

своїми конкурентами “Іспанський дім” має низку переваг: у своїй товарній політиці дотримується прогресивних аспектів (у нього швидше ніж у інших з’являються усі нововведення та прогресивні технології); ексклюзивність продукції, яка пропонується; достатньо широкий асортимент товарів; високій рівень обслуговування.

Отже, за допомогою таких інструментів маркетингу, як дослідження ринку та експертні оцінки конкурентоспроможності, ТПГ “Іспанський дім” формує ефективну торгівлю політику і свій асортимент продукції.

1. Олейник И. Чужое лицо // Бизнес. – № 10. – 2001. 2. Следзь С., Вежичанін О., Следзь Н. Якість вітчизняної плитки покуця вже не влаштовує // Галицькі контракти – № 37. – 1998.

УДК 658.8

Л.Ю. Гордієнко

Харківський державний економічний університет

ПРОБЛЕМИ ПЕРЕТВОРЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

© Гордієнко Л.Ю., 2003

Розглянуто проблему перетворення маркетингових процесів в умовах трансформації підприємства на основі побудови системи раннього попередження.

The problem of transformation of marketing processes in conditions of transformation of the enterprise is considered on the basis by construction of the early warning and control system.

Трансформація підприємства – це процес, який охоплює, як правило, перетворення, спрямовані на всю систему підприємства в цілому, включаючи його маркетингову підсистему. Цей процес має на меті загальне поліпшення ефективності в масштабі всього підприємства з тим, щоб запобігти ситуаціям, які можуть призвести до кризи, або його метою може бути впровадження змін, які можуть бути пов’язані з новою стратегією тощо.

Трансформація може здійснюватися на будь-якій стадії життєвого циклу підприємства, але на практиці її здійснюють найчастіше тоді, коли підприємство знаходиться на стадії спаду, що створює проблеми, які пов’язані із здійсненням як традиційних, так і нових процесів, в тому числі по впровадженню змін. Тому пропонуємо включити до системи маркетингових процесів функції, які забезпечують здійснення упереджувальних дій на підставі системи раннього попередження, яка по суті є інформаційною системою спеціального призначення, доступ до якої, а також збір і обробку інформації може робити тільки обмежене коло працівників. До основних завдань такого типу систем, здійснюваних у процесі управління підприємством, відносяться: нагромадження інформації про зміни, що відбуваються в організації і її зовнішньому середовищі, її аналіз, а також передача системі планування сигналів про розпізнавання ризиків (шансів) і визначення змісту подальшої діяльності організації.

Перші спроби розробки Систем раннього попередження (СРП) були розпочаті у військовій сфері (наприклад, система, що згадується часто в спеціальній літературі, Airborne

Warning and Control Systems, або AWACS) [1]. Функціонування СРП у бізнесі (також як і у військових системах) ґрунтується на: безперервності її функціонування; систематичності моніторингу як усередині фірми, так і в її зовнішньому середовищі; базуванні діяльності СРП на інтегративній інформаційній системі; здійсненні агрегування інформації, наприклад, на одному з пакетів класу datamart, datamarket (магазин даних) чи datawarehouse (оптовий склад даних). Роль і місце раннього попередження при формуванні маркетингової стратегії організації показано на рис. 1, розробленому на основі [1, 2].

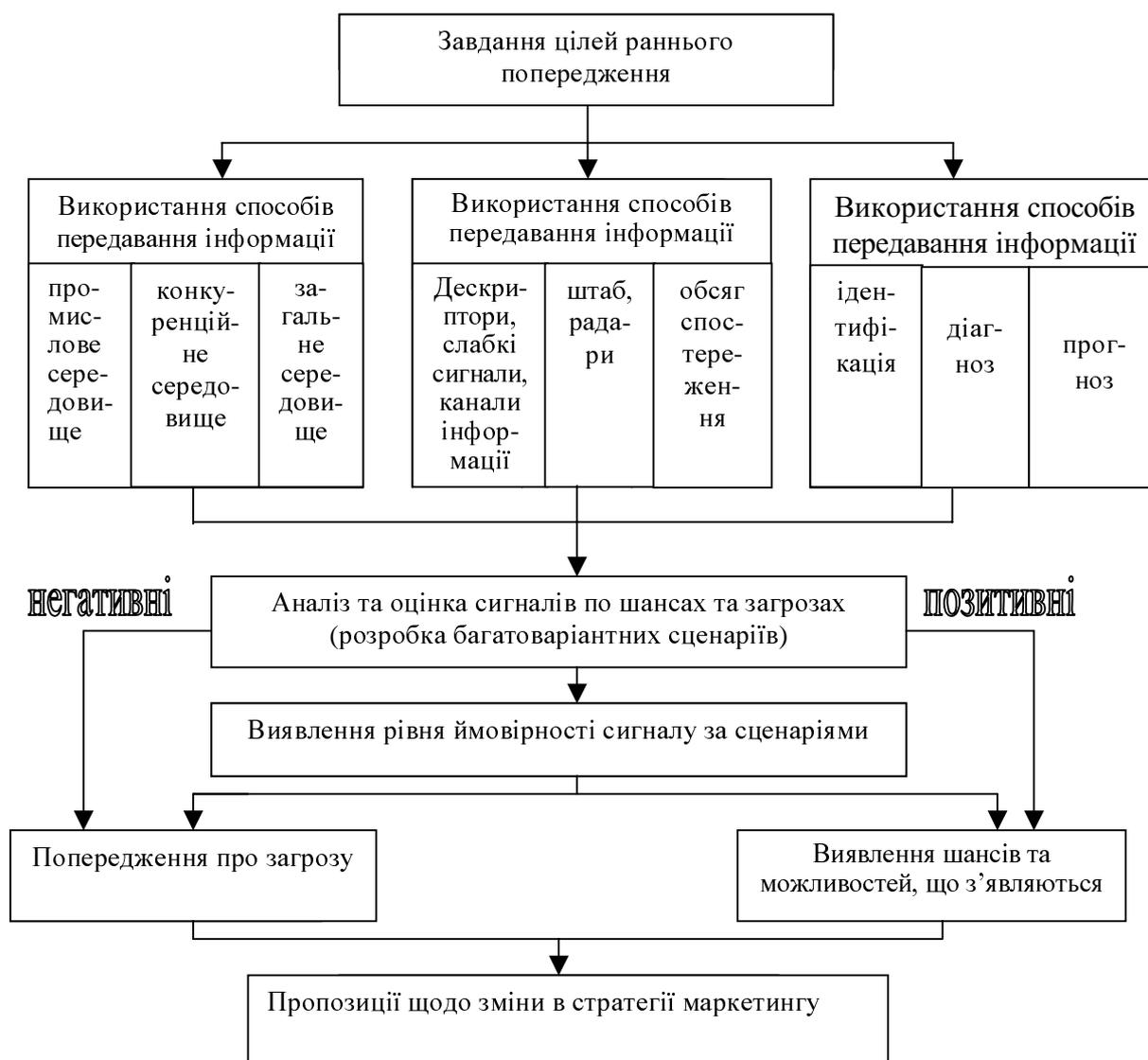


Рис. 1. Роль і місце раннього попередження при формуванні маркетингової стратегії організації

Раннє попередження – це інформація, передана у вигляді сигналів:

- таких, що попереджають про *небезпеку* і *ризик*;
- таких, що виявляють появу *шансів*.

Попереджаюча інформація повинна подаватись у вигляді сигналів, переданих керівництву у відповідний час і формі; вона стосується явищ, а також імовірності їх розвитку. У зв'язку з тим, що ці сигнали мають велике значення для справного функціонування організації, вони повинні викликати відповідну реакцію в осіб, що приймають рішення.

Інтерес до застосування *системи раннього попередження* (яку називають також *системою розпізнавання шансів і загроз*) при управлінні організаціями зростає у зв'язку зі значною динамікою змін, що відбуваються як ззовні, так і усередині фірми (у тому числі тих процесів, подій, зв'язків, які в ній реалізуються), з одного боку, і ростом вимог до кваліфікації і компетенції (найчастіше міждисциплінарних) менеджерів, – з іншого.

Згідно з [1, 2] у процесі *створення системи раннього попередження* можна виділити три головні фази:

- 1) виявлення *сфер спостереження*, а також *індикаторів* (симптомів) раннього попередження для кожної сфери;
- 2) визначення процесу (процедур) розпізнавання шансів і загроз;
- 3) здійснення організаційних заходів щодо впровадження на підприємстві системи раннього попередження.

На першій фазі (на основі аналізу зовнішнього середовища і його впливу на фірму) визначається рівень важливості (значення) контактів і впливів; послідовність (пріоритети) спостереження. У процесі спостереження необхідно передбачити такі чинники: кон'юнктуру, інфляцію, ринок праці, ринок капіталу, ринок збуту, правові норми, у тому числі фінансові. При визначенні взаємозв'язків фірми з зовнішнім середовищем необхідно зосередити увагу на виявленні глобальних (ключових) проблем і показників типу: загальний оборот, загальні витрати, якість виробів, ефективність інвестицій тощо. Керівництво фірми повинно хоча б один раз у рік здійснювати аналіз зовнішнього середовища (оточення, ринку тощо), щоб вчасно реагувати на зміни, що відбуваються на ринку. Наприклад, Н.Ж. Vollmuth у [3] пропонує розробляти *систему раннього попередження*, в основу якої покладено ідею створення *каталога проблем* (табл. 1). Кожний пункт такого каталога повинен піддаватися систематичному аналізу й оцінці.

На думку Н.Ж. Vollmuth у [3], на практиці в процесі здійснення моніторингу конкурентів найважливішими є критерії оцінки їх виробів і послуг (табл. 2).

Таблиця 1

Індикатори раннього попередження каталога проблем

<p>РИНКОВІ ІНДИКАТОРИ: зміна попиту; динаміка цін; конкуренція; динаміка окремих ринків; частка окремих фірм на ринку; купівельна спроможність; ринок капіталу; персонал; сировина; структура клієнтів</p> <p>ТЕХНОЛОГІЧНІ ІНДИКАТОРИ: інновація; нові технології; технічний прогрес; know-how</p> <p>ПОЛІТИЧНІ ІНДИКАТОРИ: нові законодавчі акти; обмеження на імпорт і експорт; субвенції; зниження податків; ризики, залежні від певної країни</p> <p>ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНІ ІНДИКАТОРИ: кон'юнктура; зміна курсів валют; інфляція; стагнація; процентна ставка</p> <p>СОЦІАЛЬНІ ІНДИКАТОРИ: приріст населення і його вікова структура; скорочення робочого часу; безробіття</p>

Оцінювати вироби і послуги конкурентів повинні як представники керівництва фірми, так і її основні клієнти. Перераховані в табл. 2 критерії оцінки виробів і послуг конкурентів можуть бути покладені в основу розробки детального аналізу й оцінки конкурентоспроможності. У процесі підготовки програми виробництва і збуту для окремих виробів і послуг

(чи їх груп) необхідно розробити нові або модифікувати й уточнити старі критерії, за якими здійснюються оцінки. Результати внутрішнього аналізу повинні впливати на коротко- і довготермінове планування. Одним з основ планування, що включає прийняття попереджувальних засобів, можуть бути результати аналізу переваг і слабкостей фірми. Внутрішній аналіз фірми може охоплювати такі проблемні сфери: торговельну, технічну, кадрову, фінансову, організаційну.

Таблиця 2

Зовнішній аналіз/оцінка продукту/послуги ААА конкурента ХХХ

КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТНОГО ПРОДУКТУ: надійність (аварійність); легкість збереження; аксесуари; ціна; ціна/продуктивність; гнучкість системи; обслуговування; тривалість; обробка; легкість постачання; міцність; технічні ради; післяпродажний сервіс; час постачання; технічний стан; задоволення спеціальних потреб клієнта; пристосовність; термін платежу; форма оплати; повернення; мережа продажів; реклама; імідж тощо

У рамках зовнішнього аналізу фірми необхідно звернути особливу увагу на такі аспекти її діяльності: рентабельність; оборотність оборотних коштів; участь окремих груп виробів (послуг) на ринку; структуру засобів організаційних одиниць; продуктивність цих одиниць; інвестиції; фінансові можливості; складське господарство; кадри; “вузькі” місця на підприємстві; канали розподілу; рух коштів.

З метою одержання детальнішої інформації про підприємство Н.І. Vollmuth у [3] рекомендує розпочати аналітичні дослідження: з груп виробів (послуг); сфер продажів; груп клієнтів; portfolio; аудиту; вартості; break-even; балансу; показника ROI; величини замовлень тощо. З метою одержання повного орієнтування в перевагах і слабкостях фірми Н.І. Vollmuth рекомендує в [3] використовувати критерії, наведені в табл. 3.

Таблиця 3

Критерії для орієнтування в перевагах і слабкостях фірми

КРИТЕРІЇ: управління; стиль керування; прагнення досягти мети; використання шансів; прибутковість; фінансові засоби; технічне оснащення; концепція маркетингу; дистрибуція; оцінка клієнтів; оцінка торговельних працівників; реклама; сприяння продажу; сервіс; обслуговування; формування цін; асортимент; якість продуктів/послуг; імідж; оснащення; використання пристосувань; активність розвитку; рахівництво; професійна кваліфікація; готовність жертвувати чимсь; робоча атмосфера; підготовка і підвищення кваліфікації кадрів; готовність приймати рішення; організація; інформація; координація; гнучкість

Керівництво фірми повинно хоча б один раз у рік здійснювати порівняння й оцінку слабких і сильних сторін своєї фірми. Це повинен бути порівняльний аналіз стосовно кращих фірм на ринку і найважливіших конкурентів (benchmarking).

Друга фаза починається з розпізнавання шансів і загроз. Для цього необхідно визначити методи спостереження за середовищем, поставити діагноз, а також здійснити оцінку важливості отриманої інформації. На цій фазі одержуємо відповідь на запитання: “Яке значення для фірми в майбутньому може мати ця інформація”? При цьому необхідно

з'ясувати: яке походження сигналу; до якої сфери він відноситься (економічної, технологічної, ринкової, соціальної, політичної тощо); чи маємо справу з коливаннями кон'юнктури, інфляції, змін валютних курсів, діями конкуренції, новими виробами (послугами), процесами, способами їх застосування; змінами ситуації на ринку праці; змінами нормативних актів тощо. Потім варто визначити вид отриманого сигналу, тобто:

- Чи є сигнал відображенням деякої тенденції, чи є він випадковий?
- Які причини змін, що відбуваються?
- Чи можуть зміни вплинути на майбутнє фірми?

На етапі розпізнавання шансів і загроз необхідно дати відповідь на питання, хто на фірмі повинен реагувати на одержання сигналу про зміни і включати їх до свого графіка діяльності. З цією метою необхідно ідентифікувати зміни, що відбуваються (сигнали), досліджувати й оцінювати проблему, про яку сигналізується, а потім прийняти рішення, чи потрібно далі нею займатися і який дати їй ранг, тобто визначити, чи належить цій проблемі і далі знаходитись під спостереженням, і аж тоді необхідно одержати додаткову інформацію тощо.

Третя фаза створення *системи раннього попередження* припускає визначення керівництвом фірми:

- сфер відповідальності на фірмі окремих осіб (чи колективів);
- графіка одержання сигналів;
- проектів методів обробки інформації (симптомів і показників раннього попередження).

Організаційні заходи щодо створення системи раннього попередження можуть бути впроваджені за такими варіантами, як:

- штаб раннього попередження;
- група фахівців, що працюють за проблемою раннього попередження;
- окремі фахівці, що працюють за проблемою раннього попередження, так звані “радары”;
- автоматизована (інформаційна) система раннього попередження.

Завданням штабу раннього попередження є спостереження і виявлення змін, а також тенденцій від моменту їх появи з подальшою передачею їх у вигляді інформації і пропозицій варіантів рішень вищому керівництву, які можна використовувати в процесі розробки стратегії маркетингу.

Завданням групи фахівців із проблеми раннього попередження є: раннє розпізнавання шансів і загроз на окремих сегментах ринку, у тому числі – дослідження технологічного розвитку, поведження конкурентів, змін, що відбуваються на закордонних ринках тощо. Результати праці такої групи повинні передаватися керівництву у формі звітів.

Завданням «радарів» (фахівців в області раннього попередження, відряджених відповідними підрозділами) є: спостереження і пошук інформації про всі зміни, які відбуваються в сферах діяльності, що закріплені за ними, а також передача отриманих у процесі спостережень зведень у відповідній формі керівництву.

У зв'язку з тим, що система раннього попередження є джерелом важливої інформації про явища і процеси (а також імовірності їх появи), вона дає керівництву можливість швидкого реагування на зміни, а також пристосувати фірму до нових умов її оточення. Зазначені дії можливі завдяки відповідному розпізнанню проблем, що з'являються, їх симптомів і постановці відповідного діагнозу. Діагноз указує на складність проблем, у результаті чого керівництво не потопає в рутині, а використовує вивірені рішення.

Отже, використання системи раннього попередження дасть можливість досягти не тільки виправлення результатів поточної діяльності підприємства, але і забезпечення ефективного формування та досягнення головної мети трансформації – “робіть кращі речі” і “робіть речі краще”. Але потрібно зауважити, що при прагненні досягти цієї мети може виникнути проблема, яка пов’язана із швидкістю проведення оздоровчих процесів та вразливістю фірми, в тому числі її опором.

Перетворення маркетингових процесів в умовах трансформації підприємства торкається таких складових:

- процесу генерування попиту, тобто виправлення ефективності продажу і маркетингу в такий спосіб, щоб краще були здійснені очікування клієнтів;

- процесу заспокоєння попиту, тобто виправлення операційної ефективності в рамках ланцюга доставок, що має привести до зменшення коштів, поліпшення якості та кращого реагування на потреби клієнтів;

ключових допоміжних процесів, тобто виправлення системи управлінської інформації та системи управління коштами.

Проблеми підприємства, яке потребує трансформації, на нашу думку, полягають в тому, що його функціонування нагадує відокремлені між собою ланки, що відповідають окремим організаційним підрозділам, які проводять свою діяльність в повній ізоляції від інших. Організаційна культура такого підприємства опирається на постійне звинувачення інших за слабкі операційні результати. Окремі підрозділи такого підприємства вимірюють свої результати у відриві від інших підрозділів і всієї організації загалом. При цьому вони намагаються стверджувати, що їх ефективність зростає. А вирішення проблем, пов’язаних зі здійсненням як операційних, так і інших сфер діяльності підприємства під час його трансформації, потребує комплексного підходу та концентрації на всіх найважливіших його процесах, в тому числі маркетингових.

Під час перетворення маркетингових процесів підприємства, що трансформується, можуть виникнути такі явища: відсутність контакту з клієнтами – підприємство функціонує “само для себе”; недостатні знання про конкуренцію; підприємство орієнтується передусім на розмірі продажів, а не на прибутку; цю тенденцію супроводжує неефективна система управлінської інформації, що занадто розрослася; фрагментні та застарілі виробничі лінії; постійні “перекидування” між підрозділами продажу та виробництва; неспокійна цінова політика; не добре визначені мотиваційні системи та занадто оптимістичні цілі; відсутність розуміння продукту або послуги, які потрібно продавати, щоб досягти максимальної рентабельності; не ефективно (або в загалі відсутнє) визначені цілі продажу; слабо кваліфікований і не добре керований персонал, що зайнятий продажем; відсутність спільних вимірників ефективності; повільне реагування на думку та вимоги клієнтів.

Впровадження змін в маркетингових процесах потребує особливої уваги, тому що трансформаційна діяльність в цій сфері торкається клієнтів, яких за неефективних кроків можна втратити. Проблема здійснення перетворень в маркетинговій сфері підприємства полягає в тому, що ринкова позиція підприємства, що трансформується, може бути слабкою. Тому менеджери, які проводять трансформацію, повинні докладно обмірковувати наслідки кожного з тих кроків, що можуть мати негативний вплив на клієнтів. Ось чому, на нашу думку, першим кроком при здійсненні маркетингових перетворень є прогнозування очікувань і почуттів клієнтів.

Як показує досвід підприємств, які йшли на реструктуризацію (вона розглядається нами, як один із видів трансформації), найчастіше їх керівництво не мало контактів з клієнтами, що призводило дуже часто ці підприємства до кризового стану. Відомо, що розуміння потреб клієнтів, їх споживчої поведінки, а також того, як вони сприймають фірму, що трансформується, та її конкурентів, є ключовою інформацією, яка потрібна для підготовки плану трансформації підприємства. В деяких випадках можна замовити незалежне ринкове дослідження, але головна інформація знаходиться у працівників підприємства, в таких відділах, як відділ продажу та відділ обслуговування клієнтів (якщо такий існує на підприємстві). Крім того, цінна інформація може бути знайдена також у працівників технічних відділів та виробничих підрозділів. Додатково, при зборі інформації можна організувати зустрічі з найвпливовішими клієнтами підприємства.

Не менш важливою є розробка перетворень в сфері продажу. Під час трансформації потрібно здійснити такі заходи:

- планування та контроль діяльності, що торкається продажу, таким чином, щоб добре розподілити між окремими продавцями ключові продукти та ключових клієнтів;
- мотивування і підвищення кваліфікації працівників відділу продажів;
- моніторинг результатів продажу;
- оцінка працівників, що займаються продажами, а в разі необхідності заміна їх іншими;
- ознайомлення працівників, що займаються продажами, з новим маркетинговим планом і новою філософією діяльності.

Отже, трансформація підприємства ставить нові проблеми перед його керівництвом, вирішення яких вимагає комплексного підходу до впровадження змін, в тому числі і в маркетинговій сфері.

1. Chodak D., Wackowski K. *Wybrane problemy konstruowania systemu wczesnego ostrzegania w biznesie na przykladzie telekomunikacji Polskiej S. A. «Nowe trendy I rozwiazania w organizacji produkcji I zarzadzaniu przedsieborstwem»*, 1998. – S. 66 – 83. 2. Penc J. *Strategie zarzadzania*. AW Placet. – Warszawa, 1995. 3. Vollmuth H.J. *Controlling*. AW Placet. – Warszawa, 1993.

УДК 51-94.33

С.Н. Гриневская

Институт экономики промышленности НАН Украины, г. Донецк

ГЛОБАЛЬНЫЕ ИНТЕГРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ГОСУДАРСТВА

© Гриневская С.Н., 2003

Проаналізовано критерії конкурентоспроможності економіки, визначено основні задачі інтеграції України у світове співтовариство.

The criteria of economic competitiveness is analyzed, the main tasks of the integration of Ukraine into the world community are defined in this article.

Определять процессы развития мирового сообщества в обозримом будущем будет уровень глобализации. Ее главным предназначением является тесное и широкое взаимодействие государств и международных организаций в оценке состояния и поисках решений обостряющихся проблем, затрагивающих интересы не только отдельных государств, но и всего