

ВИМІРЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Шимко А.В., аспірант

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ

Обґрунтовується необхідність розробки системи показників результативності маркетингових технологій, яка б повною мірою відображала стан маркетингової діяльності торговельного підприємства за кількісними і якісними характеристиками. Запропоновано підхід до оцінки результативності маркетингових технологій, заснований на концепції збалансованої системи показників.

Ключові слова: маркетингові технології, роздрібні торговельні підприємства, результативність, збалансована система показників.

Шимко А.В. ИЗМЕРЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ / Черновицкий торгово-экономический институт КНТЭУ, Украина

Обосновывается необходимость разработки системы показателей результативности маркетинговых технологий, которая бы в полной мере отображала состояние маркетинговой деятельности торгового предприятия за количественными и качественными характеристиками. Предложен подход к оценке результативности маркетинговых технологий, основанный на концепции сбалансированной системы показателей.

Ключевые слова: маркетинговые технологии, розничные торговые предприятия, результативность, сбалансированная система показателей.

Shymko A.V. MEASUREMENT OF THE EFFECTIVENESS OF THE RETAIL ENTERPRISES MARKETING TECHNOLOGIES / Chernivtsi Trade and Economics Institute of KNTEU, Ukraine

The necessity of the development of the indexes system of the marketing technologies effectiveness, which will fully reflect the stage of retail enterprise marketing activity by quantitative and qualitative characteristics is proved. The approach to the estimation of the marketing technologies effectiveness, based on the concept of the balanced system of indexes is proposed.

Key words: marketing technologies, retail enterprises, effectiveness, balanced system of indexes.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Безперечно, у сучасних умовах конкурентної боротьби та динамічних змін ринкового середовища роздрібні торговельні підприємства з метою підтримки конкурентоспроможності та розвитку змушені використовувати передові технології маркетингу. Не оволодівши ними, вони приречені на невдачу в конкурентній боротьбі. Водночас, використання маркетингових технологій у діяльності роздрібногo торговельного підприємства хоча і є ефективним засобом реалізації стратегії розвитку, проте вимагає значних витрат на їх впровадження та управління. Сьогодні більшість підприємств, особливо ті, що відчувли негативний вплив світової фінансової кризи, змушені шукати резерви і зменшувати витрати. При цьому, у першу чергу, особливо вразливими стають саме маркетингові бюджети. Підприємства розглядають можливості скорочення або навіть ліквідацію витрат на маркетингові технології.

Тому важливим завданням для роздрібногo торговельного підприємства є визначення міри впливу маркетингових технологій на ефективність торговельного підприємства, тобто на рівень і якість кінцевих результатів, у тому числі фінансово-економічних. Окрім того, торговельним підприємствам необхідно постійно здійснювати оцінювання результативності використаних маркетингових технологій та чинників, що впливають на їхню ефективність.

У цих умовах набуває актуальності питання дослідження існуючих методів визначення результативності маркетингових технологій та визначення перспективних підходів до її оцінки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню методів визначення результативності та ефективності маркетингу у вітчизняній та іноземній літературі приділяється значна увага. Ця проблема розглянута в працях таких вчених, як Т. Амблер, О. Будаєва, В. Л. Білоусов, П. Дойль, Г. Ассель, Е. П. Голубков, В. Н. Похабов, И. В. Пономаренко, В. Савчук та ін.

Зазначені науковці розглядають різні підходи до оцінки результативності та ефективності маркетингової діяльності: з позиції визначення критеріїв якості маркетингової діяльності, підвищення вартості бізнесу, дослідження ефективності витрат на маркетинг, через оцінку капіталу бренду, за визначеними функціями та напрямками маркетингу, на основі розрахунку рейтингу ефективності маркетингу тощо.

Разом із тим, проблема оцінки маркетингової діяльності, широко обговорювана теоретиками і практиками, поки не знаходить свого системного вирішення. Науковці у сфері маркетингу не мають єдиної позиції щодо критеріїв оцінки маркетингової діяльності підприємства. Тому одним із найголовніших завдань будь-якого маркетолога залишається побудова об'єктивної моделі оцінки маркетингової діяльності підприємства, що базувалась би на системі показників, які були б зрозумілі керівництву підприємства та відображали результативність та ефективність маркетингових технологій.

Як зазначають деякі вчені [1, 2], оцінити маркетингову результативність і ефективність досить складно, а в багатьох випадках неможливо. Перша проблема пов'язана із складністю оцінки всіх довгострокових ефектів маркетингової діяльності [2]. Друга проблема полягає в складності виділення результатів власне маркетингової діяльності, адже частково ці результати опосередковано втілюються в інших функціях і процесах, включаючи дослідження, розробку, виробництво та ін. [3]. Інша проблема, на яку звертають увагу більшість авторів, полягає в тому, що багато маркетингових показників не мають фінансового вираження [4].

На нашу думку, досягнення результативності маркетингової діяльності підприємствами торгівлі має на меті не тільки збільшення обсягів купівлі-продажу, прискорення обігу товарів, а й освоєння і закріплення на конкретних ринках, формування іміджу підприємства тощо. На одних етапах підприємства торгівлі намагаються підпорядкувати діяльність досягненню кількісних результатів (збільшенню товарообороту, зниженню витрат, скороченню запасів), на інших – якісних (отриманню соціального, психологічного, ринкового та інших ефектів).

Для оцінки результативності маркетингових технологій необхідно розробити систему показників, яка б повною мірою відображала стан маркетингової діяльності торговельного підприємства за кількісними і якісними характеристиками.

Принципи такої оцінки закладені в «збалансованій системі показників» (ЗСП), розробленій Р. С. Капланом та Д. П. Нортонем [5].

Також принципи системи збалансованих показників концептуально розглянуті в роботах таких відомих українських та російських науковців, як А. Гершун, В. Пешко, А. Синьков, та інші. Найбільш поширеними в цій галузі є розробки таких зарубіжних авторів, як Р. Каплан, Д. Нортон, Н. Олве, К. Хьюберт, П. Нівен, М. Браун, А. Прайснер. Окрім того, останнім часом багато науковців присвячують свої праці розгляду проблематики адаптації концепції ЗСП до сфери маркетингу, проте досі не сформовано збалансовану систему показників, яка б дозволяла визначати вплив конкретних маркетингових технологій на результативність діяльності торговельного підприємства.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування рекомендацій щодо оцінки результативності маркетингових технологій з використанням збалансованої системи показників (ЗСП).

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Як уже зазначалося вище, визначення результативності маркетингових технологій є дуже важливим для роздрібних торговельних підприємств. Серед науковців-маркетологів немає єдності в поглядах щодо вирішення цього питання. На нашу думку, для оцінки результативності маркетингових технологій можна використати збалансовану систему показників, розроблену Р. С. Капланом та Д. П. Нортонем, з адаптацією до маркетингової діяльності роздрібних торговельних підприємств.

Збалансована система показників розроблена таким чином, щоб пов'язати фінансові показники з такими сторонами операційної діяльності підприємства, як задоволеність споживачів, внутрішні бізнес-процеси, управління трудовими ресурсами. За рахунок цього вирішується конфлікт на торговельних підприємствах: орієнтація на споживача чи на витрати.

Концепція ЗСП вигідно відрізняється від інших концепцій тим, що фінансові й нефінансові показники інтегруються з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між результуючими показниками і ключовими факторами, під впливом яких вони формуються.

Ця система містить показники, що характеризують чотири основні складові ефективності управління: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, відносини з споживачами, розвиток персоналу підприємства.

Кожна зі складових містить інформацію про:

- 1) цілі, яких прагне досягти підприємство;
- 2) показники, за допомогою яких можна виміряти успішність досягнення цілей;
- 3) цільові значення показників, які свідчать про рівень досягнення поставленої цілі;

4) комплекс заходів, спрямованих на ліквідацію, так званого, розриву між фактичними значеннями показників та їхніми цільовими значеннями. Кожний такий захід має бути забезпечений достатньою кількістю ресурсів: людських, фінансових, технічних. Заходи повинні бути визначені для кожного показника та сприяти досягненню його цільового значення.

Грунтуючись на базових підходах до розробки збалансованої системи показників, визначених зарубіжними фахівцями, та проаналізованих підходах щодо оцінки результативності маркетингу, процес розробки системи показників оцінки результативності маркетингових технологій можна об'єднати в такі етапи (рис. 1):

1. Формулювання головної стратегічної цілі маркетингової діяльності.

Цілі маркетингової діяльності формуються на основі стратегії та цілей діяльності підприємства. Для визначення головної стратегічної цілі маркетингової діяльності необхідно провести ретельний аналіз діяльності підприємства, визначити сильні та слабкі сторони. Під час визначення цілей маркетингової діяльності важливими є знання про потреби та особливості поведінки споживача, дії конкурентів, державне регулювання тощо.

Відповідно до цілей маркетингової діяльності підприємство формує маркетингові технології та здійснює їхнє впровадження.

2. Формулювання під цілей.

Підцілі є уточненням головної цілі та формулюються за чотирма складовими: фінанси, відносини зі споживачами, внутрішні бізнес-процеси, розвиток персоналу.

Ієрархічність дерева цілей у збалансованій системі показників результативності маркетингових технологій демонструватиме, яким чином підприємство за рахунок ефективної роботи з кадрами (складова «розвиток персоналу») та за рахунок налагодження певних процесів (маркетингових технологій) (складова «внутрішні бізнес-процеси») зможе забезпечити максимізацію цінності підприємства для споживачів, що, у свою чергу, дасть можливість максимізувати цінність для власників бізнесу.

При формулюванні цілей потрібно дотримуватися певних правил:

- Ціль повинна бути сформульована у вигляді дієслова, що стоїть у формі інфінітиву, з залежним словом, наприклад, «досягнути результату», «покращити показники», «знизити витрати».
- Ціль повинна мати стратегічне значення, тобто не бути надто «приземленою», що відповідає рівню заходу.
- Ціль повинна бути достатньо конкретною, щоб працівники розуміли, які дії необхідно здійснювати.

Складова «Фінанси» відображає інтереси інвесторів (власників підприємства) і включає найбільш важливі для них цілі, що пов'язані з ростом фінансових показників діяльності підприємства. Як правило, як типову ціль у рамках фінансового блоку виступають збільшення обсягу збуту, прибутку, рентабельності продаж, рентабельності власного капіталу, чистого грошового потоку, забезпечення необхідного рівня ліквідності.

Досягнення фінансових цілей можна досягнути лише за умови успіху на ринку. Тому в складовій «Відносини з споживачами» підприємство визначає ті сегменти ринку і споживчі групи, у яких має вести боротьбу з конкурентами. Визначаються стандарти задоволення споживчого попиту, можливості залучення нових споживачів, збереження попиту, підвищення рівня лояльності споживачів. Ця складова дозволяє охарактеризувати стан та позиції торговельного підприємства на сегментах ринку, на яких на даний час працює підприємство, та перспективні позиції на тих ринкових сегментах, на яких менеджери торговельного підприємства планують сконцентрувати свої зусилля з просування та реалізації торговельних послуг.

Цілі складової «Відносини зі споживачами», зазвичай, стосуються підвищення задоволеності і лояльності споживачів, залучення нових споживачів, збільшення частки ринку.

- торговельні підприємства, що використовують маркетингові технології, свою діяльність орієнтують на потреби та особливості поведінки споживачів, і їхньою ціллю є максимізація цінності компанії для споживачів. За цих умов цілі всіх складових ЗСП тим чи іншим чином пов'язані з цілями підсистеми «Відносини з споживачами»: набір, адаптація та навчання персоналу дозволить підвищити ефективність діяльності продавців, що в свою чергу через підвищення якості обслуговування клієнтів та підтримку позитивного іміджу компанії сприятиме зростанню доходів;
- створення та підтримка програми лояльності, побудова системи зовнішніх комунікацій сприятимуть зростанню кількості споживачів та покращенню іміджу підприємства;

– використання сформованих для конкретного підприємства маркетингових технологій сприятиме розширенню ринків збуту та покращить імідж підприємства, забезпечивши таким чином як екстенсивне зростання доходів за рахунок кількості покупців, так і інтенсивне – за рахунок підвищення цінності підприємства для споживачів.

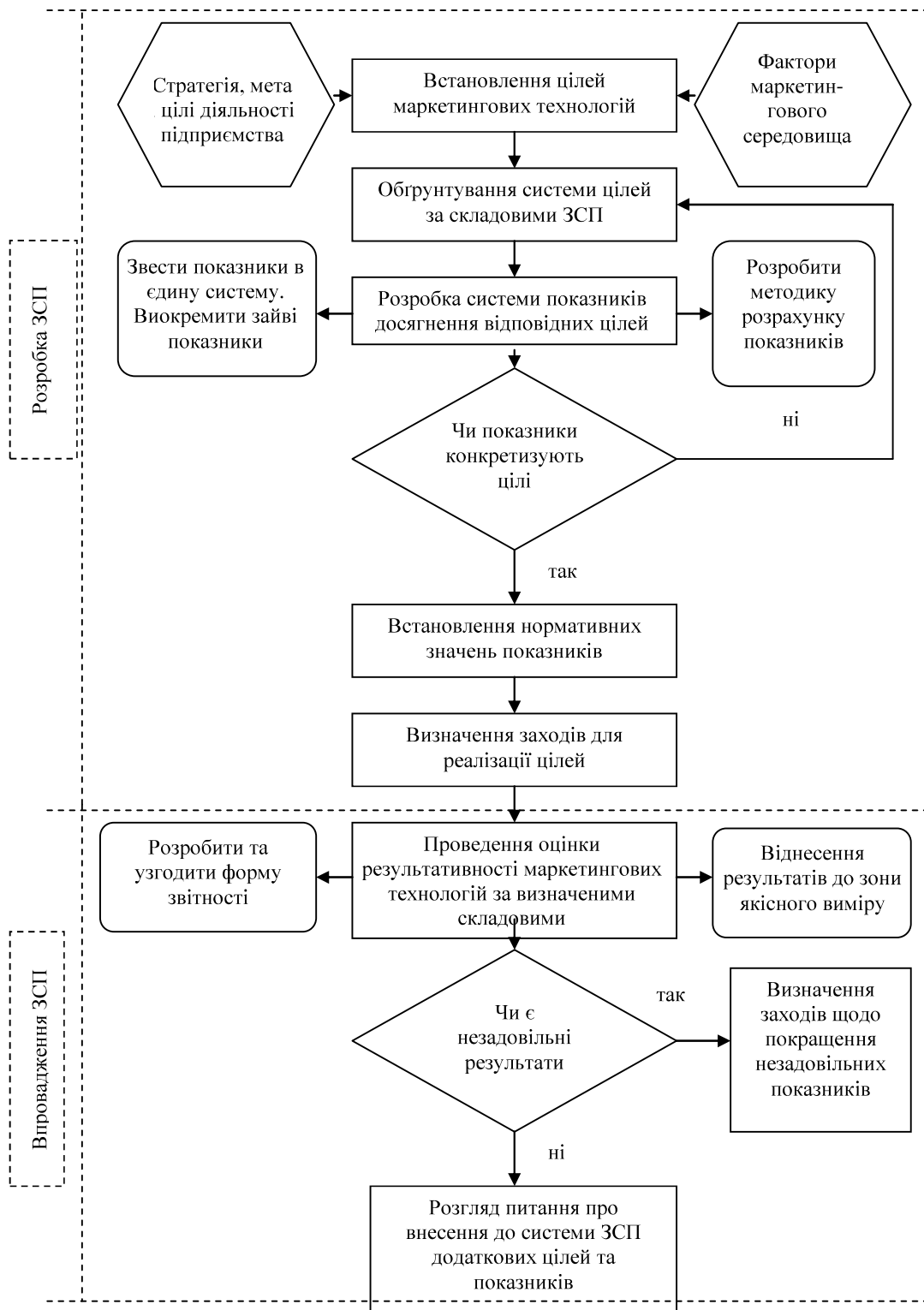


Рис. 1. Етапи розробки ЗСП оцінки результативності маркетингових технологій для роздрібного торговельного підприємства

До складової «Внутрішні бізнес-процеси» відносяться цілі вдосконалення процесів, за рахунок яких досягаються успіхи в роботі з споживачами і завоювання ринку. Тобто, ця складова виявляє, які саме маркетингові технології необхідно сформувати та застосувати для того, щоб досягти цілей складової «Відносини зі споживачами». А чим краще буде організовано впровадження маркетингових технологій, тим більшу кількість споживачів зможе привабити підприємство, і цим самим досягти запланованих фінансових результатів.

У складовій «Розвиток персоналу» зосереджені цілі, пов'язані з розвитком кадрового складу підприємства. Це можуть бути цілі підвищення умінь і кваліфікації, ініціативності співробітників, їхньої задоволеності, утримання співробітників. Цілі цієї перспективи забезпечують базу для досягнення успіху за всіма іншими напрямками, тому що тільки освічені та вмотивовані співробітники можуть опанувати маркетингові технології та взяти участь у їхньому впровадженні та оптимізації.

На основі визначених цілей за всіма складовими будується стратегічна карта, яка показує взаємозв'язок між цілями. Між різними складовими повинні підтримуватися причинно-наслідкові зв'язки. Наприклад, складова «Відносини з споживачами» має тісний взаємозв'язок зі складовими внутрішніх бізнес-процесів та фінансів, оскільки бізнес-процеси спрямовані на максимальне задоволення потреб споживачів. Ефективність бізнес-процесів впливає на рівень задоволення потреб споживачів, а відповідно на залучення нових та утримання існуючих споживачів. Це, у свою чергу, значною мірою визначає фінансовий результат торговельного підприємства.

3. *Визначення показників* як вимірювальних параметрів, досягнення головної мети та відповідних підцілей.

Показники мають гармонізувати з цілями, щоб можна було в поточному режимі стежити за результатами і, порівнюючи їх з цілями, отримувати зворотну інформацію, яка в майбутньому полегшить прийняття рішення.

Кількість показників повинна бути невеликою, оскільки тільки в такий спосіб можна, з одного боку, створити передумови для оперативності і комплексності економічної діагностики, а з іншого боку – уникнути надмірної трудомісткості і виключити суперечливість висновків. Більшість спеціалістів-практиків із ЗСП вважають, що в ЗСП повинно бути представлено від 20 до 25 показників [6]. Досвід консалтингової компанії ВКГ показує, що оптимальним рахується таке співвідношення числа показників для кожного із напрямків: фінанси – 4-5 показників, відносини з споживачами – 4-5 показників, внутрішні бізнес-процеси – 8-10 показників, розвиток персоналу – 4-5 показників. При цьому 80% всіх показників повинні бути нефінансовими [7].

Вибір показників, які повинна містити система збалансованих показників, має здійснюватись з урахуванням таких вимог: можливість забезпечення зв'язку зі стратегією діяльності підприємства, можливість кількісного визначення, доступність, зрозумілість, збалансованість (взаємопов'язаність з іншими показниками системи), релевантність (можливість визначення необхідних заходів у разі відхилення від запланованої траєкторії розвитку ситуації).

При формуванні складу показників для ЗСП важливо:

1. Використовувати як фінансові так і нефінансові показники. Оскільки фінансові показники завжди є залежними від нефінансових. У цьому і полягає цінність ЗСП: адже вона дозволяє поєднати кількісні вимірники з оцінкою якісних характеристик.
2. Не використовувати зайві показники, а лише ті, які дозволять безпосередньо оцінити результат діяльності.
3. Перевірити, чи конкретизують показники зміст цілей.

Для того, щоб рішення щодо обрання показників було правильним, на підприємстві потрібно проводити комплексний фінансовий аналіз (для визначення показників у складовій «Фінанси»), стратегічний маркетинговий аналіз, моніторинг середовища, маркетингові дослідження (у складовій «Відносини з споживачами»), кадровий аналіз (у складовій «Розвиток персоналу»), та операційний аналіз (у складовій «Внутрішні бізнес-процеси»).

Складова «Фінанси» повинна містити показники, які дозволять визначити, чи виконує підприємство свої маркетингові цілі, чи рухається в напрямку успішної реалізації маркетингових технологій. Саме фінансові показники є основними індикаторами ефективності діяльності. Це можуть бути показники, що характеризують процес продажу товарів торговельного підприємства, а саме: прибуток; приріст продажів; рентабельність реалізації; виручка від реалізації товарів (послуг) на 1 м² торгової площі; рівень витрат на маркетингові технології; рівень валового доходу до виручки від реалізації товарів; витрати обслуговування, рентабельність маркетингових інвестицій тощо.

Складова «Відносини зі споживачами» – це інструмент оцінки «цільового сегменту», відсутність чіткої орієнтації на який, не дозволяє підприємству виділити себе серед конкурентів. У рамках цього блоку описуються особливості процесу створення цінностей для споживачів, вимоги покупців до послуг та продуктів, що споживаються, та шляхи їх задоволення. Показниками цієї складової можуть бути: кількість охоплених сегментів; коефіцієнт завершеності покупки; частка постійних покупців; число продаж на одного покупця; індекс задоволеності покупців якістю обслуговування; швидкість обслуговування одного покупця; ступінь лояльності; індекс споживчої задоволеності; прибутковість покупців; оцінка покупців; кількість постійних покупців; рівень плинності покупців; частота покупок; частка ринку тощо.

У даному блоці важливим є виявлення основних критеріїв цінності пропозиції для споживачів. І саме ця інформація має бути використана при визначенні показників оцінки відносин підприємства зі споживачами.

Складова «Внутрішні бізнес-процеси» повинна містити показники, які дозволяють оцінити раціональність впровадження конкретних маркетингових технологій, що необхідні для залучення і утримання покупців торговельного підприємства. Показники цього блоку фокусуються на процесах (маркетингових технологіях), що здійснюють основний внесок у досягнення намічених фінансових результатів і задоволення потреб покупців. Після того як ключові процеси (маркетингові технології) були визначені, визначаються драйвери, що характеризують дані процеси, і розробляються показники результативності. Тобто перелік показників для складової «Внутрішні бізнес-процеси» буде залежати від впроваджених маркетингових технологій. Якщо підприємство застосувало брендинг, мерчандайзинг та позиціонування, то можуть бути такі показники як: кількість позитивних згадувань у ЗМІ; цінність бренду; рівень знання бренду; правильна ідентифікація бренду; ефективність викладки; частка покупців, що відвідали магазин за рекомендацією тощо.

Формування ключових показників результативності за складовою внутрішніх бізнес-процесів торговельного підприємства дає можливість ідентифікувати основні маркетингові технології, яким приділяється особлива увага з метою їх удосконалення та розвитку, що сприятиме зростанню фінансових показників діяльності.

Складова «Розвиток персоналу» повинна включати показники, які допоможуть провести «кадровий аналіз». У цій галузі доцільно використовувати показники, що характеризують здатність співробітників впроваджувати маркетингові технології.

Разом із тим, для того, щоб забезпечити собі довгострокову присутність на споживчому ринку, торговельне підприємство повинно інвестувати кошти в підвищення кваліфікації своїх працівників та створення оптимальної корпоративної культури.

Основними показниками цього блоку можуть бути: ступінь задоволення працівників умовами праці; коефіцієнт плинності кадрів; питома вага висококваліфікованих спеціалістів; продуктивність праці одного продавця; рівень освіти працівників; коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації продавців; відсоток працівників, що володіють знаннями про маркетингові технології; кількість пропозицій щодо проведення маркетингових заходів; коефіцієнт ініціативності; коефіцієнт корпоративної культури тощо.

Підприємство повинно чітко визначити, яку систему мотивації будувати і які фактори впливають на ефективність роботи співробітників. Вимір ступеня задоволеності повинен мати систематичний характер, адже від задоволеності, у першу чергу, залежать результати роботи.

При розробці системи показників оцінки результативності маркетингових технологій важливо враховувати структуру підприємства. Якщо підприємство мережевого типу, то можливо для кожної структурної одиниці необхідно розробити окрему систему показників у відповідності до стратегічних пріоритетів підприємства.

У таблиці 1 представлено набір показників оцінки результативності маркетингових технологій, що включає в себе лише найбільш важливі – ті, що здатні відображати суттєві характеристики стану і діяльності торговельного підприємства і результати впровадження ним маркетингових технологій (позиціонування, брендинг і мерчандайзинг). Сформована система показників-індикаторів враховує особливості функціонування підприємств торгівлі, сприяє ефективному та якісному проведенню процесу визначення результативності маркетингових технологій торговельного підприємства, допомагає зорієнтувати адміністрацію підприємства на прийняття ефективних маркетингових рішень.

Відбір показників по кожній складовій ЗСП проводився на основі дослідження праць зарубіжних та вітчизняних науковців та досвіду підприємств торгівлі.

Таблиця 1 – Показники результативності маркетингових технологій

Складова	Показники	Складова	Показники
<i>Фінанси</i>	Приріст продажів	<i>Розвиток персоналу</i>	% персоналу, що володіють знаннями про маркетингову технологію
	Приріст прибутку		Ступінь задоволеності працівників (бали, 1-10)
	Рентабельність продажу		Якість мотивації
	Частка витрат на МТ		Стабільність персоналу (коефіцієнт стабільності кадрів)
<i>Відносини з споживачами</i>	Ступінь лояльності споживачів (частка постійних покупців)	<i>Внутрішні бізнес-процеси</i>	Оцінка споживачами інтер'єру, атмосфери, планування торгового залу, якості викладки, асортименту, рівня обслуговування, засобів комунікації
	Індекс задоволеності покупців якістю обслуговування		Кількість позитивних згадувань у ЗМІ
	Зростання середньодобової кількості покупок (чеків)		Прихильність до бренду
	Зростання середньої суми покупки (середній чек)		Частка рекламного впливу
	% повторних покупок		Рівень знання бренду
	Частка ринку		Впізнання реклами
		Готовність рекомендувати магазин	
		Частка покупців, що відвідали магазин за рекомендацією	

Усі показники мають між собою стійкі причинно-наслідкові зв'язки та кожен із різною силою впливає на результуючий індикатор.

Наявність стратегічних зв'язків між ключовими показниками результативності по проєкціях ЗСП була виявлена на підставі очевидності логічного взаємозв'язку між показниками. Виявлені причинно-наслідкові зв'язки між указаними групами показників представлено в когнітивній карті на рис. 2.

4. Встановлення значень показників

Після формування переліку показників необхідно встановити їхні нормативні значення, що дозволить судити про ступінь виконання заданої цілі. Є декілька способів визначення значень показників. Якщо показники вже використовувались підприємством раніше, то можна проаналізувати внутрішню звітність та визначити поточні значення визначених показників. Якщо показники будуть уведені вперше, то розробляти їх рекомендується з урахуванням ринкових показників, дослідження показників конкурентів (дані бенчмаркінга) та можливостей підприємства (для того, щоб встановити досяжні цільові значення).

Якщо вищенаведені способи не дають можливості отримати дані, то варто використати оцінку експертів чи опитування працівників підприємства.

Підприємство може встановити також проміжні значення по кожному показникові, що дозволить оцінити ступінь наближення до виконання заданої цілі.

Після визначення показників необхідно здійснити збалансування їхніх значень. Для цього робиться перевірка: як через досягнення показників нижніх рівнів (перспектив) будуть отримані показники верхніх рівнів.

Цей етап передбачає й розробку методики розрахунку для показників, які увійшли в систему. Методика розрахунку повинна включати всі необхідні вимоги для забезпечення розрахунку показника, наприклад, перелік вхідних даних, та їх джерела, формулу розрахунку, його періодичність, відповідальних за розрахунок тощо.

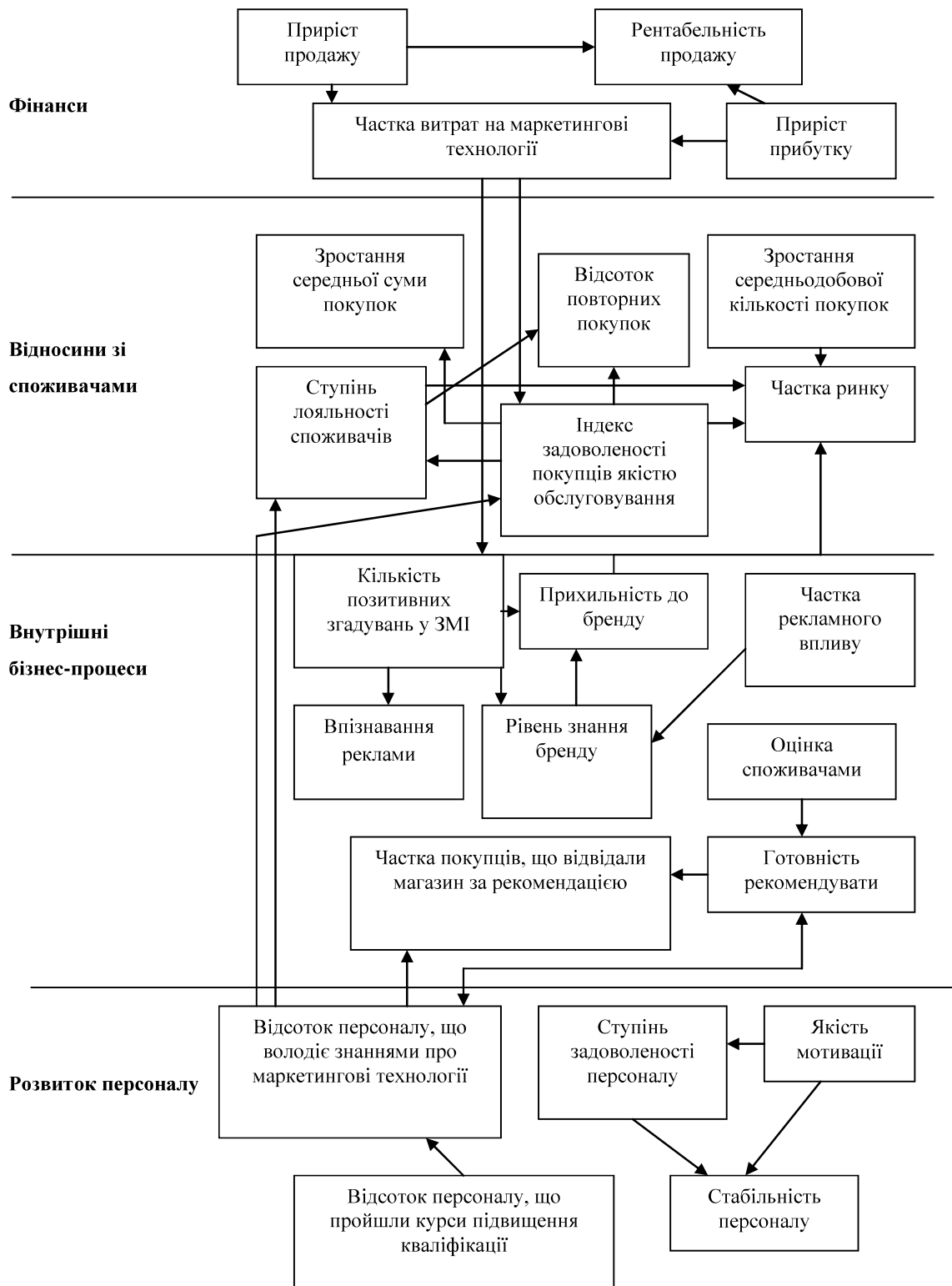


Рис. 2. Когнітивна карта

5. *Визначення дій (заходів), необхідних для досягнення цілей, розробка плану заходів, організація роботи.*

Розробка заходів передбачає чотири етапи:

- формування ідей і пропозицій по складу заходів;
- структуризація розроблених пропозицій;

- оцінка затрат та визначення пріоритетів;
- деталізація заходів.

Після того як визначено склад заходів, здійснюється їх співставлення з цілями. Для цього зручно використовувати матрицю «цілі – заходи», у стовпцях якої записуються цілі, а в рядках – заходи. У комірках таблиці відмічається, досягненню яких цілей сприяє кожний захід.

За кожним заходом необхідно закріпити відповідального за його виконання та встановити строки впровадження.

6. Інтеграція показників діяльності підприємства в єдину систему звітності.

На нашу думку, результати розрахунку показників необхідно віднести до однієї з трьох зон якісного виміру: зона високої результативності, зона середньої результативності, зона низької результативності, що дасть змогу визначити подальші дії.

Якщо для якихось уже поставлених цілей показники мають критичне значення, підприємство може включати до ЗСП додаткові цілі. Але спершу необхідно перевірити, чи досягнені цілі нижнього рівня, що мають на них вплив.

Якщо ж цілі нижчого рівня досягнуто, а значення показників досягнення цілей вищих рівнів все ж менші від нормативних, це вказує на необхідність включення до ЗСП додаткових цілей. У ситуації ж, коли всі показники досягнення цілей перебувають у межах норми і демонструють позитивну динаміку, підприємство роздрібної торгівлі може переглянути нормативні рівні показників або встановити інші цілі більш високого рівня, метою яких буде підвищення цінності підприємства для власників та споживачів.

Після апробації ЗСП підприємству варто впровадити автоматизовану систему управління (спеціальне програмне забезпечення для ЗСП), яка: по-перше, полегшить обробку показників; по-друге, забезпечить зберігання інформації і її конфіденційність; по-третє, забезпечить зручність доступу до інформації. Існує декілька основних вимог до вибору інформаційної системи для автоматизації ЗСП [8]. Система повинна:

- представляти інформацію в доступному для розуміння вигляді: цифрах, схемах і діаграмах;
- мати простий і зрозумілий інтерфейс;
- забезпечувати легкий доступ до інформації, у тому числі і до видаленої;
- дозволяти оцінювати інформацію з точки зору економічної доцільності (часто, щоб виміряти дані, представлені у ЗСП, потрібні нові методи, вартість застосування яких не повинна перевищувати вартість отриманої інформації).

ВИСНОВКИ

Отже, для успішного управління маркетинговими технологіями торговельним підприємствам потрібно постійно здійснювати оцінку їхньої результативності. Це дасть змогу виявляти ті маркетингові технології, які впливають на збільшення прибутковості підприємства та ті, які були проінвестовані, але з якоїсь причини не принесли бажаних результатів.

Запропонована нами адаптована до особливостей маркетингової діяльності торговельного підприємства збалансована система показників дозволяє оцінити результативність маркетингових технологій, розглядаючи поряд із традиційними фінансовими показниками, які є одними з найважливіших критеріїв оцінки результатів діяльності, показники нефінансового характеру, що оцінюють задоволеність покупців, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, потенціал співробітників з метою забезпечення довгострокового фінансового успіху підприємства.

Роберт Каплан, Девід Нортон та інші автори [1, 7, 8], показали, що ЗСП дає можливість одночасно контролювати реалізацію цілей у всіх основних аспектах діяльності підприємства; її перевага полягає в тому, що вона дозволяє визначити вирішальні для досягнення успіху напрями діяльності.

У ході дослідження нами встановлено, що визначення результативності маркетингових технологій за допомогою ЗСП дає змогу:

1. Комплексно оцінити результативність маркетингових технологій за допомогою фінансових та нефінансових показників.
2. Визначити оптимальний перелік показників, що характеризуватимуть основні аспекти діяльності підприємства.
3. Вчасно провести комплекс заходів з метою попередження негативних наслідків від неефективного управління маркетингом торговельного підприємства або від негативних впливів зовнішнього середовища та спрямувати працівників на досягнення поставленої мети.
4. Побачити цілісну картину досягнень підприємства і ухвалити рішення про подальші напрями розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Koll O. Stakeholder value creation and firm success / O. Koll // *Advances in Business Marketing and Purchasing*. — 2003. — Vol. 12. — Pp. 141—262.
2. Measuring marketing productivity: current knowledge and future directions / T. Rust, T. Ambler, G. Carpenter and others // *Advances in Business Marketing and Purchasing*. — 2004. — Vol. 5. — Pp. 46—58.
3. Sheth J. Marketing productivity: issues and analysis / J. Sheth, R. Sisodia // *Journal of Business Research*. — 2002. — Vol. 55(5). — Pp. 349—362.
4. Ambler T. Assessing marketing performance: reasons for metric selection» / T. Ambler, F. Kokkinaki, S. Puntoni // *Journal of Marketing Management*. — 2004. — Vol. 20. — Pp. 475—498.
5. Каплан Р. Сбалансована система показників / Р. Каплан, Д. Нортон. — М. : ЗАО «Олімп-Бізнес», 2003. — 446 с.
6. Нивен П. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом. Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / П. Нивен. — М. : Баланс Бизнес Букс, 2004. — 328 с.
7. Федин М. Эффективно управлять можно лишь тем, что можно достоверно измерить / М. Федин // *Top-Manager*. — 2004. — № 32.
8. Оливе Н.-Г. Сбалансированная система показателей [Электронный ресурс] / Н.-Г. Оливе, А. Сьюстранд. — Режим доступа : <http://balancedscorecard.ru/book3.htm>.

УДК 658:338.24:639.2/3

ЭКОСИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К РЫБОЛОВСТВУ В КОНТЕКСТЕ КОМПЛЕКСНОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ РЫБНОГО ХОЗЯЙСТВА УКРАИНЫ

Яркина Н.Н., к.э.н., доцент

Керченский государственный морской технологический университет

В статье раскрыта сущность экосистемного подхода к рыболовству; обоснована необходимость его применения в рамках управления рыбным хозяйством Украины в контексте реализации воспроизводственной функции комплексного механизма управления предприятиями отрасли; показаны преимущества и издержки использования экосистемного подхода к рыболовству; описан инструментарий его реализации, в том числе, с учетом реалий управления национальным рыбным хозяйством.

Ключевые слова: экосистемный подход к рыболовству, воспроизводственная функция, инструментарий, управление, рыбное хозяйство Украины.

Яркина Н.М. ЕКОСИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО РИБАЛЬСТВА В КОНТЕКСТІ КОМПЛЕКСНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РИБНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ / Керченський державний морський технологічний університет, Україна

У статті розкрито сутність екосистемного підходу до рибальства; обґрунтована необхідність його використання в рамках управління рибним господарством України в контексті реалізації відтворювальної функції комплексного механізму управління підприємствами галузі; показані переваги й недоліки застосування екосистемного підходу до рибальства; описаний інструментарій його реалізації, у тому числі, з урахуванням реалій управління національним рибним господарством.

Ключові слова: екосистемний підхід до рибальства, відтворювальна функція, інструментарій, управління, рибне господарство України.

Yarkina N.N. THE ECOSYSTEM APPROACH TO FISHERY IN THE CONTEXT OF THE COMPLEX MANAGEMENT MECHANISM OF UKRAINIAN FISHERIES / Kerch State Maritime Technological University, Ukraine

The main point of the ecosystem approach to fishery is shown in the article; the necessity of its application within the scope of Ukrainian fisheries management in the context of realization of reproduction function of the complex controlling mechanism of fishery sector enterprises management is grounded; advantages and disadvantages of the ecosystem approach to fishery are indicated; instruments of its implementation including actual management of national fishery are described.

Key words: the ecosystem approach to fishery, reproduction function, instruments, management, Ukrainian fishery.