

4. Самойленко В. Особенності налогообляження привлеченого капітала // *Бизнес*.— 2000.— № 1–2.— С. 53–54.
5. Закон України «Про податок на додану вартість» від 03.04.1997 № 168/97-ВР.
6. Червова Л.Г., Назарчук М.І. Правове регулювання інвестиційної діяльності // *Фінанси України*.— 2005.— № 4.— С. 68–73.
7. Постанови КМУ від 06.05.01 № 470.

8. Литвиненко Є.О. Податкове стимулювання інвестиційної діяльності промислових підприємств // *Фінанси України*.— 2004.— № 11.— С. 33–39.
9. Захарін С.В. Державне регулювання іноземного інвестування // *Фінанси України*.— 2002.— № 1.— С. 93–101.
10. Инвестиционная среда: [www.observer.dp.ua/ua/ecomom/8/](http://www.observer.dp.ua/ua/ecomom/8/)

Д.В. Райко

к. е. н., м. Харків

## СХЕМИ СПІВРОБІТНИЦТВА ТА РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОГО ЦЕНТРУ У ЇХ РЕГУЛЮВАННІ

**Вступ.** В умовах жорсткої ринкової конкуренції стратегічним пріоритетом для підприємства стає не залучення нових клієнтів, а утримання вже існуючих. Тенденціями сучасного розвитку ринків є подальша еволюція від сегментів ринкових ніш у бік обслуговування конкретних клієнтів, виведення на перший план купівельної активності та гнучке реагування на вимоги споживачів.

**Аналіз літературних джерел.** Переорієнтація з охоплення світових ринків збуту на цільові пріоритетні сегменти сприяла переходу від теорії масового маркетингу до маркетингу партнерських відносин і, як доводять результати досліджень робіт науковців-маркетологів [1,2,3,4,5,6,7,8,9,10], цей напрямок є провідним у сучасній науці маркетингу.

**Постановка задачі.** Проведені науково-теоретичні дослідження зумовило об'єктивну необхідність подальшого вдосконалення теоретичних і методологічних засад стратегічного управління маркетинговою діяльністю відповідно до нової парадигми на шляху до побудови партнерських відносин, яка, в свою чергу, привела до розробки та обґрунтування нового концептуального підходу до процесу формування та управління партнерськими відносинами на системному рівні стратегічного управління підприємством, який урахує всі наведені особливості і базується на методології стратегічного управління, системного аналізу, на сучасній теорії підприємства та на новій парадигмі маркетингу.

Практичне використання запропонованого концептуального підходу вимагає удосконалення та подальшого розвитку методичного забезпечення процесу формування системи «споживач—підприємство—партнер». Як методологічний базис побудови системи маркетингу відносин пропонуються концепції розвитку підприємства, що вимагають застосування міждисциплінарного підходу.

**Результати.** Розглядаючи можливі варіанти схем співробітництва елементів системи «споживач—підприємство—партнер», необхідно зважити на таку характеристику, як фаза життєвого циклу елементів та самої системи в цілому. Оскільки об'єктом даного дослідження є промислове підприємство, то будемо дотримуватися тієї точки зору, що саме підприємство виступає ініціатором

створення партнерських відносин. Тому доцільно виходити з пріоритетності цього елементу на початковому етапі розвитку системи партнерства. Через це логічно є побудова схем співробітництва елементів системи з орієнтацією на етапи життєвого циклу підприємства та його складові, а саме підрозділу зі стратегічного управління маркетингом на підприємстві. На рис. 1 показано модель еволюції структури маркетингу, що створена за принципом моделей життєвого циклу об'єктів, які виявляють ознаки системності [4, 11, 12,13,14].

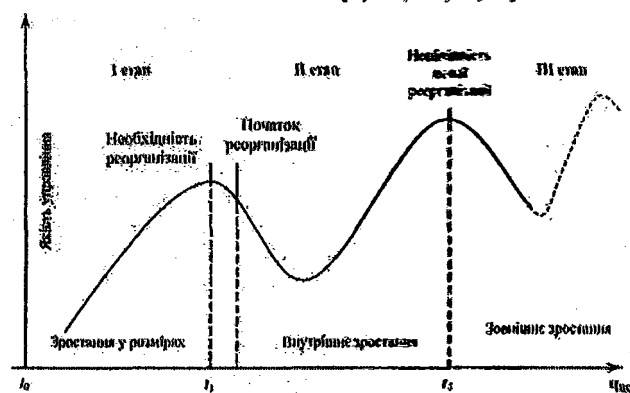


Рис. 1. Модель еволюції структури маркетингу на підприємстві в межах системи «споживач—підприємство—партнер»

На першому етапі  $[t_0-t_1]$  підприємство проходить період зростання як щодо розмірів, так і щодо зв'язків з факторами мікро- та макросередовища. На цьому етапі підприємство створює базис розвитку маркетингу партнерських відносин, що стає передумовою для зміцнення зв'язку, в першу чергу, зі споживачами. Таким чином, споживач і його потреби стають центром бізнес-стратегії підприємства й узгоджуються з усіма елементами системи маркетингу партнерських відносин: процесом, знаннями, технологіями, кадрами, структурою, керівництвом та суб'єктивними факторами (рис. 2). Іншими словами, стосунки між цими двома підсистемами через транзакції та довгострокові угоди перетворюються на партнерські відносини з повною взаємною залежністю.

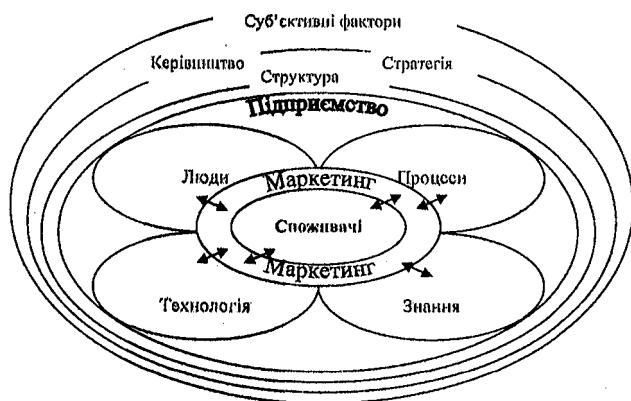


Рис. 2. Маркетинг на першому етапі становлення системи «споживач–підприємство–партнер» [3, 4, 15]

Аналіз наукових джерел з дослідження зазначеної проблеми [4, 13, 14] доводить, що саме на етапі «розквіту сил» реорганізація відділу маркетингу стає центральною проблемою, оскільки підприємство має достатню сукупність зрілих ресурсів для розвитку шляхом співробітництва та відповідну необхідність у зміні систем управління, стилю керівництва та організаційної структури. Таким чином, на етапі зрілості структури стратегічного управління маркетинговою діяльністю слід вживати заходи, спрямовані на підготовку реорганізації.

Безпосередньо реорганізація здійснюється на другому етапі еволюції (див. рис. 3 [t<sub>1</sub>–t<sub>2</sub>]), де відбувається інтеграція функцій маркетингу підприємства та його бізнес-партнерів. Важливим на даному етапі є те, що маркетинг відіграє ключову роль у «зібранні» елементів системи в єдину сукупність — систему. Таким чином на підприємстві створюється маркетинговий центр, що безпосередньо має у підпорядкуванні зв'язки з контрагентами і контактними аудиторіями та займається прийняттям й опрацюванням усіх інформаційних потоків. Виконання працівниками структур стратегічного управління маркетингом додаткових обов'язків не може бути реалізоване без надання їм відповідних повноважень, які, в свою чергу, мають обслуговуватися службами координації та контролю. Така ситуація створює необхідність для проведення нової реорганізації системи, внаслідок якої можуть бути об'єднані навіть деякі компоненти обох систем — підприємства і партнерів (кадри, бізнес-стратегії тощо).

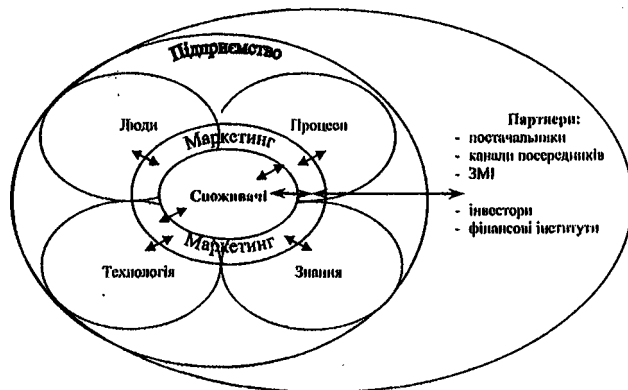


Рис. 3. Маркетинг на другому етапі становлення системи «споживач–підприємство–партнер» [16, 17]

На третьому етапі процесу спостерігається наявність потрібних ресурсів для реалізації вертикальної та горизонтальної інтеграції. Завданням служб маркетингу на цьому етапі є узгодження з партнерами визначених аспектів процесу партнерських відносин: стратегії, структури і керівництва (рис. 4). Інтеграція стратегій має відбуватися на рівні розвитку, що є необхідним для подальшого зміцнення взаємовідносин з партнерами. Підприємство, що організоване згідно з маркетингом партнерських відносин, повинно мати керівників, які спеціалізуються на особливих категоріях відносин (з поточними та потенційними покупцями, службовцями, постачальниками, інвесторами, органами державного управління та ін.), що потребує створення нових відділів чи підрозділів та делегації роботи менеджерів-маркетологів. Керівництво підприємств-партнерів має усвідомлювати переваги принципу маркетингу партнерських відносин та створення системи «споживач–підприємство–партнер» і повинно погодитися на забезпечення й підтримання таких взаємовідносин.

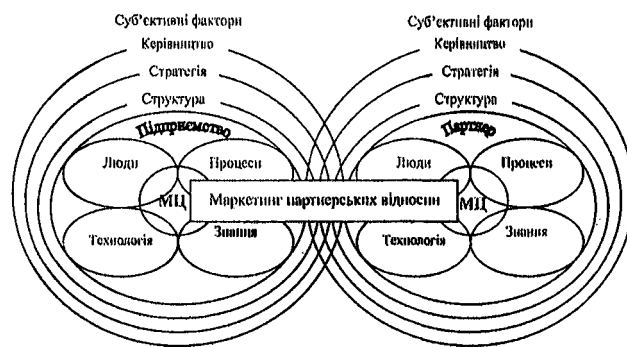


Рис. 4. Маркетинг на третьому етапі становлення системи «споживач–підприємство–партнер» [3, 4, 16]

Зазначимо, що інтеграція має стосуватися і суб'єктивних факторів діяльності підприємства, зокрема культури та стилю управління. Відмінності чи подібності в культурі й цінностях мають бути усвідомлені й ураховані, оскільки вони можуть стати перешкодою у створенні та збереженні відносин.

Варто зауважити, що зображена на рисунку 4 схема співробітництва ілюструє лише зв'язок між двома підприємствами. Насправді ж підприємство має створювати такі відносини з багатьма учасниками, що виконують різні функції та розташовані на різних ділянках ланцюга створення і надання цінностей чи забезпечення й обслуговування цього процесу. Зв'язок між ними так само проходить крізь внутрішні маркетингові центри підприємств, і за стратегії зміцнення зв'язків так само спостерігається інтеграція головних компонентів із дотриманням принципів маркетингу партнерських відносин. Функції, що виконуються таким центром, відповідають принципам синергізму і є наступними:

- виявлення сфер діяльності, суб'єктів зі схожими інтересами, що можуть бути спрямовані на об'єднання потенційних об'єктів інтеграції;
- забезпечення цілісності зв'язків, що утворюють ланцюг взаємовідносин через формальні зв'язки усередині підприємства та із зовнішніми зацікавленими сторонами — іншими елементами системи;
- управління можливостями системи, що гарантує ефективне й раціональне здійснення процесів; розроб-

ка споживацької стратегії для кожного пріоритетного покупця й узгодження стратегії підприємства зі стратегіями партнерів;

— співробітництво й інтеграція: маркетингологам необхідно брати активну і провідну участь у забезпеченні доступу до головних осіб, які приймають рішення щодо визначення стратегій та інших видів стратегічного співробітництва, що спрямовані на інтеграцію деяких аспектів діяльності підприємства, споживача і партнерів;

— розробка системи комунікацій, що надає можливість інтерактивного зв'язку зі споживачами і партнерами у режимі реального часу.

Зрозуміло, що такому маркетинговому центру доводиться виконувати величезну кількість інформаційних транзакцій для забезпечення безперервної реалізації тристоронніх партнерських домовленостей та стратегічного управління маркетинговою діяльністю учасників, а саме:

— промислових підприємств, що можуть кооперуватися між собою для спільного використання ресурсів, заохочення інвесторів, виконання функцій із захисту прав підприємств, ініціювання маркетингових досліджень, вивчення ринку й потреб споживачів, політичних розслідувань, співробітництва з громадськими організаціями та ін.;

— споживачів з ініційованими ними спілками, що, як відомо, становлять велику систему із відповідними державними, професійними та іншими зв'язками;

— постачальників устаткування, сировини, інформаційних технологій, знань, що є залежними від підприємства та мають відстежувати зміни на ринку.

**Висновок.** Очевидно, що нові умови розвитку системи «споживач—підприємство—партнер» і нова роль маркетингу потребує оновленої системи координації в стратегічному управлінні маркетинговою діяльністю на мезо- та макрорівні. Потреба в координації ще більш невід'ємна через велику сукупність взаємозв'язків, що зумовлюють потрійну взаємозалежність елементів: фактори, що вводяться одним елементом (постачальником) стають результатом іншого (підприємства) та забезпечують третью (споживача) і навпаки (інформаційні й фінансові потоки).

Отже, логічним видається створення єдиного регіонального маркетингового центру (на зразок міжфункціональної команди), який забезпечував би задоволення інтересів усіх компонентів системи «споживач—підприємство—партнер» з їхніми зв'язками та фінансувався б спілками підприємств та органами державного управління.

Доцільність втручання в ці перетворення органів державного управління підтверджується наступними перевагами для владних структур: можливість регулювання діяльності суб'єктів господарювання, встановлення різноманітних правових режимів для окремих суб'єктів економіки чи їх груп або альянсів та, безумовно, контроль за дотриманням законодавства.

Переваги для підприємств за умови втручання держави пояснюються такими аргументами: надання послуг посередництва як біржового, так і небіржового (регіональні й обласні аукціони, ярмарки); розробка, запровадження та забезпечення необхідних інформаційних технологій і засобів ділових комунікацій; створення структур з моніторингу ринків; організація і належна підтримка рекламних та інформаційних агентств, стати-

стичних закладів, консультаційних й аудиторських компаній [14,18].

**Подальший розвиток.** У подальшому, за умов свідомого професійного підходу, такі регіональні центри в організаційній формі можуть стати стрижнем єдиної маркетингової мережі задоволення інтересів споживачів у певних видах товарів, що має бути стратегічною метою для учасників та ініціаторів.

Однією з найбільш актуальних форм практичної реалізації маркетингу у системі партнерських відносин є інтеграція у систему стратегічного управління маркетинговою діяльністю модулів CRM (Customer Relationships Management) [19,20,21,22], що є черговим етапом еволюції маркетингу. CRM являє собою спеціалізоване програмне забезпечення, орієнтоване на збирання величезних масивів інформації, аналіз та виявлення особливостей і закономірностей, і надає такі нові можливості: використання переваг розвитку мобільного зв'язку, нових способів захисту інформації, засобів авторизації та аудиту, підвищення надійності роботи мережевого і комп'ютерного устаткування, поява багатоланкових систем розподілу, розвиток засобів інтеграції.

Для забезпечення взаємозалежності елементів системи рекомендується взаємне регулювання — окремими і груповими координаторами [4,13]. Групова координація передбачає створення у межах маркетингового центру груп чи команд, що мають певні навички, працюють над досягненням спільної мети та використовують єдиний підхід і несуть спільну відповідальність — регулярних комітетів чи спеціально створюваних комісій. Питання координації мають вирішуватися на нарадах таких груп у ході обговорення особистих уподобань партнерів та споживачів і завдань підприємства, на ґрунті яких приймаються погоджені рішення, із застосуванням функцій аналітичних CRM. Такі групи можуть стати одним із засобів координації різних функцій системи, що об'єднують співробітників різних підрозділів різних підприємств.

#### Література

1. Менеджмент: Век XX-век XXI: Сборник статей / Под ред. О. С. Виханского, А. И. Наумова; сост. И. А. Петровская.— М.: Экономистъ, 2004.— 336 с.
2. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ.— К.: Основа, 1997.— 546 с.
3. Гордон Ян. Х. Маркетинг партнерских отношений: новые стратегии и технологии привлечения клиентов: Пер. с англ.— СПб.: Питер, 2001.— 386 с.
4. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии: [Пер. с англ.] — 3-е изд., междунар.— СПб.: Питер, 2002.
5. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія.— К.: КНЕУ, 2002.— 294 с.
6. Голубков В. П., Голубкова Е. Н., Северин В. Д. Маркетинг. Выбор лучшего решения.— М.: Экономика, 1993.— 412 с.
7. Алдер Г. Маркетинг будущего: диалог сознаний: Общение с потребителями в XXI веке.: Пер. с англ.— М.: Фаир-Пресс: Гранд, 2003.— 448 с.
8. Кемпбелл Э., Саммерс Лачс К. Стратегический синергизм.— 2-е изд.— СПб.: Питер, 2004.— 486 с.
9. Акулова И. А. Концептуальные основы организации системы маркетинга партнерских отношений.— Х.: Бизнес-Информ, 2005.— № 9–10.— С. 25–28.

10. Куц С. П. Сравнительный анализ основных концепций теории маркетинга взаимоотношений // Вестник Санкт-Петербургского университета.— 2003.— № 32.— С. 44–48.
11. Забелин П. В. Основы корпоративного управления концернами.— М.: Приор, 1998.— 312 с.
12. Бутчер Стефан. Программы лояльности и клубы постоянных клиентов: Пер. с англ.— М.: Изд. дом «Вильямс», 2004.— 384 с.
13. Забродский В. А., Кизим Н. А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем.— Х.: Бизнес-Информ, 2000.— 286 с.
14. Мильнер Б. З. Теория организации.— М.: ИНФРА-М, 2005.— 712 с.
15. Шершнева З. Е., Оборская С. В. Стратегическое управление.— К.: КНЕУ, 1999.— 512 с.
16. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ.— М.: Прогресс, 1990.— 610 с.
17. Изюмов С. Алхимия CRM // Корпоративные системы.— 2006.— №1.— С. 28–37.
18. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.— М.: Дело, 1992.— 790 с.
19. Голубева О. І. Менеджмент маркетингової діяльності // Матеріали конференції «Сучасні проблеми гуманізації та гармонізації управління».— Х.: ХНУ, 2004.
20. Лоза Ю. М. Эволюция клиент-ориентированных технологий // Корпоративные системы.— 2006.— № 1.— С. 34–38.
21. Пауков С. В. Развитие ключевых клиентов. Трудный клиент: Руководство для менеджеров.— М.: Мед. информ. агентство, 2004.— 274 с.
22. Савельев Е. В. Маркетинг партнерских связей // Практический маркетинг.— 2003.— №11.— С. 32–38.

**А.Г. Семенов**

член-кор. АЕН України, м. Донецьк

## ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДИВЕРСИФІКОВАНОЇ ПРОДУКЦІЇ

**Вступ.** Проблема конкурентоспроможності продукції носить у сучасному світі універсальний характер. Від того, наскільки успішно вона зважається, залежить багато чого в економічному і соціальному житті будь-якої країни, практично будь-якого споживача.

В умовах розвинутого конкурентного ринку маркетинг стає ефективним засобом рішення проблеми якості і конкурентноздатності товарів, випробуючи, у свою чергу, їх зворотний вплив, що розширює або знижує його можливості.

Перехід до ринкової економіки, який відбувається в Україні з великими труднощами, змушує по-новому глянути на проблему якості виходячи з того, що якщо не сьогодні, то завтра розвитий конкурентний ринок буде диктувати рівень і динаміку розвитку якості продукції, визначати конкурентноздатність її виготовлювачів.

Існує об'єктивна необхідність в умовах ринкових відносин підсилити роль якості як одного з вирішальних факторів успіху виробника на ринку. У зв'язку з загостренням екологічних проблем в Україні і в усьому світі особливе значення для конкурентоспроможності продукції здобувають такі ознаки якості, як безпека для життя населення й екологічна чистота продукції.

В умовах переходу України до повноцінної ринкової економіки боротьба за споживача на внутрішньому і зовнішньому ринках вимагає створення і виробництва дійсно конкурентоздатних товарів. У цьому зв'язку виникає проблема пошуку економічно раціональних рівнів конкурентноздатності товарів і витрат на їхнє досягнення. Усе це підвищує роль управління в цілеспрямованому впливі на якість, а через нього — на конкурентноздатність продукції.

Забезпечення конкурентноздатності продукції на необхідному рівні припускає необхідність її кількісної оцінки. Без такої оцінки конкурентноздатності всі міри, що передбачаються підприємством, по підтримці продукції (товару) на належному рівні залишаться благим побажанням.

Конкурентноздатність оцінюється шляхом зіставлення параметрів аналізованої продукції з параметрами, необхідними споживачу, чи з параметрами виробу-зразка. Порівнювані параметри повинні виражатися в однакових величинах виміру. Порівняння виробляється по групах технічних і економічних параметрів.

**Основні положення.** При оцінці конкурентноздатності можуть застосовуватися диференціальний, комплексний і змішаний методи. При обмеженнях можливостях одержання необхідної інформації для оцінки конкурентноздатності, труднощах підбора зразка-аналога можуть застосовуватися спрощені методи.

Проблему забезпечення конкурентноздатності необхідно розглядати у взаємозв'язку між конкурентноздатністю продукції, підприємства, галузевою і країною конкурентноздатністю. Особливо очевидна цей взаємозв'язок в авіаційній промисловості, де конкурентна боротьба ведеться не тільки на рівні підприємств але і на національному рівні, тобто на рівні держави і на глобальному міжнародному рівні (мова йде про створення транснаціональних компаній).

На ринку послуг по ремонті і технічному обслуговуванні авіадвигунів ВАТ «Мотор Січ» має об'єктивні переваги, оскільки підприємство є виробником-монополістом двигунів АІ-24, АІ-20, ТВЗ-117, АІ-9, АІ-9В, АІ-8, АІ-25, АІ-25ТЛ, Д-36, Д-136, Д-18, а також єдиним у світі виготовлювачем запасних частин до цих