

6. Гэд Т. 4D Брендинг: взламывая корпоративный код сетевой экономики / Т. Гэд. — СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001. — 228 с.
7. Годин А. М. Брендинг: учебное пособие / А. М. Годин, А. А. Дмитриев, И. Б. Бабленков. — М.: Дашков и Ко, 2004. — 364 с.
8. Тамберг В. Бренд боевая машина бизнеса / В. Тамберг, А. Бадьин. — М.: Олимп-бизнес, 2005. — 240 с.
9. Темпорал П. Эффективный бренд-менеджмент / П. Темпорал. — СПб.: Нева, 2003. — 320 с.
10. Траут Дж. Большие бренды — большие проблемы / Дж. Траут. — СПб.: Питер, 2002. — 240 с.
11. Капферер, Жан-Ноель. Бренд назавжди: створення, розвиток, підтримка цінності бренду / Жан-Ноель Капферер; пер. з англ. Є. В. Віноградової; під заг. ред. В. Н. Домніна. — М.: Вершина, 2007. — 448 с.

Стаття надійшла до редакції 24.09.2012 р.

УДК 65:012.32

О. І. Олексюк, д.е.н., проф.,
О. О. Дима, к.е.н.,
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА УПРАВЛІННЯ АКТИВАМИ ПОСЕРЕДНИЦЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті досліджено особливості формування і реалізації стратегій розвитку та системного управління активами посередницьких підприємств

В статье исследованы особенности формирования и реализации стратегий развития и системного управления активами посреднических предприятий

The article examines of forming and realization of development strategies and system management of assets of intermediary enterprises

Ключові слова: стратегія, маркетинг, управління, посередницькі підприємства.

Ключевые слова: стратегия, маркетинг, управление, посреднические предприятия.

Keywords: strategy, marketing, management, intermediary enterprises.

Вступ. В еру постіндустріального суспільства, в умовах інформаційного вибуху компанії повинні приділяти таким сферам, як організація каналів реалізації товарів і продажу, збільшенню доходів і поліпшенню інших показників фінансового стану всіх учасників ланцюжків створення цінності для споживачів більше уваги, аніж, власне, керуванню виробництвом, з метою зниження витрат. Використовуючи усі свої творчі здібності, окреме підприємство не зможе зменшити рівень виробничих витрат нижче визначеної межі. Усі ринки розділені на безліч сегментів. Спеціалізація досягла такого рівня, що залишається дуже мало простору між двома суміжними сегментами того самого ринку. За цих умов, лише зростання доходів компанії, прибутковості інтегрованих маркетингових систем — відкривають безмежні можливості [1—3].

Постановка задачі. Метою статті є розробка та апробація методичних підходів маркетингу щодо розробки і реалізації стратегій і концептуального базису управління значущими у конкуренції активами посередницьких підприємств, результативних в умовах турбулентного ринку.

Результати дослідження. При формуванні маркетингового плану, як правило, виконується великий обсяг робіт з аналізу, оцінок і вдосконалення рішень, що повинні реалізувати керівництво та співробітники компанії. Подібного роду діяльність одержала назву маркетингового процесу, що спрямований на об'єднання в єдину систему всіх елементів, що діють усередині компанії. Внаслідок цього, маркетингове планування реалізується як форма стратегічного

планування підприємства. Аудиту підлягають усі бізнес-процеси, спрямовані на створення цінності для споживачів, система управління підприємством [4, 5].

У процесі аналізу, планування, здійснення і контролю ефективності маркетингових заходів менеджерам потрібна різноманітна інформація. Маркетингова інформація дозволяє підприємству:

- знизити фінансовий ризик і небезпеку для образу фірми;
- одержати конкурентні переваги;
- стежити за маркетинговим середовищем;
- координувати стратегію;
- оцінювати ефективність діяльності;
- підкріплювати інтуїцію менеджерів.

Найбільш відомими у світі продавцями інформації є фірми Questel-Orbit і Lexis-Nexis. Наприклад, Questel-Orbit має більш 35000 передплатників по усьому світі і надає інформацію в сфері інтелектуальної власності (найбільша і найбільш повна у світі он-лайн колекція патентів по всіх областях знань) і бізнесу (інформація про ринки і фінанси мільйонів компаній усього світу). Велику роль у зборі різної маркетингової інформації відіграють телекомунікаційні мережі, такі як Internet, Infonet, Tymnet, Sprintnet, IBI, EDGAR, NSFnet, EVnet і ін. Побудова повноцінних маркетингових інформаційних систем на підприємствах дозволяє запобігти реалізації «простих» і неефективних «рецептів», які не відповідають сучасним умовам ведення бізнесу.

Подібна практика призводить до порушення рівноваги портфелю напрямків діяльності або товарів підприємства. Надмірна залежність підприємства від обсягів реалізації продукції певного виду, яка пропонується на відносно невеликій кількості ринків може призвести до його фінансової нестабільності

Саме тому ще у 1970-і рр. для підприємств, у міру ускладнення ринкових відносин, зростання товарного різноманіття, невизначеності в розвитку попиту, гостро постало питання про прибуток і витрати, що одержуються від кожного продукту, сегменту цільового ринку, одиниці обліку запасів і т.д. Поширений на той період цей метод прямою рентабельністю продукту враховував лише прямі витрати і не враховував непрямі і накладні витрати. Пряма рентабельність продукту також не враховувала витрати заходів, пов'язаних з роботою із споживачами, прийому замовлень і опитування думки споживачів на місці закупівель [6].

У 1980-х рр. функціональні підрозділи підприємств, що займаються закупівлями, стали досліджувати сукупну вартість володіння, яка визнавала, що купівельна ціна товару, вказана в рахунку-фактурі продавця, є лише частиною загальної вартості даного продукту. Адже, діяльність постачальників також впливає на витрати, пов'язані з виконанням замовлення, швидкістю доставки тощо і, якщо віднести даний вид витрат на накладні або загальні витрати, то компанії одержить неповне уявлення про свої витрати.

Застосовуючи сукупну вартість володіння до своїх постачальників, компанія може оцінити ступінь впливу взаємостосунків між фірмами на її витрати. Використовуючи сукупну вартість володіння, компанії можуть вибирати або вести переговори з партнерами, що знаходяться вище в ланцюжку створення вартості, а також привертати всіх зацікавлених учасників до розвитку інноваційних (інфраструктурних) проєктів. Завдяки сукупній вартості володіння стає зрозумілим вплив поведінки споживачів на ефективність виробничо-комерційної діяльності, просування спільними зусиллями благ. У результаті загальні витрати ланцюжка постачань стає тим, що має значення для споживача, який є завершальним елементом ринкового ланцюжка і ухвалює рішення про покупку або відмову від пропонованих благ-результатів.

На сьогодні ланцюжки постачань і створення вартості є домінуючими концептуальними платформи організації аналітики у маркетингу, які забезпечують цілісне сприйняття та широкі можливості декомпозиції факторів розвитку ринкових взаємодій. Ланцюжок постачань — це результат розподілу трудових і матеріальних витрат з метою задоволення вимог клієнтів. Ланцюжок створення вартості — склад-

ний процес від отримання фірмами сировини, яка розглядається як ресурси, потім збільшення вартості цієї сировини за допомогою різних процесів її обробки до продажу готової продукції клієнтам.

Розвинені системи взаємодії на базі інтегрованих технологій інформаційно-аналітичного забезпечення рішень і відносно вищі показники надійності функціонування стимулюють повсюдне зменшення буферного запасу продукції, який традиційно використовувався компаніями для страхування від ненадійних постачальників, а також у разі зміни попиту на ту або іншу продукцію.

Тут показовим є приклад зростання гнучкості і розвитку підприємств сектору роздрібних продажів продуктів харчування, які потребують принципової зміни підходів до управління активами.

Найбільш позитивним фактором для усіх підприємств галузі є тенденції росту ринку та прогнози його подальшого збільшення — рисунок 1. За результатами дослідження, проведеного компанією GT Partners Ukraine стало визначено, що обсяг ринку роздрібної торгівлі продовольчими товарами в сучасних каналах продажів в 2011 році склав близько 104 млрд грн (13 млрд доларів). Це на 19 % більше, ніж в 2010 році (10,9 млрд доларів).

Ріст обсягів ринку в останні роки був обумовлений, в першу чергу, активною територіальною експансією і відповідним збільшенням продажів видатних роздрібних операторів — «АТБ-маркет», «Fozzy Group», «Auchan», «Таврія В», «ЕКО-маркет» і «Фора» — шість компаній забезпечили 78 % усього річного приросту обороту мережевого FMCG роздробу України.

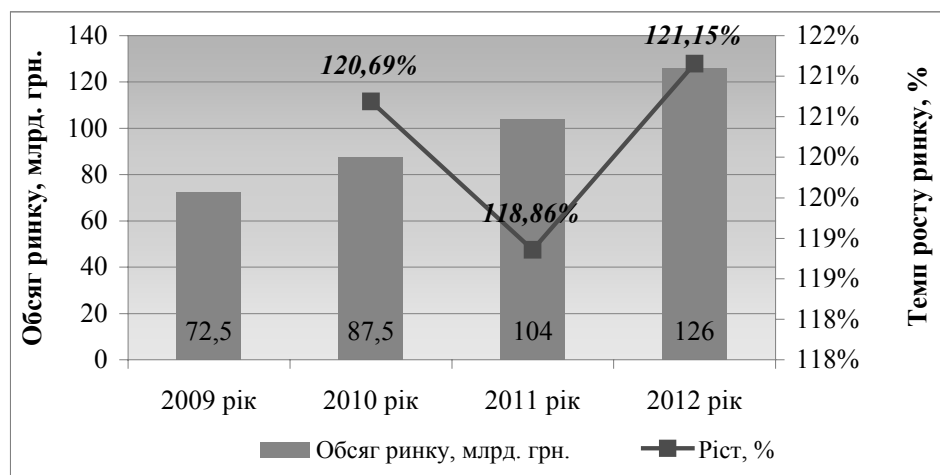


Рис. 1. Обсяг ринку мережевого FMCG роздробу України

Український ринок продовольчого ритейлу характеризується порівняно низьким рівнем консолідації. Ця тенденція пояснюється наявністю в країні близько 90 великих і маленьких продовольчих операторів — саме тому така велика кількість гравців ринку сильно фрагментує його.

Найбільш видатним торговим оператором України є компанія «Fozzy Group». У 2011 році торгові мережі «Сільпо», «Фора», «Бумі» і «Фоззі», що входять до її складу, в сумі наторгували трохи більше 21 млрд грн, що на 32 % більше, ніж у 2010 році.

Досліджуючи споживачів підприємств роздрібного продовольчого ринку доцільно звернути увагу на купівельну поведінку споживачів щодо вибору місця купівлі продовольчих товарів та тенденціях змін уподобань покупців щодо покупок у точках продажу формату «магазину біля дому» за останні роки — результати аналізу за даними всеукраїнських досліджень та аналітичного огляду компанії GT Partners Ukraine — рисунок 2 та 3.

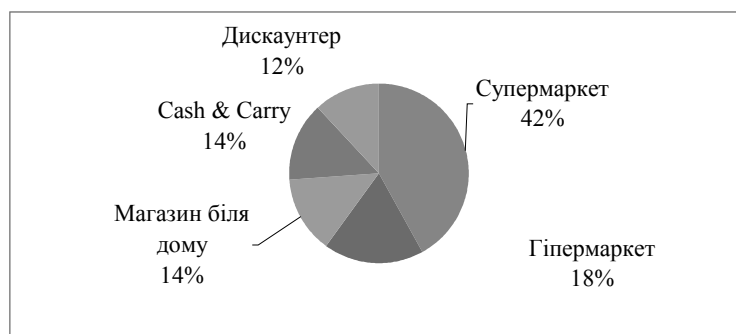


Рис. 2. Основні місця здійснення покупок продуктів харчування жителями України (середні дані 2009 – 2011 рік)

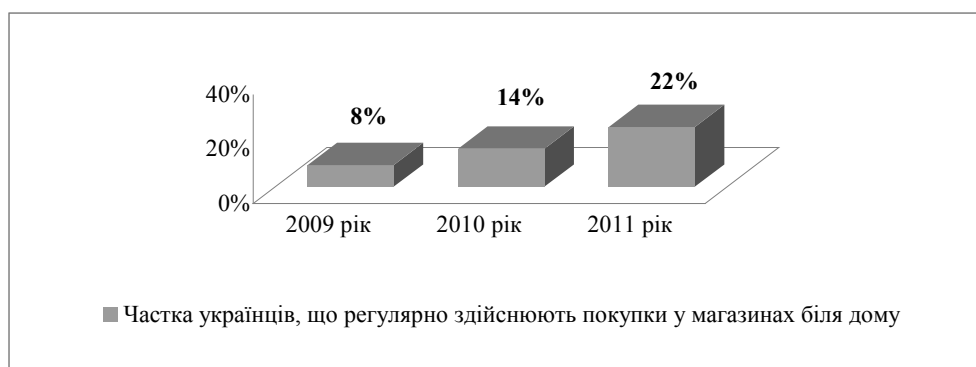


Рис. 3. Динаміка кількості українців, що регулярно здійснюють покупки у магазинах формату «біля дому»

Для операторів ринку формат «магазин біля дому» є одним з шляхів мінімізації розміру інвестицій і одночасною можливістю для продовження розвитку мережі. Для споживачів «магазини крокової доступності» мають ряд переваг: оптимальні витрати часу на дорогу і здійснення покупок, завжди достатній асортимент необхідних товарів щоденного споживання.

Дослідження характеристик споживачів у цьому форматі показав, що 56 % респондентів не реагують на акційні пропозиції та залишаються лояльними до магазину регулярного здійснення покупок, 21 % респондентів зацікавлені умовами акційних пропозицій, але їх остаточне рішення не є згодою змінити магазин, лише 23 % респондентів готові змінити мережу магазинів регулярних покупок за для отримання вигід, що пропонуються у розроблених автором заходах (рис. 4).

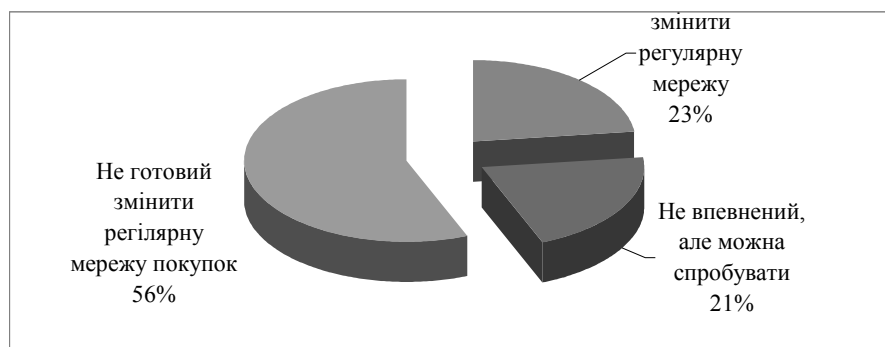


Рис. 4. Результати опитування щодо лояльності покупців

Розвиток форматів, їх адаптації до актуальних вимог споживачів і викликів конкурентів має базуватися на новітніх системних (комплексних) методах маркетингових досліджень, зокрема роздрібному аудиту.

Конкурентний аудит — це визначення положення компанії в конкурентному середовищі.

Організаційний аудит — це виконання завдань і взаємодії видаленими підрозділами компанії або підрядчиками, в тому числі:

- Аудит персоналу;
- Уніформа персоналу точки (брендирований одяг);
- Знання продуктової лінійки персоналом точки;
- Перевірка рекомендації продуктів персоналом торгової точки;
- Перевірка взаємодії торгового представника клієнта з персоналом торгової точки.

- Аудит BTL-активності;
- Аудит наявності комунікацій;
- Аудит тону комунікацій;
- Аудит продуктивності комунікацій;
- Аудит ATL-активності;
- Аудит реклами.

Операційний аудит — вимірювання виконання завдань усередині компанії.

На підставі всіх даних робиться порівняльний аналіз і вивіряється достовірність зібраної інформації. Таким чином, вирішується сукупність проблем щодо правильного визначення вектору та узгодження інтересів всіх учасників торговельно-розподільчих мереж, оптової та роздрібною їх ланок: проблема отримання упереженої та некоректної інформації із внутрішніх та зовнішніх джерел інформації; проблема суб'єктивності та об'єктивності дослідників при проведенні дослідження; проблема недостатності контролю за виконанням; проблема оцінки кількісних та якісних характеристик економічних результатів.

Висновки. В управлінні активами посередницьких підприємств стратегічний вектор оптимізації їх бізнес-моделей набуває найважливішої значущості. Інтегровані міжфункціональні аналітичні системи підприємств з могутньою логікою моделювання підвищують швидкість виробництва і потоку обробки продукції на фоні мінімізації втрат. Вони також усувають ризик і невизначеність, а разом з ними і не ефективність, підвищуючи рівень обслуговування покупців.

Методи прямої рентабельності продукту і сукупної вартості володіння враховують лише витрати, що відносяться до доставки продукції, її розподілу на прилавках магазину, а також складуванню. Повніша система обліку витрат у ланцюжку постачань повинна враховувати витрати, пов'язані з обслуговуванням споживачів, забезпеченням необхідної гнучкості пропонуваль, модифікацій форматів продажу.

Методи обліку повних витрат володіння і прямої рентабельності продукту мають бути об'єднаними в системі процесно-орієнтованого управління. Без урахування витрат, необхідних для розуміння їх структури на різних рівнях ланцюжка постачань, у компанії не буде можливості для оптимізації економічних параметрів розвитку, надмірні витрати по всьому ланцюжку аж до кінцевого споживача неминує знижують загальний попит на продукцію.

Розвиток ринку заморожених продуктів харчування підтверджує значущість для цілей прогнозування цілісного бачення ланцюгів створення споживчої цінності, де чинники або елементи маркетингової мережі, що не пов'язані безпосередньо, визначають формат ефективних ринкових взаємодій, а також цінність активів певного виду для конкурентної боротьби і нарощування економічного потенціалу підприємств.

Література

1. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии / Ф. Котлер. — М.: АСТ, 2001. — 272 с.
2. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость: Пер.с англ. — СПб., 2001. — 480 с.

3. Залтман Дж. Как мыслят потребители. То, о чем не скажет потребитель, то, чего не знает ваш конкурент / Дж. Залтман. — СПб.: Прайм-Еврознак, 2006. — 384 с.
4. Гаспаров В. Концептуальный подход к формированию технологий маркетингового аудита // Маркетинг. — 2001. — № 5. — С. 57—64.
5. Попов Е. В., Попова Л. Маркетинговый аудит // Маркетинг. — 1997. — № 2. — С. 43—52.
6. Управление эффективностью бизнеса / Е. Ю. Духонин, Д. В. Исаев, Е. Л. Мостовой и др. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 269 с.

Стаття надійшла до редакції 14.09.2012 р.

УДК 338.24

В. В. Лаврененко, к.е.н.
доцент кафедри економіки підприємств
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана

ЦІНІСНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: РЕСУРСНІ АСПЕКТИ

Розглянуто підходи до визначення сутності поняття «цінність» та проаналізовано взаємозв'язок ціннісно-орієнтованого управління із сучасними положеннями ресурсної теорії у контексті її еволюції. Досліджено механізм формування цінності з точки зору створення конкурентних переваг на засадах управління ресурсами підприємства. Запропоновано вважати цінність інтелектуальним ресурсом, який здатний забезпечити гармонізацію інтересів стейкхолдерів підприємства та високу результативність його діяльності на основі економічного зростання.

Рассмотрены подходы к определению сущности понятия «ценность» и проанализирована взаимосвязь ценностно-ориентированного управления с современными положениями ресурсной теории в контексте ее эволюции. Исследован механизм формирования ценности с точки зрения создания конкурентных преимуществ на основе управления ресурсами предприятия. Предложено считать ценность интеллектуальным ресурсом, способным обеспечить гармонизацию интересов стейкхолдеров предприятия и высокую результативность его деятельности на основе экономического роста.

Approaches to definition of value are presented and relationship between value-based management and the modern resource theory in the context of its evolution is analyzed. The mechanism of forming value in terms of creating competitive advantages based on enterprise resource management is studied. It is suggested to consider value as an intellectual resource capable of ensuring harmonization of interests of enterprise's stakeholders and high level of firm performance on the ground of economic growth.

Ключові слова: цінність, ціннісно-орієнтоване управління, стейкхолдери, ресурсна теорія, динамічні організаційні здатності, ключова компетенція, конкурентна перевага, економічна рента

Ключевые слова: ценность, ценностно-ориентированное управление, стейкхолдеры, ресурсная теория, динамические организационные способности, ключевая компетенция, конкурентное преимущество, экономическая рента

Key words: value, value-based management, stakeholders, resource theory, dynamic organization capabilities, core competence, competitive advantage, economic rent

Постановка проблеми. У сучасних динамічних і висококонкурентних умовах актуалізувалися пошуки критеріїв та цільових орієнтирів, здатних гармонізувати інтереси всіх учасників економічних відносин. У цілому дослідниками у всьому світі прийнято одним з таких індикаторів вважати категорію цінності, яка виступає універсальним критерієм, що відповідає інтересам всіх стейкхолдерів підприємства та може виступити ключовою детермінантою його стійкого і ефективного функціонування. Це обумовлює необхідність більш глибокого дослідження особливостей ціннісно-орієнтованого управління діяльністю підприємств.

Аналіз останніх джерел та публікацій. Поняття цінності та пов'язаних з нею характеристик ціннісно-орієнтованого підходу до управління продовжують залишатися