

7. *Портер М.* Международная конкуренция / Пер. с англ. Под ред. В. Д. Щетинина. — М.: Международные отношения, 1993. — 896 с.

8. *Соколенко С. И.* Производственные системы глобализации: Сети. Альянсы. Партнерства. Кластеры: Украинский контекст. — К.: Логос, 2002. — 645 с.

Статтю подано до редакції 23.02.11 р.

УДК 658.8 : 339.138

О. В. Данніков, канд. екон. наук, доц.
кафедри маркетингу, ДВНЗ «Київський національний
економічний університет імені Вадима Гетьмана»

СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ РОЗВИТКУ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНО-ПОСЕРЕДНИЦЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

АНОТАЦІЯ. Обґрунтовані в статті наукові положення, висновки та методичні рекомендації є важливим підґрунтям для вирішення проблемних прикладних питань щодо маркетингового забезпечення, пошуку компромісу у взаємодії суб'єктів економічної діяльності та оптимального розміщення ресурсів на вітчизняному ринку товарів та послуг з огляду на складні умови ведення стратегічних маркетингових дій в умовах кризово-реcesійних явищ в економіці країни, які поглиблюються на фоні ефекту інформаційної асиметрії разом з трансакційними витратами, що є «дефектами мікроструктури» ринкових взаємодій.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: система продажу, учасники маркетингового каналу, стратегія посередницького підприємства, маркетингова стратегія інтеграції торговельно-посередницьких підприємств.

АННОТАЦІЯ. Обоснованные в статье научные положения, выводы и методические рекомендации являются базисом для решения проблемных прикладных вопросов относительно маркетингового обеспечения, поиска компромисса во взаимодействии субъектов экономической деятельности и оптимального размещения ресурсов на отечественном рынке товаров и услуг учитывающая сложные условия ведения стратегических маркетинговых действий в условиях кризисных явлений в экономике страны, которые углубляются на фоне эффекта информационной асимметрии вместе с трансакционными затратами, которые являются «дефектами микроструктуры» рыночных взаимодействий.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: система продажи, участники маркетингового канала, стратегия посреднического предприятия, маркетинговая стратегия интеграции торгово-посреднических предприятий.

SUMMARY. An author develops the row of practical recommendations in relation to the use of marketing instruments in activity of domestic enterprises. Offered approach to the management by marketing and sale activity of enterprise has becoming of its auction activity for an

object, as process within the framework of single marketing, commercial, market and corporate aims and strategies.

KEYWORDS: system of sale, participants of marketing channel, strategy of intermediary enterprise, marketing strategy of integration of auction-intermediary enterprises.

Постановка проблеми. Зміни, які відбуваються в українській економіці, вимагають від підприємств не тільки звертати увагу на організацію внутрішньої діяльності, але й розробляти довгострокові стратегії, які дозволять швидше пристосуватися до змін зовнішнього середовища.

Розробка стратегії маркетингу та продажу підприємства починається з оцінки ситуації на ринку і спроби передбачити цей розвиток на майбутній, достатньо тривалий період, а також аналізу впливу сил і чинників макросередовища. Після цього оцінюються власний потенціал і перспективи позиції фірми на ринку.

Однією з найважливіших, і в той же час все більш складних, складових діяльності будь-якого менеджера з маркетингу можна вважати дослідження стану бізнес-середовища, прогнозування змін, а також розробку маркетингових стратегій і планів відповідно до умов навколишнього середовища. Оскільки програма продажу є лише однією з складових маркетингового плану, її необхідно адаптувати до умов середовища, в яких доводиться діяти фірмі в цілому.

Викладення основного змісту. Перед фахівцями, які займаються стратегічним плануванням, завжди стоїть задача вибору типу стратегії відповідно до класифікації, запропонованої різними вченими, наприклад, М. Портером, Майлсом і Сноу (табл. 1). Учені розробили систему класифікації, яка дозволяє виявити типові (загальних) (generic strategies) стратегії, якими користуються стратегічні бізнес-одиниці (СБУ), що здійснюють свою діяльність у багатьох галузях.

Таблиця 1

ТИПОЛОГІЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ

Типологія Портера	Дії торговельного персоналу
<p>Постачальник з низькими затратами Посилене створення нових виробничих потужностей (ефективність використання яких збільшується разом зі збільшенням їх об'ємів), активні спроби досягти скорочення затрат на основі досвіду, жорсткого контролю над затратами і накладними витратами, що зазвичай пов'язано із великою відносною часткою ринку</p>	<p>Обслуговування крупних уже існуючих клієнтів, пошук крупних потенційних клієнтів, мінімізація затрат, продаж на основі ціни, і, як правило, прийняття на себе значних обов'язків, які стосуються отримання замовлень</p>

Продовження табл. 1

Типологія Портера	Дії торговельного персоналу
<p>Диференціація Створення продукція, яка вважається унікальною для даної галузі. Забезпечує визначену степінь переваг перед конкурентами, пов'язану із лояльністю споживачів до відповідної торговельної марки і більш низькою чутливістю до ціни</p>	<p>Продаж товарів на основі нецінових вигод, забезпечення нових замовлень і високої якості обслуговування клієнтів, оперативне реагування на їх потреби. Можлива значна увага до пошуку потенційних клієнтів (якщо мова йде про галузі з високими темпами росту), відбору клієнтів по критерію низької цінової чутливості. Зазвичай у таких випадках вимагається висококваліфікований торговельний персонал</p>
<p>Зайняття ніші або фокусування Обслуговування конкретного цільового ринку. Не дивлячись на те, що частка ринку може бути досить низькою, фірма забезпечує собі домінування у визначеному сегменті даної галузі</p>	<p>Необхідність стати експертом у тому, що стосується операцій і можливостей, пов'язаних із відповідним цільовим ринком. Фокусування уваги клієнтів на нецінових вигодах</p>
Типологія Майсла та Сноу	Дії торговельного персоналу
<p>Першопроходець Намагатися бути першопроходцем у розробці товару. Пропонувати часто змінювану товарну лінію і проявляти готовність пожертвувати отриманням прибутку в короткостроковій перспективі на користь забезпечення міцних позицій на ринку в більш віддалений період</p>	<p>Головна увага приділяється росту об'ємів продажів. Акцент в управлінні територіями здійснюється на отриманні доступу до все більшої кількості клієнтів і пошукові потенційних клієнтів</p>
<p>Захисник Пропонувати обмежену, стабільну товарну лінію досить передбачуваному ринку. Ринки в більшій мірі знаходяться на останніх стадіях росту або на стадіях ранньої зрілості життєвого циклу товару. Акцент робиться на спробі стати дешевим виробником за рахунок за рахунок забезпечення високих об'ємів виробництва</p>	<p>Підтримувати уже існуючу базу клієнтів. Пошуку нових потенційних клієнтів приділяється мінімум уваги. Акцент робиться на обслуговуванні клієнтів, разом із більшим «заглибленням у клієнта»</p>

Закінчення табл. 1

Типологія Портера	Дії торговельного персоналу
<p>Аналізатор Вибирати ринки, які характеризуються високими темпами росту, разом з тим намагаючись утриматись на досить зрілих ринках. Аналізатори являють собою проміжний тип фірми. Вони не так часто і швидко, як першопрхідці, змінюють свої товарні лінії, як захисники, прагнуть до стабільності та ефективності</p>	<p>Повинен збалансувати декілька процесів: обслуговування уже існуючих клієнтів, пошук нових потенційних клієнтів, виявлення нових застосувань товару, не залишати без уваги поширення «зрілої» продукції, підтримку кампаній, пов'язаних із просуванням нових товарів</p>

Для того щоб СБУ могла ефективно реалізувати свою конкурентну стратегію, маркетингові стратегії й функціональні маркетингові програми (продажу, рекламування) для кожного з товарів (послуг) або товарної лінії в цілому, повинні бути приведені у відповідність з вимогами цієї конкурентної стратегії.

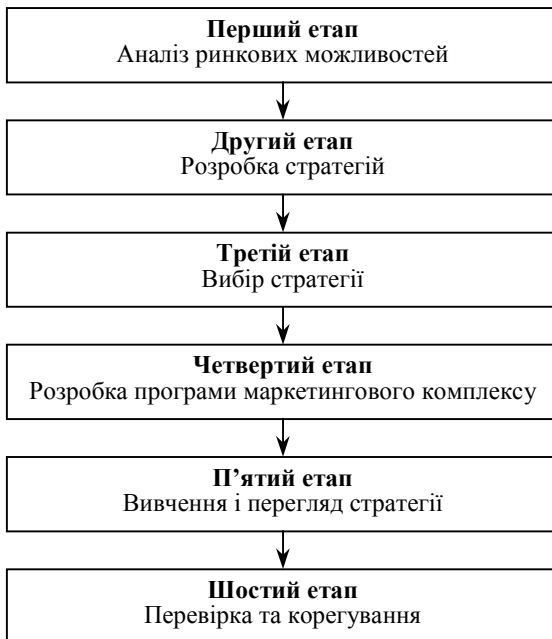


Рис. 1. Етапи розробки і практичної реалізації стратегій

Проте, належить зробити ще один вибір, що стосується типу бажаних взаємовідносин з відповідним ринком або його сегментами (клієнтами). Сама природа торгового персоналу і його роль у практичній реалізації маркетингової стратегії фірми залежать від типу відносин, які компанія бажає встановити з даним ринком. На рис. 1 наведено етапи розробки і практичної реалізації маркетингової стратегії фірми.

Вітчизняні вчені Л. В. Балабанова та А. М. Германчук виділяють шість етапів процесу розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства: моніторинг маркетингового середовища та побудування матриці SWOT; вибір стратегічного напрямку розвитку комерційної діяльності; вибір мети комерційної діяльності; визначення стратегії управління комерційною діяльністю; оцінка рівня комерційного ризику реалізації стратегії управління комерційною діяльністю; розробка тактичних заходів щодо реалізації стратегій за допомогою комплексу маркетингового тиску [3].

Основним інструментом процесу вивчення діяльності посередницьких підприємств є SWOT-аналіз, який дає можливість отримати оглядову оцінку стратегічного становища підприємства. Типовий процес SWOT-аналізу може бути представлений у наступному вигляді (рис. 2).

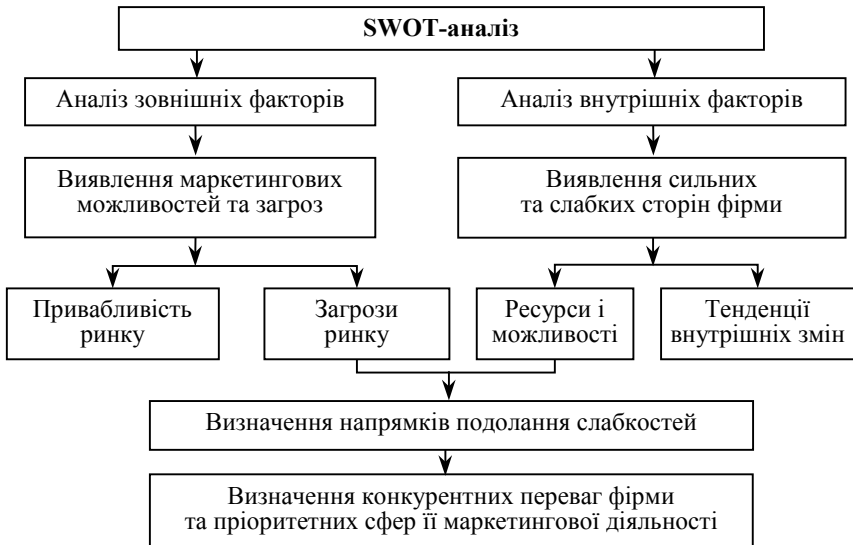


Рис. 2. Процес SWOT-аналізу [5, 6]

Тому при виборі стратегічного напрямку розвитку потрібно виходити з оцінки потенційних можливостей фірми та забезпеченості її відповідними ресурсами. Адже оптимальна стратегія посередницького підприємства має: забезпечувати фірмі стійку конкурентну перевагу; забезпечувати досягнення маркетингових та загально-фірмових цілей; ґрунтуватися на використанні ринкових можливостей та знешкодженні ринкових загроз; бути гнучкою до ринкових змін; характеризуватися невисоким ризиком; відповідати можливостям фірми; бути сумісною з іншими стратегіями фірми; бути сумісною з організаційною структурою фірми; забезпечувати синергізм стратегічної діяльності фірми; бути сумісною з стратегіями партнерів по каналу розподілу; орієнтуватися на ринок; відображати передовий інноваційний досвід та ін.

На основі вибраного стратегічного напрямку розвитку діяльності торговельно-посередницького підприємства, розробляються стратегічні альтернативи.

При виборі підприємством стратегічного напрямку зростання, є можливість вибору трьох традиційних його різновидів: інтенсивний розвиток, інтегрований розвиток і диверсифікація.

Інтенсивне зростання діяльності торговельно-посередницьких підприємств передбачає повніше використання можливостей підприємства за рахунок інтенсифікації існуючих ресурсів.

При виборі конкретної стратегії інтенсивного зростання слід керуватися рівнем комерційного ризику, який виникає при реалізації стратегії, та обсягом необхідних інвестицій. Основні характеристики наведених вище стратегій відтворив І. Ансофф у своїй матриці «товар—ринок». Причому слід враховувати, що при глибшому проникненні на ринок рівень комерційного ризику мінімальний, а обсяг інвестицій невеликий. Стратегія розвитку ринку вимагає більш значного вкладення капіталу та характеризується середнім рівнем ризику. При реалізації стратегії розвитку товару рівень комерційного ризику зростає, а обсяг необхідних капіталовкладень також знаходиться на високому рівні.

Інтегроване зростання торговельно-посередницьких підприємств передбачає розширення обсягів збуту, збільшення прибутку та/або ринкової частки, внаслідок його об'єднання з постачальниками або конкурентами. Залежно від того, з ким об'єднується посередницьке підприємство, виділимо такі види стратегій інтегрованого зростання (рис. 3):

- пряма вертикальна інтеграція передбачає об'єднання зусиль посередницького підприємства з замовником (роздрібним торговельним підприємством) або підсилення над ним контролю;
- зворотна вертикальна інтеграція передбачає підсилення контролю над постачальником (виробником або оптовим посередником) або його поглинання;
- горизонтальна інтеграція можлива коли посередницьке підприємство прагне до розширення масштабів своєї діяльності за рахунок об'єднання його зусиль з основними конкурентами.



Рис. 3. Види маркетингової стратегії інтеграції торговельно-посередницьких підприємств

Як видно з рис. 3, одночасне використання стратегій прямої вертикальної інтеграції та зворотної вертикальної інтеграції утворює цілковиту вертикальну інтеграцію. Така інтеграція передбачає контроль підприємства над усіма ланками інтеграційного ланцюга.

Наукові результати. Використання підприємством стратегій вертикальної інтеграції створює, на наш погляд, передумови для формування стратегії каналу розподілу — єдина стратегія, яка враховує інтереси та можливості всіх учасників інтеграції. Отже, ми прийшли до висновку, що в роботі торговельно-посередницьких підприємств важливою умовою успішного розвитку є забезпечення зв'язку між стратегією підприємства та стратегією каналу розподілу.

М. Портер розглядає вертикальну інтеграцію як «комбінацію чітко окреслених у технологічному відношенні виробництва, розподілу, збуту та/або інших економічних процесів у межах діяльності однієї фірми». При цьому він підкреслює, що недостатньо вирішити проблему «виробляти чи купувати», оскільки потрібно ще враховувати широкі стратегічні проблеми інтеграції в зіставленні з ринковими угодами, а також певні адміністративні проблеми управління вертикально інтегрованою одиницею, які можуть мати вплив на успіх інтегрованого підприємства.

Аргументи на користь «жорсткої» вертикальної інтеграції. На нашу думку, вертикальна інтеграція доцільна в наступних випадках.

1. Кількість «аутсайдерів», тобто підрядчиків, здатних задовільно виконувати певні види робіт, невелика.

2. Налагодження відносин з новими партнерами, якщо наявні партнери по маркетинговому каналу не в змозі належним чином виконувати свої функції, пов'язане з великими витратами часу і грошей.

3. Умови, технології й продукція компанії унікальні, тому потрібні значні зусилля та засоби на підготовку «аутсайдера» для роботи на належному рівні.

4. Процес ухвалення рішення про купівлю досить складний і вимагає участі багатьох підрозділів компанії.

5. Тісна координація є обов'язковою умовою успішної маркетингової діяльності компанії.

6. У покупців (клієнтів) формуються явні переваги щодо продавців (посередників), а не щодо товаровиробників.

7. Ефективність виконання маркетингових функцій або потоків підвищується за рахунок позитивної дії ефекту масштабу.

8. Зовнішнє середовище характеризується високою невизначеністю.

9. Діяльність «аутсайдерів» практично неможливо проконтролювати.

10. Окремі учасники маркетингового каналу можуть легко скористатись перевагами, забезпеченими діями інших учасників.

11. Трансакції здійснюються досить часто і, як правило, великі за обсягом.

Вважаємо, що вертикальну інтеграцію слід використовувати в тому випадку, якщо: товар знаходиться на початковій стадії свого життєвого циклу; покупці вимагають високого рівня обслуговування; товар тісно пов'язаний з основною діяльністю компанії. В основі багатьох міркувань щодо «жорсткої» вертикальної інтеграції знаходиться концепція «аналізу трансакційних витрат» (Transaction Cost Analysis — «ТСА»), розроблена економістом Олівером Е. Уільямсоном (Oliver E. Williamson). Ця теорія застосовується в тих випадках, коли витрати, пов'язані з укладанням угоди «на ринку» (тобто з придбанням послуг аутсайдерів, або субпідрядників, або незалежних організацій і агентств), виявляються дуже високими в порівнянні з витратами на здійснення цих операцій власними силами, з використанням «жорсткої» вертикальної інтеграції. Компанії, прагнучи до максимізації прибутку, залишають за собою тільки ті функції, самостійне виконання яких обходиться дешевше, ніж придбання подібних послуг на ринку (аутсорсинг).

Відповідно до концепції «ТСА», здійснення операції «на ринку», слід розглядати як оптимальну модель поведінки для фірми. Проте, до встановлення взаємовідносин трансакційні витрати, пов'язані зі здійсненням операції «на ринку», стають дуже високими в тому випадку, якщо виявляється дуже складним знайти відповідних партнерів й інформацію про можливості тих, кого вдалося знайти; скласти проект угоди, що охоплює всі непередбачені обставини, які можуть виникнути при взаємодії; провести переговори і визначити справедливі умови і зобов'язання; передбачити в угоді необхідний захист основних інтересів фірми. Після встановлення взаємовідносин трансакційні витрати також зростають у тому випадку, якщо виявляється дуже складно реалізувати угоду й організувати контроль щодо її виконання; коректувати умови угоди; підтримувати та забезпечувати взаємодію між партнерами в каналі; забезпечувати постійну ефективність співпраці.

Перераховані вище проблеми посилюються дією трьох наступних чинників. Перший з них відображає той факт, що дії кожної окремої особи або організації визначаються принципом обмеже-

ної раціональності, і це робить неможливим прийняття дійсно раціональних рішень, оскільки не вдасться зібрати достатньо інформації і розробити відповідні правила поведінки для кожного непередбаченого випадку, який може трапитись. Другий чинник полягає у тому, що для багатьох людей характерна опортуністична поведінка, означає те, що вони готові отримати свою вигоду з будь-якої ситуації і навіть обдурити своїх партнерів ради реалізації власних інтересів. Третій чинник полягає в тому, що для побудови успішних взаємовідносин необхідно здійснювати інвестиції на закінчення конкретних операцій, тобто піддавати ризику невідновлювані активи для забезпечення ефективної взаємодії організацій. Це не вигідне розміщення капіталу, а тому вкладник засобів виявляється вразливим і стає досить привабливим об'єктом для всіх, хто не проти пожитися за чужий рахунок. Усі ці чинники разом з витратами в період перед і після встановлення взаємовідносин, можуть привести до «провалу ринку» (тобто не дати реалізуватися ринковим механізмам), а значить, примусити організацію здійснити «жорстку» вертикальну інтеграцію. Таким чином, принципи концепції «ТСА» знайшли емпіричне підтвердження в контексті маркетингових каналів.

Деякі компанії часто прагнуть до встановлення контролю над своїми маркетинговими каналами, щоб забезпечити надання необхідних послуг та/або самостійно використати прибуток. Тому, віддають перевагу вертикальній інтеграції, проте подібна форма організації виявляється невиправданою, поки відповідні постійні витрати не розподіляться по великому об'єму комерційної діяльності. Більш того, у міру зростання об'єму комерційної діяльності фірми дістають можливість спеціалізуватися у виконанні маркетингових функцій і функцій розподілу та одержувати переваги за рахунок ефекту масштабу.

Мабуть, найсерйозніша причина для здійснення або підтримки вертикальної інтеграції полягає в захисті і сприянні ключовим компетенціям фірми або організації. **Ключові компетенції** — це основи переваги компанії у відповідних видах діяльності, які забезпечують їй стратегічну конкурентну перевагу. Можна із впевненістю стверджувати, що жодна організація не повинна доручати іншим компаніям виконання діяльності, що є її ключовою компетенцією. Проте головне питання при рішенні дилеми «створити або купити» полягає в тому, чи здатна організація одержати стійку конкурентну перевагу за рахунок самостійного здійс-

нення діяльності — виконуючи її дешевше, краще, швидше, ніж інші організації або з якими-небудь унікальними особливостями.

«Жорстка» вертикальна інтеграція має місце у тому випадку, коли управління одним з восьми маркетингових потоків здійснюється однією організацією на будь-яких двох рівнях розподілу [7]. Коли виробнику належать розподільчі центри, з яких товари поступають до роздрібних торговців, можна стверджувати, що він здійснив вертикальну інтеграцію функції зберігання (складова частина потоку фізичного володіння) на рівні оптової торгівлі. Проте у тому випадку, якщо перевізників наймають (а не власний вантажний автотранспорт) для транспортування товарів спочатку в розподільчі центри, а потім до роздрібних торговців, функція поставки не інтегрована по вертикалі. Якщо мережа роздрібної торгівлі має власний склад, вона провела зворотну інтеграцію по вертикалі, тоді як виробник здійснив пряму інтеграцію. Більш того, будь-яка компанія, що практикує які-небудь форми продажів безпосередньо проміжним структурам каналу або кінцевим споживачам з використанням працюючих на цю компанію агентів з продажу, оператора на телефоні або поштою — здійснила пряму інтеграцію. Для визначення ступеня вертикальної інтеграції необхідно провести аналіз кожного потоку.

Через «володіння» маркетинговою діяльністю, фірма може встановити абсолютний контроль над порядком виконання робіт на кількох рівнях розподілу. Такий контроль дає фірмі можливість гарантувати належне надання послуг, що вимагаються клієнтами. Інакше фірма вимушена вести переговори на відкритому ринку з іншими організаціями, щоб дійти згоди про умови торгівлі (наприклад, ціни, гарантії, платня за транспортування і т. ін.), задовольняючих її потреби в елементах обслуговування. Іншими словами, фірмі доведеться зіткнутися з наслідками зростання трансакційних витрат, а, можливо, і з провалом ринку.

Проблеми, пов'язані з «жорсткою» вертикальною інтеграцією. Рішення про здійснення вертикальної інтеграції на рівні оптової або роздрібної торгівлі в даній галузі неминуче приводить до збільшення розміру і ускладнення структури підприємства. У міру того, як фірма стає крупнішою і ускладнюється її структура, можлива поява різних видів неефективності. Негативний ефект масштабу може бути пов'язаний з появою нових маркетингових задач, унаслідок чого менеджери часто виявляються нездатними

ефективно контролювати такі аспекти розподільчої діяльності, як витрати на підтримку товарного запасу та витрати на торговий персонал. Крім того, оскільки вертикально інтегрована структура має своє джерело поставок і не має необхідності щодо участі в конкурентній боротьбі для ведення своєї комерційної діяльності, можливе зниження мотивації для ефективного виконання операцій. У свою чергу, керівництво і службовці інтегрованих структур можуть переслідувати цілі, несумісні з метою компанії, такі як інвестиції в неефективні накладні витрати. Загальним результатом прояву цього та інших видів неефективності є втрата контролю, що означає нездатність вертикально інтегрованої фірми досягати поставлених цілей і забезпечувати динаміку витрат, відповідну цілям максимізації прибутку.

При здійсненні «жорсткої» вертикальної інтеграції особливо важким буває подолання перешкод до переходу на іншу діяльність. Коли фірма намагається переключитися з одного виду своєї стратегічної діяльності (наприклад, виробництва крупних комп'ютерів або роздрібною торгівлі готовим жіночим одягом) на інший (наприклад, на продаж персональних комп'ютерів через центри роздрібною торгівлі або виробництво і продаж готового одягу під приватними марками), розрив між такими двома видами діяльності може виявитися дуже великим, щоб його можна було легко подолати.

«Гнучка» вертикальна інтеграція. Очевидно, що залишати що-небудь на волю випадку — абсолютно неприпустимий підхід до формування стратегії маркетингових каналів. Тепер, коли ми розглянули всі міркування, пов'язані з «жорсткою» вертикальною інтеграцією, а також з тим фактом, що залучення субпідрядників також може привести до виникнення проблем, виникає наступне питання: чи можна скористатися перевагами «жорсткої» вертикальної інтеграції без пов'язаних з нею недоліків? Відповідь на це питання — «так», а спосіб реалізації такої можливості полягає в квазіінтеграції за допомогою творчого використання відповідних стратегій впливу і врегулювання конфліктів для забезпечення довіри, відповідальності, співпраці і координації фірм-учасників. Зустрічаються маркетингові канали, в яких питанню цільової організації ресурсів надається недостатня увага. Такі канали є тимчасовими об'єднаннями організацій, що знаходяться в незалежному володінні і управлінні, причому кожна з вхідних у канал компаній піклується тільки про власні результати

фінансової діяльності в короткому проміжку часу. Координація діяльності учасників каналу досягається в основному за рахунок ведення переговорів при здійсненні кожної операції. Робочі підрозділи таких каналів часто нездатні систематично організувати свою діяльність. Більш того, звичайно спостерігається низька лояльність учасників, а входження нових організацій у структуру каналу не викликає труднощів. Таким чином, мережі виявляються порівняно нестійкими. Фірми на кожному рівні займаються тільки просуванням товару на наступний суміжний рівень. Такі канали регулюються в основному об'єктивною дією цін і відповідними різновидами ринкових механізмів. У них відсутнє планування, мотивація виявляється короткостроковою і прив'язаною до обсягу виробництва, а основні засоби реалізації визначаються законодавчою системою, конкурентною боротьбою або окупністю інвестицій.

У таких каналах є безліч осіб, які ухвалюють рішення, розглядають питання витрат, обсягів продажу, залучення інвестиційних ресурсів на кожному окремому етапі маркетингового процесу. Люди, що ухвалюють рішення, часто емоційно прив'язані до сталих схем функціонування і взаємодії, що стали традицією. З погляду міжорганізаційного менеджменту, у таких каналів немає певної мети. Центр прийняття рішень і владних повноважень знаходиться виключно на рівні підрозділів або окремих учасників каналу. Не існує формальної організації розподілу праці, а зобов'язання — тільки по відношенню до своєї організації. Фактично спостерігається лише незначна системна орієнтація учасників каналу або ж повна її відсутність. Учасники каналу майже повністю орієнтовані на свою діяльність і переслідують свої власні цілі.

Висновки. Для виключення або обмеження оптимізації окремих частин системи, в умовах слабого взаємозв'язку учасників каналу, з'явилось кілька методів організації каналу, що підвищують ефективність та результативність його функціонування. У кожному з цих варіантів організації маркетингового каналу забезпечується захист від провалу ринку за рахунок обмеження поведінки учасників. Мета полягає в задоволенні вимог кінцевих споживачів до елементів обслуговування і підтримці на належному рівні трансакційних витрат, у широкому значенні, з включенням витрат на розподіл маркетингових функцій і визначенням умов торгівлі між учасниками каналу.

З погляду управління вертикальні маркетингові системи пропонують ряд переваг. У цих системах застосовується систематичний підхід (за наявності лояльності учасників каналу і стабільності роботи мережі вони тяжіють до прийняття науково обгрунтованих рішень). Встановлена певна практика виконання задач, можлива економія витрат за рахунок стандартизації економічної діяльності. Оскільки існує і успішно функціонує центр владних повноважень, можна досягти, щонайменше, певного контролю над витратами і якістю виконання функцій різними учасниками каналу. Більш того, керівництву системами властиве усвідомлення того, що канал, що розглядається як єдине ціле, є одним з основних елементів конкурентної боротьби. Тільки при розробці програми розвитку системи і формуванні ефективних зв'язків і взаємостосунків між учасниками каналу організації можуть досягти бажаного впливу на ринку.

Література

1. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. — СПб.: ПИТЕР, 1999. — 415 с.
2. *Балабанова Л. В., Германчук А. М.* Комерційна діяльність: маркетинг і логістика: Навчальний посібник. — К.: ВД „Професіонал», 2004. — 288 с.
3. *Данніков О. В.* Місце та роль маркетингу в підприємницькій діяльності торговельно-посередницьких підприємств // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. — К.: КНЕУ, 2010. — № 23. — С. 260—275.
4. *Данніков О. В.* Маркетинг підприємств роздрібною торгівлі // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. — К.: КНЕУ, 2009. — № 22. — С. 235 — 249.
5. Маркетингове стратегічне планування: Автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.06.01 / Н. В. Куденко / Київ. нац. екон. ун-т. — К., 2003. — 36 с.: рис. — укр.
6. *Куденко Н. В.* Маркетингові стратегії фірми: Монографія. — К.: КНЕУ, 2002. — 245 с.
7. *Пилипчук В. П., Данніков О. В.* Інноваційні маркетингові рішення щодо управління продажем // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр. — Вип. 30. — Т. 2 / Голов. ред. О. О. Шубін. — Донецьк: ДонНУЕТ, 2010 р. — С. 295—302.

Статтю подано до редакції 9.02.11 р.