2. Заходи щодо підвищення ефективності використання персоналу.
3. Заходи щодо стабілізації кадрів.
4. Заходи щодо мотивації персоналу.
 - Введення стимулів нематеріальної мотивації.
 - Стимулювання матеріальними виплатами та допомогами.
5. Соціально-психологічні заходи щодо формування передбаченої стратегічної поведінки а також сприятливого морально-психологічного клімату.

Тобто в свою структуру стратегія управління персоналом включає кадрову політику в цілому, а також її зв'язки з зовнішніми елементами. Політика визначає напрями руху організаційних ресурсів щодо досягнення цільових настанов та орієнтирів; координуючи дії персоналу й управлінські рішення таким чином, щоб вони не суперечили, з одного боку, стратегії організації, а з другого, організаційній культурі. Основні відмінності між стратегією та політикою управління персоналом можна охарактеризувати так:

- стратегія управління персоналом є генеральним курсом розвитку організації, а політика – це засіб, інструмент, елемент механізму її реалізації;
- стратегія управління персоналом визначає загальні орієнтири, яких необхідно досягти в майбутньому, тоді як політика є зведенням чітко й ясно визначених принципів, норм і правил, яких організація має дотримуватися у певному періоді;
- стратегія управління персоналом відповідає на запитання «чого треба досягати?», «куди необхідно рухатися?», політика ж управління персоналом є відповіддю на запитання «як треба рухатися?»;
- стратегія управління персоналом – це курс довготривалого розвитку організації, протягом якого політика управління персоналом може змінюватися

Нижче наведено приклад структурного плану стратегії управління персоналом (рис. 4).

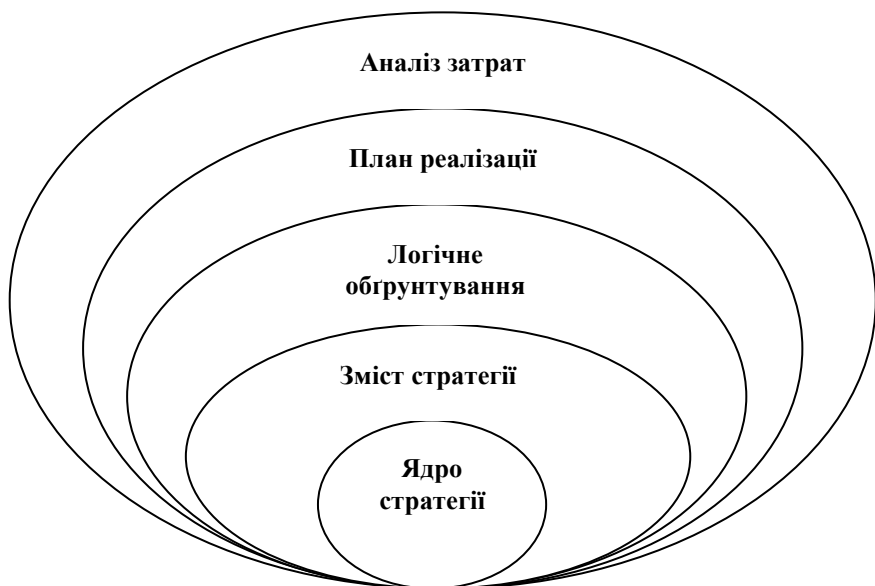


Рис. 4. Структура стратегії управління персоналом [складено авторами на основі 2, 63]

Під ядром стратегії мається на увазі: вимоги організації стосовно генеральної стратегії; фактори зовнішнього середовища та їх аналіз, наприклад SWOT; фактори культури організації, можливі допоміжні фактори чи інші.

Основний зміст стратегії являє собою детальний виклад інформації про вказану стратегію, що вона включає в себе, чим це супроводжується і т. д.

Логічне обґрунтування стратегії опирається на аргументи, що вказують на необхідність введення даної стратегії, в контексті умов та факторів зовнішнього середовища.

План реалізації включає програму дій даної стратегії, осіб відповідальних за реалізацію кожного її етапу, необхідні ресурси для її реалізації.

В свою чергу аналіз витрат – це оцінка необхідних для реалізації даної стратегії ресурсів (витрати, людські ресурси, устаткування) та тих вигод, котрі отримає організація в цілому, керівники підрозділів та окремі працівники.

До інструментів стратегії управління персоналом відносять [15]:

- умови та охорону праці, техніку безпеки персоналу;
- форми і методи регулювання трудових відносин;
- швидкі методи вирішення виробничих і соціальних конфліктів;

- встановлення корпоративних норм та дотримання корпоративної етики, розробка корпоративного кодексу;
- політику зайнятості, яка б включала сегментований аналіз ринку праці, а також систему найму та ефективного використання персоналу;
- встановлення раціональних режимів праці та відпочинку;
- профорієнтацію та адаптацію персоналу;
- прийняття певних мір щодо приросту кадрового потенціалу а також кращого його використання;
- вдосконалення методів прогнозування та планування потреби в персоналі на основі вивчення нових вимог до персоналу та робочих місць;
- розробка нових професійно - кваліфікаційних потреб до персоналу на основі систематичного аналізу та проектування робіт, які виконуються на різноманітних посадах;
- нові методи та форми підбору, оцінки та атестації персоналу;
- розробка концепції розвитку персоналу, яка включає нові форми та методи навчання, планування кар'єри та професійного просування, формування кадрового резерву;
- вдосконалення механізму управління мотивацією персоналу;
- розробка таких систем і форм оплати праці, матеріального і нематеріального стимулювання;
- прийняття мір щодо покращення методики вирішення юридичних питань стосовно виробничої діяльності;
- розробка нових та використання існуючих засобів соціального розвитку організації;
- інформаційне забезпечення всієї кадрової роботи в рамках вибраної стратегії;
- проведення заходів щодо вдосконалення всієї системи управління персоналом чи її окремих підсистем та елементів.

Саме за допомогою даних інструментів успішно реалізується кадрова стратегія з усіма своїми складовими, а також здійснює зв'язок з іншими адміністративними сферами в діяльності організації.

Слід зазначити, що стратегія управління персоналом є найтісніше пов'язана саме з генеральною стратегією організації. Натомість, стратегія компанії змінюється в залежності від етапу життєвого циклу, на якому знаходиться фірма. Існують 4 таких етапи [1]:

- народження;
- зростання;
- зрілість;
- занепад.

У відповідності їм відповідають наступні стратегії [5, 94]:

1. *Підприємницька стратегія*. Вона заглиблена у пошук певного товару, який зможе знайти свій споживчий ринок; джерела інвестицій; різноманітні засоби залучення коштів та нового персоналу. Головне завдання організації – закріпитися на даному ринку. Найбільш необхідні напрямки також заходи стратегії управління персоналом:

➤ При розробці загальних принципів стратегії визначають мету стратегії управління персоналом та створюють план кадрових заходів. Формується кадрова служба (організаційна структура, набір складу співробітників), організовується кадрове діловодство;

➤ планування потреби у персоналі. Розробляється штатно-посадова структура, штатний розпис, посадові інструкції та система мотивації праці;

➤ залучення, підбір і оцінка персоналу. Обираються джерела залучення персоналу з мінімізованими витратами.

2. *Стратегія динамічного зростання* втілюється коли організація зростає, з'являються нові клієнти, стратегія починає орієнтуватись на розширення та створення іміджевих атрибутів фірми.

Найбільш акцентованими напрямками такого виду стратегії є [5, 96]:

➤ залучення, підбір і оцінка персоналу. Ведеться активна робота із залученням професіоналів, використовують можливості кадрових агенств та інформацію з усіх джерел стосовно підбору персоналу;

➤ адаптація персоналу спрямована на те, щоб усі прийняті працівники швидко і з мінімальними втратами часу сприйняли корпоративну культуру та вникнути в усі її аспекти;

➤ створення системи мотивації персоналу та реалізація кар'єрної драбини в даній організації. Активне введення різноманітних, як матеріальних так і нематеріальних, стимулів. Проводити програми підвищення кваліфікації, навчання та перенавчання персоналу.

3. *Стратегія прибутковості* спрямована на отримання максимально можливої віддачі від зайнятою підприємством частки ринку. Головними для цього етапу напрямками стратегії управління персоналом є:

➤ підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка. Щоб виявити резерви використання кадрів регулярно проводиться атестація персоналу та атестація робочих місць; навчання персоналу як всередині організації, так із зовнішніх джерел інформації;

➤ мотивація персоналу та кар'єрний ріст. Розробляються кар'єрні плани для конкретних працівників, формується кадровий резерв фірми. Збільшується обсяг матеріальних виплат;

➤ управління витратами персоналу. Регулярно переглядаються і покращуються системи розподілу посадових обов'язків. Витрати на персонал перерозподіляються та мінімізуються витрати на залучення персоналу, проте зростає рівень витрат на мотивацію вже наявних

працівників. Мета такого напрямку – при стабільних витратах на кадри досягнути максимальної зацікавленості персоналу у роботі та стимулювати зростання продуктивності праці.

4. *Ліквідаційна стратегія управління персоналом* реалізується на стадії спаду виробництва, тобто зменшується кількість клієнтів, а отже і зменшуються обсяги виробництва, зводяться до мінімуму всі витрати організації. Така стратегія орієнтована на економію витрат при різких змінах, основні напрями стратегії [5, 99] :

- управління витратами персоналу. Розробляється система зведених витрат, передусім з допомогою скорочення виплат соціального характеру. Створюються певні нормативні-правові документи кадрового аспекту, при ліквідації організації;

- планування потреби в персоналі здійснюється з урахуванням існуючого кадрового складу. У таких умовах співробітники розглядаються з погляду його необхідності в організації. Для цінних співробітників створюється індивідуальна система мотивації;

- вивільнення працівників з організації та встановлення контактів із фірмами працевлаштування. Консультація персоналу з питань профорієнтації, працевлаштування. Використання режимів неповної зайнятості;

- адаптація персоналу до нових умов праці. Проводиться робота по вирішенню конфліктів, які особливо загострюються в даний період, надається психологічна допомога співробітникам.

Питанню дослідження класифікацій стратегій управління персоналом присвячені праці С. Н. Апенько, В.І. Маслова, А. Я. Кібанова, А. Ю. Коньшуніної, В. С. Половинко, В. Р. Весніна, Ю. Г. Одегова, Дж. Іванцевича, А. А. Лобанова, С. В. Шекшні й інших учених.

Існує значна кількість класифікацій стратегій, заснованих на виокремленні певних ключових ознак. Основними з них є:

1. Спосіб ведення конкурентної боротьби, або тип загальної конкурентної стратегії. До них належать стратегії лідерства у витратах, диференціації та зосередження, класично розроблені М. Портером;

2. Особливості життєвого циклу організації: стратегія на стадії старту (зародження), інтенсивного зростання, на стадії стабілізації (зрілості), стратегії, які застосовують на стадії спаду. Детальніше ці особливості подано в концепції життєвого циклу організації, що містить десять стадій, І. Адісеса;

3. Ставлення до інновацій: стратегії організацій-захисників, організацій-новаторів, організацій-аналітиків, організацій-імітаторів, організацій-проспекторів;

4. Система цінностей і стиль керівництва, які визначають реальний або декларований характер стратегії управління персоналом;

5. Рівень кадрових технологій, який визначає формальний, або неформальний тип стратегії управління персоналом;

6) динаміка цільових настанов організації (стратегії розвитку, стратегії функціонування, стратегії скорочення);

7) ставлення до персоналу: споживацька, партнерська, ідентифікаційна;

8) число критеріїв класифікації .

Існує декілька класифікацій стратегії управління персоналом за різноманітними критеріями (рис.5).



Рис. 5. Класифікація стратегій управління персоналом [3, 49]

Чим чіткіше сформована стратегія, тим легше визначити її вид, проаналізувати в цілому, проте це залежить від конкретно складеної структури стратегії. Оскільки стратегії, як правило, мають абстрактні форми, їх потрібно реформувати в програми з чітко сформульованими цілями та реальними задачами. Проте реалізація стратегії, через конкретно встановлені дії – нелегкий процес. Необхідно підкреслити, що стратегія

управління персоналом – це не просто програма, політика чи плани стосовно питань, пов'язаних з кадрами організації, які відділ кадрів вважає важливим.

Як відомо, будь-яка стратегія розробляється під певну мету. Відповідно, різноманітність цілей припускає широку типологію стратегій. Однак чимало відомих класифікацій стратегій орієнтовані не на мету, а на певну діяльність компаній у сфері економічних інтересів. Навіть у компаній, що займаються одним видом діяльності й діють в одному середовищі, цілі не збігатимуть. Це пояснюється унікальністю організацій і відмінністю в підходах до прийняття управлінських рішень. Визнання цього факту свідчить про те, що застосувати «графарет» за певною ознакою для розроблення стратегії кожної конкретної організації неможливо. За цих умов типологію стратегій доцільніше проводити на основі комплексу ознак.

Однією з проблем реалізації стратегії управління є саме те, що стратегічні плани, часто не реалізуються на практиці. Тобто умовний кордон проходить між теорією та практикою реалізації стратегії управління.

Кадрові керівники змушені в деяких випадках відхилитись від стратегії, коли до цього спонукає поведінка персоналу та його сприйняття кадрових задач.

Неможливо сформувати якісну стратегію управління персоналом, якщо не забезпечити виконання кількох необхідних, але не достатніх умов:

1. *Розуміння цілей бізнесу.* Стратегія допомагає організувати процес управління персоналом у відповідності з цілями компанії. Тому створювати її варто тільки в рамках системного підходу до управління організацією. У кожній компанії повинен бути якийсь сенс, заради якого всі її елементи готові і хочуть співпрацювати. З такої точки зору системної організацією може бути і та, де існує не більше одного документа. І навпаки – компанія, де є сотні різних зафіксованих політик, – може являти собою справжній хаос. Вся справа в наявності або відсутності системо утворюючого стрижня, сенсу – надання клієнту унікального продукту. Якщо займатися створенням стратегії управління персоналом в компанії, де такого сенсу нема, то в результаті з'явиться ще один нікому не потрібний документ.

2. *Знання клієнта.* Стратегія буде успішною тільки в тому випадку, якщо компанія буде діяти в інтересах клієнта. Тому HR– менеджеру потрібно чітко розуміти: хто є його внутрішнім клієнтом, і хто – зовнішній клієнт організації. Тоді він зможе ефективніше знаходити людей, що приймають участь в основному процесі бізнесу (тобто безпосередньо взаємодіють з клієнтами).

3. *Розуміння цінностей бізнесу.* Цінності бізнесу – це ті принципи, на яких компанія будує своє майбутнє. Наприклад, лідерство, повна віддача, якість, інновації, співпраця, відповідальність. Цінності є системоутворюючим компонентом будь – якої організації, регулюють

поведінку її співробітників як по відношенню до клієнтів, так і у відносинах один з одним і з роботодавцем. Тому враховувати їх необхідно при «налаштуванні» всіх систем компанії: HR, PR, маркетинг, збут.

4. *Володіння технологіями*, що дозволяють реалізовувати стратегію управління персоналом. HR-менеджер не створює щось фізичне, він генерує нематеріальну цінність для своїх клієнтів. Вона проявляється в тому, що люди працюють на повну – можливу для себе - потужність. Щоб домогтися такого результату, HR-менеджер повинен розуміти, як саме стратегія буде втілюватися в життя. Для цього йому потрібно володіти різними технологіями, наприклад: управління за компетенціями, управління продуктивністю, грейдуння, аналіз робіт, управління талантами .

5. *Наявність якісної команди*. Реалізувати стратегію без високомотивованої професійної HR-команди практично неможливо. Однак наявності професійних навичок недостатньо: обов'язковими компетенціями співробітників HR-відділу мають бути:

- знання і розуміння бізнес-реалій, не в теорії, а на практиці, «в полях»;
- стратегічне мислення та навички формування та реалізації стратегії;
- комунікаційна гнучкість, що дозволяє формувати довіру;
- орієнтація на клієнта: постійне отримання зворотного зв'язку і корегування своїх дій.

Греттон та інші виділяють декілька факторів, що створюють цей кордон [17]:

- працівники часто сприймають лише ті ініціативи, які вони на їх думку стосуються їх конкретної сфери діяльності;
- працівники з великим стажем роботи залишаються вірними існуючому положенню, не вникають в нововведення;
- у великих організаціях, новітні ініціативи чи положення можуть неправильно сприйматись працівниками;
- досить тяжко досягнути сприйняття неординарних ініціатив;
- працівники можуть з обуренням віднести до деяких ініціатив, що суперечать особливостям організації, наприклад зміна корпоративної культури на «по життєвий найм»;
- рівень довіри керівництву;
- наскільки справедливою здається конкретна ініціатива працівникам;
- бюрократія, найчастіше приводить до інертності.

Тобто введення нових ініціатив та реалізація стосовно стратегії персоналу може наштовхнутись на такі перепони. Перебороти такі завади можна різноманітними шляхами, проте їх виникнення може призвести до різкого зниження продуктивності праці у персоналу. Такий же сценарій може спіткати, якщо погано продумані шляхи реалізації стратегії, або якщо

чітко виконувати план стратегії, не відхиляючись від них стосовно вимог виробничого процесу чи новостворених умов в результаті введення ініціативи. Особливо часто вище керівництво відкидає можливості введення чи реорганізації кадрової політики.

Існують шляхи подолання таких проблем [14]. Найперший з них це скрупульозний аналіз запланованого введення. Необхідно чітко, до найменшої деталі проаналізувати потреби, корпоративну культуру і т. д., щоб уникнути несприйняття персоналом стратегії.

Наступним шляхом є формулювання реалізації таким методом, який би був доступний для розуміння усім ланкам працівників та керівників. Це відніме будь-які сумніви з боку персоналу, проте в такому випадку потрібно беззаперечно запевнити кадри в необхідності реалізації такої стратегії.

Найлегше буде реалізувати стратегію управління персоналом, якщо працівники довіряють керівництву та безпосередньо своїм лінійним керівникам. Любі нововведення не будуть викликати сумнівів в необхідності, а навпаки стимулювати ініціативу в працівників. Для цього необхідно попередньо налаштовувати стосунки з працівниками, які ґрунтуються на довірі.

В сучасних умовах постіндустріального простору впровадження стратегічного управління організацією є нагальною потребою, що обумовлена значним посиленням конкурентної боротьби. Разом із удосконаленням системи управління доцільно вдосконалювати і стратегічне управління, яке здатне забезпечити формування якісного трудового капіталу підприємств та об'єднати всю кадрову роботу саме для реалізації конкурентоспроможної стратегії підприємства, а також досягнення конкурентних переваг.

Стратегія представляє собою складну організаційно-економічну категорію, яка включає процедуру її розробки. Теоретичні підходи формування стратегії описані вище показують різні погляди вчених, а також дозволяють зрозуміти наскільки далекоглядними можуть бути стратегії та яким чином можуть обґрунтуватись.

Стратегія управління персоналом покликана виконати поставлені завдання, що зокрема відповідають генеральній стратегії. Також потрібно зазначити, що саме організація може реалізовувати декілька стратегій управління персоналом одночасно, або використовувати змішані стратегії.

Реалізовується стратегія управління персоналом різноманітними шляхами, найчастіше спроектованими так званими стратегічними планами, або програмами, які конкретизують низку її складових компонентів. Головна відповідальність за формування кадрової стратегії покладається переважно на керівництво підрозділів, або безпосередньо на керівника, в

залежності від розмірів організації, чисельності залучених працівників та обсягом фінансування організації.

Отже, стратегія управління персоналом – це спосіб використання наданих зовнішнім середовищем можливостей для зміцнення і збереження конкурентоспроможності компанії шляхом ефективного формування, використання й розвитку людських ресурсів організації. Вона розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів і традицій організації та сприятливих факторів впливу з боку внутрішнього та зовнішнього оточення.

Список використаних джерел

1. Ареф'єва О.В., Кондратюк О.І. Стратегічне забезпечення життєвого циклу підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2008. - №3. – С. 43-49.;
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг – М.:ИНФРА-М, 2002. – VIII, 328 с.;
3. Богатирьова Л.Д. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. з курсу "Стратегічний менеджмент": Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова. – О. : ОНАЗ, 2004. – 146с.;
4. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании) / Х. Виссема: пер. с. Англ. – М.:ИНФРА-М, 1996 – 288с.;
5. Гусарова М.С. Стратегія управління персоналом: поняття і класифікація // Кадровик. Кадровий менеджмент.-2009.- №7. - С.18-22.;
6. Кайлюк Э.М. Стратегічний менеджмент / С.М. Кайлюк – Харків: ХНАМГ, 2006 – 80с.;
7. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлоф – М.:Экономика, 2001.- 239с.;
8. Клейнер Т.В. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / Т.В. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов. – М.:Экономика, 1997. – 286с.;
9. Мексон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М.Х. Мексон, М. Альберт, Ф. Хедоури: Пер. с англ. – М.: Дело. 2008. – 704с.;
10. Рывкина О.Л., Дудко П.В.Эволюция подходов к управлению персоналом предприятия / О. Л. Рывкина / Экономика и управление. – 2011. - № 4.- С.29-32.;
11. Рудавка Н. В. Стратегія управління людськими ресурсами // Наукові праці ДонНТУ.- 2012.-№100-2. – С.63-65.;
12. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации / А. Томпсон, Дж. Ричардсон.- М.:Юнити,1998. - 576с.;
13. Уолкер Д. Стратегия персонала / Д. Уолкер: пер. с. англ. – М.: Вершина, 2006 – 429с.;
14. Шершеньова В.Л. Стратегія управління //Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №12. – С.6-12.;
15. Бойко І. А. Інструменти реалізації стратегії персоналу / І. А. Бойко/ :[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/176/1>;
16. Великий економічний словник / :[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vedu.ru/BigEncDic/25118.>;
17. Греттон Л. Жива стратегія / Л. Греттон / :[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bookfinder.su/o/9789668216206/zhivaya-strategiya-linda-gretton.>;
18. Guest D.E. Human Resouce management: its applications for industrial relation / D.E. Guest // Journal of Management studies.-1989-vol.14;
19. Henry C. Human resource management: an agenda for the 1990's / C. Hendry, A. Prttigrew // International Journal of Human Resource Management.-1990.-№7.-p. 17-43.;
20. Kamoche K. Strategic human resource management / K. Kamoche // Journal of Management studies. -1996.-vol. 33.

МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ І КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Конкурентні переваги нерозривно пов'язані з конкуренцією. Вони виникають тоді і там, де виникає і розвивається конкуренція. Чим більш усеосяжний характер здобуває конкуренція на українському ринку, тим більше значимі для комерційного успіху є конкурентні переваги. Їхні особливості і механізм формування є фундаментальною основою забезпечення конкурентоздатності.

Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, який можна вимірити економічними показниками (додатковий прибуток, більш високі рентабельність, ринкова частка, обсяг продажів). Необхідно особливо підкреслити, що конкурентну перевагу неможна ототожнювати з потенційними можливостями підприємства. На відміну від можливостей – це факт, що фіксується в результаті реальних і очевидних переваг покупців. Саме тому в практиці бізнесу конкурентні переваги є головною метою і результатом господарської діяльності.

Часто приходиться чути про незаперечні конкурентні переваги вітчизняних підприємств ВПК по технологічних розробках, кваліфікації персоналу. Безумовно, у тих випадках, коли технологія є більш передова, а кваліфікація вищою, можна говорити про переваги, але якщо вони не знаходять висвітлення у великих обсягах продаж, прибутку й інших економічних показників, то такі переваги не прийнято називати конкурентними, вони лише створюють потенційні умови для розвитку конкурентних переваг.

Конкурентні переваги є результатом низької собівартості продукції, високого ступеня диференціації товарів, розумного сегментування ринку, впровадження нововведень, швидкого реагування на потреби ринку. До них також можуть відноситися більш високий рівень продуктивності праці і кваліфікації виробничого, технічного, комерційного персоналу; якість і технічний рівень вироблених товарів; управлінська майстерність, стратегічне мислення на різних рівнях управління.

Конкурентна перевага носить порівняльний, а отже, відносний, а не абсолютний характер, тому що вона може бути оцінена тільки шляхом порівняння характеристик, що впливають на економічну ефективність продажів.

У маркетингових дослідженнях є спеціальний вид оцінки конкурентних переваг товарів, який називається "аналізом пари", що

полягає в тому, що споживачу пропонують одночасно порівняти пару конкуруючих товарів, і він повинен зробити вибір, сформулювати переваги. Так прийнято порівнювати товари широкого вжитку. Кількість переваг, кращих виборів із боку респондентів відбиває рейтинг товарів, що є результатом аналізу.

Винятком у цьому відношенні є товари, що володіють унікальними властивостями, що не мають заміників. Такого роду товари з “абсолютними” конкурентними перевагами володіють, крім унікальної споживацької цінності, ще і особливою властивістю. Вони неодмінно переборюють на визначений час рамки конкуренції і займають монополне положення на ринку. Це той єдиний тип монополізму, що повною мірою підтримується державою і закріплюється шляхом патентування принципово нових характеристик товарів. “Абсолютні” конкурентні переваги створюють додаткові стимули для науково-технічного прогресу й у кінцевому рахунку сприяють розвитку конкуренції.

Відносність конкурентної переваги виявляється в прихильності до конкретних умов і причин. Товар, що володіє перевагою за ціною на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому. І навпаки, товар, що зазнає комерційного провалу, що витісняється з ринку, через визначений час може мати успіх внаслідок, наприклад, відходу основного конкурента, зміни крива-курсу валют, стрибка інфляції, вдало проведеної рекламної кампанії. З цього випливає, що конкурентна перевага будь-якого конкретного економічного об'єкта не може мати універсального характеру. При його аналізі фактор прив'язки до реальних ринкових умов повинний обов'язково враховуватися.

Іншою характеристикою конкурентної переваги є його схильність неоднозначному впливу безлічі різнорідних факторів. Для того, щоб домогтися конкурентної переваги, необхідні комплексні зусилля. Іноді і їх виявляється недостатньо через дію зовнішніх, неконтрольованих факторів. Більше того, ті самі фактори можуть як підсилювати, так і послабляти конкурентну перевагу. Наприклад, сучасна технологія сприяє створенню переваг в дизайні, якості, але може погіршувати параметри собівартості виробу через високі витрати на її придбання. Тому при вивченні конкурентних переваг важливий системний підхід, що забезпечує облік і виділення найбільш важливих факторів, що діють на порівнювані об'єкти. Конкурентні переваги мають різні форми прояву, які можна представити у виді класифікаційної структури (рис. 1).

Найбільш важливий критерій класифікації – базова умова, що визначає характер джерела конкурентної переваги. До даної групи відносяться 10 основних видів конкурентних переваг.

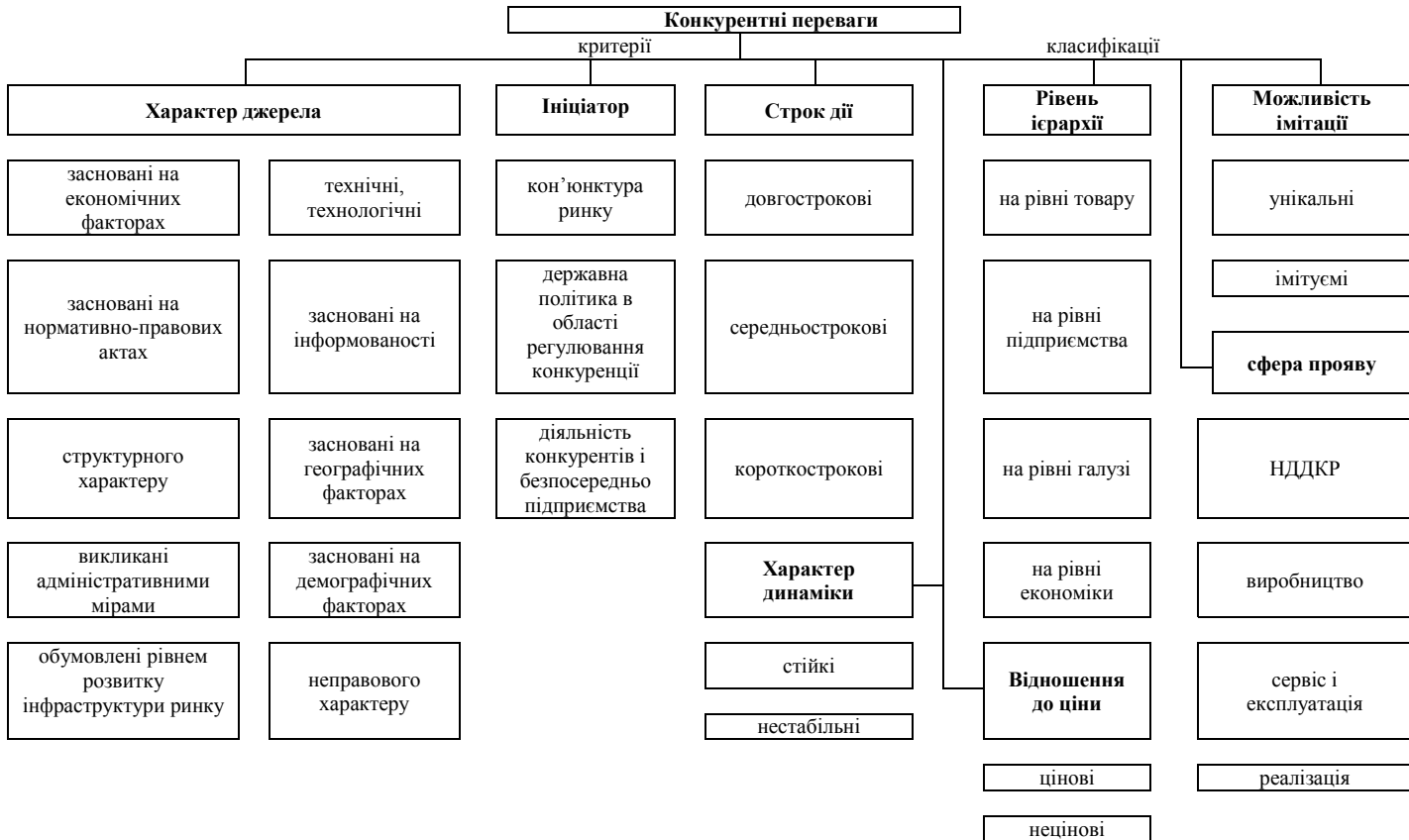


Рис. 1. Класифікація конкурентних переваг

1. Конкурентні переваги, засновані на економічних факторах, визначаються:

1) кращим загальноекономічним станом ринків, на яких діє підприємство, що виражається у високій середньогалузевій нормі прибутку, невеликих строках окупності капітальних вкладень, сприятливій динаміці цін, високому рівні розташовуваного доходу на душу населення, відсутності неплатежів, інфляційних процесів;

2) стимулюючою політикою уряду в галузі обсягів інвестицій, кредитних, податкових і митних ставок в аналізованій товарній сфері;

3) об'єктивними факторами, що стимулюють попит: велика і зростаюча місткість ринку, невисока чутливість споживачів до зміни цін, слабка циклічність і сезонність попиту, відсутність товарів-замінників і ін.;

4) ефектом масштабу, що виявляється в тім, що підприємства, що мають великі обсяги виробництва, можуть розраховувати на істотно більш низькі питомі витрати, ніж підприємства з одиничним, дрібно- і середньосерійним типами виробництва, що дозволяє їм успішно конкурувати за ціною пропозиції. Перевага в рівні собівартості може виникати і внаслідок нерівності стартових умов функціонування на ринку. В першу чергу це стосується можливості широкого доступу до більш дешевих і зручних сировинних джерел, а також технологічної переваги. Немаловажне значення мають доступність позикового капіталу при більш низьких процентних ставках і пільгових умовах кредитування, зроблені раніше вкладення в рекламу продукції і розвиток збутової мережі;

5) ефектом досвіду, що проявляється у більшій ефективності праці внаслідок спеціалізації по видах і методах роботи, технологічних інновацій у виробничих процесах, оптимального завантаження устаткування, більш повного використання ресурсів, впровадження нових концепцій товарів. Відповідно до розрахунків, витрати на одиницю продукції під дією даних факторів зменшуються на 20% при кожному подвоєнні обсягу продукції, що випускається;

6) економічним потенціалом підприємства;

7) можливістю вишукування й ефективного використання джерел фінансування. Цими джерелами, крім власних засобів, є:

- залучений капітал (можливість використовувати довгострокові і коротко-строкові кредити і позики, в тому числі засоби державної підтримки);

- інші джерела фінансування, наприклад, поточні (короткострокові) пасиви, такі, як заборгованість по оплаті праці, по розрахунках із бюджетом, по майновому й особистому страхуванню.

2. Конкурентні переваги, засновані на нормативно-правових актах, існують у силу законів, постанов, особливих привілеїв і інших рішень органів влади і управління. Як приклад до них можна віднести:

- пільги чи інші привілеї, надані регіону чи окремим підприємствам органами влади і управління (наприклад, укази Президента, постанови уряду і місцевих органів влади, що можуть дозволити тільки одному підприємству робити, закупувати чи поставляти визначену продукцію; створення зон з особливим економічним режимом; спрямовані податкові пільги);
- можливості безперешкодного ввозу-вивозу товарів за межі адміністративно-територіального утворення (області, краю);
- виключні права на інтелектуальну власність, що забезпечують монопольні позиції протягом визначеного періоду.

Переваги нормативно-правового характеру відрізняються від інших тим, що можуть бути відносно швидко і, головне, цілком усунуті скасуванням відповідних законодавчих актів.

3. Конкурентні переваги структурного характеру визначаються головним чином: високим рівнем інтеграції процесу виробництва і реалізації в компанії, що дозволяє реалізувати переваги внутрікорпоративних зв'язків у вигляді трансферних внутрішніх цін, доступу до сукупних інвестиційних, сировинних, виробничих, інноваційних і інформаційних ресурсів, загальної збутової мережі. В рамках інтегрованих структур створюються потенційні можливості для висновку антиконкурентних угод і погоджених дій учасників груп (як горизонтальних, так і вертикальних), у тому числі з органами державної влади. При цьому інтеграція здобуває наступні форми:

- регресивна інтеграція, щоб одержати в володіння чи поставити під твердий контроль постачальників;
- прогресивна інтеграція, з метою впровадитися в систему розподілу виробленої продукції;
- горизонтальна інтеграція в результаті об'єднання чи посилення взаємодії підприємств, що випускають однорідні товари.

Крім того, до конкурентних переваг структурного характеру відносяться можливості швидкої експансії в незайняті сегменти ринку, що відтискує реальних і потенційних конкурентів.

4. Конкурентні переваги, викликані адміністративними заходами, пов'язані з наявністю обмежень діяльності виробників (постачальників), що не всім вдається перебороти. До їхнього числа відносяться обмеження з боку органів державної і муніципальної влади у видачі патентів і ліцензій, квотування, ускладнений порядок реєстрації підприємств, перешкоди у відведенні земельних ділянок, наданні виробничих і службових приміщень і т.п.

5. Переваги, обумовлені рівнем розвитку інфраструктури ринку, виникають у результаті різного ступеня:

1) розвитку необхідних засобів комунікації (транспорту, зв'язку). В умовах України інфраструктурні бар'єри в транспортній сфері мають особливе значення, тому що їхня наявність веде до регіоналізації (локалізації) єдиного товарного ринку і посилення нерівномірності економічного розвитку окремих регіонів;

2) організованості і відкритості ринків праці, капіталу, інвестиційних товарів і технологій у регіонах України;

3) розвитку дистрибуторської мережі, у тому числі роздрібної, оптової, ф'ючерсної торгівлі; служб по наданню консалтингових, інформаційних, лізингових і іншого роду ділових послуг;

4) розвитку міжфірменної кооперації.

6. Технічні (технологічні) конкурентні переваги визначаються високим рівнем розвитку прикладної науки і техніки в галузі; спеціальними технічними характеристиками машин і устаткування, технологічними особливостями сировини і матеріалів, використовуваних у виробництві товарів; технічними параметрами продукції.

7. Конкурентні переваги, обумовлені гарною інформованістю, базуються на наявності великого банку даних про продавців, покупців, рекламну діяльність, інформації про інфраструктуру ринку. Відсутність, недостатність чи невірогідність інформації є серйозною перешкодою для ведення конкурентної боротьби.

8. Конкурентні переваги, засновані на географічних факторах, пов'язані з можливістю економічного подолання географічних меж ринків (локальних, регіональних, національних, світових), а також вигідним географічним розташуванням підприємства. Крім того, географічним бар'єром входу на ринок для потенційних конкурентів є неможливість (чи утрудненість) переміщення товарів між територіями внаслідок:

- неприступності транспортних засобів для переміщення товарів;
- значних додаткових витрат на перетинання меж ринку;
- втрати рівня якості і споживчих властивостей товару в процесі його транспортування.

9. Конкурентні переваги, засновані на демографічних факторах, формуються в результаті демографічних змін у цільовому сегменті ринку і їхнього позитивного впливу на обсяг і структуру попиту на пропоновану продукцію, а збільшення чисельності цільової групи населення, зміна його статевовікового складу міграції населення, а також зміни освітнього професійного рівня.

10. Конкурентні переваги неправового характеру, що досягаються в результаті:

1) несумлінної конкуренції:

Відповідно до ст.85 Закону “Про конкуренцію Європейського Співтовариства (ЄС)” фактами несумлінної конкуренції, що перешкоджають суб’єктам, що господарюють, на рівних конкурувати з уже діючими на даному товарному ринку, вважаються всі угоди між підприємствами, що прямо чи побічно фіксують ціни продаж чи покупок, чи будь-які інші торговельні умови; обмежують чи контролюють виробництво, ринки, технічний чи розвиток інвестиції; поділяють ринки чи джерела постачання; застосовують різні умови до однакових угод з іншими торговими сторонами, поміщаючи їх тим самим у невідгідне положення; порушують питання висновку контрактів у залежність від прийняття іншими сторонами додаткових зобов’язань, що не мають відносини до предмета цих контрактів.

2) несумлінного виконання представниками федеральних і місцевих органів влади своїх обов’язків, бюрократизму, невинуватеної тяганини з розглядом справ хабарництва, корупції. Варто також мати на увазі наявність сформованих неформальних відносин між відповідними органами державної влади і великих суб’єктів, що господарюють, діючими на даному товарному ринку, що дозволяє останнім лобіювати свої інтереси і домагатися рішень, спрямованих проти конкурентів;

3) кримінальних дій: рекету, контрабандного ввозу і вивозу товарів, контролю ринків кримінальними структурами.

Друга класифікаційна ознака описує ініціатора, що визначає виникнення конкурентних переваг (фактори і суб’єкти). Цими факторами і суб’єктами є: кон’юнктура ринку, що може без участі підприємства висунути його на передові рубежі в конкурентній боротьбі; державна політика в сфері регулювання конкуренції, і зокрема такі її напрями, як зовнішньоторговельна, податкова, грошово-кредитна політика, політика в галузі інвестицій, контроль над заробітною платою і цінами, захист прав власності; діяльність конкурентів і безпосередньо підприємства: технологічні новації, організація виробництва і управління, маркетингові стратегії (товарна політика, ціноутворення, розподіл продукції, стимулювання продажів, сервісне обслуговування), інтеграція учасників ринку, створення професійних, галузевих чи торгових асоціацій і об’єднань ін.

Конкурентні переваги можуть мати різний рівень ієрархії і відноситися до товару, підприємства, галузі, економіки в цілому, засновуватися на цінових і нецінових факторах, бути довгостроковими, середньостроковими, коротко-строковими, стійкими і нестабільними, унікальними і імітуючими і т.д.

В економічній літературі конкурентні переваги часто ототожнюються з можливостями підприємства більш ефективно розпорядитися наявними ресурсами, тобто її конкурентоздатністю. Необхідно зазначити, що така аналогія має під собою вагомі підстави, тому що зміст конкурентоздатності найчастіше трактується як здатність випереджати суперників у досягненні поставлених економічних цілей. Разом з тим між даними поняттями є причинно-наслідкове розходження. Конкурентоздатність є результатом, що фіксує наявність конкурентних переваг, без останніх неможлива конкурентоздатність. Однак наявність окремих конкурентних переваг не означає автоматичну перевагу. Тільки в комплексі вони можуть вирішально вплинути при виборі кращого. Крім того, на конкурентоздатність впливають стратегічні і тактичні зміни на ринку, не пов'язані з діяльністю підприємства (зміна попиту, демографічні зрушення, природні явища і т.п.). Із зіставлення даних понять стає ясним активний інтерес до дослідження природи конкурентних переваг. Він обумовлений бажанням зрозуміти механізм конкурентоздатності, розкрити його внутрішні зв'язки.

Поняття “конкурентна перевага” і “конкурентоздатність” мають різні інтерпретації залежно від об'єкта, до якого вони застосовуються. При системному вивченні даних понять виділяють ієрархічну структуру, що послідовно включає оцінку товару, підприємства, галузі, економіки з точки зору їхньої переваги над аналогічними конкуруючими об'єктами (рис.2).

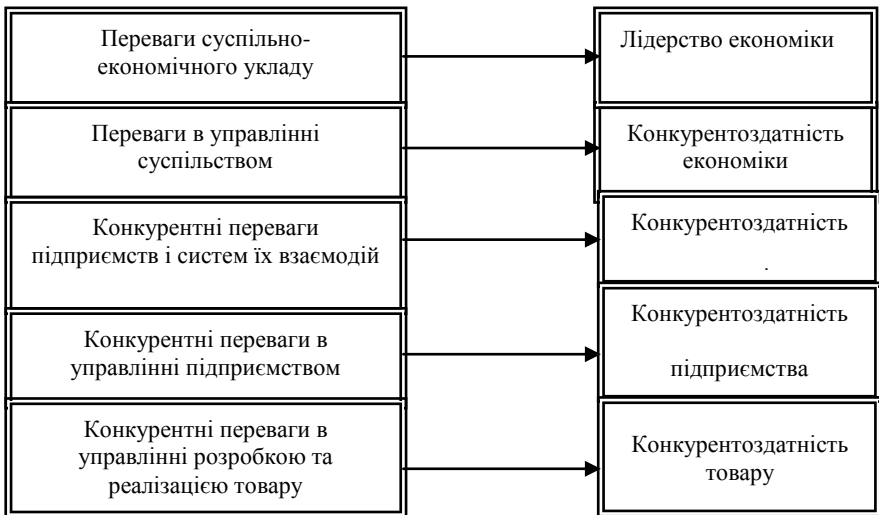


Рис. 2. Піраміда конкурентних переваг і конкурентоздатності

Конкурентоздатність товару відбиває його здатність повніше відповідати потребам покупців у порівнянні з аналогічними товарами, представленими на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: з одного боку, якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, з іншого – цінами, установлюваними продавцями товарів. Крім того, на конкурентоздатність впливають переваги в гарантійному і післягарантійному сервісі, рекламі, іміджі виробника, а також ситуація на ринку, коливання попиту. Високий рівень конкурентоздатності товару свідчить про доцільність його виробництва і можливості вигідного продажу. Разом з тим конкурентоздатність товару – це не тільки висока якість і технічний рівень, це і вміле маневрування в ринковому просторі і в часі, а головне – максимальний облік вимог і можливостей конкретних груп покупців. Причому об'єктивна оцінка всіх аспектів рівня конкурентоздатності може бути зроблена тільки на основі критеріїв, якими оперує споживач, для якого цей товар призначений. Причини конкурентоздатності товару необхідно шукати в конкурентних перевагах окремих його характеристик, що є наслідком більш ефективного управління процесом розробки, реалізації й експлуатації пропонованої продукції.

Конкурентоздатність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентоздатних товарів – обов'язкова умова конкурентоздатності підприємства. У більш широкому змісті для забезпечення конкурентоздатності необхідна систематична робота з усього виробничо-господарського циклу, що приводить до конкурентних переваг у сфері НДДКР, виробництва, управління, фінансів, маркетингу і т.п. Конкурентоздатність підприємства є результатом її конкурентних переваг по всьому спектрі проблем управління підприємством.

Конкурентоздатність галузі визначається наявністю в ній технічних, економічних і організаційних умов для створення, виробництва і збуту (з витратами не вище інтернаціональних) продукції високої якості, що задовольняє вимогам конкретних груп споживачів. Конкурентоздатність галузі припускає наявність конкурентних переваг перед аналогічними галузями за кордоном, що можуть виражатися в наявності раціональної галузевої структури; групи висококонкурентних підприємств-лідерів, що підтягують інші підприємства галузі до свого рівня; налагодженої дослідно-конструкторської і прогресивної виробничо-технологічної бази, розвинутої галузевої інфраструктури, гнучкої системи науково-технічного, виробничого, матеріально-технічного і комерційного співробітництва як всередині галузі, так і з іншими галузями в країні і за її межами, ефективною системою розподілу продукції. Конкурентоздатність галузі досягається як за рахунок конкурентних переваг її підприємств, так і системи їхньої взаємодії.

Конкурентоздатність економіки – дуже складне, багатоаспектне поняття, що не має загально визнаного універсального визначення. Звичайно розуміється, як концентроване вираження економічних, науково-технічних, виробничих, управлінських, маркетингових і інших можливостей, реалізованих у товарах і послугах, що успішно протистоять конкуруючим з ними закордонним товарам і послугам як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Але це лише одна, найбільш видима сторона поняття. Інша сторона – це переваги системи державного і суспільного пристрою країни, політико-правової організації і регулювання усіх сторін громадського життя суспільства, здатність держави забезпечити стійкий, динамічний розвиток національної економіки і пов'язаний з цим матеріальний добробут членів суспільства, що не поступається світовим стандартам. Інакше кажучи, щоб мати конкурентоздатну економіку, необхідно створити конкурентоздатне суспільство, що володіє незаперечними перевагами в різних сферах людської діяльності.

Формування конкурентних переваг у широкому змісті трансформується в завдання адаптації системи управління до змін конкурентного середовища, що дозволяє швидко і точно визначати напрями підвищення конкурентоздатності. Рішення даного завдання ускладнюється тим, що колись досягнуті успіхи на ринку при відсутності постійної і цільової спрямованої роботи будуть через якийсь час анульовані відповідними діями конкурентів. Ця обставина визначає необхідності формування відповідного підходу до управління підприємством, що не тільки забезпечував би сам процес адаптації, але і створював умови для його ефективного функціонування на постійній основі.

Справедливості заради необхідно зазначити, що і маркетинг, і управління вже давно виділили конкурентні переваги як предмет ретельного вивчення. Більше того, маркетинг на практиці ставить і вирішує дані питання в процесі управління підприємством. Реальні позитивні результати досягаються там, де формування конкурентних переваг доведено до рівня технології управління.

Технології формування конкурентних переваг являють собою комплекс маркетингових процедур і способів їхнього виконання, призначених для кращого позиціонування підприємства в конкурентному середовищі. Принциповими особливостями даних технологій є:

- систематичний характер виконання, обумовлений динамічністю конкурентного середовища і необхідністю його постійного моніторингу;
- висока відповідальність при їхній розробці і виконанні, обумовлена сильним впливом розроблювальних рішень на найважливіші економічні показники;

- інерційність прояву наслідків підготовлюваних рішень і як наслідок – неможливість оперативного усунення небажаних наслідків;
- складність організаційної підтримки реалізації технологій через їх багато-функціональність і необхідність координації робіт між різними ієрархічними рівнями управління підприємством;
- інтерактивність, що пояснюється наявністю великої кількості процедур, які не піддаються формалізації, і необхідністю введення окремих корективів у результаті зміни кон'юнктури;
- необхідність могутньої інформаційної підтримки у вигляді статистичних даних, результатів панельних досліджень і так званих слабких сигналів;
- багатокритеріальність, пов'язана з багатоаспектним характером як процесів управління, так і стану конкурентного середовища.

Результат реалізації даних технологій – широкий клас складних управлінських рішень, орієнтованих одночасно, принаймні, у трьох просторах: товарному, регіональному і функціональному. Причому функціональний аспект із погляду технологічності підготовки є найбільш значимим. Так чи інакше, технологія повинна бути присутня у будь-якому управлінському процесі. У зв'язку з цим розробку технологій формування конкурентних переваг необхідно проводити для замкнутого управлінського циклу, що включає аналітичні роботи, стратегічну і тактичну діяльність підприємства.

Фундаментом для пошуку конкурентних переваг є аналітична робота по вивченню стану і тенденцій розвитку ринку в цілому й активності конкурентів зокрема. У зв'язку з цим особливий інтерес представляє діагностика основних характеристик конкурентного середовища, факторів, що визначають її активність. Ці аналітичні процедури дозволяють оцінити шанси підприємства в конкретному цільовому сегменті і створюють умови для більш раціонального використання наявних ресурсів у процесі взаємодії з конкурентами.

З практичної точки зору не менш важлива технологія вивчення діяльності саме конкурентів – основного елемента конкурентного середовища підприємства. На жаль, у даний момент на цей рахунок немає систематизованих пропозицій і рекомендацій. І тому аналіз роботи конкурентів часто проводиться за аналогією з аналізом виробничо-господарської діяльності власного підприємства, що не дає відповіді на ключові питання аналізу. Наприклад, які будуть цілі і наміри конкурентів, який ступінь їхнього домінування на ринку, як передбачати зміни в товарно-асортиментній і цінній політиці конкурентів, у чому переваги товаропровідних мереж конкурентів, чим відрізняється діяльність конкурентів у стимулюванні реалізації продукції й ін. У той же час без

відповідей на подібні питання неможливо оцінити ступінь агресивності конкурента і реальних можливостей випередити його в боротьбі за збільшення ринкової частки.

Знання про конкурентів, їх реальних і планованих діях є основою для стратегічної орієнтації підприємства в конкурентному середовищі. Технологія формування стратегії конкуренції, орієнтована на використання сильних сторін діяльності підприємства з урахуванням активності конкурентів і особливостей розвитку ринку, є важливим інструментом формування стратегічних конкурентних переваг. Головна мета стратегії – визначити принципи і правила досягнення переваг над конкурентами в цільових сегментах ринку й елементах маркетингу.

Система управління повинна бути здатною на практиці реалізувати вироблену стратегію конкуренції, довести її до реальних конкурентних переваг, тобто обґрунтувати, розробити і впровадити стратегічні задуми в повсякденну практику. При цьому важливо правильно вибрати місце, час і ключові напрями дій, що забезпечать конкурентні переваги. До таких ключових напрямів (найбільш уразливих у даний час в Україні), можна віднести раціоналізацію взаємин з постачальниками, швидку розробку конкурентоздатної продукції й ефективне просування її на ринку, підвищення конкурентоздатності мережі реалізації продукції і сфери послуг, розвиток організаційних структур управління в умовах конкуренції й інші важливі завдання. Це особливо важливо при ускладненні управління і підвищення ступеня ризику в прийнятті рішень. Крім того, з розвитком теорії і методики розглянутої проблеми зважаються питання оснащення менеджерів-маркетологів і керівників інструментарієм для підготовки і прийняття рішень по взаємодії з конкурентами, неминучому в сучасних умовах розвитку. Створюються передумови поліпшення якості подібних рішень.

У більш широкому плані даний клас інтелектуальних технологій створює наукову основу для підвищення ступеня відповідності системи управління характеру ринкової конкуренції, дозволяє підприємству працювати в режимі, що випереджає, за рахунок більшої передбачуваності результатів його діяльності. Мета і зміст даних технологій – забезпечення переваг над конкурентами, що створює умови для рішення такої важливої народногосподарської проблеми, як підвищення конкурентоздатності продукції, що випускається, підприємств і галузей економіки.

Науковою базою формування конкурентних переваг є методологічні підходи, що сформувалися в рамках розглянутої вище теорії конкуренції. Перший, найбільш значимий внесок у вивчення конкуренції внесла класична політекономія. Її представники в ході багаторічних досліджень постулювали принципи досконалої конкуренції, в рамках якої головним

координуючим елементом ринку є цінова система в абсолютно децентралізованій економіці.

Представники неокласичної політекономії, намагаючись повніше розкрити економічні механізми функціонування ринку, створили більш адекватні реальні дійсності моделі монополістичної, олігополістичної конкуренції і чистої монополії. Грунтуючись на створеному методологічному фундаменті, сучасна економічна наука збагатилася теорією дослідженнями в сфері конкурентоздатності виробів, підприємств, галузей, державного регулювання конкурентних відносин, завоювання нових географічних ринків, глобальної конкуренції. Накопичені теоретичні знання і практичний досвід свідчать про об'єктивність відносин суперництва на ринку, що існують поза залежністю від цілей і намірів суб'єктів ринку. У той же час форми й інтенсивність взаємодії можуть бути різні і визначаються політичними і соціально-економічними процесами, що відбуваються в суспільстві.

В сучасній Україні поштовхом до розвитку конкурентних відносин стала трансформація ринкових відносин. Перехід від конкуренції за ресурси до конкуренції за споживача і жорсткість відносин у цій сфері стали можливі в результаті появи нових ринкових факторів. Збільшення кількості і розмаїтості форм підприємств, що діють на українському ринку, лібералізація цін, фінансова дестабілізація й інфляційні процеси, демонополізація економіки, лібералізація зовнішньоекономічних відносин, приватизація і формування недержавного сектора економіки сприяли збільшенню пропозиції товарів, що при скороченні платоспроможного попиту привело до пожвавлення конкуренції. В ході реформ створені передумови розвитку конкуренції і за рахунок зміни критеріїв роботи на ринку. В цілому виробники починають відмовлятися від пасивного слідування за процесом створення ринку на користь активних дій, що орієнтуються на вимоги і можливості споживачів. Зміна акцентів у поведінці підприємств визначає неминучість зіткнення їх економічних інтересів у боротьбі за бюджет споживачів і тому розширює об'єктну базу конкурентних відносин.

Практика показала, що в розвитку конкурентних відносин важливу координуючу роль повинна відігравати держава. В Україні розроблені програми демонополізації економіки, визначені вимоги до конкурентного товарного ринку, створюється нормативна база державної допомоги для вирівнювання умов господарювання різних суб'єктів, що хазяйнують. Однак ступінь реалізації функцій держави в цій сфері далека від ідеальної. Це чітко прослідковується при аналізі проблем розвитку конкуренції на українських галузевих ринках. На більшості з них вона стримується економічними,

адміністративними, організаційними, структурними факторами, часті випадки несумлінної конкуренції.

Разом з тим у силу об'єктивності тенденції посилення конкуренції все більше значення для комерційного успіху підприємств має вміння конкурувати й у кінцевому рахунку здатність досягати конкурентних переваг. Стосовно до окремих підприємств конкурентні переваги можуть бути обумовлені кон'юнктурою ринку і державною політикою розвитку конкуренції. Однак найбільший практичний інтерес представляють методи досягнення переваги самим підприємством в результаті його активної діяльності на ринку.

Оскільки переваги виникають в результаті суперництва при проектуванні, виробництві, реалізації й експлуатації продукції, на їх формування серйозний вплив має конкурентне середовище: потенційні і діючі конкуренти, споживачі продукції і постачальники, виробники товарів-замінників, а також державне регулювання. В цих умовах формування конкурентних переваг трансформується в завдання активної адаптації системи управління підприємством до змін конкурентного середовища. При цьому реальні позитивні результати досягаються там, де дана робота доведена до рівня технологій управління. Пошук конкурентних переваг, причин і умов їхнього виникнення, розробка на сформованій аналітичній базі стратегії конкуренції і її реалізація з урахуванням прив'язки до конкретних умов ринку – основні об'єкти ринково-технологічного пророблення.

Результати проведеного аналізу свідчать про те, що однією з найактуальніших проблем української економіки є проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств. Це відбувається на тлі різкого посилення конкуренції на основних ринках.

Проведений аналіз свідчить, що далеко не всі підприємства готові до вступу в конкурентну боротьбу. Одна з основних причин такої ситуації полягає у відсутності чітких механізмів застосування відповідних методів для вирішення маркетингового аспекту цієї проблеми.

Проблема конкурентоспроможності розподіляється на дві складові:

- наявності конкурентних переваг;
- здатності та можливості сформуванню та захистити позицію підприємства на ринку. Визначено, що між цими напрямками існує певний зв'язок. Тому розгляд конкурентних позицій підприємства не може бути відокремленим від розгляду конкурентних переваг.

Визначення конкурентних позицій підприємства можна класифікувати за такими ознаками:

- трактування конкурентної позиції як місця підприємства на ринку порівняно з конкурентами, найчастіше такий підхід асоціюється з оцінкою конкурентної позиції через ринкову частку підприємства;

- під конкурентною позицією розуміється ступінь свободи у реалізації стратегічних заходів підприємства;

- позиціонування підприємства з точки зору сприйняття споживачів.

Аналіз довів, що маркетинговому аспекту діяльності підприємства відповідає визначення конкурентної позиції через сприйняття споживачів. Таке визначення базується на концепції лідерства, що передбачає орієнтацію підприємства на задоволення унікальних потреб споживачів і створення таким чином більшої споживчої цінності.

У випадку однопродуктового бізнесу позиціонування підприємства збігається з позиціонуванням його товару.

В результаті дослідження також виявлено, що в процесі формування конкурентних позицій виникають певні протиріччя із розвитком конкурентних переваг підприємства. Протиріччя виникає у випадку, коли розвиток споживчих мотивацій і, відповідно, конкурентних позицій підприємства, не співпадає з напрямом розвитку конкурентних переваг, що здійснюється підприємством. Вирішити таке протиріччя можливо за рахунок маркетингового впливу на споживачів із метою зміни їх уподобань і формування попиту на нову продукцію підприємства.

Аналіз взаємозв'язку між конкурентними позиціями та конкурентними перевагами та аналіз типових ситуацій, що можуть бути ними викликані, дав змогу запропонувати певний перелік дій, що необхідно виконати для розробки конкурентних стратегій, спрямованих на формування (розвиток) конкурентної позиції підприємства.

Список використаних джерел

1. Гурков И., Титова Н. Тенденции изменения конкурентоспособности отечественной продукции. // Маркетинг. - 1997. - №1 - С.20-34
2. Воропай Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають / Ганна Воропай // Маркетинг в Україні. – 2016. – № 5. – С. 56–60.
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер, 1998. – 896с.
4. Максимова И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия // Маркетинг. – 1996. - №3.
5. Тенденції української економіки. Грудень 1997. // Українсько-європейський консультативний центр з питань законодавства. - Київ, 1998. – 54с.
6. Уолтмен Ф. Фактор обновления, как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании.: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1998. - 288с.
7. Keith Ward. Strategic Management Accounting. - Butterworth Heinemann, Linacre House, Jordan Hill, Oxford, 1996.
8. Powers Th.L. Modern Business Marketing: a Strategic Planning Approach to Business and Industrial Markets. - Saint Paul, Los Angeles, San Francisco, University of Alabama, Birmingham: West Publishing Company, 1991.

Семенюк С.Б., Семенюк А.І.

СТРАТЕГІЧНІ І ТАКТИЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Для успішної діяльності на ринку компанії повинні використовувати маркетинг по вертикалі і по горизонталі.

Маркетинг по вертикалі – це розробка стратегії розвитку бізнесу, адже якщо немає стратегії, то неефективними будуть дії на ринку, якщо чітко не уявляти чого прагне досягнути компанія. За цих обставин є дуже низька мотивація до роботи і різного роду проекти не реалізуються, інструменти маркетингу є не ефективними. Якщо не сформовані стратегії, то страдає весь цілісний процес маркетингу. Отже, «скелетом» маркетингу є стратегічне планування, тобто визначення місії, філософії бізнесу, концепції, цілей та під ці стратегії розробляються тактичні прийоми.

На сьогоднішній день у керівників, як правило, не виникає питання: навіщо потрібне стратегічне та тактичне планування. Більш того, 100% з керівників впевнені, що в їхній компанії діє система планування. Однак, у більшості українських підприємств такої системи якраз і немає. Простий спосіб перевірити ефективність планування: визначити максимальний відсоток відхилення фактичних показників від планових. Якщо він перевищує 5% - системи планування на підприємстві немає.

Розглянемо перелік міфів про неефективність системи планування:

1) недостатньо інформації для складання цілісної картини розвитку ситуації на ринку. В ідеалі, розробник планів повинен мати повний спектр відомостей про галузь та ринок. Чого дійсно не вистачає, так це поглибленого і якісного аналізу;

2) висока невизначеність розвитку вітчизняної економічної кон'юнктури. По-перше, українська економіка вже в меншій мірі проявляє властивості турбулентного середовища. По-друге, така установка є наслідком нерозуміння самої природи прогнозування, що є основою складання планів, і його помилково порівнюють з ворожінням;

3) жорсткість (негнучкість) планів, які вже затверджені, а ситуація змінилася. Дана ситуація пов'язана скоріше з авторитарним стилем планування або відсутності опрацьованих механізмів планування, а точніше коригування планів. Прихильникам даного міфу слід усвідомити, що як раз таки одна з основних задач планування - не прописані оптимістичні варіанти, але і врахувати можливість «гіршого сценарію». Ну а якщо вже ситуація в корені змінилася (дуже рідкісний випадок) - проводиться нормальна процедура коригування планових показників.

4) ефективне функціонування системи планування вимагає великого штатного складу, несумірних витрат часу і ресурсів. Тут потрібно дивитися на те:

а) хто планує;

б) за допомогою яких технічних засобів;

в) з якою метою планує (точніше навіщо?).

5) внутрішня кон'юнктура компанії (надходження і розподіл ресурсів, виробничі моменти і т.д.) не дозволяють планувати наперед.

Таким чином, загальні основні недоліки традиційної системи планування на більшості українських підприємств такі:

1. Дезорієнтація планування. Наприклад, планування збуту здійснюється зверху вниз (керівництвом «спускаються плани») а не знизу-вгору (маркетинговими фахівцями-аналітиками). Така ситуація найбільш поширена в компаніях з розгалуженою філіальною структурою або холдингах. Основний аргумент керівників таких компаній: збутовики будуть занижувати показники збуту, і тому вони майже завжди будуть перевиконувати плани і отримувати безпідставні заохочення.

2. Відсутність чіткої формалізації самої процедури підготовки, коригування та контролю за виконанням планів маркетингу, а також взаємодії між службами, що беруть участь у створенні або є споживачами результатів планування. Це породжує такі явища, як численні конфліктні ситуації, відсутність відповідальних за виконання, збої в системі планування при звільненні будь-якого працівника в «ланцюжку» планування.

3. Відсутність необхідних фахівців з планування або технічних можливостей.

4. Зайва конкретизація (перенасичення) показниками планів маркетингу. Деякі компанії успадкували з недалекого минулого певну систему планування, планові показники якої були необхідні для господарювання в тих умовах, для яких створювалися. У сучасних умовах вони стають непотрібними, «захарашують» плани і віднімають певний час (а час, як відомо, - гроші).

Досить часто серед сучасних підприємців побутує думка, що потрібно охопити весь ринок, працювати з доволі широким колом споживачів. Насправді орієнтуватись потрібно на ту групу споживачів, з ким варто було б працювати, з ким досягається комфорт. Тому потрібно чітко визначити: чого ми прагнемо досягти, для кого ми стараємось (стратегія) і що ми будемо робити, щоб цього досягти (це тактика).

Стратегічне планування - це не вигадка з підручників і не примха окремих керівників. Це визнаний, популярний підхід, яким користуються багато успішних компаній від Shell до Electrolux.

Питання побудови стратегії маркетингу досліджуються різними дослідниками, проте ці дослідження є односторонніми, немає єдиного розуміння, єдиної точки зору. Для бізнесу навіть достатньо апробовані стратегії не всім підходять або підходять на короткий період часу. Тому в бізнесі не варто копіювати чийсь досвід, адже він не завжди зможе підійти саме цій компанії. Кожна компанія повинна підібрати свою власну структуру стратегічного і тактичного планування. Для цього повинно бути сформоване своє розуміння ринку, свого цільового споживача, свого ідеального споживача.

Стратегія маркетингу – це принципові орієнтири та заходи маркетингу, які використовують для досягнення цілей маркетингу.

В першу чергу, стратегія маркетингу – це генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках. Для цього потрібно визначити ринок чи ринки, на які підприємство буде орієнтуватися і для яких буде розробляти відповідну стратегію.

Відповідно до рівнів постановки цілей стратегії маркетингу включають [10, с. 136-137]:

- 1) стратегії для продуктів та ринків;
- 2) стратегії для елементів комплексу маркетингу.

При належно проведеному маркетинговому аудиті і аналізі стратегії стають очевидними: які цільові ринки найбільш вигідні для компанії, якою буде конкурентна перевага на цих ринках, яку позицію повинен зайняти продукт. Викладення стратегії повинно бути реалістичним і досить детальним для обґрунтування подальших дій.

Стратегії маркетингу є основним способом досягнення маркетингових цілей, формуючи і конкретизуючи структуру маркетингу-мікс.

Таким чином, стратегія маркетингу представляє собою спосіб використання фірмою власного потенціалу і досягнення успіху в оточуючому середовищі (ринок, фактори макросередовища і т.п.). [1, с. 189-190].

В рамках основних типів стратегій для ринку і продукту можуть розроблятися більш конкретні стратегії, які розрізняються в залежності від привабливості цільового ринку, конкурентоспроможності фірми, конкурентної сили ринку і т.п.

Вибір стратегії маркетингу і стратегічне планування маркетингу здійснюється за допомогою інструментарію і моделей стратегічного аналізу.

Основними моделями, які найбільш часто використовуються для розробки стратегій маркетингу, є:

- 1) матриця «продукт - ринок», запропонована І.Ансоффом;
- 2) модель М.Портера, яка відображає взаємодію конкуруючих сил на товарних ринках;

3) портфельний аналіз (матриця «ріст – частка ринку» - модель Бостонської консалтингової групи;

4) матриця «привабливість – конкурентоспроможність» - метод Мак-Кінсі і «Дженерел електрик»).

Таким чином, маркетингова стратегія включає конкретні стратегії діяльності на цільових ринках, комплекс маркетингу, що використовується, і витрати на маркетинг. У стратегіях, що розроблені для кожного ринкового сегменту, повинні бути розглянуті нові продукти і ті, що вже випускаються, ціни, заходи щодо просування продуктів, тобто доведення їх до споживачів. Також має бути зазначено, як стратегія реагує на загрози і можливості ринку.

Маркетинг по горизонталі – це тактичні прийоми. Тому планування стратегій маркетингу на підприємстві практично реалізується через тактичне й оперативне планування. Після узгодження стратегій потрібно визначити тактичні прийоми, розробити плани дій та програму маркетингу.

Тактика маркетингу — це реалізація завдань підприємства на кожному ринку і по кожному продукту чи послугі в конкретний період часу на основі стратегії маркетингу та оцінки поточної ринкової ситуації. При цьому проводиться постійне коригування завдань відповідно до зміни кон'юнктурних та інших чинників (зміни індексу цін, загострення конкурентної боротьби, сезонне падіння попиту, зниження інтересу покупців до товару і т. ін.).

Завдання тактики маркетингу тісно пов'язані із поточними завданнями організації маркетингової діяльності компанії. Тактика маркетингу визначає та впорядковує шляхи і засоби, форми і способи здійснення маркетингу, які найбільш раціонально забезпечують досягнення стратегічних цілей фірми.

Таким чином, тактику наповнюють конкретні заходи, проекти, прийоми. Всі вони формують унікальну торговельну пропозицію, яку треба правильно формулювати. Всі свої ідеї, наміри та бажання треба вміти правильним чином «запакувати», представити своїм цільовим ринкам і сформувати під рух цієї споживчої цінності відповідно «воронку продаж».

Якщо відсутня стратегія, а присутні тільки тактичні прийоми, то маркетинг буде неефективним і навпаки. Тому потрібно мати добре продуману стратегію, яка підкріплена правильно підібраними тактичними прийомами.

Тактика розробляється на найближчих рік – півтора і регулярно, не чекаючи зазначеного терміну, піддається ревізії, і якщо необхідно коректуванню.

Можна виділити такі найпоширеніші такі тактичні завдання:

- розширити номенклатуру товарів і послуг на основі уточнених даних про попит на них;
- посилити рекламну діяльність у зв'язку з падінням попиту на товар;
- знизити ціни на товари і послуги для стимулювання збуту;
- розширити асортимент сервісних послуг для споживачів товарів;
- збільшити частку ринку у зв'язку зі скороченням обсягів продажу конкурентами;
- удосконалити продукт або послугу відповідно до вимог конкретного ринку;
- здійснити заходи зі стимулювання персоналу, що займається торговельними угодами і збутом товарів.

У цілому тактика маркетингу має забезпечити:

- сталий рівень прибутку;
- активну діяльність комунікаційних служб на ринку;
- швидке реагування на зміну ринкової ситуації;
- ініціативність співробітників підприємства;
- вжиття відповідних заходів на дії конкурентів;
- коригування науково-технічної та виробничої діяльності підприємства відповідно до змін вимог споживачів.

Крім цього, розробка тактики маркетингу спрямована на визначення додаткових (уточнювальних) цілей щодо реалізації обраної стратегії; визначення засобів, витрат, бюджету, необхідних для досягнення цілей маркетингу; формування конкретних маркетингових програм (вивчення ринку, просування товару, збуту тощо); визначення механізму контролю за результатами маркетингової діяльності, оцінки її ефективності та коригування тактики маркетингу.

В цілому маркетингова тактика повинна забезпечувати стійкий рівень прибутку, активну поведінку всіх комерційних служб на ринку, швидке реагування на зміну в ринковій ситуації, вживання заходів у відповідь на дії конкурентів, коректування виробничої діяльності. У тактиці велика увага приділяється співробітникам фірми, щоб забезпечити активність і розвинути ініціативу.

Планові маркетингові дії остаточно конкретизуються за допомогою оперативних (річних) планів.

Плани дій чи оперативно-календарний план – це детальна програма, в якій показано, що повинно бути зроблено, хто і коли повинен виконувати прийняті замовлення, скільки це буде коштувати, які рішення і дії повинні бути скоординовані в цілях виконання плану маркетингу.

Оперативний план розробляється на термін до одного року і охоплює такі функціональні сфери діяльності підприємства: збут (оборот, ціни);

виробництво (масштаби, витрати); закупівлю (обсяги, ціни) тощо. Оскільки зазначені сфери діяльності тісно взаємозв'язані, то оперативний план маркетингу (як і будь-якого іншого напрямку) здійснюється поетапно на основі консультацій з відповідними фахівцями фірми, уточнюється (коригується) під час базового аналізу на різних рівнях управління.

Оперативне планування діяльності фірми (в тому числі маркетингової) - це процес розробки заходів і дій для виконання завдань стратегічних і поточних планів. Воно поєднує в собі два напрямки роботи:

- перший - календарне планування (складання детальних оперативних планів і графіків щодо конкретних дій);
- другий - диспетчеризація (оперативний облік, контроль і регулювання перебігу дій).

Під планами дій розуміють намічений до планомірного здійснення, об'єднаний єдиною ціллю і прив'язаний до певних строків комплекс взаємопов'язаних завдань із зазначенням використовуваних ресурсів і джерел їх отримання.

При оперативному плануванні маркетингу конкретизуються тактичні програми для короткострокового періоду шляхом деталізації планових заходів.

Оперативне планування може здійснювати за наступною схемою:

1. Деталізація тактичних програм в планах конкретних заходів.
2. Встановлення тимчасових пріоритетів при реалізації заходів.
3. Визначення відповідальних за здійснення заходів оперативного плану.
4. Обґрунтування витрат часу і встановлення строків на виконання кожного заходу плану.
5. Розрахунок і розподіл фінансових засобів для реалізації плану комплексу маркетингу в конкретній для фірми ситуації на ринку.

Для більш повного врахування характеру стратегії при плануванні маркетингу корисно використовувати табличні форми представлення заходів маркетингу по елементах маркетингової політики в залежності від виду стратегій маркетингу.

Оперативний план розробляється на строк до одного року і охоплює такі функціональні сфери діяльності підприємства: збут (оборот, ціни); виробництво (масштаби, витрати); закупівлю (обсяги, ціни); фінанси, персонал, бухгалтерський облік тощо. Оскільки зазначені сфери діяльності тісно взаємозв'язані, то оперативний план маркетингу (як і будь-якого іншого напрямку) здійснюється поетапно на основі консультацій з відповідними фахівцями фірми, уточнюється (коригується) під час базового аналізу на різних рівнях управління.

Таким чином, стратегії маркетингу необхідно втілити в конкретні програми дії:

- що буде зроблено;
- коли буде зроблено;
- хто виконуватиме;
- якими будуть витрати.

Деякі з цих заходів можуть бути спрямовані на зовнішні умови і проблеми взаємозв'язку з ризиком і розподілом товару, решта — на розв'язання внутрішніх проблем, пов'язаних з ефективністю технологій, капіталовкладень і людських ресурсів. Протягом року в разі виникнення непередбачуваних проблем та появи нових можливостей програма заходів потребує відповідного коригування.

Основу короткострокового (оперативного) планування складає план маркетингових заходів в рамках структури маркетингу-мікс, тобто програма маркетингу.

Основою виробничої діяльності фірми є маркетингова програма, що включає в себе основні напрямки та позиції, які могли б дозволити успішно працювати на ринку.

Маркетингова програма (програма маркетингу) передбачає планування конкретних дій з реалізації маркетингових стратегій. В ній оптимально поєднуються інструменти маркетингу з урахуванням конкретного періоду дії плану і відповідного фінансового забезпечення.

В якості стержня, ядра програми виступає ціль, навколо якої і групується комплекс різноманітних заходів, які складають основний її зміст.

Єдина ціль програми розгортається в сукупність задач, рішення яких здійснюється за допомогою заходів, що реалізуються конкретними виконавцями при певному ресурсному забезпеченні. Ця комплексність і представляє сутність програми.

В якості прикладу узагальнених цілей маркетингової діяльності можна назвати: отримання певної величини прибутку; завоювання певної частки ринку; забезпечення певного рівня окупності засобів, вкладених в цю програму і т.д. В цьому розділі доцільно навести дані, що підтверджують ефективність програми і необхідність її розробки і реалізації.

Очевидно, що альтернативні варіанти заходів потрібно пропустити через фільтр ресурсних обмежень.

Маркетингова програма на підприємстві може розроблятися по виробничому відділенню і з продукту. У програмі маркетингу по виробничому відділенню вирішуються такі завдання:

- визначення необхідної номенклатури вироблюваних продуктів з урахуванням товарної політики;
- обґрунтування рішень з інновацій;

- прийняття рішень щодо підвищення технічного рівня і якості товарів;
- встановлення частки кожного виробу в товарній структурі виробництва;
- розрахунок загального обсягу витрат і їх структури за пріоритетними напрямками виробництва;
- виявлення джерел фінансування;
- забезпечення виробництва матеріальними й трудовими ресурсами;
- розрахунок витрат виробництва й обігу;
- визначення ефективності виробництва і прогноз прибутку.

Програма маркетингу по виробничому відділенню повинна містити оптимізовані показники, які будуть враховані в плані виробництва та внутрішньо-фірмовому плануванні загалом.

Таким чином, маркетингова програма по виробничому відділенню стає базовим документом, розробленим на основі результатів аналізу всього комплексу показників господарської діяльності виробничого відділення.

Завдання маркетингової програми з продукту:

- розробка оптимальних техніко-економічних параметрів продукції;
- виконання багатоваріантних розрахунків ефективності виробництва і збуту продукції;
- обґрунтування необхідності і рентабельності виробництва нових (вдосконалених) товарів;
- встановлення обсягу випуску продукту в натуральних і вартісних одиницях;
- встановлення параметрів якості щодо кожного товару з урахуванням запитів споживачів цільового ринку;
- інтегральна оцінка кожного продукту (порівняння витрат, ціни і прибутку);
- розрахунок рівня конкурентоспроможності кожного продукту з урахуванням присутніх на цільовому ринку конкуруючих аналогів.

Комплекс маркетингу можна розглядати як складову маркетингової програми по виробничому відділенню чи з продукту, а також як окремих вид програми маркетингу, метою якої є розробка обґрунтованих рішень за основними напрямками ринкової політики компанії.

Типова структура цієї програми містить такі розділи:

- o прогноз розвитку цільового ринку (сегмента);
- o загальну стратегію фірми щодо цільового ринку;
- o товарну політику;
- o цінову політику;
- o збутову політику;

о комунікаційну політику;
о джерела фінансування і бюджет витрат на реалізацію комплексу маркетингу;

о контроль за реалізацією програми.

Слід намагатися розробки такого варіанту маркетингового комплексу, який забезпечував би споживачам найкращу пропозицію при збереженні витрат підприємства в розумних межах.

Найбільш розповсюдженою помилкою при виборі маркетингового комплексу є те, що при переході від одного цільового сегмента до іншого, підприємство намагається використати той же маркетинговий комплекс. При зміні потреб і поведінки покупців слід змінювати маркетинговий комплекс таким чином, щоб він відповідав новим вимогам.

Процес планування повинен бути відпрацьований, чітко формалізований та задокументований. Строки здійснення кожного із елементів процесу залежать від багатьох чинників:

- 1) стабільності і налагодженості системи планування,
- 2) кількості рівнів планування в компанії,
- 3) рівня автоматизації, компетентності виконавців.

Для ефективної організації маркетингового планування спочатку потрібно визначити: це буде окремий маркетинговий план, чи він буде складовою загального бізнес-плану? Яким буде маркетинговий план: стратегічний, тактичний чи оперативний? За допомогою чого буде здійснюватися планування (фінансові кошти, засоби зв'язку, банки даних, аналітичні методи, методики планування, моделі прогнозування тощо

Ефективність маркетингового плану залежить від горизонту планування, при цьому оцінюється реальний строк виконання робіт із розробки плану, визначається послідовність дій і координація діяльності між підрозділами у процесі планування, технологія планування та порядок узгодження плану. В ідеалі план маркетингу повинен бути представлений, затверджений і направлений виконавцям до початку планового періоду.

Список використаних джерел

1. Багиев Г.Л. Маркетинг/ Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х.Анн; Под общ. ред. Г.Л. Багиева – Спб: Питер, 2001. – 701 с.
2. Вествуд Дж. Маркетинговий план / Дж. Вествудж. – Санкт-Петербург, Москва, Харьков, Минск: Питер, 2001. – 256с.
3. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник / С.С. Гаркавенко. – Київ.: Лібра, 2002. – 712с.
4. Дибб С. и др. Практическое руководство по маркетинговому планированию / С. Дибб, Л. Симкин, Дж. Брэдли. – СПб.: Питер, 2001.- 257с.
5. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / Пер. з англ.В.С. Гуля. – К.: Україна, 1994. – 319с.
6. Завгородняя А.А., Ямпольска Д.О. Маркетинговое планирование / А.А. Завгородняя, Д.О. Ямпольска. – Санкт-Петербург, Москва, Харьков, Минск: Питер, 2000.- 308с.

7. Макдональд М. Почему ваш маркетинговый план не работает? / М. Макдональд. – Пер с англ. Е.Аверкиевой. - М.: ФАЙР-ПРЕСС, 2003. -192с.
8. Макдональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Макдональд. – С.Пб., 2000.– 267с.
9. Маркетинг / за ред.. В.Руделіус. – К.:Навч-метод. центр «Консорціум з удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2008. - 658с.
10. Маркетинговий менеджмент. Навчальний посібник / За ред. Штефаніча Д.В. – Тернопіль: ТНЕУ, 2015. – 232с. С.103-147)
11. Овечкіна О.А. Планування маркетингу. Навчальний посібник для ВНЗ / О.А. Овечкіна, Д.В. Солоха, К.В. Іванова та ін. – Київ: ЦУЛ, 2013. – 352с.
12. Роджер Бест Маркетинг от потребителя / Б. Роджер. – М.: "Манн, Иванов и Фербер", — 2008. – [Электронный ресурс] -. Режим доступа: <http://www.management.com.ua/marketing/mark167.html>
13. Семенюк С.Б. Необхідність розробки маркетингової стратегії підприємств / С.Б. Семенюк // Галицький економічний вісник, 2015. - №2 (49). – С.133-139
14. Скибінський С.В. Маркетинг: У 2ч. / С.В. Скибінський. – Львів: Вид-во Львівської комерційної академії, 2000.- Ч1. – 640с.
15. Циба Т.Є., Сокур М.І., Баюра В.І. Маркетингове планування. Навчальний посібник / Т.Є. Циба, М.І. Сокур, В.І. Баюра. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 128с.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

В сучасних умовах суб'єкти господарювання зацікавлені в реальній оцінці свого фінансового становища як в теперішній час, так і в майбутньому. Мінливість і невизначеність зовнішнього середовища можна подолати в значній мірі шляхом виваженого управління ризиками, що виникли в процесі діяльності. Основна суть управління ризиками – своєчасно виявляти, аналізувати і негайно впливати на ті ризики, з якими стикається підприємство, з позиції використання найбільш сприятливих можливостей для збільшення вартості його активів.

Недостатність або відсутність повної та достовірної інформації, наявність протидіючих тенденцій, зміна економічних умов господарювання ускладнюють прогнозованість самого управління, оскільки значна кількість управлінських рішень приймається при наявності ризику.

Серед авторів, що досліджували проблеми виникнення ризику та управління ним можна відмітити Андрєєву Т.Є., Белоусову С.В., Герасименко О.М., Віхляєву С.І., Добу Н.М., Євсєєву І.В., Кавун О.О., Лук'янову Т.Є., Разумейко К.О. Опрацьовані теоретико-методологічні основи якісної та кількісної оцінки ризиків, розроблено моделі управління ризиками, що характеризує вплив змінних на параметри ризиків.

Постійна зміна зовнішнього середовища, складність умов господарювання вітчизняних промислових підприємств, практично відсутня державна підтримка щодо розвитку виробничих процесів, нестача власних коштів робить звичайні ризики, які властиві будь-якому підприємству максимально загрозливими для існування, що потребує додаткового дослідження.

В теперішній час найбільш вагомими ризиками в виробничо-господарській діяльності промислового підприємства є:

- ризик зменшення обсягів продажу та експорту порівняно із запланованим рівнем;
- ризик зниження цін на промислову продукцію;
- ризик підвищення закупівельної вартості сировини та матеріалів;
- ризик виникнення на підприємстві незапланованих витрат;
- ризик різкого зростання цін на паливо та електроенергію;
- ризик непередбачуваного зростання постійних витрат (адміністративні витрати, заробітна плата та ін.).

Крім того, у сучасних умовах найбільш актуальні ризики щодо існування підприємства як такого та продовження його роботи у перспективі - це ризик втрати іміджу організації, комерційної таємниці, втрати ліцензій,

дозволів, свідоцтв на здійснення діяльності, ризик зміни технологій, звільнення кваліфікованого персоналу, що суттєво впливає на розвиток бізнесу.

Така проблема посилюється в зв'язку з відсутністю адекватного управлінського інструментарію з знешкодження різних дестабілізуючих чинників, оперативного їх виявлення, оцінки, ідентифікації та коригуванню.

Нестабільна ситуація в нашій країні останніми роками мала різний характер впливу на виробничо-господарську діяльність промислових підприємств. Для багатьох з них ключовим моментом було підтримання функціонування наявних виробничих процесів, утримання досягнутих економічних показників докризового періоду.

Досить велика частина інших підприємств опинилися в стані кризи через переорієнтацією ринків збуту, втрату постійних постачальників сировини та матеріалів та припинення співпраці з багатьма контрагентами.

Однак, була й дещо менша частка підприємств промисловості, які зуміли акумулювати ресурси та впроваджувати нові проекти розвитку в кризових умовах. Це згодом дозволить їм отримати конкурентні переваги в посткризовий період.

В будь-якому випадку, незалежно від стану в якому опинилося підприємство мета його діяльності полягала в:

- забезпечення функціонування поточних виробничих процесів;
- пошуку шляхів виходу з кризи;
- розробці і впровадженню нових проектів розвитку.

Так чи інакше, такій діяльності властиві відповідні ризики, управління якими на сьогоднішній день є одним з основних завдань стратегічного менеджменту.

До традиційних методів управління ризиками на промисловому підприємстві можна віднести:

1. Страхування, яке є одним з ключових методів управління ризиками, що виникають в результаті впливу багатьох чинників зовнішнього середовища на підприємство. Страхуванню підлягають ті види ризиків, якими неможливо управляти в результаті дії зовнішнього середовища.

Попереджуючи можливий збиток, саме страхування дозволяє стабілізувати дохідність підприємства і уникнути негативного впливу ззовні.

З іншої сторони, у разі настання ризикової події підприємство може скористатися створеними завчасно резервами (самострахування).

Метод страхування передбачає розподіл відповідальності за результат від впроваджених управлінських рішень на підприємствах, де присутні ризики. Загалом розподіл ризиків при страхуванні здійснюється за рахунок їх лімітування та диференціації.

2. Лімітування передбачає встановлення відповідної межі ризиків до якої функціонування підприємства вважається економічно доцільним, а це і є один з основних методів управління ризиками.

Даний метод доцільно використовувати при формуванні фінансового бюджету суб'єкта господарювання на майбутній період. Тут закладаються відповідні витрати на покриття ймовірних ризиків, пов'язаних з:

- зростанням вартості сировини та матеріалів;
- зниженням попиту на продукцію підприємства;
- збільшенням вартості логістичних перевезень та ін.

3. Диференціація означає повторюваність основних складових елементів системи, які формують конкурентні переваги, проте є критичними з позиції можливого ризику.

Розподіл джерел виникнення різного характеру збитків дозволяє визначити бажаний рівень ризику для продовження функціонування підприємства.

4. Розподіл ризику, який проводиться між учасниками господарської діяльності таким шляхом, що кожен учасник несе відповідальність за свій ризик, а понесені втрати кожного з них в такий спосіб стають не критичними.

При такому методі, згідно з визначенням резервування фінансових коштів, або їх мобілізація на погашення ймовірних збитків, які залишаються на підприємстві і призначені за певних умов для формування різних резервів, не дозволяють перерозподілити відповідальність відповідно до управлінських рішень з іншими учасниками виробничо-господарської діяльності. Проте дозволяють забезпечити в достатній мірі ритмічність роботи підприємства у разі зростання негативного впливу чинників навколишнього середовища.

5. Хеджування ризиків відбувається при укладанні протилежної угоди, а це дозволяє зменшити ризики, тобто страхування від ймовірних втрат через, так звані, цінові ризики при допомозі укладення рівноважної економічної угоди за рівною, проте протилежною позицією на зовсім іншому ринку дозволяє значно забезпечити підприємство від коливань цін.

Основні принципи традиційних методів управління певними ризиками на підприємстві покладено в основу розробок сучасних економічних методів управління ризиками в різних сферах діяльності промислового підприємства, які знайшли своє відображення в наукових роботах вчених.

Зокрема, в дослідженні вчених Кавун О.О. та Разумейко К.О. розроблено динамічну модель управління ризиками в логістиці підприємства, що відображає ступінь впливу змінних на параметри ризиків. Саме велика кількість змінних підприємства, інфраструктури, логістичної системи та зовнішнього оточення визначають ризик, пов'язаний поставками

в цілому і властивий певному виду бізнесу. Слід зауважити, що дії осіб, які приймають рішення щодо операційних змінних можуть змінити окремі параметри ризику, підвищивши або зменшивши ймовірність його настання та рівень фінансових наслідків.

Дані автори виокремлюють елементи ефективності в моделі раціонального управління логістичними ризиками: досягнення відповідних показників економічності, якості, надійності та оптимальності ланцюгів поставок.

За проведеними дослідженнями можна стверджувати, що універсальність такого підходу полягає в можливості його застосування на будь-якому промисловому підприємстві, де потрібно буде відобразити ризик у вигляді функції декількох змінних:

- змінні навколишнього оточення та ступінь їх дії;
- змінні ринкової інфраструктури;
- змінні сфери діяльності підприємства, що досліджується;
- змінні виробничо-господарської діяльності.

З однієї сторони, доступність та простота моделі робить її ефективним інструментом безпосереднього управління ризиками, а з іншої - недосконалість математичного підходу обмежує її використання на стадії отримання результатів та їх аналізування.

Згідно з позицією Белоусової С.В. програмний підхід до управління ризиками в фінансовій діяльності суб'єкта господарювання зводиться до таких етапів:

1. Прогнозування та планування фінансових ризиків.
2. Реалізація обраної стратегії управління фінансовими ризиками безпосередньо на підприємстві:
 - 2.1. Аналіз можливості уникнення або зменшення фінансових ризиків:
 - 2.1.1. Створення інформаційної бази для управління фінансовими ризиками.
 - 2.1.2. Ідентифікація виявлених фінансових ризиків.
 - 2.1.3. Оцінка ступеня дії фінансових ризиків.
 - 2.1.4. Визначення можливостей зменшення величини вихідних фінансових ризиків.
 - 2.2. Формування системи критеріїв.
 - 2.3. Ухвалення ризикового рішення.
 - 2.4. Реалізація стратегії оперативного управління фінансовими ризиками.
3. Оцінка результативності процесу управління фінансовими ресурсами промислового підприємства.

Така послідовність в управлінні ризиками в фінансовій діяльності дозволяє відстежувати в реальному часі стан цих ризиків. А це робить даний

підхід ефективним інструментом при управлінні ризиками. Водночас, на нашу думку, є проблеми з можливістю коригування інформації відносно самих ризиків, сфери прояву та масштабу впливу, що обмежує його використання.

Автором Герасименко О.М. здійснено спробу систематизувати підхід до управління ризиками на базі ERM, що було відмічено при розробці моделі комплексної системи управління ризиками (КСУР).

Згідно з позицією Герасименко О.М. наведена комплексна система управління ризиками містить такі етапи:

I етап – розробка бізнес-проектів в межах дії комплексної системи управління ризиками.

II етап – впровадження та результативність.

При цьому, за позицією Герасименко О.М., стратегія управління ризиками на промисловому підприємстві передбачає виконання наступних засад:

- вчасне виявлення можливих та фактичних загроз економічної безпеки;
- коригуючі заходи щодо зниження рівня ризику;
- постійний моніторинг дотримання досягнутого рівня безпеки.

Такий підхід дає можливість комплексного забезпечення управління ризиками на промисловому підприємстві з використанням стандартів та типових програм відносно управління ризиками, визначають почерговість дій при кризовій ситуації.

Таке методичне забезпечення має бути на підприємствах поруч з іншими програмами, процедурами, стандартами при здійсненні виробничо-господарської діяльності.

Однак, на нашу думку, обмеженням цього підходу є його масштабність. Спроба комплексно охопити управління різними видами ризику на підприємстві спричиняє до утруднення негайного реагування на виклики навколишнього середовища.

При управлінні ризиками інший автор Доба Н. М. надає такі етапи його здійснення:

- 1) визначення тактичних і стратегічних цілей та завдань;
- 2) аналіз рівня ризику;
- 3) ієрархізація та відбір ризиків;
- 4) механізми впливу на ризик.

Подібної думки дотримуються інші дослідники в роботах, де етапи керування ризиками було доповнено таким чином:

- 1) аналіз стану ризику;
- 2) вибір інструментів впливу на ризик та оцінка їх порівняльної ефективності;

- 3) ухвалення рішень;
- 4) вплив на ризик (зниження, передача);
- 5) контроль та коригування результатів.

Деякі інші внесені зміни до процесного підходу автором Андреевою Т.Є., де основні етапи процесу управління ризиками на промисловому підприємстві мають таку послідовність:

1. Комплектація.
2. Ототожнення.
3. Уточнення.
4. Якісний та кількісний аналіз.
5. Кількісний та якісний аналіз.
6. Зменшення ступеня ризику.
7. Планування реакції на ризик.
8. Контроль.
9. Реагування на результати.

В дослідженнях Лук'янової В.В., пропонується часткове поєднання процесного та стратегічного підходу при керівництві ризиками і включає наступні етапи:

- 1) постановка мети;
- 2) виокремлення меж ризику;
- 3) визначення чинників і джерел ризику;
- 4) розпізнавання видів ризику;
- 5) оцінювання ризику;
- 6) встановлення або визначення граничних рівнів певних видів ризику;
- 7) вибір допустимих методів керування ризиком, обґрунтування доцільності обраного методу;
- 8) використання обраного методу (або сукупності методів) керування ризиком;
- 9) оцінювання результатів процесу управління ризиком та контроль за змінами ризикових позицій.

При використанні уніфікованого процесного підходу, запропонованого у дослідженнях, суттєвим обмеженням виступає чітка регламентація кожного етапу без права на зворотній зв'язок у разі спотворення інформації на раніше пройдених етапах.

Крім того, розглянуті підходи в дослідженнях в певній мірі дублюють стандарти з керування ризиками, специфіка яких базується на таких універсальних етапах:

1. Визначення середовища.
2. Ідентифікація ризиків.
3. Аналіз ризиків за результатами якого визначається рівень ризику, що відображає наслідки та ймовірність ризикових подій.

4. Оцінка ризиків.
5. Вибір способу регулювання ризиків.

На основі проведеного дослідження методів та підходів до керування ризиками на підприємстві можна зробити висновок, що частина з них охоплює лише окремі сторони управління ризиками в певній сфері (збутова, логістична, фінансова діяльність). Проте, інша сформована на принципах стандартів міжнародного рівня управління ризиками і не відображає особливостей діяльності вітчизняних промислових підприємств в умовах нестабільності навколишнього середовища. А це в нашій державі містить вкрай високий рівень загрози для виробничо-господарської діяльності підприємства.

Загалом концептуальний підхід до процесу керування ризиками, на нашу думку, має покривати наступні прояви ризиків:

1. Охарактеризувати ситуації, які мають невизначеність кінцевого результату і, відповідно, можуть мати несприятливі наслідки.
2. Надавати кількісну оцінку можливих небезпек для виробничо-господарської діяльності підприємства.
3. Надавати визначення умовам або подіям, які матимуть негативний або позитивний вплив на діяльність підприємства у разі їх виникнення.
4. Надавати інформації про ймовірності настання виробничих або фінансових втрат при дії різних негативних чинників навколишнього оточення.
5. Надавати інформацію про серйозні наслідки при можливому виході небезпечного чинника з-під контролю.

Узагальнену схему системи управління ризиками підприємств наведено на рис.1.

Для вирішення таких задач та максимально повного покриття можливих форм прояву ризиків в дослідженні розроблено концептуальні положення управління ризиками на промисловому підприємстві, які містять такі рівні управління: теоретико-методологічний; методичний; інструментальний; модельний; організаційно-практичний; результативний.

Зокрема, на теоретико-методологічному рівні досліджено основні положення теорії прийняття рішень, визначено особливості управління підприємством в умовах нестабільності та деталізовано теоретичний апарат системи управління ризиками. Виявлені принципи, класифікація видів ризиків, їх форм, сфер проявів та створення стали основою для розробки методичного рівня (наступний рівень концептуальних положень).

Основу методичного рівня складають такі компоненти: статистичний метод; метод прогностичної оцінки; метод сценарного аналізу; метод оптимізації управлінських рішень.

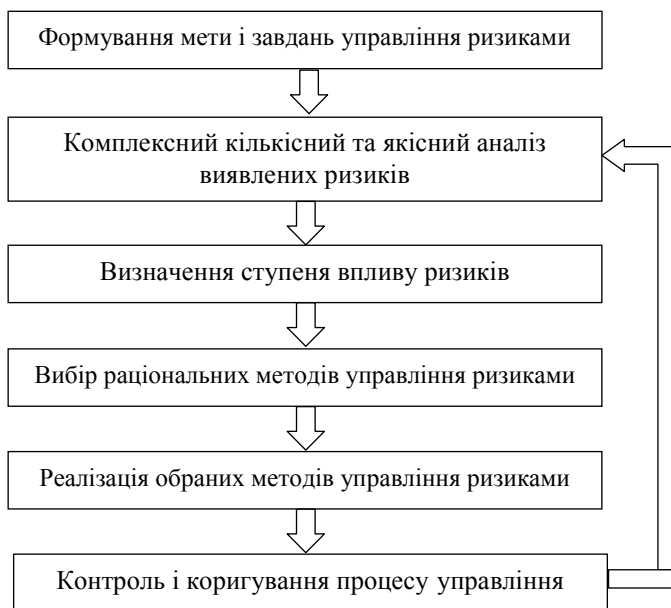


Рис. 1. Узагальнена схема управління ризиками промислових підприємств

За допомогою інструментального рівня дані методи матимуть вираження в конкретних моделях управління ризиками, покликаних вирішувати багатопланові задачі зі створення некерованих ризиків керованими. Основу інструментального рівня складають такі математичні інструменти: економіко-математичне моделювання; кореляційно-регресійний аналіз; метод динамічного програмування.

Економіко-математичне моделювання стало базою для розробки моделі компенсації ризиків та моделі вибору стратегії виведення нового товару на ринок. Модель компенсації ризиків пов'язана зі створенням механізму з попередження загрози, зміцнення управлінського апарату в разі настання небажаних подій попередньо розробленими компенсуючими заходами, планом використання резервів.

Завданням моделі вибору оптимальної стратегії виведення нового товару на ринок є встановлення найсприятливішого моменту початку конкурентної боротьби в умовах ризику та невизначеності, що досягається прийняттям відповідних управлінських рішень, які найкращим чином

забезпечують отримання максимального виграшу для промислового підприємства.

Кореляційно-регресійний аналіз став основою для розробки моделі кількісної та якісної оцінки ризиків в тривимірному просторі діяльності промислового підприємства: поточна діяльність; антикризова діяльність; впровадження проектів розвитку.

Результати моделі служитимуть базою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень за різних умов функціонування промислового підприємства.

Математичний метод динамічного програмування став основою для розробки моделі оптимізації ризиків в залежності від цілей функціонування підприємства. Задачі які покриває дана модель зводяться до наступних:

- прийняття управлінських рішень про відмову від ідентифікованих ризиків та масштабів їх впливу;
- прийняття управлінських рішень про зниження силу впливу виявлених ризиків;
- прийняття управлінських рішень про передачу стороннім спеціалізованим організаціям по нівелюванню причин виникнення та наслідків прояву ризиків;
- прийняття управлінських рішень про акцептування виявлених ризиків та подальшої коригувальної роботи.

Замикає попередні рівні розробки та представлення концептуальних положень управління ризиками на промисловому підприємстві організаційно-практичний рівень, який складається з організаційного та інформаційного забезпечення реалізації розроблених методів управління ризиками, що, в свою чергу, відповідає за отримання результатів впровадження даних інструментів управління на кінцевому рівні концептуальних положень – результативному.

У випадку успішного впровадження розроблених методів, моделей та інструментів управління ризиками на промисловому підприємстві очікується досягнення:

- підвищення стійкості функціонування промислового підприємства за різних умова функціонування;
- підвищення ефективності управління змінами та адаптацією промислового підприємства.

Таким чином, запропоновано комплексний підхід до побудови концептуальних положень управління ризиками на промисловому підприємстві, що виражається в декомпозиції складових методів, інструментів та моделей оцінки, аналізу, оптимізації та компенсації ризиків, що забезпечує прийняття максимально апроксимативних управлінських

рішень з нівелювання наслідків настання подій, що робить ризики керованими.

Список використаних джерел

1. Андреева Т. Є. Ризик у ринковій економіці: [навч. посіб.] / Т. С. Андреева, Т. Е. Петровська. - Х.: «Бурун і К», 2005. - 128 с.
2. Белоусова С.В. Формування програми управління фінансовими ризиками підприємства / С.В. Белоусова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. - Випуск 12, Ч. 1. - 2017. – С. 33-37.
3. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія / В. В. Вітлінський, П. І. Великоіваненко. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.
4. Віхляєва С. І. Шляхи оптимізації управлінських рішень підприємства в умовах ризику та невизначеності / С. І. Віхляєва, В. І. Федяй // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. – 2013. – № 67. – С. 143-147.
5. Герасименко О.М. Формування комплексної системи ризик-менеджменту з врахуванням чутливості компанії до ринкових ризиків / О.М. Герасименко // Ефективна економіка. - 2013. - №5. - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2019>
6. Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності: проблеми аналізу / В. М. Гранатуров, О. Б. Шевчук. – К.: Державне вид.-інф. агентство «Зв'язок», 2000. – 150 с.
7. Доба Н.М. Риск-менеджмент: [конспект лекцій] / Н. М. Доба; Одес. нац. политехн. ун-т. - О.: Наука и техника, 2009. - 108 с.
8. Євсєєва І. В. Управління ризиками як необхідний засіб ефективного розвитку підприємства / І. В. Євсєєва, І. В. Жицька // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2016. – Т. 22, № 6. – С. 92-99.
9. Кавун О.О., Разумейко К.О. Методичні аспекти управління логістичними ризиками в ланцюгах поставок / О.О. Кавун, К.О. Разумейко // Збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством». – Вип. 3. – 2017. – С. 293-305.
10. Лук'янова В. В. Економічний ризик: [навч. посіб.] / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. - К.: Академвидав, 2007. - 262 с.
11. Проскура В.Ф., Білак Р.Г. Методологічні підходи до управління ризиками / В.Ф. Проскура, Р.Г. Білак // Економіка та управління підприємствами. – Вип. №9. – 2017. – С. 599-607.
12. Управління підприємницьким ризиком / [за заг. ред. д.е.н. Д.А. Штефанича]. – Тернопіль: «Економічна думка», 1999. – 224 с.
13. Якимішин Л. Я. Реконструкція бізнес-процесів в ланцюгу поставок у контексті аутсорсингу / Л.Я. Якимішин // Технологічний аудит і резерви виробництва. – 2015.– № 1/5 (21). – С. 4 – 9.

ЩАСТЯ ЗАЛЕЖИТЬ ТІЛЬКИ ВІД НАС: ЯК ЗУМІТИ ПРИСТОСОВУВАТИСЯ ДО РЕАЛІЙ ЖИТТЯ

Постановка проблеми. Не секрет, що в багатьох виникає питання, що ж таке «щастя». Якщо спитати кожну людину – чим саме для неї є щастя або як вона розуміє для себе щастя. Відповідь буде в кожного своя. Однозначного трактування цього поняття не має. Проте, якщо людина дійсно щаслива – це помітно по її вигляду.

Чіткого та ефективного плану як стати чи бути щасливим взагалі не існує – це досить глибоке та психологічне поняття. Єдиним, що може визначити візуальні рамки щастя людини – це певні фактори, які мають значний вплив на її емоційний стан, який в деякій мірі й формує уявлення про ступінь щастя.

Проте, відомим фактом є і залишається такий аспект як щастя людини в даний момент. Адже, всі хочуть бути або відчувати себе щасливими саме зараз, саме тепер.

Людина – істота соціальна, яка розуміє й сприймає своє життя з усіма позитивними та негативними його сторонами. Тому, вона завжди прагне до щастя, тобто старается спрогнозувати його забезпечення в майбутньому. Проте, без відчуття щастя в теперішньому часі, це надзвичайно важко зробити на перспективу. Коли не має мотиваційного фактору, трудно спланувати та діяти тільки на майбутнє. Чому так відбувається? Відповідь проста – людина завжди прагне бути та почуватися щасливою.

Аналіз досліджень і публікацій. Серед сучасних науковців, які досліджували дану тематику варто виділити наступних, а саме: Бікулову Д.У. [1], Бутник О.О. [2], Крутія Т.В. [6], Крячко В.І. [5], Рудича А.І. [6], Титаренко Т. [7], Штепу С.О. [5] та багато інших.

Мета дослідження. В даній статті викладено особливості поняття «щастя», а також представлено основні складові, що формують людське щастя в загальному аспекті на основі як психології, так і економіки. Описано різноманітні фактори, які формують та впливають на забезпечення та підтримання щастя особистості. Досліджено динаміку Міжнародного індексу щастя в Україні протягом 2013-2018 років. Подано Топ-10 країн-лідерів в сфері щастя протягом 2018 року. Проаналізовано динаміку співвідношення ВВП на душу населення із зміною чисельності населення в Україні протягом 2013-2017 років, як двох основних факторів впливу на формування рівня щастя громадян.

Основні результати дослідження. «Щасливе життя» – поняття, в більшій мірі, філософське, а ніж економічне. Кожен розуміє «щастя» по своєму.

Проте, потрібно розуміти, що щастя виступає певного роду динамічним процесом. Адже, для отримання довгожданого щастя потрібно здійснювати певні дії чи кроки. Це може виражатися в плануванні улюбленої справи, малюванні картини, читанні вірша, або просто спостереганні за якимись природними прекрасними подіями чи краєвидами. Даний перелік можна продовжувати до безкінечності тому, що для кожного розуміння щастя – справа особиста та індивідуальна.

Крім цього, щастя не є постійним незмінним процесом тому, що постійно змінюються бажання та потреби людини. Адже, без нещастя не було б розуміння самого щастя. Так закладено вже природою, що людина ціле своє життя прагне до кращого. Тому досягнувши щастя в чомусь одному, починаємо прагнути щастя в чомусь іншому, і так знову, і знову. Отже, щастя являється також певним короткостроковим та швидко змінним, динамічним процесом.

З точки зору економіки «щастя» можна пояснити як можливість реалізувати себе як особистість у власній справі, бізнесі, на посаді тощо, що забезпечить як моральне задоволення від виконання власних обов'язків та завдань, а також посприє отриманню фінансової нагороди за виконання своїх професійних обов'язків. Тобто, таке «щастя» залежить від морального задоволення працею в сукупності з мотиваційним аспектом, представленим у грошовому вираженні як спеціальна винагорода.

Ще в 1906 році відомий психолог Карл Юнг [9] представив світу п'ять основних складових, які відображають загальну схему людського щастя.

До першої складової вчений відніс відмінне фізичне та психологічне здоров'я людини. Це пояснити легко, адже, коли людина фізично та емоційно здорова, вона здатна легше сприймати та переживати негативні моменти в житті тому, що має можливість краще з ними або справитися, або, взагалі, абстрагуватися від них.

До другої складової належить нормальні відносини з рідними, друзями, а також особистісні стосунки. Даний елемент теж досить легко пояснити, адже, коли людина має та відчуває підтримку зі сторони найрідніших, легше почуватися щасливою та переживати горе, різноманітні стреси та інші негативні життєві ситуації та моменти.

Третя складова включає вміння сприймати та насолоджуватися красою природи та вміння милуватися мистецтвом. Всім відомо, що природа лікує душу прекрасним. Що навіть осінні та зимові місяці можуть призвести до депресії, і навпаки, весняні та літні місяці сприяють певному пробудженню людини. Адже, науковцями доведено, що ті люди, які проживають в країнах, де завжди тепло, а ще біля морів та океанів, є набагато щасливішими. Отже, можна констатувати той факт, що сонячне тепло має великий вплив на забезпечення «щастя». Варто, також згадати і те, що мистецтво в певній мірі

володіє терапевтичним характером – прекрасне здатне лікувати людину від душевних переживань, моральних страждань та фізичних хворіб.

Четверта сходинка включає задоволення від власної справи, вибраної професії. Всі знають фразу – робота повинна приносити не тільки справедливий дохід, але й задоволення. Якщо ж цих чинників не має, то потрібно задуматися, чим правильним є наш вибір.

П'ята складова відображає здатність справлятися з різноманітними негативними процесами та життєвими негараздами на основі релігійних та філософських поглядів на власне життя. Кожна людина має свою точку зору, і повинна мати право на неї, проте в нормальному розумінні цього поняття.

Але, потрібно розуміти, що ці складові являються лише, так званім, фундаментом щастя людини. Описані вище, п'ять елементів людського щастя виступають сукупністю певних взаємозв'язаних елементів, які формують, так зване, забезпечення щастя. Проте, необхідно пам'ятати, що це тільки його основа, яка сформована в більшості з психологічних аспектів життя людини.

Якщо ж братися за опис головних факторів щастя, то варто, перш за все, згадати відому піраміду потреб Маслоу та її сім основних рівнів. Дані рівні потреб можливо, та й навіть доцільно, характеризувати як певний набір факторів, що справляють неабиякий вплив на формування людського щастя.

Отже, до найнижчого та найпершого рівня, який відображає основні фізіологічні потреби людини віднесено найнеобхідніше з того, що потрібно їй взагалі для нормального існування – це відносно найпростіші та все ж важливі речі, такі як: їжа, вода, сон, секс.

Другий рівень піраміди потреб включає необхідність та забезпеченість в безпеці, яка відображається в захищеності, впевненості, стабільності та комфорті.

До третього рівня – соціальні потреби – віднесено спілкування, увагу, піклування та підтримку.

Четвертий рівень, який трактується як потреба в повазі та визнанні, відображає потрібність, значимість, визнання та самоповагу.

П'ятий рівень включає творчі потреби, до яких відносяться творчість, творення, пізнання та відкриття.

До шостого рівня потреб належать естетичні потреби, тобто любов, радість, гармонія, краса.

Сьомий і найвищий рівень – духовні потреби – відображає особистісний ріст, розвиток, самопізнання та самоактуалізацію.

В сучасному світі «щастя» формують: реклама, бізнес, культура, освіта, мистецтво та багато інших факторів, які свого роду є штучно

створеними та диктують певний стиль поведінки, імідж, а також статус на основі «дорогих» необхідних речей.

Відомо, що так зване «рекламне» життя має значний вплив на формування щастя особистості. Людям просто ніби нав'язується гарна картинка нереального красивого, ілюзорного, шаблонного, а, заодно, і дуже сучасного трендового світу та світогляду [8]. Проте, таке щастя існуватиме лише до певної межі. Самі матеріальні речі не приносять справжнього щастя, це лише короткостроковий ефект ейфорії від їхнього придбання чи застосування, який швидко проходить.

Тому, можна зробити висновок, що відчуття щастя формується всередині людини та відображається через її внутрішній світ та світосприйняття. Зовнішнє щастя людини має вже кардинально інше значення – забезпечує та сприяє нормальному життю самої особистості на основі певних необхідних в даний момент часу матеріальних предметів.

Отже, для внутрішньої рівноваги потрібна внутрішня гармонія, а для зовнішньої рівноваги необхідні певні матеріальні блага. В ідеалі кожна людина повинна мати змогу забезпечувати як власну внутрішню, так і зовнішню рівновагу. Свого роду це теж буде виступати певним вимірником рівня щастя особистості. Для того, щоб почуватися щасливим чи щасливою, потрібна велика кількість факторів позитивного впливу. І для кожного вони є індивідуальними.

В загальному щастя людини не можливо обчислити, адже, це поняття досить абстрактне. Проте, беручи до уваги те, що в сучасному світі можливо все, тому навіть щастя піддається дослідженню та аналізу. Але тут мається на увазі не фактор щастя окремої людини, а взагалі – рівень щастя на основі оцінки якості життя людей в певній країні, тобто з точки зору розвитку соціуму з врахуванням рівня економічного процвітання.

Так, в 2006 році New Economics Foundation було запропоновано, так званий, Happy Planet Index або Міжнародний індекс щастя. Даний показник включає багато складових, серед яких основними є:

- рівень ВВП на душу населення;
- можливість та наявність соціальної підтримки;
- особливості забезпечення тривалості здорового способу життя;
- наявність свободи життєвого вибору;
- наявність благодійності та умови забезпечення щедрості;
- ступінь корупції та рівень її сприйняття;
- рівень сприйняття негативізації майбутнього;
- екологічні умови [4].

Провівши дослідження протягом 2017 року [8] виявлено, що в першу десятку найщасливіших країн світу входили:

- 1 місце – Норвегія;

- 2 місце – Данія;
- 3 місце – Ісландія;
- 4 місце – Швейцарія;
- 5 місце – Фінляндія;
- 6 місце – Нідерланди;
- 7 місце – Канада;
- 8 місце – Нова Зеландія;
- 9 місце – Австралія;
- 10 місце – Швеція.

В 2018 році ситуація істотно не змінилася. В Топ-10 світових країн за найвищим рівнем щастя (рис. 1) [4] увійшли ті ж самі країни, але дещо змінилися їхні позиції.

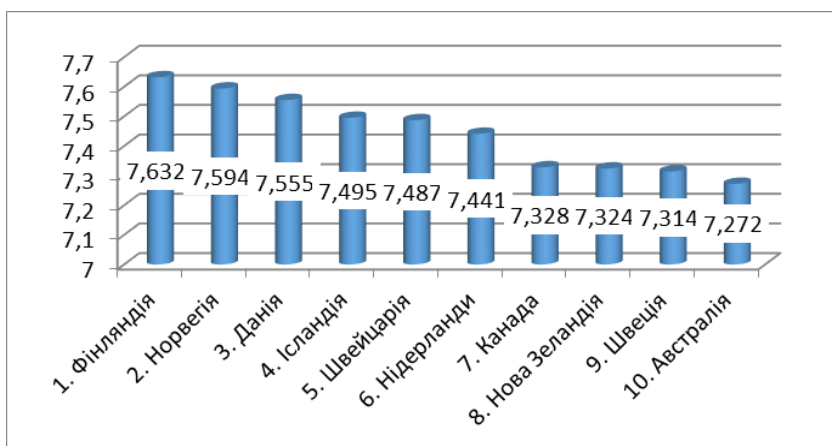


Рис. 1. Топ-10 країн з найвищими показником Міжнародного індексу щастя протягом 2018 року

Так, на першому місці протягом 2018 року розташувалася Фінляндія з показником 7,632. На другому місці знаходиться Норвегія (7,594). Третю сходинку зайняла Данія з результатом показника 7,555.

Що ж стосується України, то в даному рейтингу Міжнародного індексу щастя протягом 2018 року (рис. 2) [4] вона знаходиться на 138 позиції з усіх 156 можливих із результатом 4,103.

Країнами-сусідами, які мають вищі позиції в такому розміщенні для України стали: Індія (133 місце), Нігерія (134 місце), Уганда (135 місце), Бенін (136 місце), Судан (137 місце).

Нижчі позиції від України в представленому рейтингу посіли: Того (139 місце), Гвінея (140 місце), Лесото (141 місце), Ангола (142 місце).

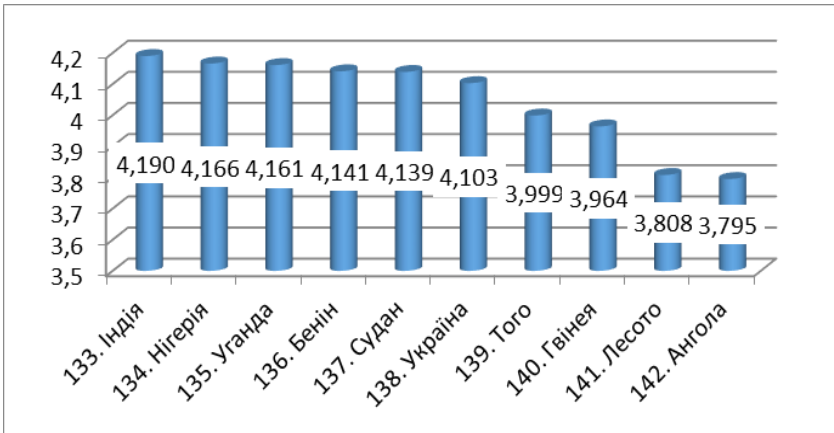


Рис. 2. Позиція України в рейтингу Міжнародного індексу щастя протягом 2018 року

На представленому рис. 3 [4] відображено динаміку позиції України в рейтингу Міжнародного індексу щастя, які займала країна від 2013 року по 2018 рік включно.

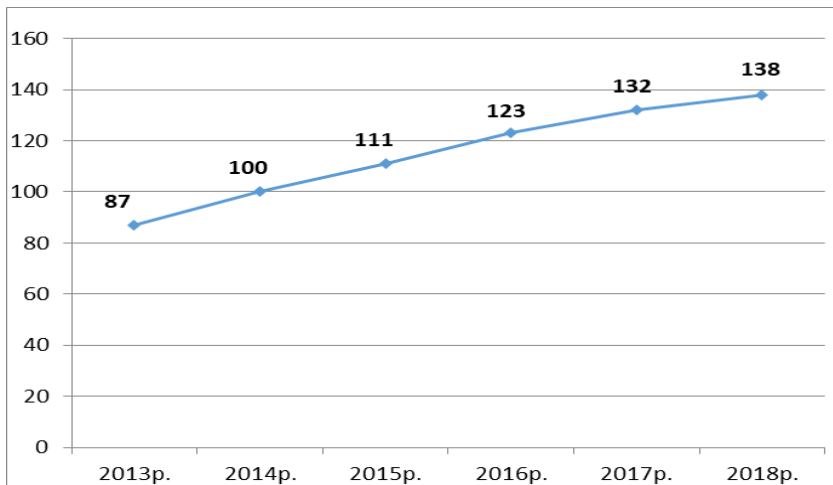


Рис. 3. Динаміка позицій України в рейтингу Міжнародного індексу щастя протягом 2013-2018 років

На жаль дана тенденція зміни має негативний характер росту. Адже, починаючи від 2013 року, коли Україна займала 87 місце, пройшла суттєва

втрата результатів рівня щастя. Тобто, мінус 51 позиція в даній динаміці, та як результат – 138 місце протягом 2018 року. Рівень щастя в Україні протягом аналізованого періоду набрав стрімкого падіння.

Висновок є невтішним з огляду на представлені дослідження. Україна є надзвичайно «нешасною» країною для життя її громадян. Причинами такої ситуації, перш за все, є воєнно-політичний конфлікт з РФ, іншою, не менш вагомою виступає нестабільність економічних процесів в країні (наявність інфляційних процесів, різке знецінення національної валюти, різке зростання цін тощо). Крім цього, варто згадати і про рівень безробіття, рівень медицини, стан освіти, можливості реалізації себе як особистості, можливості подорожувати, та і взагалі можливості розвитку власних талантів та здібностей тощо.

Крім цього, варто дослідити стан добробуту громадян України, адже, цей фактор теж на пряму впливає на рівень щастя в країні. На рис. 4 [3] відображено динаміку співвідношення ВВП на душу населення із зміною чисельності населення країни протягом 2013-2017 років.

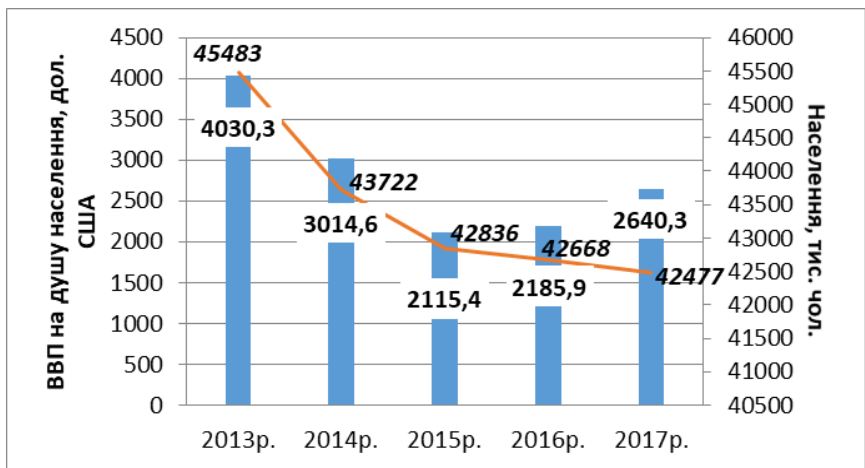


Рис. 4. Динаміка співвідношення ВВП на душу населення (дол. США) із чисельністю населення (тис. чол.) в Україні протягом 2013-2017 років

З представлених даних видно, що протягом 2013-2017 років чисельність населення в країні істотно скорочується, натомість результат ВВП на душу населення починаючи від 2016 року (2185,9 дол. США) має тенденцію до зростання: за 2016 рік – збільшення показника на 70,5 дол. США відносно результату 2015 року (2115,4 дол. США); за 2017 рік –

збільшення показника на 454,4 дол. США в порівнянні з результатом 2016 року.

На значну увагу заслуговують проведені соціальні дослідження в 2018 році відносно відчуття щастя, які здійснили фахівці Київського міжнародного інституту соціології на основі 2025 опитаних.

Так, згідно отриманих даних [10] визначено, що протягом 2018 року аж 85 % опитаних осіб мали змогу придбати все, що бажали; 74 % респондентів мали змогу здійснювати заощадження. Натомість, 58 % – мали змогу купляти лише продукти харчування, на придбання одягу вже не вистачало доходів. 40 % серед опитаних не вистачало грошей навіть на купівлю найнеобхідніших продуктів харчування.

На рис. 5 [10] представлено структуру результатів соціального опитування серед населення України відносно відчуття щастя.

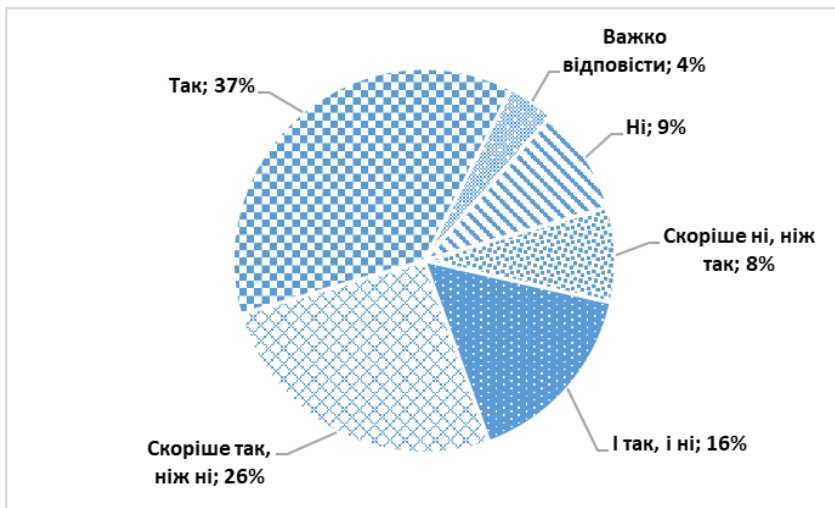


Рис. 5. Результати соціального опитування по відношенню до відчуття себе щасливою людиною в Україні протягом 2018 року, %

Згідно відображених результатів, щасливими в Україні являються в загальному 63 % опитаних, нещасливими себе вважають 17 %.

Протягом 2018 року кількість «щасливих» громадян зросла на 10 %, в порівнянні з даними 2017 року (53 %). Це свідчить про те, що і хоча в країні наявно багато різноманітних фінансових, політичних, економічних та інших проблем, все ж люди прагнуть жити на повну та насолоджуватися життям.

Крім того, проблеми краще стимулюють людей до пошуку чогось нового та перспективного, до аналізу та моніторингу майбутнього, до

самонавчання та самовдосконалення тощо. Тобто, іншими словами, проблеми виступають свого роду каталізатором щастя для громадян.

Досить вагомою виступає і така інформація, що стосується відчуття щастя по вікових групах (рис. 6) [10].

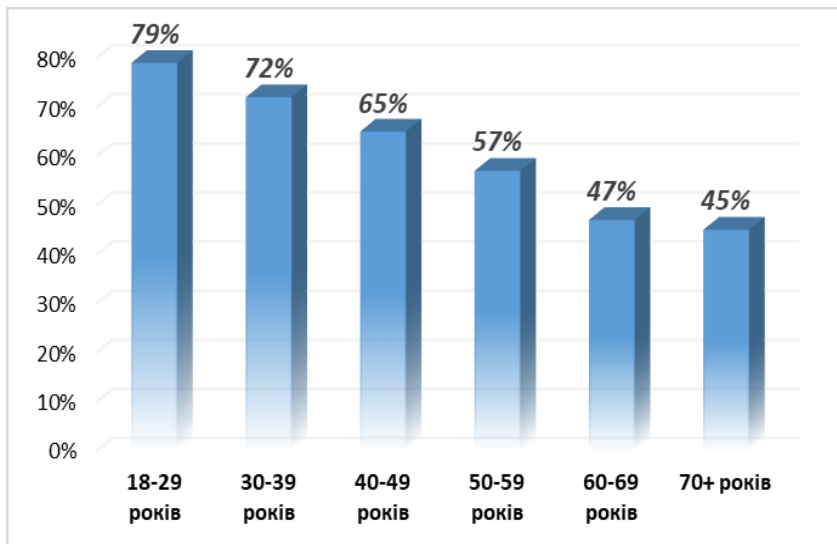


Рис. 6. Результати соціального опитування по відношенню до відчуття себе щасливими по вікових групах в Україні протягом 2018 року, %

Так, згідно проведених соціальних досліджень протягом 2018 року виявлено, що молоді люди набагато більше почуваються щасливішими, аніж старші вікові групи. Це можна пояснити з точки зору психології, адже, молоді люди більш спрямовують свої думки та погляди на теперішній стан речей – бажають відчувати себе щасливими зараз, саме в цей момент часу, в той час як старші люди більше думають про майбутнє розглядаючи різноманітні альтернативи. Крім цього, молоді люди мають кращий фізичний стан та набагато більше особистої підтримки з боку рідних та друзів.

В загальному можна відзначити, що на відчуття щастя людини має вплив лише її позитивно налаштоване ставлення до власного життя.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, підводячи підсумки варто відмітити той аспект, що загальна структура людського щастя має певні психологічні елементи, а саме: відмінне фізичне та психологічне здоров'я людини; нормальні відносини з рідними, друзями, а також особистісні стосунки; вміння сприймати та насолоджуватися красою

природи та вміння милуватися мистецтвом; задоволення від власної справи, вибраної професії; здатність справлятися з різноманітними негативними процесами та життєвими негараздами на основі релігійних та філософських поглядів на власне життя. Але, необхідно пам'ятати, що це лишень загальна основа щастя людини. Взагалі, на щастя кожної окремої людини мають та здійснюють вплив величезна сукупність різноманітних факторів.

Беручи до уваги дослідження результатів Міжнародного індексу щастя в різних країнах світу визначено, що найщасливішими протягом 2018 року були жителі Фінляндії (1 позиція), Норвегії (2 позиція) та Данії (3 позиція).

Що ж стосується результату даного показника в Україні, то вона займає за 2018 рік 138 місце в загальному рейтингу зі 156 досліджуваних країн. Проте, дана ситуація не є надзвичайно критичною. Адже, згідно проведених соціальних опитувань фахівцями Київського міжнародного інституту соціології в 2018 році виявлено, що саме 63 % українців відчувають себе щасливими, а це більше половини.

Список використаних джерел

1. Бікулова Д.У. Методичні підходи до оцінювання якості життя людини: зарубіжний та вітчизняний досвід / Д.У. Бікулова // Бізнесінформ. – № 3. – 2014. – С. 225-230.: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2014-3_0-pages-225_230.pdf.
2. Бутник О.О. Дослідження індексу щастя населення в контексті ефективного державного управління / О.О. Бутник // Інвестиції: практика та досвід. – № 22. – 2017. – С. 73-75.: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2017/18.pdf.
3. Валовий внутрішній продукт: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/2017>.
4. «Індекс щастя»: українці – одні з найбільш згорьованих у світі: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zbruc.eu/node/77730>.
5. Крячко В.І. Експлікація контемпоральних досліджень концептофеномену «щастя» в Україні / В.І. Крячко, С.О. Штепа // Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент. – Вип. 17. – 2015. – С. 61-79.
6. Рудич А.І. Індексний метод в економічному дослідженні / А.І. Рудич, Т.В. Кругій: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/606/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%20%D0%9A%D1%80%D1%83%D1%82%D1%96%D0%B9.pdf>.
7. Титаренко Т. Щастя як особистісна реалія: переживання, рефлексування, конструювання / Тетяна Титаренко. – 2017.: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lib.iitta.gov.ua/709956/pdf>.
8. Чем счастливее люди живут, тем проще они одеваются: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://psyforme.com/chem-schastlivee-lyudi-zhivut-tem-proshhe-oni-odevayutsya-2/?fbclid=IwAR0sLwmn37Da3URr0cgm_Ak5ftCW1tHZ-SY-lhrO3x7OB6THX1pLwVFjdo.
9. Що таке щастя для людини? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://a-yak.com/shho-take-shhasty-dlya-lyudini/>.
10. 63 % жителів України вважають себе щасливими – дані соціологів: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://nachasi.com/2018/07/26/63-zhyteliv-ukrayiny-shhaslyvyv/>.

ПОНЯТТЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРНЕТ РЕСУРСУ У СУЧАСНОМУ МАРКЕТИНГУ

Для взаємодії з цільовою аудиторією, залучення нових клієнтів, реклами товару можна використовувати найрізноманітніші засоби. Донедавна найефективнішими інструментами просування будь-якого продукту вважалися газети і телебачення. Однак у реклами такими методами є маса недоліків, основними з яких можна назвати високу вартість і недовговічність контакту. Зовнішня реклама більш конкурентоспроможна, але вона спрямована на всіх споживачів, а не на цільову аудиторію, також є регіональна прив'язка. Тому використання Інтернету як ефективного засобу просування набирає все більшої популярності серед представників бізнесу.

Інтернет сильно впливає на формування і розвиток світового інформаційного суспільства. Він є глобальним засобом комунікацій, що забезпечує обмін текстовою та графічною інформацією, аудіо- і відео-файлами, а також дає доступ до різноманітних послуг без територіальних і національних кордонів. Це ефективний інструмент досліджень, розвитку торгівлі та бізнесу, впливу на аудиторію. З розвитком Інтернету також змінюються підходи до управління бізнесом і маркетингом як однією з його складових частин. Саме тому одним з найбільш актуальних на сьогоднішній день майданчиків для реклами будь-якого товару або послуги є Інтернет.

Інтернет-маркетинг дозволяє отримати віддачу від максимального числа споживачів. Компанії, що використовують його у своїй маркетинговій діяльності мають змогу економити як на персоналі, що займається продажами, так і на рекламі. А головне, що Інтернет-маркетинг дозволяє розширити діяльність компанії з локального на національний та міжнародний ринки. При цьому великі і малі підприємства мають цілком урівноважені шанси у конкурентній боротьбі за покупця. На відміну від традиційних ЗМІ, вихід на ринок через Інтернет є досить бюджетним. Важливим моментом є те, що завдяки Інтернету компанія може в режимі реального часу спостерігати за ефективністю проведення маркетингової кампанії і вчасно реагувати на будь-які зміни [22].

В умовах глобальної комп'ютеризації роль маркетингу в Інтернеті помітно зростає. Цим і обумовлюється актуальність теми.

Серед найбільш значних праць, які висвітлюють різні аспекти означеної проблематики, слід відзначити наукові розробки таких зарубіжних науковців, як: М. Ліндстром, С. Сінеко, Ч. Дахігг, Р. Бхаргава, Д. Скотт, Дж. Пуліцці, Я. Броді, В. Чан Кім, Р. Моборн, Н. Рекхем, С. Годін, Б. Філ, Ф. Котлер, а також вітчизняних науковців І. Л. Литовченко, Р.Г. Жарлінська, О.В. Лісницька, О.І. Шалева, Л.Ф. Єжова, С.М. Ілляшенко, Д.В. Табачник,

Ю.В. Каракай, А.М. Гуржій та ін. Дослідження зазначених авторів дозволили підтвердити, що Інтернет-маркетинг є досить ефективним на сучасному етапі розвитку суспільства, а багатогранність даного каналу просування вимагає від підприємства більш чіткого аналізу усіх його можливостей.

Розвиток інформаційних технологій, серед яких одне з ключових місць зайняв Інтернет, поява і бурхливе зростання електронної комерції стали основою для появи нового напрямку в сучасній концепції маркетингу взаємодії - Інтернет-маркетингу. Сучасні ринки без Інтернету і його можливостей вже не існують. Ринок, побудований на основі можливостей мережі, швидко і багатогранно зростає. Специфіка заходів щодо просування товарів і послуг в Інтернеті володіє певними особливостями: інформаційним середовищем, оперативністю пропозиції, сервісними можливостями. Завдяки розвитку глобальних інформаційних технологій у фірм незалежно від їх розмірів і сфер діяльності з'являються нові можливості, як в області маркетингових досліджень, так і в питаннях просування продуктів і послуг [4]. У зв'язку з відносною новизною напрямку, визначень Інтернет-маркетингу досить багато. Наведемо деякі з них:

1. Інтернет-маркетинг – це комплекс заходів з вивчення цільової аудиторії, залученню її на сайт і конвертації її в клієнтів фірми, який дозволяє вирішити це завдання [16].

2. Інтернет-маркетинг - теорія і методологія організації маркетингу в гіпермедійному середовищі Інтернету [20].

3. Інтернет-маркетинг - практика використання всіх аспектів реклами в Інтернеті для отримання відгуку від аудиторії, яка включає як творчі, так і технічні аспекти роботи в мережі Інтернет, в тому числі дизайн, розробку, рекламу і маркетинг (визначення, наведене в Вікіпедії).

4. Інтернет-маркетинг - сукупність заходів, спрямованих на успішну реалізацію стратегії маркетингу фірми, що включає питання досліджень, просування, реалізації продукції, а також формування і підтримки лояльності клієнтів і партнерів, за допомогою сучасних Інтернет-технологій [13].

В даний час фахівцями виділяються наступні п'ять специфічних особливостей Інтернету як одного з «нових ЗМІ»:

1) в більшості випадків покупець є ініціатором контакту з організацією;

2) покупець сам шукає потрібну йому інформацію;

3) висока залученість (залучення уваги) покупця при перегляді веб-сайту;

4) у організації є широкі можливості для збору і класифікації інформації про покупців;

5) враховуються індивідуальні запити покупця, які приймаються в розрахунок при майбутніх контактах [19].

Основи Інтернет-маркетингу ті ж, що і в звичайному маркетингу. Можливості використання Інтернету в системі маркетингу ілюструє табл. 1.

Таблиця 1

Можливості використання Інтернету в системі маркетингу підприємства

Інтернет-маркетинг				
Маркетингові дослідження	Товарна політика	Ціноутворення	Політика розподілу	Політика комунікацій
Ресурси і інструменти Інтернету				
Дослідження Інтернет-ринку	Формування маркетингового середовища товарів	Побудова гнучкої системи ціноутворення	Реалізація товарів через Інтернет	Формування системи Інтернет-комунікацій
Дослідження конкурентів	Розробка нових товарів			Проведення рекламних кампаній
Вивчення споживачів	Організація сервісного обслуговування		Оплата товарів через Інтернет	Стимулювання збуту
				Організація PR в Інтернеті
				Створення і просування Інтернет-брендів

Як показано у таблиці, ефективний маркетинг в Інтернеті (e-marketing) складається з наступних компонентів:

1. Маркетингові дослідження в Інтернеті - це перший і найважливіший етап при створенні сайту. Провівши гідні маркетингові дослідження, можна дуже швидко вийти на Інтернет - ринок. Вивчення ринку допоможе сформуванню бюджету, необхідний для просування товарів і послуг в Інтернеті; з'ясувати, як позиціонують себе в Інтернеті конкуренти і сформуванню ефективної стратегії. Вивчення ринку також необхідне, щоб правильно провести комплексне просування сайту. В умовах конкуренції успіх бізнесу залежить від максимального задоволення купівельних потреб, що призводить в даний час до індивідуалізації пропонованих покупцям товарів і послуг [15]. Інтернет в цьому випадку є дуже ефективним інструментом для визначення потреб покупців, встановлення з ними двосторонніх відносин і реалізації необхідних їм товарів і послуг.

2. Продукт (він же товар). Обов'язкова умова: те, що реалізується через мережеві ресурси, має відрізнятися якістю або якимись унікальними властивостями, щоб конкурувати з іншими сайтами і звичайними магазинами.

Товарна політика в Інтернеті має свої особливості, обумовлені характеристиками аудиторії мережі, специфічними особливостями процесів комунікації і деякими іншими факторами. Проведення успішної товарної політики в Інтернеті переважно пов'язане з підвищенням попиту на товар, що формує його привабливість для цільової аудиторії. Серед основних характеристик можна виділити наступні - можливість придбання, цінність товару, його ціна, якість, термін служби, форма, упаковка, імідж і марка [20]. Розробка нової продукції відбувається в мінливій обстановці, що вимагає постійного пристосування до нових умов. Інтернет може надати неоціненну користь у підвищенні ефективності цього процесу, істотно скоротити цикл розробки продукції і вивести його з традиційного руслу, перетворивши в глобальний процес використання сучасних інформаційних засобів на рівні фірми.

Значущим елементом товарної політики є система сервісного обслуговування. Вона являє собою послуги, які надаються покупцям до і після придбання того чи іншого товару. Мета сервісу - максимально ефективно задовольнити потреби покупця, а також сприяти підвищенню лояльності організації. Дедалі більше значення сервісного обслуговування покупців зумовлюється такими тенденціями: зростанням конкуренції на товарних ринках; створенням і профілюванням сервісних центрів; зростанням бажань покупців мати можливості вирішення проблем, що виникають в процесі використання придбаного товару; ускладненням процесу його експлуатації. Основними функціями сервісу як інструменту маркетингу є залучення покупців, підтримка і ріст продажу товару, інформування покупців. Завдяки сервісному обслуговуванню фірма створює сприятливі довірчі відносини з клієнтами і формує основи для продовження ефективних комерційних комунікацій [11].

Сервіс та підтримка споживачів можуть бути істотно розширені в Інтернеті за рахунок застосування наступних форм:

- 1) додаткова публічна інформація. Фірми мають можливість розміщувати в Інтернеті значний обсяг інформації для надання її споживачам;
- 2) Frequently Asked Questions (FAQ) - найбільш поширені питання. Надання цієї інформації важливо не тільки для існуючих, але також і для потенційних споживачів продукції, для переконання їх у необхідності здійснення покупки саме в цій фірмі;
- 3) механізм додаткового зворотного зв'язку. Велике значення має надання адекватної підтримки від фірм на запити покупців;
- 4) скорочення традиційних і накладних витрат. Додатковий сервіс підтримки призводить до зменшення інших видів зворотного зв'язку і, відповідно, витрат на їх забезпечення [18].

3. Ціна. Вважається, що в Інтернеті ціни дещо нижчі, ніж в «реальності».

Під ціновою політикою в Інтернеті розуміється мистецтво управління цінами на товари, в якості каналу розподілу яких використовується Інтернет [17]. При формуванні цінових стратегій в Інтернеті необхідно враховувати і традиційні фактори ціноутворення, і особливості аудиторії, і комунікативний характер Інтернету, тобто ціноутворення в Інтернеті має бути ще більш гнучким, ніж в традиційному маркетингу. Досить важко оцінити внесок Інтернету в кінцевий продукт фірми, так як з'ясувати, звідки прийшов новий покупець, досить складно. Ціна в Інтернеті перестала бути вирішальним інструментом конкурентної боротьби, в зв'язку з прозорістю її формування. Тому конкурентна боротьба, що ведеться за рахунок нецінових факторів, перейшла в область відносин з користувачами. У мережевому середовищі у фірм існує можливість перенесення частини вартості продукції, що продається на іншу особу. Найбільш часто це можливо за рахунок залучення рекламодавців та трансляція їх реклами на сервері.

4. Точка продажу - власне сайт. Функціональний ресурс повинен мати оригінальний дизайн, якісну навігацію, юзабіліті вищого рівня.

Перевагою Інтернету в розподільній політиці є можливість уникнути використання послуг посередницьких організацій за рахунок автоматизації процесів збору замовлень, проведення платежів, ведення баз даних покупців [12]. Поява і розвиток мережі призвели до її приєднання до існуючого переліку способів і місць продажу. У списку форм роздрібною торгівлі додалася ще одна - роздрібна торгівля в Інтернеті, головним елементом якої стали Інтернет-магазини - web-сайти, що забезпечують продаж через Інтернет з використанням електронного каталогу або іншого способу представлення продукції.

За допомогою браузера покупець заходить на web-сайт Інтернет-магазину. Сайт являє собою електронну вітрину, на якій представлений повний каталог товарів і необхідні елементи інтерфейсу для вибору і покупки товару, введення контактних даних, оформлення замовлення, проведення онлайн-платежів, оформлення доставки, отримання інформації про фірму - продавця і інтерактивної допомоги. У деяких Інтернет-магазинах застосовується реєстрація. Реєстрація покупця здійснюється або при оформленні замовлення, або при вході в магазин. Після вибору товару незалежно від того, чи є реєстрація чи ні, пропонується заповнити форму, в якій вказується, яким способом буде здійснена оплата і доставка, а в разі, якщо покупець не може заповнити всі поля самостійно, в деяких магазинах пропонується залишити контактні дані для зв'язку зі співробітником магазину. Для захисту персональної інформації взаємодія має здійснюватися по захищеному каналу, наприклад, за протоколом SSL. Після оформлення

замовлення вся зібрана інформація про покупця з електронної вітрини надходить в торговельну систему Інтернет-магазину, де здійснюється перевірка наявності затребуваного товару на складі, ініціюється запит до платіжної системи. При відсутності товару на складі направляється запит постачальнику, а покупцю повідомляється про час затримки. Якщо магазин має можливість оплати покупки по мережі, тоді на етапі оплати підключаються різні варіанти платіжних систем. Після повідомлення про проведення віртуального платежу торговельною системою формується замовлення для служби доставки [9].

5. Просування - багаторівнева розкрутка як самого сайту, так і окремих товарів. Даний елемент включає цілий арсенал інструментів - SEO, контекстну, інтерактивну і банерну рекламу, PR в соцмережах, блогами.

Комунікативна політика, що проводиться в Інтернеті, аналог традиційних заходів маркетингу, - це курс дій фірми, спрямований на планування і здійснення зв'язку фірми з усіма суб'єктами маркетингової системи на основі використання комплексу засобів комунікацій Інтернету, що забезпечують стабільне і ефективне формування попиту і просування товарів і послуг на ринки з метою задоволення потреб покупців і отримання прибутку [5]. Всі маркетингові комунікації спрямовані на те, щоб надати цільовій аудиторії певну інформацію або ж переконати її змінити своє ставлення або поведінку.

Маркетингові комунікації в Інтернеті в залежності від кінцевої мети можуть бути розділені на два види:

- комунікації, пов'язані з розробкою, створенням, вдосконаленням товару і його поведінкою на ринку;
- комунікації, пов'язані з просуванням товару.

Просування може бути організоване шляхом використання одного або, що частіше зустрічається, сукупності інструментів, які ми розглянемо у наступному підпункті даного розділу.

Важливу роль відіграють і інші складові частини: цільова аудиторія, контент (зміст сайту), залученість відвідувачів в маркетингові процеси. Стратегія Інтернет-маркетингу передбачає поетапну роботу над визначенням потреб аудиторії, створенням і просуванням контенту, залученням відвідувачів в активні процеси придбання.

На думку засновників бізнес-журналу ХитёрБобёр.ru Олександра Бережного і Віталія Циганка, основними трьома перевагами Інтернет-маркетингу є:

1. Інформативність. Споживач отримує максимум необхідної інформації про послуги і продукти: щоб зацікавити клієнта, відомості про товар повинні бути не тільки повними, але і оригінальними (унікальними).

2. Висока результативність в порівнянні з традиційною рекламою. Звичайна реклама в ЗМІ і на білбордах коштує дорого і часто не окупає себе: охоплення аудиторії широке, але не продуктивне. Така реклама «на широку ногу» використовується скоріше як іміджера, тобто служить для підтримки інтересу (впізнаваності) будь-якого бренду або компанії. Розкрутка товарів і послуг в Інтернеті працює за іншим принципом: відвідувач сам знаходить таку рекламу, залучаючись до процесу в той момент, коли набирає в рядку пошуку певні слова і словосполучення.

3. Велике охоплення цільової аудиторії. Кількість споживачів конкретного продукту в Інтернеті нічим не обмежена: в теорії - це всі користувачі Інтернету, оскільки зробити замовлення на придбання товарів і послуг можна з будь-якої точки планети [24].

З іншого боку, Литовченко Л.І. виділяє значно більше переваг використання Інтернет-маркетингу:

1. Інформація. Інтернет забезпечує швидкий та недорогий спосіб отримання інформації будь-якого типу. Підприємці швидко та легко можуть одержати величезний обсяг інформації про компанії, їхню продукцію, конкурентів, партнерів тощо, що дозволяє прийняти рішення щодо подальшої діяльності. Маркетологи мають змогу здійснювати постійні пасивні маркетингові дослідження, вивчати цільовий сегмент ринку, цілеспрямовано проводити активні опитування, аналізувати навігацію на веб-сайті та попит щодо тієї або іншої інформації зі сторінок та інше. Дешеви́зна, оперативність та відносна (а іноді й повна) анонімність отримання інформації відкривають перед маркетологами широкі можливості.

2. Зручність для споживачів. Інтернет – це швидкий та зручний засіб пошуку інформації, замовлення товарів і послуг в будь-який час доби, не виходячи з дому. В Інтернеті не потрібно заощаджувати на часі та місці. Про продукт можна написати, помістити його фото, зробити звуковий і відеосупровід.

3. Платоспроможна і соціально активна аудиторія. Користувачі Інтернету — це люди, що активно заявляють про свої смаки і досвід. Недарма одночасно зі зменшенням довіри до традиційної реклами збільшується вплив форумів, блогів і співтовариств. Їм довіряють,

тому що кожне повідомлення — це думка живої людини (хоча насправді це може бути не правдива думка), що має репутацію, яку вона цінує.

4. Зниження рівня впливу на споживача. Споживач не піддається впливу таких емоційних чинників як переконання близьких, родичів та друзів, так само як і продавців. Зберігається конфіденційність покупки й одержання інформації.

5. Швидка адаптація до ринкових умов. Постачальники можуть оперативнo доповнювати торговельні пропозиції, регулювати ціни і характеристики продукції, залежно від зміни вподобань покупця. Інтернет дозволяє слідкувати і навіть формувати тенденції розвитку переваг споживачів.

6. Зниження витрат компанії. Інтернет-маркетинг дозволяє зменшити витрати на збереження і страхування товарів, створення і підтримку каталогів, внутрішній документообіг, витрати на відрядження та інше.

7. Побудова партнерських відносин компанії зі споживачем. Компанії мають можливість більш тісно контактувати, створювати форуми, проводити телеконференції та діалоги у режимі реального часу, швидко реагувати на запити споживачів і вимоги партнерів, що постійно змінюються.

8. Просування товарів і послуг, бренду компанії. Реклама і рекламні компанії практично не мають ні територіальних, ні часових меж. Велике значення набувають партнерські програми та обмін посиланнями, формування лінкообміну. Інтернет-реклама вимагає

набагато менших витрат на підготовку та випуск, ніж традиційні ЗМІ. Кожен контакт і вся аудиторія в Інтернеті максимально прозорі. Дані відслідковуються незалежними лічильниками і доступні для контролю. Не важко з'ясувати, яка реклама має позитивний результат, а яка — ні, та оперативнo внести зміни.

9. Інтерактивність. В Інтернеті можна прямо взаємодіяти зі споживачем: у живій дискусії показувати переваги товару, дізнаватися думку певного користувача і залежно від отриманої інформації змінювати підхід [14].

Автор праці «Інтернет як новий маркетинговий канал» Юрій Багрин також вважає, що використання Інтернету привносить нові особливості і переваги в порівнянні з маркетингом, заснованому на традиційних технологіях [3]. Зокрема, він виділяє такі::

1. Перехід ключової ролі від виробників до споживачів. Це одна з найбільш фундаментальних якостей Інтернету. Інтернет зробив реальністю для компаній можливість привернути увагу нового клієнта всього за десятки секунд, проведених ним перед екраном комп'ютера. Однак в той же час він дав можливість тому ж користувачеві за кілька «кліків» перейти до будь-якого з конкурентів. У такій ситуації увага покупців стає найбільшою цінністю, а встановлені взаємини з клієнтами головним капіталом компаній.

2. Глобалізація діяльності і зниження транзакційних витрат. Інтернет значно змінює просторові і часові масштаби ведення комерції. Він є глобальним засобом комунікації, що не має будь-яких територіальних обмежень, при цьому вартість доступу до інформації не залежить від

віддаленості від неї, на противагу традиційним засобам, де ця залежність прямо пропорційна. Таким чином, електронна комерція дозволяє навіть найдрібнішим постачальникам досягати глобальної присутності і займатися бізнесом у світовому масштабі. Відповідно, замовники також отримують можливість глобального вибору з усіх потенційних постачальників, що пропонують необхідні товари або послуги незалежно від географічного розташування. Відстань між продавцем і покупцем грає роль лише з точки зору транспортних витрат уже на етапі доставки товарів. Часові масштаби в середовищі Інтернету також значно відрізняються від традиційних. Висока ефективність комунікативних властивостей Інтернету забезпечує можливість скорочення часу на пошук партнерів, прийняття рішень, здійснення угод, розробку нової продукції, і т. д. Інформація та послуги в Інтернеті доступні цілодобово. Крім того, його комунікативні характеристики володіють високою гнучкістю, що дозволяє легко робити зміни представленої інформації, і, тим самим, підтримувати її актуальність без тимчасової затримки і витрат на поширення. Ці ефекти також приводять до значного скорочення трансакційних витрат, тобто витрат, пов'язаних з налагодженням і підтримкою взаємодії між компанією, її замовниками та постачальниками. При цьому вартість комунікацій, в порівнянні з традиційними засобами, стає мінімальною, а їх функціональність і масштаб значно зростають.

3. Персоналізація взаємодії і перехід до маркетингу «один-одному». Використовуючи засоби електронної взаємодії, компанії можуть отримувати детальну інформацію про запити кожного індивідуального замовника і автоматично надавати продукти і послуги, що відповідають індивідуальним вимогам. Одним з простих прикладів може служити персональне уявлення web-сайту для кожного з клієнтів або партнерів компанії.

4. Зниження трансформаційних витрат. Це може досягатися за рахунок оптимального вибору структури товарного асортименту, скорочення часу на розробку і впровадження нової продукції, обґрунтованої політики ціноутворення, зниження числа посередників, витрат на збут і т. д. Наприклад, одним із способів зниження трансформаційних витрат може бути скорочення каналів розповсюдження товарів. Причиною скорочення є можливість для фірм взяти на себе функції, що виконуються фахівцями проміжних ланок, так як Інтернет має більш ефективну можливість взаємодії зі споживачами і одночасно дозволяє відстежувати інформацію про споживачів [3].

Основними інструментами онлайн-маркетингу, які довели свою ефективність для залучення клієнтів в Інтернет-бізнес є:

1. Контекстна реклама;
2. Банерна і медійна реклама;

3. E-mail розсилка;
4. SEO-оптимізація;
5. Соціальні мережі;
6. Відеоролики;
7. Арбітраж трафіку [24].

Інструмент 1. Контекстна реклама.

Особливість даного інструменту полягає в тому, що рекламні оголошення на сайтах показуються відповідно до їх змісту (контексту). Ця реклама орієнтована на справжні або минулі запити користувача. Простіше кажучи, це реклама, що відповідає інтересам відвідувачів сайту. А контекстною вона називається тому, що пов'язана змістом з основним словом в пошуку, тобто для її появи необхідний певний словесний зміст - власне, сам контекст.

Позитивні сторони:

- у порівнянні з відеороликами або телеефіром, контекстна реклама набагато дешевша;
- рекламодавець сам вирішує, скільки і за що він буде платити;
- при правильному обліку цільової аудиторії цей вид реклами найбільш точно «знаходить» клієнта;
- в налаштуваннях легко встановити ліміт бюджету, наприклад, витратити не більше 1 000 грн в тиждень;
- всі витрати можна відстежити;
- ціна не залежить від терміну розміщення;
- численні опції визначають зовнішній вигляд, потрібний час і регіон показу, орієнтацію на певний контингент і т. д.;
- можна дізнатися про поведінку споживачів;
- ненав'язливі оголошення клієнт скоріше сприйме позитивно.

Мінуси:

- контекстна реклама не працює, якщо цільова аудиторія не має доступу до Інтернету (старше покоління);
- для ефективності потрібно часто оновлювати налаштування, коригувати зміст і т. д.;
- при великій кількості налаштувань можна помилитися, а значить, витратити гроші даремно.

В результаті плюсів виявилось значно більше. Мінуси ж пов'язані з неправильним використанням цього інструменту.

Інструмент 2. Банерна і медійна реклама.

Медійна реклама – це особливий вид реклами, який орієнтований на видовищне сприйняття аудиторією. Її головне завдання привернути увагу людини. Для цього використовуються різні технології, містять тексти, зображення, інфографіку, логотипи компанії, карти та інше [26].

Більшість користувачів асоціюють з медіарекламою виключно банери. Однак існують і інші її різновиди - відеоролики, текстово-графічні блоки. До медіареклами в Інтернеті відноситься і брендування сайтів. По суті, до цієї категорії можна зарахувати всі рекламні матеріали, орієнтовані на візуальне сприйняття [8].

3. Брендування.

Це найдорожчий різновид медіареклами. Вкласти кошти в брендування ресурсу дозволяють собі лише великі компанії зі значним рекламним бюджетом. Основна мета брендування - популяризація бренду, його іміджеве просування, а також інформування користувачів про важливі події - акції, прем'єри кінофільмів, вихід нових товарів і т. д. Брендований сайт завжди привертає увагу аудиторії і сприяє зміцненню у свідомості людей думки про «винятковості» продукту, події або бренду. Тому проводити брендування є сенс лише на популярних ресурсах.

Брендowana реклама найчастіше розміщується з урахуванням географічного таргетингу на заданий термін (добу, тиждень, місяць). Терміни прив'язуються до певної події. Оплата ж розраховується, виходячи із загального часу показу.

Висока ефективність брендування, як методу просування, пояснюється використанням фірмових, знайомих аудиторії елементів бренду в дизайні майданчика. При брендуванні часто застосовуються такі прийоми, як розфарбовування пошукового рядка, створення нової рекламної вкладки, заміна звичайного курсору інтерактивним рекламним об'єктом. Але наймасштабнішим є створення унікальної підкладки ресурсу (загальний фон сайту, який користувач бачить постійно, перебуваючи на сайті).

Оригінальне і креативне брендування зацікавлює аудиторію і не викликає у відвідувачів сайту негативної реакції. Але щоб зробити засновану на брендуванні рекламну кампанію дійсно потужною і ефективною, необхідно залучити до справи справжніх професіоналів.

4. Текстово-графічні блоки.

Текстово-графічні блоки - це рекламні елементи, що візуально не виділяються із загального дизайну сайту. Вони схожі не на традиційну рекламу - яскраву і барвисту, а на інформаційні повідомлення ресурсу (наприклад, на рекомендації експертів сайту). Тому в порівнянні з традиційними банерами текстово-графічні блоки викликають у Інтернет-користувачів більше довіри.

Вони прості у виготовленні: при створенні реклами необхідно просто точно зімітувати дизайн певного сайту. Найвищу ефективність в плані залучення аудиторії до рекламного повідомлення показують текстово-графічні блоки, що розміщуються на тематичних ресурсах і містять СТА-елементи (заклики до дії) [8].

Інструмент 3. E-mail розсилка.

Email-розсилка - це автоматизована відправка листів електронною поштою певній групі адресатів. Такий вид комунікації - важлива частина будь-якої маркетингової кампанії, так як дозволяє побудувати довірчі відносини з клієнтами і підвищити конверсію продажів.

Інструмент 4. SEO-оптимізація.

Пошукова оптимізація сайту (пошукове просування сайту, розкрутка сайту, SEO - SearchEngineOptimization) - це комплекс заходів для підвищення позицій сайту в результатах видачі пошукових систем за задалегідь відібраними запитами.

Метою просування сайту в різних пошукових системах є отримання інформації про компанію на першій сторінці результатів пошуку, а також щоб той користувач Інтернету, який вже потрапив на сторінку, захотів повернутися на неї ще не раз. Це необхідно для збільшення кількості відвідувачів сайту [10].

Інструмент 5. Соціальні мережі.

Соціальні мережі та спільноти є місцем збору та спілкування мільйонів користувачів Інтернету. Такі величезні скупчення людей повинні бути важливими для тих, хто займається бізнесом і просуває на ринок свої товари чи послуги через Інтернет.

Таке просування є досить ефективним завдяки тому, що:

- в соціальних мережах спілкується дуже багато людей, серед яких обов'язково знайдуться ті, хто зацікавиться певними пропозиціями;
- користувачі соціальних мереж дуже тісно пов'язані між собою. В мережі їх об'єднують спільні друзі, новини, фото, відео, статуси. Перебуваючи в мережі, користувачі діляться інформацією між собою. У зв'язку з цим при просуванні в соціальних мережах виникає ефект вірусного маркетингу, який дає чудові результати:
- просунути свій продукт в соціальних мережах можна досить швидко і при цьому навіть не обов'язково мати свій сайт;
- спілкування з користувачами здійснюється через звичні та всім зрозумілі інтерфейси соціальних мереж;
- є можливість безкоштовного просування в соціальних мережах (без урахування витрат праці і часу), що приваблює чимало веб-майстрів та блогерів, котрі займаються некомерційними проектами.

Інструмент 6. Відеоролики.

Відео-маркетинг - це комплекс дій, спрямований на просування товарів, послуг або бренду компанії за допомогою відео [7].

За допомогою відео-маркетингу можна досягти цілого комплексу цілей:

1) Підвищення впізнаваності бренду. Досягається шляхом розміщення коротких In-Stream роликів та оголошень-заставок, а також згадок в відео на популярних каналах. Також добре працює створення «how to» та іншого корисного контенту.

2) Зростання довіри до бренду і формування лояльної спільноти. Ця мета нерозривно пов'язана з продукуванням цінного для аудиторії контенту: розважального, навчального, захопливого.

3) Збільшення рівня конверсії і продажів. Використовується і чисто рекламний відео-контент (наприклад, з інформацією про акції та знижки), і інформативний (наприклад, коли на розміщується відео-огляд товару), і захопливий (із закликом зробити конверсію і отримати щось натомість).

4) Поліпшення поведінкових факторів. Грамотна інтеграція відеороликів на сайт збільшує час перегляду сторінок, що покращує поведінкові показники, а значить, допомагає займати більш високі позиції в результатах пошуку Яндекс і Google.

5) Розширення охоплення аудиторії. На YouTube ви «наздоженете» тих користувачів, яких не змогли залучити за допомогою інших каналів.

6) Забезпечення довгострокової конкурентної переваги. Диверсифікація каналів залучення дозволяє бути впевненими в стабільному потоці клієнтів в майбутньому. Крім того, відео - це відмінний спосіб відокремитися від конкурентів, особливо якщо у ніші не так багато відео-контенту [6].

Як і у випадку з будь-яким іншим маркетинговим інструментом відео-маркетингом необхідно займатися на постійній основі, тільки в цьому випадку вдасться досягти значних результатів. При цьому важливо розуміти, що відео - це актив тривалої дії, з чого випливає необхідність планомірної роботи по даному напрямку [7].

Інструмент 7. Арбітраж трафіку.

Арбітраж трафіку - це оплачуване перенаправлення відвідувачів з одного сайту на інший. Трафіком називають кількість людей, що відвідали сайт за певний час [2].

Існує кілька способів для того, щоб перенаправити користувачів на інший сервіс:

1) Прямий метод - в цьому випадку унікальні відвідувачі потрапляють на партнерський сайт відразу і безпосередньо, їм не потрібно кілька разів переходити за різними посиланнями.

2) За допомогою Landing Page - тут існує сайт або сторінка-посередник, на якій є реферальне посилання, за яким повинні перейти користувачі, щоб потрапити на потрібний кінцевий сайт. Для розміщення такого посилання зручніше використовувати власний сайт.

3) За допомогою Landing Page і реєстрації - схема та ж, але додається важлива особливість. Щоб переглянути сайт, користувачі спочатку повинні на ньому зареєструватися. Це дасть змогу зібрати базу даних з клієнтських адрес, які можна буде використовувати для майбутніх розсилок чи навіть поділитися нею з партнером [1].

Даний інструмент дозволяє легко масштабувати бізнес: за наявності гідної винагороди, партнери збільшать продажі замовників і почнуть продавати їх товари на різних ринках [23].

Значна частина користувачів всесвітньої мережі поступово відмовляється від традиційних джерел інформації: є люди, які вже багато років не дивляться TV, не читають паперову пресу, а отримують всі необхідні відомості з Інтернету. Це швидше, простіше й ефективніше. Наближається момент, коли більша частина покупок буде відбуватися користувачами через мережу: відсоток таких угод від загального числа продажів росте щомісяця. Така тенденція і сприяє розвитку Інтернет-маркетингу.

Загалом, просування в Інтернеті може бути організоване шляхом використання будь-якого із інструментів описаних нами вище (або іншими менш популярними методами), але враховуючи сучасні тенденції, кращим варіантом буде комплексна стратегія Інтернет-маркетингу, в якій використовуватиметься набір із декількох інструментів, які більше відповідають діяльності та цілям підприємства.

Отже, використання одного чи двох окремих та не пов'язаних між собою інструментів Інтернет-маркетингу навряд чи принесе бажаний результат компанії, що хоче просувати свої товари чи послуги в мережі. Перед тим, як розпочати свою діяльність в мережі, необхідно ретельно вивчити свою цільову аудиторію, чітко визначити цілі компанії, проаналізувати усі можливості діяльності в Інтернеті, і лише після цього обрати свою власну стратегію Інтернет-маркетингу, що відповідатиме даним чинникам.

Список використаних джерел

1. Арбітраж трафіку [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://narabotu-online.ru/arbitrazh-trafika/>.
2. Арбітраж трафіку: з чого почати [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://lpgenerator.ru/blog/2016/01/21/arbitrazh-trafika-s-chego-nachat/>.
3. Багрин Ю. Інтернет як новий маркетинговий канал / Ю. Багрин. // Інтернет як новий маркетинговий канал. – 2008. – С. 46
4. Бельських І. Е. Институциональные основы рекламы и паблик рилейшнз фирмы в современной экономике / І. Е. Бельських. // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – №36. – С. 16–24.
5. Бельських І. Е. Корпоративні комунікації промислового підприємства: в пошуках ефективної національної стратегії / І. Е. Бельських. // Маркетинг. – 2006. – С. 24–31.

6. Відеомаркетинг для бізнесу. З чого почати? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://blog.webartex.ru/videomarketing-dlya-biznesa-s-chego-nachat/>.
7. Відео-маркетинг як інструмент розвитку Інтернет-магазину [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.cossa.ru/155/67503/>.
8. Все про медійну рекламу в Інтернеті [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://callbackhunter.com/blog/vsyo-o-mediynoy-reklame-v-internete/>.
9. Джозеф В. Х. Інформаційні технології в бізнесі / В. Х. Джозеф. // СПб. – 2006. – С. 167–168.
10. Для чого потрібна розкрутка сайту [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://webi.com.ua/article/dlya-chego-nuzhny-raskrutka-sajta-ili-seo-optimizaciya/>.
11. Єрьомін В. Н. Маркетинг: основи і маркетинг інформації / В. Н. Єрьомін. – М: КНОРУС, 2006. – 187 с.
12. Колгушкіна А. М. Методика предпланового маркетингового дослідження ринку сбыта бытовых услуг. Практический маркетинг / А. М. Колгушкіна. – М: Высшее образование, 2007. – 56 с.
13. Кондратенко Н. М. Маркетинг: підручник ля бакалаврів / Н. М. Кондратенко. – М: Юрайт, 2014. – 542 с.
14. Литовченко І. Л. Інтернет-маркетинг. Навчальний посібник / І. Л. Литовченко, К. О. Ващенко, В. О. Корнієнко. – Київ: Вид-во імені М. П. Драгоманова, 2011. – 406 с.
15. Матвєєв А. В. Інтернет-маркетинг [Електронний ресурс] / А. В. Матвєєв – Режим доступу до ресурсу: <http://www.proweb.ru/articles/oglavlenie/glava1/i-marketing>.
16. Многомерный Интернет — маркетинг [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.techart.ru>.
17. Петрик Е. А. Интернет - маркетинг / Е. А. Петрик. – М: Московська фінансово-промислова академія, 2004.
18. Пірко І. Ф. Інтернет-маркетинг: специфика в деятельности современных фирм / І. Ф. Пірко. // Молодой ученый. – 2014. – №20. – С. 375–379.
19. Таганов Д. Н. Интернет как новый элемент системы маркетинговых коммуникаций / Д. Н. Таганов. // Маркетинг. – 2003. – №3. – С. 84.
20. Успенський І. В. Інтернет-маркетинг: підручник для ВНЗ / І. В. Успенський. – Ч: СПГУЕиФ, 2003. – 56 с.
21. Шпилик С.В. Інноваційні засоби маркетингових комунікацій та їх використання у практиці просування. Маркетинговий інструментарій формування попиту на товари та послуги на ринках України: монографія / за ред. проф. Р.В. Федоровича. – Тернопіль: ТНТУ ім.. І.Я. Пулюя, 2014. – с.381–409.
22. Шпилик С.В. Інтернет як ефективний маркетинговий інструмент сучасного підприємства / С.В.Шпилик // Галицький економічний вісник. — Тернопіль : ТНТУ, 2015. — № 2. — С. 206-217
23. Що таке арбітраж трафіку? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://habr.com/company/mobio/blog/321240/>.
24. Що таке Інтернет-маркетинг? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://hiterbober.ru/business-terms/chto-takoe-internet-marketing.html>.
25. Що таке контекстна реклама? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://iklife.ru/trafik-i-reklama/chto-takoe-kontekstnaya-reklama.html>.
26. Що таке медійна реклама? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://in-scale.ru/blog/chto-takoe-medijnaya-reklama.html>.
27. Що таке SEO? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://seo.ru/chto-takoe-seo/>.

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ФОРМУВАННЯ МЕРЕЖЕВИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАВОК ТОВАРІВ ПОВСЯКДЕННОГО ПОПИТУ

Зростання впливу зовнішнього середовища на виробничі підприємства вимагає пошуку все більш витончених способів господарювання, які забезпечили б їх виживання та подальший розвиток. Створення ланцюгів поставок у 90-тих роках ХХ сторіччя дозволило підприємствам подолати виклики тодішні виклики ринку. Сьогодні, у другій декаді третього тисячоліття ланцюги поставок вже не є настільки ефективним рішенням проблеми, тому підприємства в ланцюгах поставок починають збільшувати кількість ланок, які охоплюються оптимізацією. Подібно, як це мало місце кілька десятків років тому, коли підприємства виходили за рамки індивідуальних організацій, створюючи ланцюг поставок, сьогодні в світі спостерігається виразна тенденція щодо розширення діапазону діяльності окремих ланцюгів поставок і створення організованої групи ланцюгів поставок, яку в науковій літературі називають мережею поставок.

Розглядаючи еволюцію концепції ланцюга поставок [1], автор акцентує увагу, що має місце тенденція щодо збільшення числа комплексних рішень у зв'язку із посиленням динаміки змін в оточуючому середовищі. В [2, с.30 с.50-52] проведений аналіз існуючих визначень таких понять як логістичний канал, ланцюг поставок і логістична мережа. Автори акцентують увагу на тому, що в логістичних мережах поряд з партнерськими відносинами, які не завжди носять характер тривалих, мають місце і коопераційні зв'язки. Незважаючи на просте визначення, поняття мережі може мати багато різних інтерпретацій, зокрема виділяють мережі виду: залізничні, електричні, які сполучають електростанції, споживчі, нейронні, торговельні тощо. Наукове зацікавлення мережами має довгу історію, що насамперед пов'язане з розробленням теорії графів в математиці, а також аналізом суспільних мереж як дослідної сфери в соціології. Загалом мережу можна трактувати як множину вузлів, пов'язаних між собою певними відносинами (зв'язками).

Перенесення теорії мереж на логістику визвало прямування підприємств до розвитку постачання, виробництва і дистрибуції, збільшення еластичності, а також використання синергічних ефектів взаємодії цих сфер діяльності [3]. В результаті, незалежні з організаційно-юридичної точки зору підприємства стають учасниками так званих логістичних мереж. Для пояснення поняття логістична мережа використаємо теорію графів.

Логістичну мережу у математичному значенні, можна визначити як направлений граф $G = (V, E)$ (де: V - це множина вузлів, а E - це множина

ребер), в якому кожне ребро має невід’ємну пропускну здатність $c(u, v) \geq 0$ [5] (рис. 1).

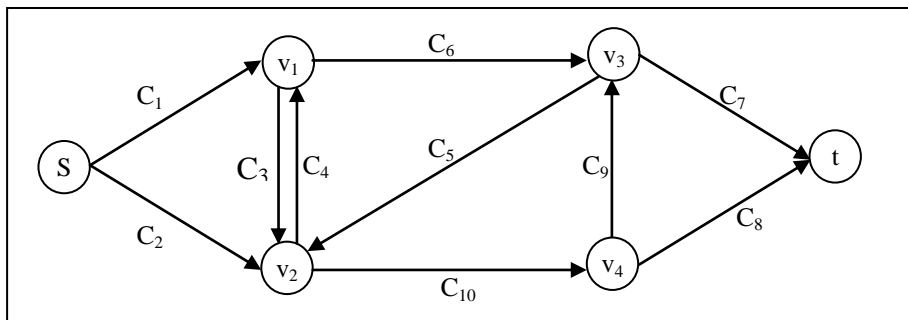


Рис. 1. Графічна інтерпретація мережі $G = (V, E)$

Джерело: адаптовано на підставі [5]

Логістична мережа з точки зору теорії графів – це група вузлів, які з’єднані між собою векторами, які символізують взаємовідносини логістичного характеру. Кожне ребро в мережі можна інтерпретувати як канал, по якому щось переміщається і який має встановлену пропускну здатність, а вершини мережі, це точки, в яких збігаються канали. Відносини в мережі характеризуються напругою, яка виступає між автономією і взаємозалежністю, лояльністю стосовно групи і індивідуальністю, конкуренцією і кооперацією.

У логістичній мережі має місце різноманітність переміщень продуктів, а також зв’язаної з ними інформації, починаючи від моменту отримання сировини аж до поставки продуктів кінцевому споживачу.

У зв’язку з цим логістичну мережу можна трактувати як множину безпосередніх зв’язків логістичної (матеріально-інформаційної) природи, які створюють взаємозалежності між підприємствами і підставу для укладання відносин, які визначають окремим підприємствам певні функції, а також засоби для їх реалізації [6, с.445]. Це означає, що логістичну мережу утворюють конкретні підприємства (вузли), між якими виступають певні зв’язки логістичного характеру, що є підставою для створення структур значно більш організованих, ніж ті, які виступають у самій мережі. Прикладом організації, яка виникла на основі логістичної мережі, є ланцюг поставок.

Беручи за основу, той факт що наявність матеріально-інформаційних зв’язків між певними суб’єктами ще не означає, що ці відносини є оптимальними, а, отже, відповідним чином спланованими, організованими і реалізованими, оскільки тільки цілісна оптимізація зв’язків логістичного

характеру, які виступають між групою суб'єктів, створює організаційну підставу для формування інтерорганізаційних відносин в ланцюгах поставок товарів повсякденного попиту, необхідно проаналізувати вплив на мережеві ланцюги поставок позалогістичні відносини різного характеру.

Розглянемо формування інтерорганізаційних відносин в ланцюгах поставок товарів повсякденного попиту. Ланцюги поставок утворюються внаслідок прогресуючого процесу ліквідації бар'єрів між підприємствами і виходу поза традиційно сформовані границі підприємств. Ланкам ланцюга поставок передається спільна відповідальність за життєвий цикл виробу, починаючи від джерел отримання сировини і матеріалів, через їх перетворення (в разі необхідності монтаж), закінчуючи дистрибуцією і продажем кінцевих продуктів. Поданий на рис. 2 ланцюг поставок охоплює окремі ланки (постачальника, безпосереднього постачальника, споживача, безпосереднього споживача) разом зі відносинами, які виступають між ними [7]. Характерною рисою представленого ланцюга поставок є існування лінійних і послідовних зв'язків між окремими ланками.

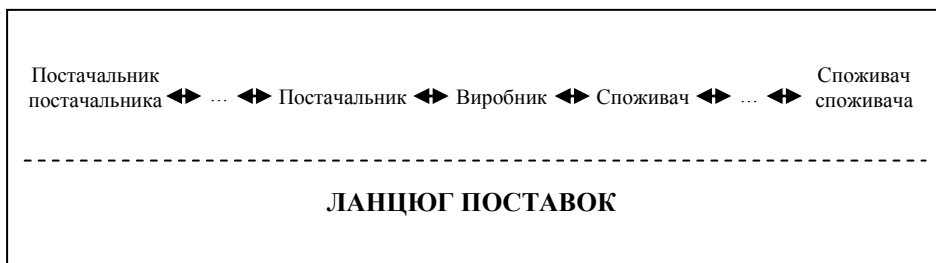


Рис. 2. Графічна інтерпретація ланцюга поставок
Джерело: розроблено на підставі [7]

Лінійність стосунків в ланцюгу поставок означає існування окремих, білатеральних зв'язків типу «точка-точка» (див. рис. 2). Натомість, послідовність – це впорядкована множина процедур, які реалізуються у повторюваний спосіб послідовними ланками ланцюга поставок, які слідуєть одна за одною.

Дотримання вимоги лінійності і послідовності означає, що на даному рівні матеріального переміщення знаходиться одна ланка, яка реалізує певні постачальницькі, виробничі, а також дистрибуційні функції. В зв'язку з цим в ланцюгу поставок зв'язки логістичного характеру між окремими суб'єктами становлять зв'язки «один до одного».

Прості ланцюги поставок все частіше замінюються організаціями, в яких матеріально-інформаційні переміщення отримують форму значно складнішу. По мірі зростання кількості суб'єктів в різних фазах матеріально-

інформаційного переміщення зв'язки логістичного характеру стають все менш послідовними і лінійними, а все більш складними і численними [8]. В зв'язку з цим зв'язки логістичного характеру, які виступають між суб'єктами ланцюга поставок, отримують форму багатосторонніх зв'язків. Це підтверджує у тому числі і К. Рутковський [9], згідно якого, семантично інтерпретуючи термін «ланцюг поставок», який він розглядає як ланцюг лінійно пов'язаних між собою ланок, то мережу багатьох співзалежних підприємств, які представляють як сферу постачання, так і дистрибуції, він визначає як мережевий ланцюг поставок (*supply chain network*) (рис. 3).

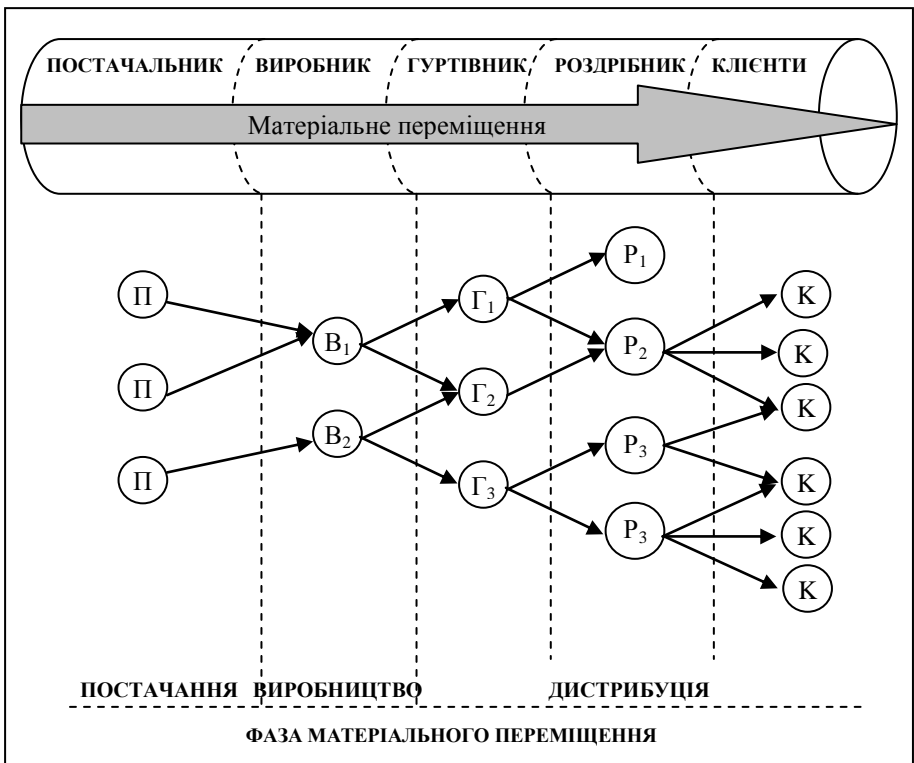


Рис. 3. Приклад мережі співзалежних підприємств, які утворюють ланцюг поставок
Джерело: власна розробка на підставі [10]

Ланцюг поставок товарів повсякденного попиту подамо символічно у формі трубопроводу, в якому у кожній фазі фізичного переміщення

знаходиться множина ланок: постачальників $\Pi = \{\Pi_1, \Pi_2, \Pi_3\}$, виробників $V = \{V_1, V_2\}$, гуртівників $\Gamma = \{\Gamma_1, \Gamma_2, \Gamma_3\}$, роздрібників $P = \{P_1, P_2, P_3, P_4\}$, а також клієнтів $K = \{K_1, K_2, K_3, K_4, K_5, K_6\}$, які представляють відповідно сферу постачання, виробництва і дистрибуції. Названі ланки зв'язані матеріально-інформаційними потоками. У зв'язку з необхідністю цілісної оптимізації матеріальних переміщень у мережевому ланцюгу поставок численні зв'язки в різних фазах фізичного стану будемо трактувати як один ланцюг матеріально-інформаційного переміщення, що складається з кількох потоків. Оскільки, матеріально-інформаційні зв'язки в мережевих ланцюгах поставок не обмежуються тільки двохсторонніми точковими зв'язками, бо кожна ланка може одночасно приймати участь у переміщенні двох або більше різних потоків (рис. 4) [11], то логістичний надавач послуг може реалізувати ряд процедур, пов'язаних з координацією матеріально-інформаційного переміщення між групою підприємств ланцюга поставок. Наприклад, фінансовий посередник одночасно може проводити облік, оцінювати інвестиційний ризик, а також пропонувати фінансове консультування.

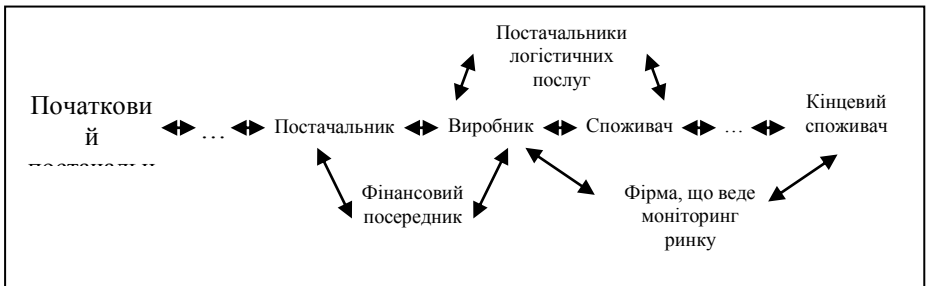


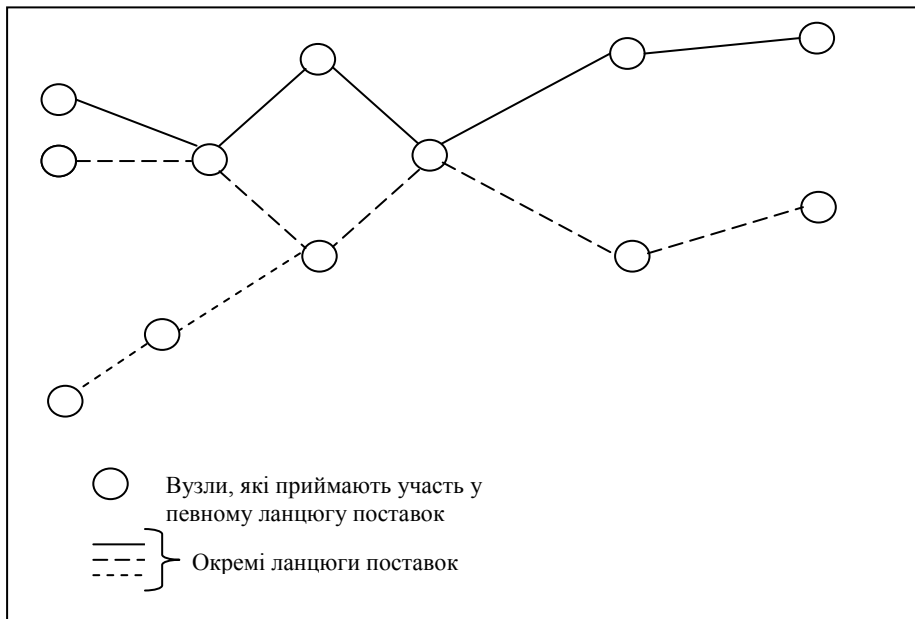
Рис. 4. Мережевий ланцюг поставок

Джерело: власна розробка

Виникнення мережевих ланцюгів поставок тісно пов'язане з швидким розвитком галузі технологій перетворення і передачі даних, тобто в добу Інтернету лінійні і послідовні зв'язки між суб'єктами ланцюга поставок не є на часі. Саме мережеві ланцюги поставок, які застосовують розвинуті інформаційно-комунікаційні технології, дозволяють пов'язати ланки в розгалуженій структурі і заспокоїти потреби клієнтів у високо реактивний спосіб [12].

Протягом останніх років спостерігається тенденція до зростання складності зв'язків між функціонуючими на ринку підприємствами [13]. В

результаті підприємства, які мають свої часткові інтереси, все частіше приймають участь одночасно в кількох ланцюгах поставок (рис. 5).



*Рис. 5. Ланки, які належать одному або кільком ланцюгам поставок
Джерело: власна розробка*

Сьогодні на розвинутих ринках світу важко зустріти фірму, яка діє лише в одному ланцюгу поставок, особливо ця тенденція має місце для підприємств, які займаються доставкою до споживача товарів повсякденного попиту.

Переміщення між підприємствами зазвичай відбуваються між багатьма залежними виробниками і дистриб'юторами, які можуть бути елементами різних ланцюгів поставок [14]. Ланка ланцюга поставок, яка має певні зв'язки з іншими суб'єктами, може одночасно приймати участь у кількох різних ланцюгах поставок, при чому реалізуючи різні функції, що визначаються певними принципами окремого ланцюга поставок. Кожний конкретний ланцюг поставок можна визначити через життєвий цикл продукту, клієнта і/або каналу дистрибуції, а також ринку. Ланцюг поставок характеризують певні технології, види знань і способи діяльності. Участь даної ланки одночасно у кількох ланцюгах поставок визначається «точкою дотику» до цих ланцюгів, при чому вони залишаються незалежними між

собою організаціями, в яких планування, організування, реалізація і контроль матеріальних переміщень відбувається в автономний спосіб.

Користі, які досягаються внаслідок прогресивного процесу ліквідації бар'єрів між окремими підприємствами і вихід їх поза традиційно сформовані границі, переносяться на ланцюги поставок, що призводить тим самим до виникнення мережі поставок.

Мережа поставок, є значно складнішою, ніж концепція мережевих ланцюгів поставок [15]. Мережі поставок виникають в результаті поєднання незалежних ланцюгів поставок, через які проходять продукти та послуги, починаючи від джерел постачання, до місць їх споживання.

У зв'язку з цим, діапазон оптимізації у такій організації є набагато ширший, а проблеми прийняття рішень носять характер комплексності. Мережу поставок можна визначити як множину взаємозалежних ланок ланцюгів поставок, які спільно ділять відповідну інформацію і приймають спільні рішення з метою кращої координації і синхронізації матеріального переміщення [16]. Рис. 6 представляє приклад процесу мережі поставок, в яку входять ланки окремих ланцюгів поставок.

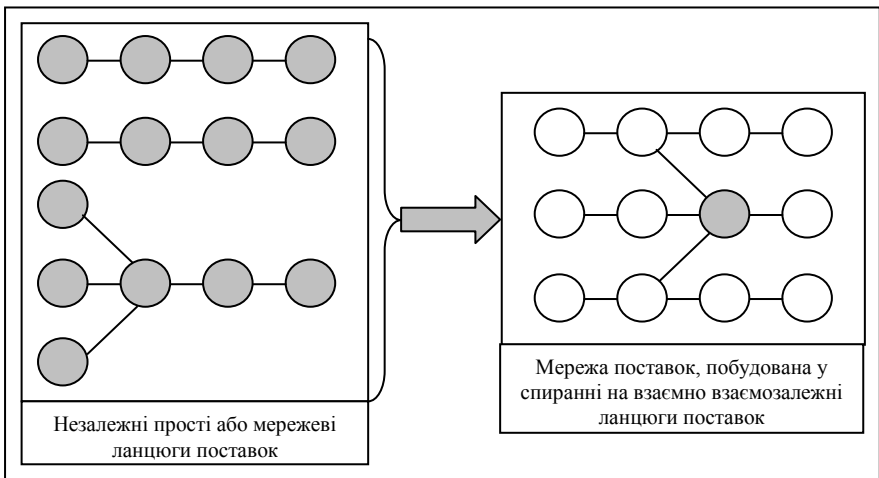


Рис. 6. Графічна інтерпретація відмінності мережевих ланцюгів поставок і мережі поставок

Джерело: наведено на підставі [18]

В мережі поставок найчастіше має місце велика кількість багатосторонніх зв'язків. Згідно С. Пуаро і М. Бауера найбільш розвинутою формою мережі поставок є одна, повна мережа матеріально-інформаційних зв'язків [17]. На рис. 7 подано приклад структури повної мережі поставок, в

якій m виробників залучені у виготовлення групи продуктів, яка потім становить предмет закупівлі n роздрібниками або безпосередньо закупасться кінцевими клієнтами на o ринках збуту.

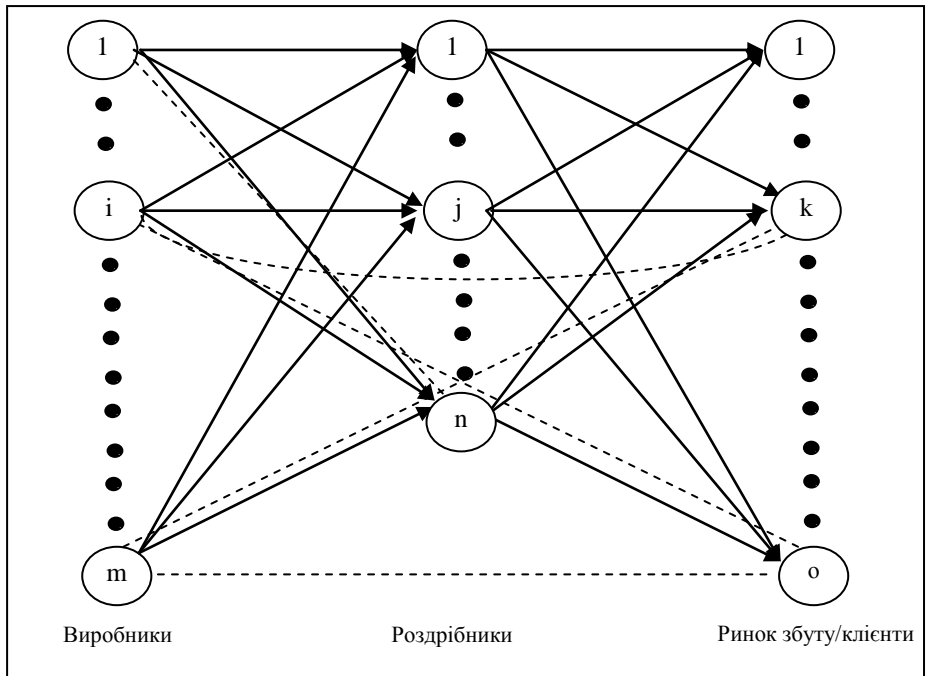


Рис. 7. Повна мережа поставок

Джерело: наведено на підставі [19]

З огляду на рис. 7, окремі види ланок утворюють своєрідну матрицю. Групу i -тих виробників розміщено з лівої сторони рисунку, посередині розміщено j -ті роздрібники, а справа знаходяться k -ті клієнти на O -ому ринку збуту. Неперервні стрілки це - матеріальні переміщення, пунктирні лінії – інформаційні потоки.

Характерною рисою повної мережі поставок є зв'язки між окремими ланками в даній фазі матеріального переміщення і усіма вузлами в наступній фазі. Наприклад, i -тий виробник має зв'язки логістичного характеру з усіма роздрібниками, j -тий роздрібник встановлює стосунки логістичного характеру з усіма ринками збуту і клієнтами. Ці зв'язки не мусять виступати одночасно. Важливим є те, що в певний момент певні підприємства в стані конституювати оптимальні, багатосторонні зв'язки

логістичного характеру між ланками мережі поставок. Така можливість корисно впливає на здатність повної мережі поставок до реактивної відповіді на вимогу клієнтів.

Основна роль в мережі поставок надається ланкам, які оптимізують функціонування цілої мережі поставок. Це є найчастіше підприємства, які є "точкою" стику двох або більше ланцюгів поставок, що реалізують ряд функцій від кооперації ланок в межах мережі через об'єднання засобів поодиноких підприємств, необхідних для виконання певного завдання, до координації індивідуальних зусиль ланок, що прагнуть реалізувати доручення.

В залежності від функцій, реалізованих інтегратором мережі поставок, а також на підставі виду продуктів, що становлять предмет матеріального переміщення можна вирізнити різні типи мережі поставок. Одночасно слід пам'ятати, що сутність ланцюга поставок, а також мережі поставок не зводиться лише до оптимізації логістичних процесів і процедур. Важливими є також позалогістичні відносини такі, як виробничі, адміністративні, фінансові, маркетингові, що підтримують, а іноді взагалі уможливають функціонування оптимальних зв'язків логістичного характеру.

Розвиток ланцюгів поставок у напрямку мережевих ланцюгів поставок і мереж поставок є природним наслідком прямування до використання потенціалу, що міститься в оптимізації співпраці між все більшою кількістю підприємств. Паралельно до розширення співпраці на все більшу кількість ланок необхідно здійснювати заходи, щоб ця взаємодія була еластичною і задовольняла умову вчасного реагування на вимогу споживачів. У зв'язку з цим на практиці починають виникати різновиди мережевих ланцюгів поставок і мереж поставок, які відрізняються способом функціонування і підходом до реалізації все більш витончених потреб клієнтів.

Через невелику кількість практичних прикладів діяльності мереж поставок, а також внаслідок відсутності достатнього теоретичного фундаменту, типологія, а також сама сутність мережі поставок вимагає подальших, поглиблених емпіричних досліджень, які дозволяють здійснювати більш однозначне і точне представлення самої концепції мережі поставок, як і точне формулювання проблематики, пов'язаної з функціонуванням організацій такого типу.

Список використаних джерел

1. Крикавський С. Логістика. Основи теорії: Підручник / Є.В. Крикавський. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект+», 2004. – 416 с.
2. Чухрай Н.І. Формування ланцюга поставок: питання теорії і практики. Монографія / Н.І. Чухрай, О.Б. Гірна. – Львів: Видавництво «Інтелект-Захід», 2007. – 232с.
3. Крикавський Є.В. Ланцюг поставок - ex adverso традиційного підприємства / Є.В. Крикавський, О.А. Похильченко, В.А. Фалович // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Львів, 2014. – Вип. 12. – С.297-311.

4. J. Witkowski: Logistyka w organizacjach sieciowych. Gospodarka Materiałowa i Logistyka. Nr 7-8/2000.
5. T.H. Cormen, Ch.E. Leiserton, R.L. Rivest: Wprowadzenie do algorytmów i struktur danych. WNT, Warszawa 2000.
6. H. Hakansson, V. Havila, A.-C. Pedersen: Learning in Networks. Industrial Marketing Management. Vol. 28 No.5. 1999, pp. 443-452.
7. J.T. Mentzer: What Is Supply Chain Management. Sage Publications. Thousand Oaks California 2001.
8. J. Witkowski : Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia. PWE Warszawa 2003.
9. K. Rutkowski: Zarządzanie łańcuchem dostaw - próba sprecyzowania terminu i określenia związków z logistyką. Gospodarka Materiałowa i Logistyka. Nr 12/2004.
10. J.J. Coyle, E.J. Bardi, C.J. Langley: Zarządzanie logistyczne. PWE Warszawa 2002.
11. M. Christopher, H. Peck. Logistyka marketingowa. PWE, Warszawa 2005.
12. J. Murphy: Internet Technology Both Forces and Enables Transformation of Supply Chain. Global Logistics and Supply Chain Strategies, March 2000.
13. Nouwens, H. Bouwman: Living Apart Together In Electronic Commerce: The Use Of Information And Communication Technology To Create Network Organizations. JCM, Vol. 1, No. 3.
14. J. Witkowski: Organizacje sieciowe, sieci strategiczne i łańcuchy dostaw - prób systematyzacji pojęć. W: Strategie i logistyka organizacji sieciowych. Praca zbiorowa pod red. naukową J. Witkowskiego. AE Wrocław 2005.
15. Ch.M. Harland, R.C. Lamming, J. Zheng, T.E. Johnsen : A taxonomy of supply networks. Journal of Supply Chain Management. Vol. 37, Iss. 4, Fall 2001.
16. D. Taylor, A. Terhune: Collaborative Communities: The Next Advantage. Supply Chain Management Review. March-April 2000, pp. 36-42.
17. R.M. Hoppe: Outlining a Future of Supply Chain Management -Coordinated Supply Networks.
18. Ch.C. Poirier, M.J. Bauer: Toward Full Network Connectivity. Supply Chain Management Review. March/April 2001.
19. A. Nagurney, J. Loo, J. Dong, D. Zhang: Supply chain networks and electronic commerce: a theoretical perspective. Economic Research and Electronic Networking; Nov 2002, Vol. 4, No. 2.

Андрушків Б. М., Кирич Н.Б.,
Погайдак О.Б., Малюта Л.Я.

ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ У КОНТЕКСТАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ, СОЦІАЛЬНИХ ТА МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

(АКЦЕНТИ АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ РЕФОРМИ)

Резюме: Розглянуто шляхи вирішення актуальної соціальної проблематики, мотивації праці у контекстах економічних, соціальних та маркетингових технологій в умовах адміністративно-територіальної реформи. Вивчено особливості розвитку наукової думки в сфері мотиваційної складової у формуванні людського капіталу як загалом, так і зокрема у згаданій царині. Виявлено основні теоретичні та методичні проблеми мотивації до праці у контекстах економічних, соціальних та маркетингових технологій незайнятого в об'єднаній територіальній громаді населення та вплив реалізації політики праці в означених видах економічної діяльності. Визначено чинники, що впливають на підготовку, перепідготовку та розвиток професійного навчання персоналу. Запропоновано шляхи удосконалення системи мотивації людського капіталу як у соціальній, економічній політиці, так і засобами маркетингових технологій.

Ключові слова: соціальна та економічна політика, маркетинг, маркетингові технології, мотивація, оплата праці, людський капітал, мотиваційний механізм, оцінка персоналу, чинники мотивації, система мотивації.

Вступ або постановка проблеми. Реалізація будь якої соціальної чи господарської стратегії в умовах адміністративно-територіальної реформи вимагає мотиваційного підходу з гнучким врахуванням безперервного впливу на її розвиток численних соціальних, економічних, трудових, технічних, екологічних, політичних, маркетингових та інших чинників. Особливо вразливою до них є соціальна економіка, яка в силу сьогоденної політичної ситуації, адміністративно-територіальної реформи, у сфері людського капіталу, в умовах суспільних трансформацій піддається їх руйнівній дії найбільше. Здобутки науковців у царині організації управління цими процесами не завжди мають визнання. У даний час, серед учених визрівають думки, які дозволяють, при всіх обставинах, здійснювати обгрунтоване мотивування людського капіталу та пошук

шляхів вирішення проблематики мотивації продуктивної праці у контекстах економічних, соціальних, та маркетингових технологій, що є дуже своєчасним і надзвичайно актуальним.

Тема мотивації людського капіталу у контекстах економічних, соціальних та маркетингових технологій в умовах становлення державності та ринкових відносин, на сучасному етапі розвитку економіки, в певних рамках розглядаються в науковій та публіцистичній літературі. Проте спроби прилаштувати класичні теорії людського капіталу до сучасних маркетингових умов розглядаються не комплексно, що не дає можливості використати їх для удосконалення мотивації людського капіталу як в умовах адміністративно-територіальної реформи, так і в системі соціальної та економічної політики держави загалом.

Свої погляди щодо розвитку людських відносин висловлені в роботах мислителів, так званої, ранньої політичної економії.

Аналіз наукових розробок з теми дослідження. Значний внесок у розробку шляхів вирішення соціальної проблематики у контекстах економічних, соціальних та психологічних маркетингових технологій, трудової теорії вартості, чинників виробництва, межових величин, неокласицизму зробили такі дослідники як: М. Туган-Барановський, Д.Кейнс, Д. Кларк, Т. Мальтус, Д. Рікардо, Н. Сеніор, Ж. Сея, А. Сміт, Р.Солоу, М. Фрідман та ін..

Окремі (фундаментальні) засади розвитку системи маркетингу, його складових та інструментів стали предметом досліджень таких зарубіжних науковці як: Д. Аакера, К. Альохіна, О. Андреєвої, І. Герчикової, С.Грошала, Дж. Даніелса, С. Зав'ялова, Ф. Котлера, Р. Лава, С. Маджаро, М. Портера, Дж. Райанса, К. Філіпса та ін. Продовжили та поглибили відповідні дослідження, зокрема таких питань, як маркетингові технології, підходи до їх аналізу, методи оцінки ефективності їх впровадження такі вітчизняні науковці: А. Гальчинський, О. Каніщенко, А. Кредісов, Т. Мельник, А. Старостіна, Н. Туницький та ін..

В свою чергу формування сучасного уявлення про людський капітал у контексті економічних, соціальних та маркетингових технологій досліджували такі вітчизняні вчені – В.Адрианова, В.Антонюк, Л.Безтілесна, Б.Генкін, О.Грیشнова, А.Добринін, С.Дятлов, Т.Кір'ян, М.Крітський, Ю.Куліков, Г.Левчунь, Є.Лібанова, С.Мартинюк, Т.Міщук, О.Соколова, В.Фалович, Р.Федорович, В.Чекаловець та ін. [3-10].

Власне цій актуальній темі, присвятила свою монографію, Т. М. Кір'ян: «Мотивація людського капіталу до продуктивної праці» [5], у якій автор професійно розкриває нові, в багатьох випадках, стимулюючі можливості у виробничій сфері росту продуктивності праці та напрями удосконалення системи мотивації людського капіталу у соціальній та економічній політиці

держави. Пропонує шляхи та засоби вирішення, які в умовах сучасної, перехідної економіки суттєво можуть допомагати у ефективному функціонуванні не лише господарських структур, а й реалізації соціальної та економічної політики держави.

Незважаючи на значимість та цінність досліджень, проведених вказаними авторами, необхідно відмітити, що теоретичні та методологічні основи людського капіталу в системі соціальної та економічної політики, пошуки шляхів вирішення проблематики мотивації продуктивної праці у контекстах економічних, соціальних та маркетингових технологій, їх адміністративно-територіальні аспекти в сучасних публікаціях відповідним чином ще не висвітлені.

В. Святненко, (канд. екон. наук, доц. Київського національного університету імені Тараса Шевченка) у своїй статті, «Маркетингові технології як засіб ефективного розвитку вітчизняних підприємств», розглянув питання, які стосуються тлумачення поняття «маркетингові технології», їх видів і основних характеристик. На його думку, технологізація маркетингової діяльності не що інше як підвищення організованості та ясності проведеної роботи, чітке визначення основних етапів її здійснення.

Виклад основного матеріалу. Технологізація процесу маркетингової діяльності дає змогу найбільш ефективно вирішувати проблеми, що виникають у даній сфері. Вона здатна забезпечити підвищення наукової обґрунтованості маркетингової діяльності як підприємств так і територіальної громади з точки зору узгодження інтересів підприємства, споживача і суспільства загалом. Ураховуючи, що в основі технологізації маркетингу є поділ маркетингового процесу на окремі процедури та операції, з подальшою регламентацією їх виконання, то такий підхід дає змогу підвищити ефективність управління підприємством [10]. У сфері управління підприємством і, зокрема, маркетингом, технології використовуються вже досить давно. Технологія – як комплекс наукових та інженерних знань, реалізованих у прийомах праці, наборах матеріальних, технічних, енергетичних, трудових факторів виробництва, способах їх з'єднання для створення продукту або послуги, повинні відповідати певним вимогам. Тому технологія нерозривно пов'язана з механізацією виробничого або невиробничого, насамперед, управлінського процесу. Будь-яка технологія, у тому числі й маркетингова, містить у собі методи, прийоми, режим роботи, послідовність операцій та процедур.

У свій час Микола Бердяєв говорив: «Свобода – це право на нерівність». При цьому справедливому твердженні в господарських справах в умовах адміністративно-територіальної реформи є одна особливість: ніхто не хоче працювати з гіршими, у порівнянні з своїми партнерами,

результатами. Власне ідея досягнути вищого рівня шляхом розробки усесторонньої збалансованої стратегії розвитку господарських формувань в т.ч. виробничих підприємств і організацій, закладені в змісті і суті не лише класичної теорії людського капіталу, але й відображені у сучасному доробку науковців, у якому є достатньо інформації не лише для господарників, а й для політиків, майбутніх бізнесменів, всіх пересічних громадян, що займаються підприємницькою діяльністю, яких турбує подальша доля суспільства, яка залежна, в багатьох випадках, від технологізації маркетингової діяльності. Власне ці та інші обставини, окремі дискусійні положення теми ефективного використання у сфері людського капіталу технологізації маркетингової діяльності, змусили винести це питання на дискусійний рівень для вироблення відповідних наукових рекомендацій.

В умовах тривалої всеохоплюючої кризи нашого суспільства, кожне нове слово, що стосується вдосконалення господарських механізмів у різних сферах, у т.ч. й у галузі маркетингової діяльності, системи відносин в сфері економіки та мотивації людського капіталу в умовах адміністративно-територіальної реформи є непереоціненими.

Необхідно зауважити, що нині технологій маркетингу багато. Зазвичай серед основних виділяють п'ять: сегментування, націлювання, позиціонування, аналіз і прогнозування. Кожну з них використовують відповідно до обставин і ситуації.

Для вивчення проблематики та громадської думки з цієї проблематики серед пересічних громадян територіальної громади, автори встановили, що розвиток виробництва, на даному етапі, характеризується не лише етапами гальмування, спаду, рецесії, та кризи, а й новими термінами серед яких: регресія, депресія, які, як правило, передують колапсу. На даний час, точних наукових визначень згаданих понять поки що немає, але під ними однозначно слід розуміти погіршення ситуації.

Аналізуючи соціально-економічну ситуацію недалекого минулого, наукові та газетні статті, з цієї тематики, вивчаючи хід реформаційних процесів, маємо підстави зробити висновок, що без стимулювання праці, без створення механізмів зацікавленості у використанні технологізації маркетингової діяльності в умовах адміністративно-територіальної реформи, для росту її продуктивності у найближчий час очікувати змін в соціально-економічній сфері та обслуговуванні не варто.

Теоретичні засади ефективного використання людського капіталу та його методологічні й прикладні аспекти у системі соціальної та економічної політики держави, проблеми як професійної орієнтації, так і профорієнтаційна робота загалом у формуванні та використанні технологізації маркетингової діяльності в умовах адміністративно-територіальної реформи потребують суттєвих удосконалень відповідно умов

та обставин, у яких відбувається розвиток. Виявлені авторами сучасні тенденції стимулювання роботодавців та працівників до підвищення професійного рівня і персоналу, основні теоретико-методологічні проблеми мотивації незайнятого населення територіальної громади до праці в умовах українських обслуговуючих та промислових підприємств, які в більшій мірі працюють неефективно, виглядають дуже недоречними. В умовах парадоксального стану сучасної економіки, встановлено вплив реалізації політики дано пропозиції із удосконалення системи мотивації людського капіталу у соціальній та економічній політиці в т.ч. і засобами технологізації маркетингової діяльності.

Враховуючи нестабільну суспільну ситуацію та поточний економічний момент, ментальність нашого народу, доцільно впровадити власне нову систему показників і використання їх, як інструмент активізації людського капіталу та ефективного використання на цій основі управління інформаційних, програмних та телекомунікаційних засобів.

Виходячи з цих обставин запропоновано розглянути загально визнані основні характеристики маркетингових технологій. Найважливішими серед них відзначають такі: що за описом такого маркетингового процесу, неминуче веде до запланованого результату; систематичний метод планування, застосування й оцінювання всього маркетингового процесу шляхом обліку людських і технічних ресурсів та взаємодії між ними задля досягнення більш ефективної форми маркетингової діяльності; алгоритмізація діяльності маркетологів на основі проектування різних ситуацій, вони є науково обґрунтованим, комплексним, інтегративним процесом, який включає людей, ідеї, засоби і способи організації діяльності для аналізу проблем, планування, забезпечення роботи, оцінювання результатів. Крім того, слід урахувати, що в основі маркетингових технологій є ідея повної керованості маркетинговим процесом, його проектуванням і можливістю аналізу, а також, що прийоми і методи, які реалізуються в маркетингових технологіях, мають бути відтворювані (саме ця характеристика дає можливість зробити технології масовими і відрізняє технологічний підхід від інших способів організації маркетингової діяльності) [10]. В силу згаданих обставин, розробка і впровадження маркетингових технологій в умовах адміністративно-територіальної реформи мають низку особливостей, які полягають в: орієнтації маркетингових технологій на стратегічну мету розвитку території; інтегрованості маркетингу із загальною системою управління підприємством, що розміщено на ній; комплексності маркетингових технологій (передбачає врахування всіх зовнішніх і внутрішніх факторів та орієнтування на розв'язання ринкових проблем); адаптивності (можливості пристосуватися до постійно змінюваних умов функціонування

підприємства); безперервності й оновлюваності маркетингових технологій; динамізмі реалізації (пов'язано, по-перше, зі складністю зміни управлінських форм, а по-друге, із необхідністю своєчасного забезпечення дій, передбачених маркетинговими технологіями).

Як на нашу думку, такі пропозиції є на даному етапі не лише своєчасними, а в умовах адміністративно-територіальної реформи й актуальними. Якщо оперативно не реагуватимемо на те, що твориться в суспільстві та мікроекономіці сучасної України – можемо втратити не лише час, а й понести інші втрати, в тому числі й великі, невикористані матеріальні можливості. Проектуючи розрахунки та прогнози безпосередньо на об'єкти господарювання, виробничі підприємства і організації в Україні, економічної стабільності, мабуть очікувати слід не скоро. На фоні цих «перспектив», вони справді втрачають в значній мірі зміст. Тим часом, в силу міжнародних політичних обставин, так чи сяк, вимушені підпорядковуватись глобальним закономірностям розвитку суспільства, і поправляти становище, але при тому, від усвідомлення своєї безпорадності, втрачаємо морально. По при те, пропонований, наприклад Т.М. Кір'ян, інструментарій, який міг би попередити багато негативних моментів, в т.ч. технологізації маркетингової діяльності особливо в умовах об'єднань територіальних громад, лежить на поверхні і потребує пропагування та невідкладного впровадження [5].

Загострення сьогоденішнього політичного протистояння, яке є об'єктивним явищем процесу становлення незалежної держави, тимчасово заступає наші економічні та соціальні негаразди, які переносяться на кожного з нас, й суспільство в цілому, і є результатом не лише можливої дії деструктивних сил, а в більшій мірі не компетентності та байдужості як олігархів та окремих керівників держави, так без сумніву і впливу різних мотиваційно-суспільнісних чинників, які викликають численні дискусії не лише серед економістів, інженерів, а й філософів, політологів, суспільствознавців і звичайних пересічних громадян України. Справді, на стратегію розвитку економічних систем, благополучність та надійність суспільних відносин, фінансову надійність підприємств, в умовах адміністративно-територіальної реформи, економічну стабільність держави, впливає багато факторів, серед яких технологізація маркетингової діяльності, в силу дії яких, автори пропонують її будувати мотиваційними засобами.

Теорія людського капіталу сьогодні все більше поширюється на ті сфери економічного життя суспільства, які раніше трактувалися іншими економічними теоріями. Проте, замінюючи будь-яку з них, та доповнюючи, теорія людського капіталу пояснює і досліджує проблеми людського розвитку, економічне зростання, розподіл доходів, роль і значення охорони

здоров'я, освіти та професійної підготовки у суспільному відтворенні, вікову динаміку заробітків, стимулювання до трудової діяльності економічно активного населення без врахування технологізації маркетингової діяльності в умовах адміністративно-територіальної реформи. Власне вона дає змогу визначити доцільність витрат на навчання, зміну робочого місця і таке інше, що впливає на якість життя.

Основним методологічним положенням теорії людського капіталу є використання економічного підходу до аналізу демоекономічних, соціальних, й інших проблем людини як під час професійного навчання (підготовки, перепідготовки кадрів, підвищення кваліфікації), так і в процесі самої професійної діяльності. Економічний підхід, що ґрунтується на принципах оптимізуючої поведінки людини, використовується при аналізі теорії економічного зростання, розподілу доходів, інвестицій в людину, теорії міграції тощо.

Особлива актуальність проблем ефективного використання людського капіталу в умовах промислових підприємств, що функціонують в умовах адміністративно-територіальної реформи в т.ч. за рахунок технологізації маркетингової діяльності, як відомо, проявляється в:

- значному розбалансуванні між структурою, обсягами підготовки робітників і фахівців за професіями, спеціальностями, освітньо-кваліфікаційним складом об'єднаної територіальної громади;

- зростанні чисельності фахівців, які випускаються ВНЗ, що має сьогодні місце, рівні їх професійної кваліфікації, особливо якості базової підготовки, яка не завжди відповідає вимогам промислових підприємств;

- застарілій структурі управління й матеріально-технічній базі промислових підприємств, що потребує їх докорінної модернізації з використанням сучасних наукових досягнень, новітньої техніки, технологій, що неможливо здійснити без відповідної якості людського капіталу.

Що стосується формування людського капіталу на макрорівні, то тут стоять актуальні завдання, які потребують:

- забезпечення зростання обсягів ВВП та випуску конкурентоспроможної продукції, що сприятиме підвищенню життєвого рівня населення, особливо соціально незахищених категорій;

- створення економічних, соціальних, політичних умов для покращення демографічної ситуації, збереження та зміцнення здоров'я громадян країни;

- створення системи професійної орієнтації з метою сприяння громадянам у своєчасному, свідомому, обґрунтованому виборі підходящої професії, спеціальності, робочого місця;

- сприяння розвитку системи загальноосвітньої підготовки відповідно до міжнародних стандартів;

- вдосконалення системи професійної підготовки робітничих кадрів у професійно-технічних навчальних закладах, фахівців – у навчальних закладах I-IV рівнів акредитації й наближення стандартів у сфері професійної освіти до міжнародних стандартів тощо [10].

Для розв'язання завдань щодо відтворення якісного людського капіталу потрібно створити цілісну дієву систему формування та його використання. Об'єктом системи, наприклад в умовах об'єднаної територіальної громади, мають бути суспільні явища і процеси, що впливають на трансформацію комплексу властивостей робочої сили та забезпечують формування і використання людського капіталу відповідно як до мотивів окремих індивідів, так і вимог ринкового економічного середовища території.

Публіцистичний відступ: *Прагнення адміністративно-розпорядчими методами взяти "в кулак народ", повести державу попереками, напрошки до прогресу, мабуть у найближчому часі знову ж результатів не дасть. В свою чергу об'єднати націю (яка з ініціативи політпрокаторів поділена на західняків і східняків, помаранчевих і біло-голубих, прихильників Європи і США, і... Росії), зможе не тільки спільна мета, злагода і порозуміння, а й невтомна, самовіддана і результативна праця, при умові професійного використання основних положень пропонованої концепції мотивації людського капіталу до продуктивної праці. За нашим переконаннями, злий умисел політикою завуалювати реальні економічні, соціальні, техногенні та інші проблеми розкриються у всій "красі". Тим часом, допоки ми роздумуємо над шляхами вирішення згаданих проблем, багато і безповоротно втрачаємо.*

Управління формуванням, розвитком та використанням людського капіталу в умовах адміністративно-територіальної реформи, потрібно здійснювати комплексно, системно через реалізацію відповідного організаційно-економічного механізму. При цьому слід враховувати, що на якість формування та ефективність використання людського капіталу впливають внутрішні (демографічні, психофізіологічні, інтелектуальні, моральні, професійно-кваліфікаційні) і зовнішні (історичні, соціально-економічні, організаційно-структурні, науково-технічні, естетичні) чинники. Внутрішні (суб'єктивні) чинники детермінуються можливостями самої людини: станом здоров'я, індивідуально-психологічними якостями, здібностями, потребами, інтересами, бажаннями. Зовнішні (об'єктивні) чинники пов'язані з особливостями розвитку країни, об'єднаної території, підприємства. Вони охоплюють: характер матеріальних і моральних стимулів, а також соціально-економічні умови, соціально-психологічний клімат тощо. Тому технологізація маркетингової діяльності в умовах адміністративно-територіальної реформи має враховувати не лише чинники безпосереднього впливу, а й зовнішні чинники, що визначаються соціально-

економічними умовами в країні. Водночас необхідно чітко визначити: мету, принципи, об'єкт, суб'єкт, методи, засоби й процедури.

Система управління технологізації маркетингової діяльності в умовах адміністративно-територіальної реформи повинна формуватись із врахуванням результатів моніторингу щодо визначення якісних і кількісних характеристик персоналу, потреб, мотивів до праці, рівня домагань працівників, а також обов'язково – роботодавців, суб'єктів господарювання щодо планів, прогнозів розвитку кожного підприємства й виробництва.

На макроекономічному рівні управління системою технологізації маркетингової діяльності, формування та використання людського капіталу повинне здійснюватись органами державної влади через процедури моделювання, прогнозування, планування, організації, ресурсного забезпечення і контролю. Політика держави має забезпечувати розв'язання таких основних завдань, як:

- повне задоволення потреб населення у продукції, роботах та послугах;
- зростання валового, національного, конкурентоспроможного продукту та доходів домогосподарств;

- покращення демографічної ситуації, зміцнення здоров'я населення країни;

- розвиток людського капіталу, починаючи з початкової школи, шляхом підвищення якості навчання в загальноосвітніх середніх та позашкільних навчальних закладах;

- створення й розвитку системи професійної орієнтації населення для сприяння громадянам у своєчасному обґрунтованому професійному виборі;

- розширення мережі професійно-технічних закладів із врахуванням особливостей регіонів, підвищення якості підготовки, професійно-кваліфікаційного рівня випускників;

- вдосконалення мережі вищих навчальних закладів IV рівня акредитації, надання громадянам професійних освітніх послуг стандартів відповідно до вимог Болонської декларації;

- вдосконалення системи внутрішньовиробничого професійного навчання (підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації) тощо.

Державна політика у сфері створення системи формування, розвитку та використання людського капіталу на макрорівні повинна бути спрямована на:

- створення нормативно-правового підґрунтя, а також умов для реалізації громадянами рівних прав на охорону здоров'я та одержання професійної освіти у професійно-технічних та вищих навчальних закладах;

- розроблення програм щодо професійної освіти в Україні для формування людського капіталу відповідно до потреб суспільства в кадрах за професійно-кваліфікаційним складом;

- організацію професійного навчання (підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації) дорослих громадян для перерозподілу робочої сили між різними видами економічної діяльності, територіями, підприємствами, структурними підрозділами;

- розроблення сучасних державних стандартів освіти, підвищення якості освітніх послуг із врахуванням стандартів Болонської декларації;

- сприяння саморозвитку, самовдосконаленню, професійній, трудовій активності громадян тощо.

Реалізація зазначених заходів можлива за умови створення, передусім, відповідного нормативно-правового підґрунтя, яке забезпечувало б:

- належний рівень фінансового, кадрового, матеріально-технічного, науково-методичного забезпечення в умовах адміністративно-територіальної реформи;

- розвиток системи професійного навчання у відповідних закладах, а також системи внутрішньовиробничого професійного навчання персоналу (підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації), використання вітчизняного й зарубіжного досвіду;

- розроблення й реалізацію державних, регіональних, базових програм ефективного використання людського капіталу засобами технологізації маркетингової діяльності в умовах адміністративно-територіальної реформи.

При цьому, основними чинниками формування людського капіталу суспільства є: час, інвестиції з різних джерел, а також організація й управління (на макро-, мезо-, мікрорівні) у сфері, професійної освіти, професійної орієнтації, професійного навчання (первинної підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації), сприяння працевлаштуванню та зайнятості економічно активного населення, створення належних умов праці, розвитку професійної кар'єри тощо.

Автор Селюков М. В. у своїй російськомовній статті: «О роли и значении маркетинговых технологий в повышении эффективности деятельности хозяйствующих субъектов [10] зазначає, що в якості основних особливостей маркетингових технологій можна виділити те, що вони розробляються під конкретний задум ринкової діяльності, в основі їх – певна економічна стратегія. Технологічний ланцюг маркетингових дій, операцій, комунікацій вибудовується чітко у відповідності до цільових установок, що мають форму конкретного очікуваного результату. Органічною частиною маркетингових технологій мають виступати діагностичні процедури, що містять критерії, показники та інструментарій вимірювання результатів діяльності. Разом з тим, необхідно врахувати, що маркетингові технології не гарантують «кінцевого» результату, обумовленого суперечливістю та унікальністю їх об'єкта. Об'єкт, з яким

вони працюють, – ринок – схильний до дії такої кількості внутрішніх і зовнішніх детермінант, що чітко визначитися в них часто не є можливим.

Сьогоднішнє відродження української економіки загалом, а особливо економік підприємств та організацій, особливо в умовах територіальних громад відбувається в складних обставинах. Господарський досвід, народжений шляхом проб і помилок, підтверджує концептуальні положення побудови стратегії розвитку економічних систем на основі зацікавленої праці, які викладені в монографіях [1-2], і яка, допускаємо ґрунтується, у багатьох випадках, власне на негативному досвіді становлення нашого суспільства, за яким, якщо не вживатимемо заходів, можливі самі непередбачувані економічні наслідки, включаючи вище згаданий колапс. Власне цей негативний досвід і став збудником для написання цієї статті.

Поміркуймо разом, від розвалу СРСР пройшло двадцять сім років, а наша держава продовжує розвивається якщо не директивними методами, то іде спотворено ринковими шляхами. Мабуть через те автори пропонують: враховуючи регіональні особливості та можливості у контексті реалізації системи управління формуванням та використанням людського капіталу в т.ч. за рахунок технологізації маркетингової діяльності має деталізуватись. З цією метою потрібно:

- сформувати територіальні (галузеві) органи, які включали б представників органів влади, роботодавців, управлінь освіти, загальної середньої, позашкільної освіти, професійної орієнтації населення, професійної освіти, особливо професійно-технічної, визначити джерела та належний рівень їхнього фінансування та контролювати виконання;

- створити спеціалізовані методичні центри для запровадження інноваційних технологій професійного навчання (підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації) дорослих громадян та раціонального розподілу на підприємствах;

- створити регіональний центр сертифікації для оцінювання робочої сили відповідно до державних стандартів, розробляти і затверджувати професійні стандарти із врахуванням вимог ринку праці.

Забезпечення функціонування зазначеної системи використання людського капіталу на макро- та мезорівнях, у т.ч. й за рахунок технологізації маркетингової діяльності в умовах адміністративно-територіальної реформи, повинно ґрунтуватись на таких принципах:

- цілеспрямованості – чіткого формулювання переліку вимог до якості людського капіталу;

- плановості – визначення сукупності заходів і термінів для вдосконалення якостей робочої сили;

- комплексності – врахування низки різноманітних чинників, від яких залежать результати;

- інтенсивності – обґрунтування перспектив економічного розвитку територій, галузей за рахунок використання сформованого якісного людського капіталу;

- оптимальності – спрямованість на досягнення відповідності якості людського капіталу вимогам і потребам суб'єктів господарювання в умовах адміністративно-територіальної реформи;

- стабільності – сприяння підвищенню ефективності використання людського капіталу.

На мікроекономічному рівні (рівні підприємств, установ, організацій) формування та використання людського капіталу має ґрунтуватись на принципах:

- обов'язковості: підвищення кваліфікації, повна реалізація набутих знань, умінь, навичок з метою підвищення продуктивності, якості праці вважається обов'язком кожного працівника;

- безперервності: підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації кожного працівника потрібно розглядати як безперервний процес, що спрямований на підвищення майстерності;

- загальності: вдосконалення якісних характеристик повинно охоплювати всі рівні персоналу від вищого керівництва до робітника;

- ієрархічності: необхідно дотримуватись послідовності в процесі професійного навчання – передбачає навчання наступного рівня лише після підготовки попереднього рівня.

Висновок. Загалом, у цій ситуації рекомендується в інтегрованому виді, комплексно і в певному обсязі не лише вивчати, а й визначати як теоретично, так і практично вибудовувати стратегію стимулювання праці і на цій основі забезпечити активізацію розвитку підприємств, організацій, економічних систем в умовах адміністративно-територіальної реформи (об'єднаної територіальної громади), а від того і суспільства в цілому.

Публіцистичний відступ: *Тема складна, багатовекторна чи багатогранна і... спокусливо доступна для кожного... Тому, кожен хто не байдужий до нашого спільного майбутнього (реалізації адміністративно-територіальної реформи), сьогодні хотів би поміркувати чи подискутувати разом з авторами по тому чи іншому питанні.*

Скажімо, в Західних областях України роздумують не лише над мотиваційними моментами в підвищенні продуктивності праці, забезпеченням економічної стабільності підприємств і організацій, а і над тим, як можуть створити нову націю українців, керівники, багато з яких не хочуть спілкуватись державною мовою, свідомість і психологія яких травмована, спотворена посттоталітарною ідеологією?

Зовсім навпаки де-хто думає на Сході, ще по іншому в Центрі, а ще по іншому в Криму залишивши на "ннн-ому" плани економічні проблеми.

Скільки людей, стільки поглядів на проблему та необхідно погодитись з думкою психологів, що погляди у значній мірі формуються економічною стабільністю, рівнем достатку населення. Хто мав би дати роз'яснення керівникам підприємств і організацій, пересічним громадянам вигідність того чи іншого стратегічного напрямку, впровадження того чи іншого господарського механізму чи технічного проекту? Де шукати роз'яснення? Без знання цих речей не можливо прийняти науково та матеріально збалансовані перспективи.

Труднощі, а то й неспроможність розв'язання всіх згаданих проблем та удосконалення теорії і практики ефективного використання людського капіталу, у т.ч. за рахунок технологізації маркетингової діяльності, в умовах адміністративно-територіальної реформи традиційними для цивілізованих держав методами, пояснюється в одному випадку не підготовленістю кадрів до роботи в нових умовах господарювання. В результаті відбувається загострення політичної боротьби, і гальмування відтворення в політичній думці проблем удосконалення економічних механізмів, прогнозування розвитку мотиваційних систем на перспективу.

Характерно, що у цьому процесі окремо виділяється питання мотивації праці як основи організації ефективного виробництва в умовах об'єднаної територіальної громади, розвитку і вдосконалення матеріальних і суспільних систем, у взаємозв'язку стратегії розвитку держави з врахуванням можливих перешкод і бар'єрів на цьому шляху. При всіх позитивах, з формування системи показників зацікавленості у продуктивній праці, розвитку підприємств та організацій, за нашим переконанням, пропозиції можуть бути ефективними лише на перехідний період. В ринкових умовах себе виправдовують більш гнучкі ринкові механізми.

Виходячи з цих обставин, в умовах об'єднаної територіальної громади доцільно сформувати систему зацікавлення в продуктивній праці, стабільній економіці, суспільному благополуччі, сформувати підходи до вирішення всіх економічних, соціальних, технічних та інших проблем на своїй території. Представляється можливим визначити основні напрями забезпечення ефективного використання людського капіталу, реалізації стратегії розвитку підприємств та організацій, в т.ч. на основі запропонованої системи мотивації праці.

Таким чином, узагальнення проблеми людського капіталу в нинішніх умовах об'єднаної територіальної громади має як теоретичне, так і прикладне значення. Воно дає можливість виробити ефективну політику щодо розвитку виробничих відносин на перспективу.

Вивчення природи виникнення економічних, соціальних проблем, в дослідженні яких автори авторитетно посилаються на відомих вчених в цій сфері, підтверджує авторські висновки. Як розуміємо, в цьому переліку не

залишаються поза увагою й інструментарій формування стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади, реалізація якої дозволила б попередити і оминати немало помилок і прорахунків в активізації цього поступу.

Автори констатують, що як у суспільстві, так і в умовах об'єднаної територіальної громади, є передумови стабілізації економіки шляхом мотивації продуктивної праці в т.ч. і засобами маркетингу. Такі судження не є надто ідеалізовані, бо власне, у багатьох випадках, непрозорі суспільні відносини та політикування з боку деструктивних сил, власне не додають оптимізму, що підтверджує правильність вибору авторами наукового напрямку дослідження.

Список використаних джерел

1. Андрушків Б.М. Стратегія розвитку адміністративного району (Концептуальні засади організації соціально-економічного розвитку адміністративного району в контексті формування добровільних об'єднань територіальних громад Лановеччини) : монографія / Б.М. Андрушків, Н.Б. Кирич, Л.Я. Малюта та ін. – Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2017 – 456 с.
2. Андрушків Б.М. Парадигма попередження соціально-економічного колапсу в Україні : монографія / Б.М. Андрушків, Н.Б. Кирич, Л.Я. Малюта та ін. – Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2017 – 480 с.
3. Маркетингові стратегії формування попиту на товари та послуги на ринках України: монографія / О.М.Загородна, В.М.Серединська, Р.В. Федорович та ін. – Тернопіль: ТНТУ ім. І.Пулюя, 2013. – 359 с.
4. Міщук Т. Удосконалення механізму продуктивності найманих працівників / Л.Безгілесна, Т.Міщук, С.Мартинюк. // Україна – аспекти праці. – 2006. – №1. – С.42-48.
5. Кірян Т.М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці. – Тернопіль: Тернограф, 2008. – 416 с.
6. Левчунь Г. Мотивація праці в умовах трансформації економіки України // Галицький вісник. – №3 (18). – 2008. – С.49-54.
7. Палієнко О.А. Демографічна криза в Україні: шляхи її подолання / О. А. Палієнко // «Young Scientist». – September. – 2017. – № 9.1 (49.1). – С.133-136 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/9.1/32.pdf>
8. Про кризу взаємовідносин у загальній теорії криз / Б. М. Андрушків, Н. Б. Кирич, І. П. Сівчук // Регіональна економіка. – 2008. – №8. – С. 122–134.
9. Розвиток емерджентних властивостей ланцюга поставок інвестиційних товарів: монографія / В.А Фалович. – Тернопіль: ФОП. Паляниця В.А., 2018. – 266 с.
10. Селоков М. В. О роли и значении маркетинговых технологий в повышении эффективности деятельности хозяйствующих субъектов [Электронный ресурс] / М. В. Селоков, Н. П. Шальгина, А. М. Кулик // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 5. – Режим доступу: <http://www.science-education.ru/pdf/2013/5/185.pdf>.

Наукове видання

ЕКОНОМІЧНІ, СОЦІАЛЬНІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

За редакцією доктора економічних наук В.А. Фаловича

МОНОГРАФІЯ

Комп'ютерне верстання *Оксентюк Б. А.*

Підписано до друку 20.03. 2019 р. Формат 60x84/16. Папір офсетний.
Гарнітура Times. Друк ризограф. Умовно-друк. арк. 14,18. Облік.-видавн. арк. 14,71.
Тираж 300 прим. Зам. № 7-29.

Видавець та виготовлювач: ФО-П Шпак В. Б.
Свідоцтво про державну реєстрацію:
Серія В02 № 924434 від 11.12.2006 р.
Свідоцтво платника податку: Серія Е № 897220
м. Тернопіль, вул. Просвіти, 6
тел. 8 097 299 38 99, 42-23-88
E-mail: tooums@ukr.net