

І.Б. Чернікова, канд. екон. наук

ПРО УПРАВЛІНСЬКУ ПОЛІТИКУ В ОБЛІКОВІЙ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено процес реалізації маркетингової політики в обліковій стратегії управління розвитком ринкових структур, який формується на основі завдань збуту для досягнення лідерства за більшістю сегментів із використанням портфеля відомих брендів.

Исследован процесс реализации маркетинговой политики в учётной стратегии управления развитием рыночных структур, который формируется на основе задач сбыта для достижения лидерства по большинству сегментов с использованием портфеля известных брендов.

The process of the realization of marketing policy in the accounting strategy of management by market structures' development which is formed on the basis of problems of sale for the achievement of leadership in the majority of with the use of known brands' portfolio is studied.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Реалії сьогодення свідчать, що основною метою будь-якого суб'єкта господарювання є забезпечення економічного зростання за системою показників, які характеризують його діяльність для досягнення й утримання конкурентних переваг на ринку. Виконання поставлених завдань зумовлює необхідність підвищення ефективності діяльності підприємств у частині реалізації політики доведення продукції до кінцевого споживача через систему торговельної мережі, що є неможливим без науково-обґрунтованого формування їх інформаційного забезпечення. Конкурентне середовище сприяє запровадженню в управлінську систему торговельних мереж більш ефективних методів менеджменту, а саме стратегій розвитку, які враховують досягнення бажаного результату за видами розроблених політик: маркетингової, виробничої, цінової, фінансової тощо. При цьому заслуговує на увагу обґрунтованість та доцільність обраного методичного інструментарію, який супроводжує формування та реалізацію окремих політик і стратегій розвитку в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливий внесок у розвиток теоретичних, методологічних та прикладних питань щодо успішного управління розвитком підприємств в інформаційному просторі ринкового механізму здійснили вітчизняні та зарубіжні

науковці: М.Т. Білуха, Ф.Ф. Бутинець, Ю.В. Богатин, І.О. Бланк, М. Ван Бред, К. Друрі, П. Дойль, С.Ф. Голов, Н.І. Дорош, А.Г. Загородній, Ю.А. Кузьмінський, М.В. Кужельний, В.Є. Керимов, Л.О. Лігоненко, Є.В. Мних, В. Мейер Маршал, Г. Мінцберг, Л.В. Нападовська, О.І. Нечитайло, С.А. Ніколаєва, Олів'є Нільс-Горан, О.А. Петрик, Г.Т. П'ятницька, В.С. Пономаренко, В.С. Рудницький, В.В. Сопко, Я.В. Соколов, Т. Скоун, О.М. Тищенко, Е. Хендриксен, Ч. Хорнгрен, М.Г. Чумаченко, В.Г. Швець, А.Д. Шермет, Л.М. Янчева та ін.

Не зменшуючи значення проведених досліджень, слід зазначити, що існує низка проблемних питань, які потребують подальшого розвитку. Ураховуючи, що позиції сучасних підприємств на ринку визначаються їхніми успіхами через механізми просування продукції, більшої значимості набувають інструменти цільового маркетингу, орієнтованого на підтримку високого рівня представлення продукції в роздробі та зниження витрат на збут за умов збереження відповідного рівня ефективності.

Мета та завдання статті. Метою дослідження є вдосконалення теоретико-методичних, організаційних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування управлінської політики розвитку торговельної мережі в обліковій стратегії підприємств харчової промисловості. Відповідно до мети визначено завдання – запропонувати методичний підхід до формування політики маркетингу в інформаційній системі управління розвитком торговельних мереж харчових виробників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Головною метою цільового маркетингу є реалізація економічного інтересу виробника (отримання прибутку) на основі задоволення платоспроможного попиту населення. Переважно збут вважають кінцевим етапом господарської діяльності підприємства. Проте в ринкових умовах господарювання процес планування збуту зазвичай випереджає виробничий процес. Адже сутність процесу планування збуту полягає в дослідженні кон'юнктури ринку й можливості підприємства виробляти перспективну продукцію, що користується попитом, а також у формуванні планів продажу, на основі яких формуються плани постачання й виробництва. Досконало побудована система організації та контролю збуту, що є сукупністю збутових стратегій маркетингу (стратегія “завоювання” ринку) і комплекс заходів із формування асортименту продукції та ціноутворення; формування попиту і стимулювання збуту (реклама, фірмове обслуговування, знижки); укладання договорів на доставку продукції та її транспортування, –

має забезпечити конкурентоспроможність підприємства в економічному просторі нестабільних відносин. Із цього приводу, на сучасному етапі розвитку економіки маємо думку, що збутова діяльність суб'єкта з ринковим механізмом господарювання має бути спрямована на одержання прибутку за короткостроковий період, забезпечення гарантій з отримання прибутку в майбутньому; максимальне задоволення попиту платоспроможного населення; довготривалу ринкову стійкість підприємства; конкурентоспроможність продукції підприємства; забезпечення іміджу підприємства на ринку. Зрозуміло, що ефективність збутової діяльності будь-якого підприємства насамперед залежить від його товарної політики (комплексу заходів щодо формування різноманітного, ефективного з комерційної точки зору асортименту продукції, що випускається), яку пропонуємо спрямувати на дослідження попиту і пропозиції; контроль над випуском власної продукції; дослідження асортименту продукції, яку випускають підприємства-конкуренти; формування власного товарного асортименту на основі вимог ринку; постійний контроль над процесом “виробництво-збут”; забезпечення пакувального матеріалу й маркування продукції. Таким чином, в умовах ринкового механізму маркетингова політика підприємства (канали збуту, способи й методи просування продукції на ринку) формується на основі мети та завдань збуту й має відповідати бізнес-концепції підприємства. Загальну модель формування збутової політики підприємства у сфері ринкових відносин подано на рис.

Уважаємо, що збутова політика залежить від внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства та побудована на основі аналізу попиту і пропозиції. Тому за умов кризових явищ в економіці універсальним показником успішності діяльності доцільно вважати вартість бізнесу як кінцевий вимірник фінансового стану. На наш погляд, саме цей критерій має бути головним під час оцінки як маркетингової стратегії підприємства, так і окремих маркетингових програм. При цьому оцінка маркетингової політики має враховувати як короткостроковий, так і довгостроковий ефект від маркетингових програм в інфраструктурі програмованого (системного) менеджменту. На думку Ф. Котлера, звернення до маркетингових програм дозволяє досягати більшої результативності ефективної діяльності завдяки постійному зворотному зв'язку й комплексному підходу до вирішення проблем [3]. З огляду на це вплив маркетингових програм на вартість бізнесу пропонуємо розглядати як двоєдине завдання.

З одного боку, маркетингові програми мають підвищувати поточний прибуток, а з іншого – вони сприяють покращенню іміджу ринкових структур господарювання та створюють певний інтегральний ефект, що триває протягом найближчих років.



Рисунок – Механізм формування маркетингової політики підприємства в ринкових умовах господарювання

Виходячи з цього, доцільно виділяти два напрями створення вартості маркетингу за рахунок маркетингових програм: короткий і довгий. Короткий передбачає швидкий вплив маркетингових програм на підвищення операційного прибутку. Довгий напрям створює довготривалий ефект від маркетингових програм, пов'язаний із довгостроковими тенденціями зростання прибутку. Відповідно, для цих підходів слід виділити методи оцінки впливу маркетингу на збільшення вартості бізнесу.

Перший напрям забезпечує короткостроковий ефект від маркетингу, пов'язаний зі зростанням операційного прибутку. Це означає, що маркетингові витрати є виключно поточними «валовими витратами періоду», тобто включаються до собівартості. Вказані витрати, на нашу думку, мають привести до деяких ефектів швидкого реагування: зростання ціни і/або обсягу продажу, що у свою чергу неминуче приведе (з урахуванням можливої цінової еластичності попиту) до зростання доходу. Так, дослідження діючої практики ринкових структур господарювання свідчать, що в разі зростання продажу збільшуються змінні витрати періоду. У той же час, за рахунок додаткових маркетингових витрат збільшуються постійні витрати. Отже, результируючий ефект від такої зміни доходу й витрат, на нашу думку, має бути позитивним – операційний прибуток мусить збільшитися. Саме в цьому полягає критерій успішної політики маркетингу. У зв'язку з цим вважаємо, що доцільно, оцінку успіху короткого напрямку створення вартості маркетингу проводити в рамках СVP-аналізу «витрати-обсяг-прибуток», оскільки цей інструмент дозволяє оцінити ефект від маркетингових заходів, безпосередньо, на величину операційного прибутку. Під час дослідження розвитку ринку вітчизняних виробників харчової продукції ми дійшли висновку, що зростання операційного прибутку в структурі програмованого (системного) менеджменту має оцінюватися з урахуванням вартості капіталу господарюючого суб'єкта, бо залучення додаткових фінансових джерел може бути досить дорогим. Таке твердження приводить у кінцевому підсумку до показника економічної доданої вартості EVA (Economic Value Added). Згідно з методологією EVA вартість капіталу, що використовується в бізнесі, співставляється з віддачею (прибутковістю) від використання капіталу [5]. Перше зазвичай називається зваженою середньою вартістю капіталу – WACC (Weighted Average Cost of Capital) і розраховується як зважена середня величина вартості окремих компонентів капіталу. Прибутковість використаного капіталу ROCE (Return on Capital Employed) розраховується як відношення чистого прибутку до середнього за рік

значення залученого в бізнес капіталу. Іншим виразом можна визначити цей показник як відношення прибутку до середньорічної вартості основних та оборотних засобів. Різниця (ROCE – WACC) має бути позитивною та якомога більшою. Якщо цю різницю помножити на суму залученого в бізнес капіталу, то отримаємо показник, який має назву EVA, або додана економічна вартість капіталу: $EVA = (ROCE - WACC) \cdot \text{Capital}$. Розрахований показник насамперед повинен цікавити власника як індикатор, що відображує збільшення його багатства. Вищезазначене дозволяє зробити висновки, що маркетинг сучасного підприємства мусить збільшувати показник EVA шляхом зростання прибутковості капіталу.

Другий напрям забезпечує довгостроковий ефект від маркетингу. Критичним фактором такого аналізу є співставлення нових інвестицій у маркетинг із тим результатом, до якого вони мають принести в майбутньому. Ефект від таких маркетингових програм, як правило, проявляється протягом певного довгострокового періоду. У зв'язку з цим вимагати, щоб витрати значних інвестиційних потреб окупились за перший рік запровадження маркетингової програми, вважаємо принципово неправильним. Маємо думку, що як критерій оцінки тут мають виступати комплексні показники, які враховують тривалість результату, що приводить до необхідності враховувати у висновках про результативність програм ефект вартості грошей у часі. Звідси впливає співставлення грошових потоків від реалізації програми з сумою інвестиційних витрат шляхом дисконтування грошових потоків до початку реалізації довгострокової маркетингової програми. За таких умов недостатньо використовувати критерій операційного прибутку, тому вважаємо за доцільне застосовувати дисконтований показник окупності маркетингових інвестицій.

Отже, довгий напрям створення вартості маркетингу передбачає використання технологій інвестиційного проектування, тобто кожна маркетингова програма, розрахована на декілька років, є окремим інвестиційним проектом. У межах релевантного діапазону цієї методології нами в процесі дослідження встановлена залежність критеріїв ефективності маркетингових програм (відповідно і значення доданої вартості бізнесу) від чотирьох фінансових факторів: обсягів очікуваних грошових потоків; періоду їх генерації; стійкості й відповідних ризиків. Обсяги грошових потоків, як правило, визначаються зростанням продажів і операційними прибутками, які отримують під час виконання стратегії, а також рівнем інвестицій. Швидкість, стійкість і передбачуваність потоків залежать від здатності пивоварної компанії задовольнити своїх покупців і досягти при цьому

високого рівня утримання. Оцінка ефективності маркетингових програм у системі програмованого (системного) менеджменту, на нашу думку, має базуватися на ключових показниках маркетингової діяльності. Визначаючи показники маркетингу, пропонуємо виходити із загального підходу KPI (Key Performance Indicators), тобто ключових показників діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, обмежуючи сферу уваги маркетингом. Загальний підхід до вибору маркетингових KPI передбачає об'єднання фінансових показників і показників бренду капіталу. Як фінансові показники, які найбільшою мірою відповідають суті ефективності маркетингу в організаційних структурах господарювання харчової галузі рекомендуємо використовувати затрати на маркетинг; виручку компанії за певний період часу; фінансовий результат у вигляді операційного прибутку або дисконтованого періоду окупності маркетингових інвестицій. Як показники капіталу бренду можуть бути використані запропоновані нами індикатори, подані в таблиці.

Таблиця – Індикатори капіталу бренду [5]

Показник	Що вимірюється
Відносне задоволення	Переваги або задоволеність споживача як середня частка для ринку
Прив'язаність	Індекс переведення пріоритетів у продукт
Відносне прийняття якості	Задоволеність якістю як частка від середньої для ринку
Відносна ціна	Частка ринку за вартістю / обсягом продажу
Доступність	Зважена за сумою продажу частка роздрібних торговельних точок, що торгують брендом

Відзначимо, що цей перелік не є догмою, оскільки дотримуємося думки, що істина, як правило, має досягатися в результаті обліку специфічних особливостей бізнесу. Як показали результати дослідження, найбільшого ефекту від запровадження маркетингових KPI можна досягнути, якщо їх використати у складі збалансованої системи показників (Balanced Score – Cards). Ця система сприяє створенню балансу між фінансовими й нефінансовими вимірниками й визнанню різнобічності інтересів усіх учасників бізнесу. Важливим чинником використання маркетингових KPI є періодичність контролю і характер порівняння показників. Більшість фірм, які використовують регулярні системні вимірники капіталу

бренду, визначають їх із частотою від кварталу до року, проте дехто робить це значно частіше [1]. Питання про моніторинг капіталу бренду в структурі програмованого менеджменту пропонуємо ставити в розрізі внутрішнього й зовнішнього планування контрольних точок, а саме господарюючий суб'єкт передусім повинен порівняти КРІ з основними конкурентами. Вважаємо, що не менш корисним є порівняння з аналогічними показниками минулих періодів. Часовий моніторинг КРІ, на наш погляд, має здійснюватись залежно від ступеня значущості показника. Виявляється, що за таких умов обсяг продажів і маркетингові витрати слід контролювати щомісяця або не менше разу на квартал. У той же час, фінансовий результат у вигляді операційного прибутку слід розглядати раз на рік або раз на півроку. Це пов'язано з інтегральним характером фінансового результату: ефект від маркетингових витрат, швидше за все, не відобразиться в тому місяці, коли були маркетингові витрати. Результат, як правило, проявляється в майбутніх місяцях. Проте, якщо протягом півріччя ринок не відреагував на додаткові маркетингові витрати відповідним зростанням продажів, то можна визнати застосовану маркетингову програму неефективною.

Висновки. Узагальнюючи вищевикладене, слід зробити висновок, що застосування комплексної системи оцінки успішності маркетингу як складової управлінської політики в обліковій стратегії підприємства має відбуватися поступово – від простіших моделей до складніших, за допомогою локальних торгових марок, поки відбувається формування нової лояльності глобальних клієнтів.

Список літератури

1. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкуренто-спроможністю підприємств: стратегічний підхід : монографія / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. – 294 с.
2. Гросул В. А. Управління розвитком торговельно-виробничого підприємства: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / В. А. Гросул. – Харків : ХДУХТ, 2011. – 354 с.
3. Основы маркетинга : [пер. с англ.] / Ф. Котлер. – М. ; СПб. ; К. : Вильямс, 2003. – 944 с.
4. Максименко І. О. Формування стратегії управління економічним розвитком підприємства (на прикладі підприємств легкої промисловості) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / І. О. Максименко – К., 2010. – 20 с.
5. Марк У. Управление отделом продаж / У. Марк, Джонсон, Грег У. Маршалл. – М. : Вильямс, 2007. – 640 с.

Отримано 01.08.2013. ХДУХТ, Харків.

© І.Б. Чернікова, 2013.