

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський державний університет  
харчування та торгівлі

Т. В. Шталь, Н. Л. Савицька, Ю. Б. Доброскок

**УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВЗАЄМОДІЇ  
ПІДПРИЄМСТВ У КАНАЛАХ ЗБУТУ В УМОВАХ  
ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Монографія

Харків  
Видавництво «ЛІДЕР»  
2015

УДК 65.014.1:339.92

ББК 65.291.28+65.52

Ш 87

Рецензенти:

*Л. І. Піддубна* – доктор економічних наук, професор;

*П. Г. Перерва* – доктор економічних наук, професор

*Рекомендовано до друку вченою радою  
Харківського державного університету харчування та торгівлі  
(протокол №10 від 30 червня 2015 р.)*

**Шталь Т. В., Савицька Н. Л., Доброскок Ю. Б.**

Ш 87      Управління процесами взаємодії підприємств у каналах збуту в умовах глобалізації : монографія / Т. В. Шталь, Н. Л. Савицька, Ю. Б. Доброскок. – Х. : Видавництво «Лідер», 2015. – 201 с.  
ISBN 978-966-2732-42-9

Монографія присвячена розвитку теоретичних положень, розробці науково-методичних підходів до вдосконалення управління процесами взаємодії підприємств у каналах збуту в умовах глобалізації.

Досліджено сутність та специфіку управління каналами збуту підприємства, розглянуто елементи та характеристики системи збуту на основі концепції маркетингу взаємодії. Проведено аналіз тенденцій розвитку збутової системи підприємства в умовах глобалізаційних трансформацій. Досліджено методичні підходи до діагностики формату взаємодії в каналах збуту, проаналізовано параметри оцінки пріоритету і довіри в каналах збуту. Запропоновано оптимізаційний підхід до вибору формату взаємодії в моделі глобального ринкового середовища.

Призначено для науковців, викладачів, керівників та фахівців у сфері маркетингу підприємства, студентів.

**УДК 65.014.1:339.92**

**ББК 65.291.28+65.52**

ISBN 978-966-2732-42-9

© Шталь Т. В., Савицька Н. Л.,  
Доброскок Ю. Б., 2015

© Видавництво «Лідер», 2015

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВ У КАНАЛАХ ЗБУТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	7
1.1 Маркетинговий канал: сутність, елементи, специфіка управління.....	7
1.2 Маркетинг взаємодії як концепція розвитку підприємств.....	27
у глобальних економічних умовах .....	27
1.3 Методичні підходи до вивчення характеру процесів взаємодії в каналах збуту .....	43
РОЗДІЛ 2 _ ФОРМУВАННЯ УМОВ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВ .....	
У КАНАЛАХ ЗБУТУ .....	69
2.1. Аналіз тенденцій розвитку збутової системи підприємства: умови, чинники, суб'єкти.....	69
2.2. Дослідження пріоритету й довіри в процесах взаємодії підприємств в маркетингових каналах .....	86
2.3. Використання інструментів діагностики для розробки формату взаємодії в каналах збуту.....	96
РОЗДІЛ 3 МЕХАНІЗМ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВ У МАРКЕТИНГОВИХ КАНАЛАХ В ГЛОБАЛЬНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОСТОРИ.....	1244
3.1. Аналітичне підґрунтя коригування збутової стратегії за результатами діагностики ефективності взаємодії в каналах збуту .....	1244
3.2. Оптимізація процесів взаємодії в каналах збуту.....	
відповідно до моделі глобального ринкового середовища.....	1366
3.3. Вдосконалення стратегічного маркетингового управління в системі взаємодії підприємств у каналах збуту в умовах глобалізаційних трансформацій .....	1511
ВИСНОВКИ.....	1700
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ .....	174

## ВСТУП

Глобалізація виступає невід’ємним атрибутом сучасного розвитку. Процес глобалізації є складним, нерівномірним, багаторівневим явищем. Глобалізація надає новий вимір світовому ринковому господарству та проявляється у постійному русі національних господарств до все більшої відкритості до зовнішнього ринку. Інтенсифікація зовнішньої торгівлі між країнами та зростаюча конкуренція між національними економіками за більшу частку на світовому ринку, висувають нові виклики для економічної політики держав, та підприємств, які взаємодіють на внутрішньому ринку. В умовах зростаючої глобалізації потенціал підвищення ефективності комерційної діяльності, що базується на зниженні витрат, практично вичерпано. Підприємства-виробники та підприємства-посередники постійно шукають інші способи розширення своєї діяльності, розробляючи й реалізуючи стратегічні плани, пов’язані з освоєнням нових ринків, організацією додаткових *каналів збуту*, підвищенням ефективності існуючої системи реалізації продукції. У цій ситуації все більшого визнання й значення набувають ті аспекти теорії маркетингу, які пов’язані з формуванням довгострокових *взаємодій* підприємств у ланцюжку «*виробник – дистриб’ютор – дилер-споживач*». Оскільки українська економіка активно інтегрується до світової економічної системи, а процеси глобалізації стають все більш явними, у багатьох вітчизняних компаніях з’явився інтерес до використання інструментів стратегічного маркетингу для розробки спільних програм, що підвищують ефективність співробітництва зі своїми партнерами як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку збуту.

Теорія та принципи формування каналів збуту, а також проблеми розвитку відносин між їхніми учасниками докладно розкрито в роботах як вітчизняних вчених (Л.В. Балабанова, О.А. Біловодська, М.А. Окландер, Т.С. Максимова) так і закордонних дослідників - П. Вінкельмана, Д. Баркана, Ф. Котлера, Б. Розенблума, Л. Штерна. Значний внесок в розвиток концепції

маркетингу взаємодії сформовано ґрунтовними дослідженнями Багієва Г.Л., Балабаниць А.В., Наумова В.М., Юлдашевої О.У. та інш. Беручи до уваги перспективність використання концепції маркетингу взаємодії в системі збутових рішень комерційних підприємств необхідно відзначити роботи щодо розвитку роздрібно́ї торгівлі, а саме дослідження Азарян О.М., Апопія В.В., Гросул В.А., Павлової В.А., Садекова А.А., Шталь Т.В., Шубіна О.О. та інш.

Проведений огляд науково-методичної літератури за вказаною проблемою показав, що проблему управління *процесами взаємодії підприємств у каналах збуту в умовах глобалізації* вивчено недостатньо.

У цьому зв'язку актуальність дослідження взаємодії підприємств у маркетингових каналах зумовлена наступними основними причинами:

а) *теоретичного спрямування* – зростанням впливу маркетингу взаємодії та його стратегічної парадигми у встановленні довгострокових відносин із партнерами й споживачами; необхідністю розвитку теорії й методології маркетингу взаємодії в контексті вдосконалення управління бізнес-процесами в маркетингових каналах підприємств на міжнародному рівні; недостатнім рівнем розробки теоретичних і методологічних питань координації *міжсуб'єктної взаємодії* в маркетингових каналах, що сприяє появі синергетичного ефекту; необхідністю використання стратегічного маркетингу в розвитку невлених ключових компетенцій як стратегічно значущих активів компаній, що реалізуються у маркетингових каналах за умов виходу на зовнішні ринки;

б) *практичного спрямування* – зростаючою значущістю системи збуту в умовах виходу і діяльності підприємства на міжнародному ринку, у фокусі уваги якого перебуває встановлення довгострокових відносин зі споживачем, *конкуренцією*, що підсилюється, не стільки в сфері виробництва, скільки в сфері розподілу за вплив у маркетингових каналах; необхідністю *координації* учасників маркетингового каналу з метою формування ланцюжка цінностей

для споживачів як безперервного динамічного процесу трансформації ресурсів у додану вартість; прагненням компаній організувати *систему маркетингового управління взаємодією* зі своїми бізнес-партнерами, заснованого на розвитку нематеріальних компетенцій.

*Монографія присвячена* розробці науково-методичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління взаємодією підприємств у каналах збуту, що діють в умовах глобального середовища.

Основні положення, викладені у монографії можуть бути використані керівниками та фахівцями підприємств галузі з метою розробки й наступного коригування, а також моніторингу реалізації стратегії маркетингу взаємодії торговельних підприємств як на внутрішньому так і міжнародному ринках, під час викладання профільюючих дисциплін, для самостійної роботи студентів усіх форм навчання з курсів «Міжнародний маркетинг», «Маркетингові стратегії у міжнародному бізнесі», «Стратегічне управління», «Маркетинг в підприємствах торгівлі», «Маркетинг сфери послуг», «Корпоративне управління».

## РОЗДІЛ 1

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ  
ПРОЦЕСАМИ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВ У КАНАЛАХ ЗБУТУ В  
УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ****1.1 Маркетинговий канал: сутність, елементи, специфіка  
управління**

У сучасних глобальних економічних умовах партнерські відносини між підприємствами відіграють дуже важливу роль для формування кінцевої продукції. Скоординована діяльність, з одного боку, дозволяє господарюючим суб'єктам проникати на нові ринки, одержувати прямий або непрямий доступ до фінансових, трудових, матеріальних ресурсів, знань і досвіду, капіталу партнера, з іншого боку, дозволяє кожному партнеру синергетично збільшувати свої маркетингові можливості й ринковий потенціал.

В умовах глобальної економіки, що формується в нашій країні і у світі в цілому, підприємства поступово *переходять до ринково-орієнтованої концепції маркетингу взаємодії*. Дану концепцію наведено в працях вітчизняних і закордонних маркетингологів як інструмент розвитку власних ринкових можливостей *проте вона не має глибокого прикладного обґрунтування у вигляді системи методів, моделей, підходів та програм*.

Відсутність «прориву» в теорії маркетингового управління взаємодіями саме в маркетингових каналах можна також пояснити невеликим історичним проміжком часу існування ринкових відносин в Україні, коли саме стратегічне та маркетингове управління стало предметом уваги вітчизняних учених лише з 1995 року. Крім цього, успіхи багатьох компаній як на вітчизняних, так і на міжнародних ринках, що динамічно розвиваються, до останнього часу не ставили серйозних наукових проблем перед ученими, що працюють у даному напрямі. І лише в останні роки, коли ринки стали

наближатися до *стану насичення й загострилася конкуренція*, стала очевидною необхідність науково-методологічного підходу до пошуку шляхів підвищення ефективності відносин із партнерами по бізнесу. Процеси глобалізації, з одного боку, значно розширюють можливості вільного доступу до зарубіжних ринків та залучення іноземного капіталу, а з іншого, - значно загострюють конкурентну боротьбу.

У рамках традиційної концепції маркетингу, у якій споживач є пасивним суб'єктом, основна роль маркетингу полягає в пошуку споживача й пропозиції необхідного товару або послуги. При цьому кожне підприємство переслідує індивідуальні цілі й сконцентровано лише на власних рішеннях, діях і інтересах, що, у свою чергу, не може позитивно позначитися на встановленні довірчих відносин між ринковими суб'єктами, оскільки ключову роль у разі вибору учасника разової трансакції відіграє винятково вигідна продажна ціна. Крім того, частину отриманого прибутку підприємство постійно змушене вкладати в захист від копіювання конкурентами різних технологій і реалізацію маркетингових програм, що дорого коштують, які не завжди можуть приводити до очікуваних позитивних результатів.

У рамках *концепції маркетингу партнерських відносин*, що розвиває й доповнює принципи традиційного маркетингу, основна роль його полягає в координації спільної діяльності декількох підприємств. Подібне переосмислення ролі маркетингу викликано ускладненням процесів виробництва й обміну результатами праці між суб'єктами, обмеженістю власних матеріальних і фінансових ресурсів, нестачею капіталу й досвіду, високими вхідними бар'єрами, зростанням конкуренції й відносною стабільністю ринкових тенденцій. Стабільна національна внутрішня інституціональна та економічна структури є запорукою інтегрування у світовий простір на взаємовигідних засадах. Підприємства здійснюють пошук нових способів виживання й/або розвитку на нових або існуючих ринках, у результаті чого вони вкладають кошти у встановлення й розвиток



партнерських відносин як ресурсу, між ними складаються різні форми взаємодії, а також встановлюється баланс взаємодії внутрішнього і зовнішнього ринків. Ці форми взаємин для здійснення операцій, пов'язані з постачанням ресурсів, виготовленням і реалізацією кінцевої продукції, і є основою для формування маркетинг-орієнтованих інтегрованих корпоративних структур. Велику увагу приділено фахівцями [11; 23; 75; 144] розгляду питань переходу від традиційного маркетингу до маркетингу партнерських відносин, а це зумовлено, передусім, змінами умов його існування.

У той же час маловивченим залишається такий аспект маркетингу партнерських відносин, як побудова довгострокових, довірчих відносин між підприємствами як у виробництві якої-небудь кінцевої продукції так і в системі руху товарів.

Маркетингова система на підприємстві є підсистемою підприємства, як економічної системи, і призначена для сприяння досягненню мети підприємства (наприклад, одержання прибутку, завоювання ринкової ніші або частки ринку, вихід на міжнародний ринок) у частині, що залежить від неї – за рахунок найкращого задоволення потреб цільових споживачів за допомогою пропозиції їм відповідної продукції за певними цінами в зручному місці й із сервісною підтримкою [47, с. 238-239].

Розгляд системи маркетингу на рівні групи підприємств у маркетинговому каналі руху товарів був поштовхом для ретельного дослідження поняття «маркетинг-орієнтованої інтегрованої корпоративної структури» [23, с. 19], що являє групу підприємств, об'єднаних єдиною метою функціонування в довгостроковій перспективі, у якій спільні дії учасників відбуваються на маркетинговій платформі, взаємовигідній основі й спільних інтерес, і діяльність якої спрямована на задоволення потреб кінцевого споживача. Саме цей аспект взаємодії, дуже важливий для практики ведення бізнесу в Україні в умовах інтеграції в глобальну економічну систему, лишається поза увагою дослідників. Саме тому

запропоновано приділити певну увагу процесу формування ефективної взаємодії в каналах збуту підприємств.

Різноманітність шляхів, якими потрапляє продукція до споживача, зумовлена багатьма чинниками та потребує детального вивчення для правильного застосування кожного з каналів та досягнення максимального ефекту. Дослідження різних видів каналів та їх класифікацію знаходимо у працях таких науковців, як Ф. Котлер [68], Л. Штерн [161], С.С. Гаркавенко [33], А.В. Войчак [31], С.М. Ілляшенко [86], Є.В. Крикавський [72], В.Г. Щербак [162], Н.І. Чухрай [156]. Але теперішні умови вимагають більш детального та диференційного підходу щодо висвітлення питання ефективного застосування маркетингових каналів в умовах переходу до складних систем маркетингової взаємодії на основі партнерських відносин.

Покупець обирає в якості постачальника (продавця) ту компанію, яка надасть йому найкращу комбінацію цінностей, у яку входять, на думку Ф.Котлера й К. Келлера «тріада»: якість, сервіс і ціна. Звичайно, це не повний набір цінностей, яких потребує покупець. Сюди можна додати й час, який витрачається на покупку, репутацію компанії-продавця, компетентність її співробітників, довіра до бренда, особисті відносини та ін.

П. Вінкельманн виділяє п'ять стратегічних напрямків орієнтованого на ринок управління компанією [29, с. 66] – це орієнтація:

- на клієнта з погляду задоволення його потреб і очікувань;
- на технологію – має на меті спрямовувати продукти й сервіс на забезпечення вигід для клієнта з одержання переваг перед конкурентами;
- на конкуренцію для створення довгострокових конкурентних переваг;
- на партнерів по збуту, що дозволяє привернути ресурси союзників по збуту й створити канали збуту з можливістю виходу на міжнародні ринки;
- на результат із погляду економіки підприємства.

Позначені П. Вінкельманном принципи орієнтації на ринок дозволяють дійти висновку, що структура збуту компанії може успішно виконувати

покладені на неї стратегічні завдання щодо реалізації товарів і послуг лише в тому випадку, якщо буде повністю відповідати вимогам споживачів.

Тому в сучасних компаніях відділи збуту перебудовуються на дивізіональні структури, орієнтовані на обслуговування певних груп (сегментів) клієнтів. Практично на кожному підприємстві з'являються підрозділи або окремі фахівці з обслуговування VIP-клієнтів (ключові, стратегічні клієнти). Залучення й утримання клієнтів є зараз першорядним завданням компаній, що прагнуть зайняти лідируючі позиції на ринку збуту. На думку Ж.-Ж. Ламбена, боротьба за контроль над споживачами є однією з найважливіших проблем як для виробників, так і посередників [78, с. 98].

Таким чином, структура збуту стає, свого роду, внутрішнім «замовником робіт» для інших підрозділів компанії, а виробництво є залежним від збуту з погляду номенклатури, якості й обсягу продукції, що випускається. На жаль, на багатьох вітчизняних підприємствах менталітет керівників і власників залишився «старим», і збут часто виконує стосовно виробництва обслуговуючу функцію, і не відповідає сучасним вимогам глобального економічного простору.

Уперше на важливість системи збуту в діяльності підприємств звернув увагу американський учений Едвард Х. Чемберлін ще в 1930-ті роки. Він приділяв особливу увагу проблемам організації збуту, використанню реклами, обґрунтував поняття «витрати збуту» у які він включав усі витрати, що мають за мету створити ринок або попит на продукт. Його думка, що попит може формуватися не лише доходами й перевагами споживачів, але й постачальниками товарів, фактично заклала фундамент маркетингу збуту [154].

У Німеччині про верховенство збуту вперше висловився Г. Берглер, який відніс збут до центральних завдань підприємства, а в 1955 році завдяки працям іншого німецького вченого Є. Гутенберга функція збуту стала елементом загальної науки управління компанією й стала фундаментом визнання практичної значущості маркетингу [25, с. 55].

Актуальність вивчення й вирішення проблем, пов'язаних зі збутом, підтверджується тим, що на його функціонування потрібні фінансові ресурси, що становлять до 40% від обсягу реалізації в роздрібних цінах [59, с. 15]. Як відзначається багатьма дослідниками (Д.І. Баркан [18], П. Вінкельманн [29], Б. Розенблум [123], Л. Штерн [161] і ін.), роль системи збуту буде неухильно зростати, тому компанії все більшу увагу повинні приділяти проблемам цієї найважливішої складової сфери товарного обігу, у якій вирішальна роль належить взаємодії бізнес-партнерів, що перебувають у ланцюжку формування цінності для споживачів.

У той же час практиками – фахівцями зі збуту й ученими використовується різна термінологія відносно функціональної системи взаємодії виробника з посередниками й споживачами його продукції: збут, розподіл, дистрибуція, маркетинговий канал, канал маркетингу й, нарешті, ланцюжок поставок. У цьому сенсі зрозумілі труднощі які виникають на стадії вдосконалення методів і моделей оцінки ефективності збуту.

Кожне із цих понять трактується різними фахівцями по-своєму, що викликає необхідність проведення більш глибокого змістовного семантичного аналізу.

У таблиці 1.1 наведено деякі визначення, що стосуються понятійного апарату взаємодії бізнес-суб'єктів, які перебувають у ланцюжку формування цінності на ринку збуту.

Аналізуючи думки дослідників, наведені в таблиці 1.1, можна зробити наступні висновки:

а) відмінності думок дослідників відносно понять «канал збуту» і «канали розподілу» більше носять семантичний характер, а ніж сутнісний. Автори згодні відносно призначення каналів, але додають деякі особливості, що стосуються взаємозалежності учасників (Дж. Кревенс [69], Ж.-Ж. Ламбен [78]), передачі прав власності (Б. Розенблум [123]), виконання додаткових функцій (О'Шонесі). Важливе трактування каналу розподілу робить

Д.І. Баркан [18], характеризує його як «структуру, що складається із групи учасників (виробник, посередники й споживачі) і виконує певні взаємозалежні функції, завдяки яким товар доставляється споживачам» [18, с. 295];

Таблиця 1.1

Понятійний апарат взаємодії підприємств,  
що перебувають у ланцюжку формування цінності на ринку збуту

Функціональна система	Джерела /автор(и)	Визначення
1	2	3
Система збуту	Новий економічний і юридичний словник [104]	Сукупність організаційних і управлінських заходів, що стосуються збуту
	В.І. Катеньов, О.А. Рябов [64]	До системи збуту належать служби підприємства, що організують процес продажу й доставки продукції підприємства кінцевому покупцеві: служба збуту, транспортно-складське господарство (склад готової продукції)
Збут	Тлумачний словник російської мови Ушакова [142]	Продаж готової продукції на ринок, споживачу
	Д.І. Баркан [18, с. 19]	Сфера діяльності підприємства-виробника (або фірми, що надає послуги), що має за свою мету реалізацію продукції на відповідних ринках
	Г.Л. Багієв [14, с. 451]	Невід'ємний елемент процесу маркетингу, тому що є завершальною, найбільш відповідальною стадією забезпечення споживача необхідним для нього товаром. Він спрямований на формування й підтримка ефективної системи переміщення продукту від виробника до кінцевого споживача з мінімальними витратами
	П. Вінкельманн [29, с. 61]	У збут включає всі види діяльності, спрямовані на те, щоб передати споживачеві товари й послуги на ринку (задоволення потреб/попиту)
	Ж.-Ж. Ламбен [78, с. 13]	Організація руху товарів від стану виробництва до стану споживання

1	2	3
	Новий економічний і юридичний словник [104]	Реалізація готової продукції. Функція підприємства із продажу його продукції; включає логістику, взаємини із зовнішньою збутовою мережею й налагодження відносин з покупцями
Канал збуту	Г.Л. Багієв [14, с. 433]	Сукупність організацій або окремих осіб, які приймають на себе або допомагають передати іншому право власності на конкретні товар або послугу на їхньому шляху від виробника до споживача
	П.Вінкельманн [29, с. 357]	Канал збуту охоплює рівні збуту від виробника до кінцевого покупця
Канал розподілу	Американська маркетингова асоціація	Структура, що поєднує внутрішні підрозділи організації із зовнішніми агентами й дилерами, оптовими й роздрібними торговцями, через яких здійснюється продаж товарів, продуктів або послуг
	Д.І. Баркан, [18, с. 289]	Структура, що доводить товари й послуги виробника до кінцевого покупця
	Б. Розенблум [123, с. 113]	Маршрут, за яким передається право власності на продукти від пункту виробництва до пункту споживання, через учасників контракту, які або ухвалюють право власності, або сприяють його передачі
	Дж. Кревенс [69, с. 323]	Група компаній, що формують ланцюжок створення цінності й здійснюючих функції з доставки товару й послуг кінцевим споживачам. Канал розподілу складається із взаємозалежних і взаємозалежних його учасників
	О'Шонесі [106, с. 725]	Мережа людей, інститутів або агентств, залучених у потік товарів до споживача, разом із інформаційними, фінансовими, рекламними й іншими видами діяльності, що забезпечують придатність і привабливість продукту для продажу й перепродажу
Канал дистрибуції	Д.І. Баркан [18, с. 20]	Сфера всіх без винятку проміжних покупців
	Ж.-К. Торандо, Д. Ксардель [143, с.13]	Дистрибуції властиві дві важливі функції: а) логістична функція, завдання якої – доставляти товар споживачам у потрібний час, у потрібній кількості; б) маркетингова функція, відповідальна за просування й контакти зі споживачами
	Ф. Уебстер, [149, с. 259]	Дистрибуція має два взаємозалежні, але відмінних значення: як маркетинговий канал, завдяки наявності торговельних посередників, які купують і продають товари в міру того, як він рухається по каналу розподілу; як фізична дистрибуція (логістика), що забезпечує рух товарів і їх зберігання в міру того, як вони переміщуються від виробника до кінцевого споживача

1	2	3
Маркетинговий канал	Л. Штерн [161, с.15-16]	Сукупність взаємозалежних організацій, що надають можливість використання або споживання різних товарів і послуг
	Ф. Котлер [67, с. 28]	Маркетингові канали зв'язують активного суб'єкта ринку із цільовими покупцями
Ланцюжок поставок	Ф. Котлер [67, с. 28]	Ланцюжок поставок починається від постачальників сировини до виготовлювачів різних комплектуючих виробникам, потім до виробників готової продукції й закінчується кінцевими споживачами
	Ж.-Ж. Ламбен [78, с. 150]	Містить у собі всі стадії виробництва, починаючи від сировини й матеріалів і закінчуючи задоволенням кінцевої потреби

б) збут являє собою функціональну галузь підприємства-виробника, що займається розробкою способів доведення товарів і послуг до проміжних або кінцевих споживачів (Д.І. Баркан [18]), що включає в себе всі види діяльності для задоволення потреб/попиту (П. Вінкельманн [29]), що і є невід'ємним елементом процесу маркетингу (Г.Л. Багієв [13]). Д.І. Баркан уточнює, що термін «збут» може бути застосований лише до підприємства-виробника й не може використовуватися для оптових і, тим більше, роздрібних компаній [18, с. 19]. Ж.-Ж. Ламбен визначає завдання збуту як організацію руху товарів від стану виробництва до стану споживання. Цей перехід повинен створювати, на думку Ж.-Ж. Ламбена, три типи корисності, надаючи, таким чином, товару на етапі збуту більшу додану вартість [78, с. 13]:

- корисність стану – доведення товару, зручного до споживання (фрагментація, пакування, сортування і т. ін.);
- просторова корисність – транспортування, географічний розподіл і т.ін., що забезпечують доставку товарів у розпорядження споживачів у місцях використання або споживання;
- тимчасова корисність – тимчасові трансформації, такі як нагромадження, що забезпечують доступність до товарів у обраний споживачем час.

Таким чином, *збут являє собою сферу товарно-грошового обміну між економічно і юридично вільними суб'єктами ринку, що беруть участь у*

*створенні доданої цінності й переміщенні товарів від виробника до споживачів.*

Таке узагальнене визначення категорії «збут» потребує більш детального аналізу системних та процесних характеристик збуту в умовах ринку споживачів та взаємодій в ланцюгу «виробник – посередник – споживач».

У той же час необхідно відзначити, що в літературі відсутній докладний і цілісний виклад поняття «система збуту». Наприклад, у Новому економічному і юридичному словнику дається лише загальне визначення системи збуту як «сукупність організаційних і управлінських заходів, що стосуються збуту» [104]. Катеньов В.І. і Рябов О.А. до системи збуту відносять служби підприємства, що організують процес продажу й доставки продукції підприємства кінцевому покупцеві: служба збуту, транспортно-складське господарство (склад готової продукції). Автори роблять відмінність між системою збуту підприємства й системою розподілу: до системи розподілу відносять усі види посередників або канали розподілу [64].

Найбільш вдало, на наш погляд, *систему збуту* визначено В.М. Наумовим [100], а саме «*як відкриту систему підприємства-виробника, що полягає в сукупності внутрішніх і зовнішніх організаційно-економічних елементів, що забезпечують реалізацію продукції й доведення її до споживачів у заданих обсягах*».

Резюмуючи дані визначення, визначимо *систему збуту* як *адаптований до умов товарних категорій, параметрам ринку й способам продажу набір елементів, взаємодія яких формує цінність для споживача, ефективний вектор маркетингової стратегії збуту підприємства й відповідає цілям установаження партнерських відносин між учасниками каналу руху товарів.*

З економічної точки зору збут є сферою відтворення доданої вартості, створюючи умови для одержання прибутку всіма, хто бере участь у цьому



процесі. З позиції маркетингу збут являє собою систему, пронизану багатобічними комунікативними взаємодіями, серед яких найбільш важливими є особисті контакти, завдяки яким створюються умови для довгострокового співробітництва;

в) розглядаючи дистрибуцію, Д. Ксардель, Ж.-К. Торандо й Ф. Уебстер включають у неї логістичні й маркетингові функції [143], а Д.І. Баркан вважає її сферою «усіх без винятку проміжних покупців» [18].

Потрібно мати на увазі, що слово «дистрибуція» походить від англійського «distribution», що означає «розподіл, роздача, поділ», тобто в цьому сенсі воно ідентичне розподільній мережі. Правда, Ф. Котлер замість *розподільної мережі використовує поняття маркетингової мережі*, що включає саму компанію й усіх тих, хто так чи інакше брав участь у діяльності її суб'єктів: споживачів, персонал, постачальників, дистриб'юторів, дослідницькі інститути і т. ін. [68, с. 27]. Як бачимо, маркетингова мережа за своїм змістом ширше, ніж розподільна мережа.

На нашу думку термін «дистрибуція» (розподіл) має сенс використовувати, якщо компанія робить і реалізує товар досить масового попиту, що, у свою чергу, вимагає організації довгих каналів із використанням розподільних складів і транспорту для доставки товарів, як дистриб'юторам, так дилерам і споживачам. Інакше кажучи, під дистрибуцією слід мати на увазі таку систему розподілу, у якій помітну роль відіграє логістична складова;

г) в останні роки широке поширення одержало поняття «ланцюжок поставок». Важливий висновок відносно ланцюжка поставок роблять Ф. Котлер і Ж.-Ж. Ламбен, визначаючи початок її формування від постачальників сировини й матеріалів і закінчуючи кінцевими споживачами. Ф. Котлер розглядає процеси в ланцюжку поставок як джерела додавання споживчої цінності [68, с. 382]. Більшість же вчених відносять ланцюжок поставок до сфери логістики підприємства, що несе відповідальність за те,

щоб відповідні матеріальні ресурси були поставлені з надійного джерела, у потрібний час і необхідної якості.

Таким чином, збутові, дистриб'юторські (розподільні) і маркетингові канали, розглянуті вище, є завершальною частиною ланцюжка поставок від виробників сировини, матеріалів для виготовлення кінцевої продукції до споживача;

д) якщо канали збуту й дистрибуції широко описані у вітчизняній і іноземній науковій літературі, то поняття «маркетингові канали» стало використовуватися лише після появи роботи Луїса В. Штерна, Адель І. Ель-Ансари й Енн Т. Кофлана [161]. Даючи визначення маркетингових каналів, згадані вчені функціонально ідентифікують їх із іншими видами каналів, у першу чергу, з каналами розподілу [161, с.16; 22]. У той же час, розкриваючи функції маркетингових каналів, Л. Штерн із колегами роблять важливий висновок, що їх можна розглядати як керовану мережу, що підвищує споживчу цінність товарів і послуг [161, с. 27].

Наявність різноманітних видів та форм сучасних маркетингових каналів зумовлює необхідність розроблення підходів до їх класифікацій. Маркетингові канали класифікують за багатьма ознаками [162; 87], але у цьому дослідженні акцентується увага лише на маркетингових каналах за кількістю учасників і розподілом функціональних обов'язків та повноважень (рис. 1.1).

І різновиди маркетингових каналів за класифікаційними ознаками, й сутність структури та системи маркетингових каналів відображено на рис. 1.1.

*Так, під структурою маркетингового каналу мають на увазі сукупність учасників та їх кількісне співвідношення, що визначає ширину та довжину каналу, забезпечуючи доведення товару чи послуги від виробника до споживача.*

Тобто основними характеристиками структури маркетингового каналу є його параметри – ширина та довжина. Структура каналу передусім

відповідає на запитання, з чого складається канал – чи є посередники в каналі, чи включений до каналу дрібнооптовий посередник і. т. ін., а також – у якій кількості учасники утворюють цю структуру. Коли мова йде про систему маркетингових каналів, то тут мають на увазі відносини, що виникають між учасниками, а головним запитанням постає таке – як саме функціонують учасники?

Системою маркетингових каналів вважають сукупність взаємозв'язків її учасників, їх підпорядкованість та взаємозалежність, що характеризує взаємовідносини між ними, утворюючи певну цілісність, єдність під час доведення товару чи послуги від виробника до споживача [19, с. 14-21].

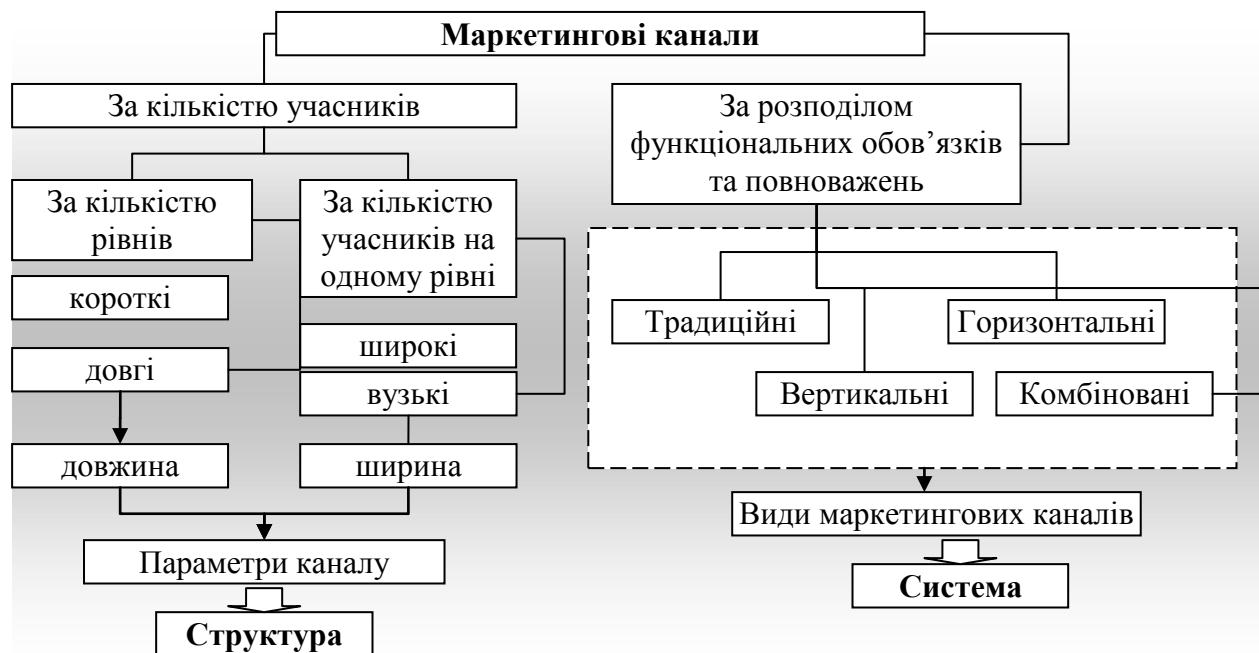


Рис. 1.1. Визначення структури та системи у класифікації маркетингових каналів

Система є гармонійним завершенням структури, а без структури не може бути утворено систему. Ці два поняття лежать в основі розуміння самого маркетингового каналу, а точніше того, яким чином товар потрапляє від виробника до кінцевого споживача.

Оскільки метою цієї монографії є аналіз систем маркетингових каналів (вертикально інтегрованих маркетингових систем), більш докладно розглянемо другу класифікаційну ознаку.

За розподілом функціональних обов'язків та повноважень маркетингові канали розділяють на традиційні, вертикальні, горизонтальні та комбіновані. Основною рисою цих каналів, за допомогою якої окремо виділяють кожен із видів, є характер підпорядкованості учасників один одному та сутність їх взаємозв'язків.

*Традиційний канал* – це базовий класичний канал, де учасники діють *незалежно* один від одного, досягаючи власних цілей, тобто такий канал складається з незалежного виробника й одного або декількох незалежних посередників.

*Горизонтальному та вертикальному* маркетинговим каналам на відміну від традиційного притаманне об'єднання зусиль його учасників для досягнення спільних цілей. У *горизонтальному* каналі об'єднуються зусилля компаній одного рівня (по горизонталі), що найчастіше набуває форми *співробітництва*, яке здійснюється на тимчасовій чи постійній основі або створюється окрема спільна компанія, тоді як у *вертикальному* каналі об'єднані учасники різних рівнів (по вертикалі), де виробник, оптовий та роздрібний торговець діють як *єдина система*, забезпечуючи ефективний контроль над роботою всього каналу та управління конфліктами. У більшості випадків такому каналу притаманна певна підпорядкованість учасників один одному, коли один із учасників є власником інших або надає їм торговельні привілеї, або забезпечує їх тісне співробітництво [33; 112].

Нині внаслідок стрімкого збільшення ринкових сегментів набувають розвитку *комбіновані* маркетингові канали, які складаються з двох або більше маркетингових каналів для того, щоб охопити два або більше сегментів ринку, а також з метою охоплення і зовнішніх ринків [31].

З урахуванням складностей існуючих форм взаємодії в ринковому середовищі необхідно більш уважно придивлятися до сучасних форм

існування маркетингових каналів, а саме вертикальних маркетингових систем.

Наведені вище види маркетингових каналів часто називають маркетинговими *системами*, відповідно є традиційна, вертикальна, горизонтальна та комбінована маркетингові системи. Більш детального вивчення потребує *вертикальна* маркетингова система, яка складається з декількох підсистем. Розрізняють такі види вертикальної системи маркетингових каналів: корпоративна; керована; контрактна.

Основні характерні риси кожного виду вертикальної маркетингової системи наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні характеристики видів вертикальних маркетингових систем

Вид	Спосіб координації	Лідер
Корпоративна	Наявність одного власника (одиничне володіння та контроль)	Виробник – інтеграція вперед. Посередник – інтеграція назад
Керована (адміністративна)	Висока репутація одного з учасників	Наймогутніший учасник (за розміром та ринковою владою)
Контрактна (договірна)	Підписання офіційного контракту (договору) між учасниками	Системи роздрібних торговців під егідою оптовика. Кооперативи роздрібних торговців. Франчайзингові системи

Особливість *вертикальної корпоративної* системи полягає в тому, що всі рівні маркетингового каналу належать одному власнику, завдяки чому здійснюється координація зусиль та управління конфліктами.

*Вертикальна контрактна* система – це сукупність незалежних компаній, що здійснюють діяльність із виробництва та розповсюдження, об'єднаних шляхом укладання відповідних угод з метою досягнення кращих результатів господарювання (збільшення обсягів продаж або економії ресурсів), яких неможливо досягти, діючи окремо. Є три основні типи договірних вертикальних маркетингових систем:

- *добровільні об'єднання роздрібних торговців, що фінансуються за рахунок оптових торговельних підприємств*, які створюються з метою сприяння роздрібним торговцям у їх конкурентній боротьбі з розвинутою мережею магазинів великих організацій шляхом розробки оптовими підприємствами для підлеглих організацій спеціальних програм стандартизації методів роздрібних продаж та економних схем закупок товарів;
- *добровільні об'єднання, що фінансуються роздрібними торговцями* – об'єднання роздрібних торговців, які створюють спільні підприємства з метою здійснення оптових закупок (рекламної діяльності), а іноді й виробництва товару. При цьому прибуток розподіляється прямо пропорційно обсягам закупівель, здійснених кожним із учасників;
- *франчайзингові організації*, які передбачають контрактне партнерство між франчайзером (ним може бути виробник, оптовик чи організація з надання послуг) та франчайзі (незалежні підприємці, які купують право володіти та управляти одним чи більше об'єктами торгівлі).

Виділяють три основні форми франчайзингу:

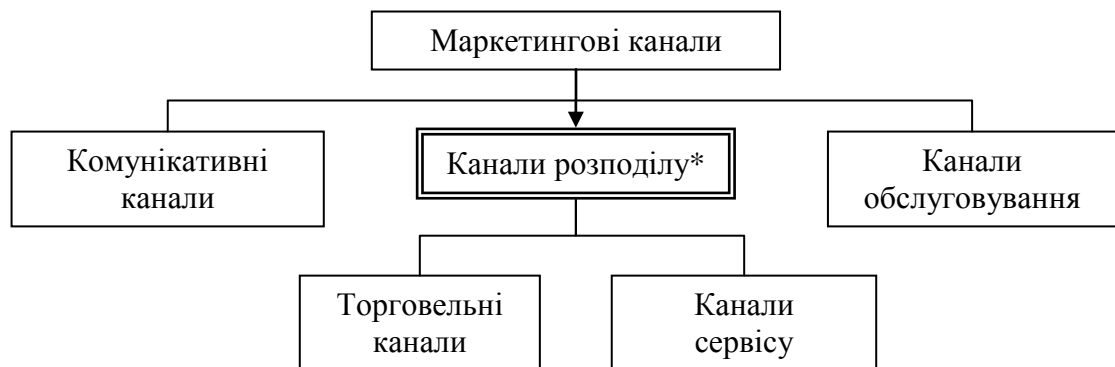
- система роздрібних франчайзі під егідою виробника – передбачає функціонування дилерів, якими є незалежні підприємства, та дотримання ними певних умов щодо торгівлі та сервісного обслуговування продукції товаровиробника (найбільш поширена в автомобільній промисловості);
- система оптових франчайзі під егідою виробника – оптові незалежні підприємства отримують від виробника ліценції на виготовлення та подальше розповсюдження продукції (безалкогольні напої);
- система роздрібних франчайзі під егідою компанії сфери послуг, яка передбачає створення мережі ліцензованих роздрібних торговців для надання своїх послуг споживачам [15; 31].

*Керована (адміністративна) вертикальна* маркетингова система координує послідовні етапи виробництва та реалізації продукції шляхом тісної співпраці з роздрібними торговцями завдяки розмірам та ринковій

владі наймогутнішого з учасників системи, а не за допомогою прав власності одного з учасників або договірних стосунків.

Детальний аналіз маркетингових каналів зроблений Ф. Котлером, який ділить їх на три категорії (рис. 1.2):

- комунікативні канали з інтерактивним і односпрямованим зв'язком;
- канали розподілу, що включають, у свою чергу, канали розподілу матеріальної продукції й канали розподілу сервісу;
- канали обслуговування, у які входять не лише дистриб'ютори й роздрібні торговці, але й сприятливі здійсненню угод банки й страхові компанії.



\* Центральний елемент дослідження.

Рис. 1.2. Структура маркетингових каналів за Ф. Котлером [67, с. 48-49]

Таким чином маркетинговий канал та канал збуту співвідносяться як ціле та частина.

Варто звернути увагу на те, що, за Ф. Котлером, канали розподілу, що входять у маркетингові канали, самі складаються з торговельних і логістичних каналів. У комунікативні канали вчений включає всі види інтерактивних і односпрямованих засобів передачі інформації, включаючи «зовнішній вигляд особи й одяг торговельного представника, зовнішнє оформлення й інтер'єр магазину й безліч інших чинників» [68, с. 28]. Канали розподілу складаються з оптових складів, транспортних засобів і

торговельних каналів, у які входять дистриб'ютори, оптові й роздрібні продавці. Нарешті, канали обслуговування складаються з дистриб'юторів, роздрібних торговців, а також з інших компаній, що сприяють здійсненню угод (банки, страхові компанії та ін.).

Подібна модель маркетингових каналів, незважаючи на логічну деталізацію, не акцентує увагу на тому, що комунікації проходять не за окремо виділеним каналом, а пронизують усі форми й рівні взаємодії, які мають місце у всіх каналах розподілу й обслуговування, від взаємодії підприємств на внутрішньому ринку до взаємодії внутрішнього і зовнішнього ринків.

У науковій літературі відсутні критерії, за якими можна відрізнити маркетингові канали від каналів збуту або дистрибуції.

На нашу думку, термін «маркетинговий канал» логічно використовувати в тих випадках, коли має місце великий обсяг комунікаційної взаємодії між його учасниками. Інші аспекти взаємодії (логістичний, сервісний) відіграють тут важливу, але другорядну роль.

Крім цього, термін «маркетинговий канал» чітко підкреслює значущість маркетингу в забезпеченні споживачів товарами й задоволенні їх іншими потребами (потреби в одержанні інформації, сервісному обслуговуванні та ін.). У той же час необхідно уточнити дефініцію маркетингового каналу з погляду ролі маркетингу, яку він може й повинен відіграти в сучасному глобальному середовищі. Якщо прийняти точку зору багатьох учених, що маркетинг – це є філософія ведення бізнесу (Г.Л. Багієв [13], Ф. Котлер [68], Ж.-Ж. Ламбен [78]), то його комунікативна функція має пріоритет над функцією організації фізичного товарного потоку від виробника до споживачів. Причому роль комунікацій як інструментарію взаємодії буде зростати в міру насичення ринків товарами й посилення конкуренції. Таким чином концепція маркетингу взаємодії (Г.Л. Багієв і його наукова школа), що розвивається останнім часом, в основі якої лежать принципи розвитку особистих контактів і індивідуалізації відносин, є



*ідеологічною базою для формування нового підходу до розвитку понятійного апарату, що стосується маркетингових каналів.*

У маркетингових каналах не лише формуються матеріальні й комунікативні процеси, але й, що дуже важливо, реально протікають соціальні процеси, спрямовані на задоволення потреб груп населення в забезпеченні товарами й послугами, а також на надання багатьом людям робочих місць. Українські компанії усвідомили, що правильно спроектовані канали реалізації продукції здатні створити стійку конкурентну перевагу, якщо конкурентам не дозволити їх скопіювати. Саме такі маркетингові канали можуть стати конкурентними перевагами при виході на міжнародні ринки. У даному контексті роль маркетингових каналів набагато вище, ніж каналів збуту або розподілу, що впливає з наступних його істотних ознак:

а) маркетинговий канал являє собою ринково-орієнтовану структуру, що складається із взаємозалежних та взаємопов'язаних суб'єктів, які брали участь у формуванні доданої цінності для споживачів;

б) учасники каналу здійснюють комунікативні взаємодії, що сприяють зростанню цінностей партнерських відносин, заснованих, насамперед, на взаємодовірі;

в) учасники координують свою діяльність таким чином, щоб найбільш повно задовольнити свої потреби й потреби кінцевих покупців (споживачів);

г) завдяки високому рівню взаємодії учасники каналу організовують процеси, що формують унікальні компетенції, які важко повторити конкурентам.

З урахуванням перерахованих особливостей маркетингового каналу можна дати наступне його визначення, описане нижче.

*Маркетинговий канал – це орієнтована на споживачів сфера взаємодії бізнес-партнерів, що характеризується багатобічними комунікативними потоками, які виникають у процесі переміщення товарів або послуг.*

Оптимальний маркетинговий канал, з одного боку, повинен ефективно задовольняти запити бізнес-партнерів і споживачів, а, з іншого –

реалізовувати стратегічні цілі з одержання прибутку й досягнення стійкого ринкового положення кожної компанії, що входить у дану структуру.

Маркетинговий канал, що входить у систему збуту, найбільш об'єктивно й повно підходить для дослідження процесу взаємодії, оскільки він може бути застосований до будь-яких ринкових структур, що утворюють ланцюжок створення й передачі цінності для споживачів.

Але виникають певні методологічні ускладнення саме в оцінці комунікаційної складової, яка розмита та перетинається із суто комунікаційними рішеннями. Тому в подальшому ми, в основному, будемо використовувати термін «канал збуту» через його прийнятність у методах оцінки ефективності роботи всієї системи збуту.

Щоб уникнути можливих питань та окремих методологічних неточностей пропонується використовувати термін «формат каналу збуту», який, на наш погляд, відповідає критеріям оцінки ефективності роботи системи збуту підприємства. Крім того, термінологічно «формат» (від німецької *format*, французької *format*, латинської *forma* - вид, вигляд, зовнішність) означає певну структуру об'єкта, спосіб його побудови, форму існування за певними принципами. Тому досить логічно об'єднати характеристики сутності та структури та запропонувати наступне визначення категорії «формат каналу збуту» - *це найбільш істотні характеристики структури товаропросування, які відображають умови та параметри процесу взаємодії в маркетинговому каналі та залежать від специфіки маркетингових змінних та адаптаційних властивостей системи збуту підприємства.*

Наступним етапом теоретичної частини монографії є детальне ознайомлення з принципами та моделями маркетингу взаємодії як новітньої концепції маркетингу, що дозволить на принципово новій основі формувати систему збуту підприємства та оцінювати ефективність форм взаємодії контрагентів у глобальному ринковому середовищі.

## 1.2 Маркетинг взаємодії як концепція розвитку підприємств у глобальних економічних умовах

Теоретичні аспекти управління маркетинговими каналами недостатньо відбивають орієнтований на практику ведення бізнесу методичний бік проблеми, що формує основу прийняття стратегічних і тактичних маркетингових рішень. Цей момент вимагає додаткового комплексного вивчення характеру, результативності, специфіки взаємодії в каналах збуту. Нас цікавить, насамперед, завдання розробки такого аналітичного маркетингового інструментарію, використання якого дозволить адаптивно й максимально ефективно вибудовувати взаємодії в маркетингових каналах. Із цією метою необхідно заглибитися в існуючі теоретико-методологічні основи маркетингу взаємодії, розглянути його роль у збутових рішеннях, на цій теоретичній основі сформулювати інформаційне поле з вивчення ефективності взаємодії в маркетингових каналах.

Широке поширення у вивченні *міжфірмових взаємодій* на промисловому ринку одержав мережний підхід (С.Б. Авдашева [1], Н.К. Моїсеєва [94], Г.Б. Клейнер [66], В.С. Катькало [65], В.І. Катенєв [64], С.П. Куц [74], О.А. Третьяк [144], О.У. Юлдашева [165] і ін.) в основі якого лежать виробничо-економічні відносини бізнес-суб'єктів мережі.

У той же час ми змушені вказати на повну відсутність розгорнутого методичного апарату прийняття рішень з вибудовування взаємодій у маркетингових каналах, що суттєво ускладнює прийняття зважених збутових рішень виробниками та посередниками, не створює основу для зниження збутових ризиків, а отже не може не викликати слушну критику концепції маркетингу взаємодії з боку практиків.

Таким чином, *напрямом подальшого дослідження* виступає теоретична систематизація підходів до вивчення характеристик взаємодії підприємств у маркетингових каналах, розробка на даній основі відповідного аналітичного інструментарію та розробка відповідної системи показників для оцінки результативності взаємодії.

Наприкінці першого десятиліття XIX ст. концепція маркетингу взаємодії, її розвиток у теорії маркетингу, дослідниками й практиками-маркетологами розглядається із трьох позицій: *методологія й теорія маркетингу взаємодії в рамках мережного бізнесу; методологія й теорія маркетингу взаємодії як нова ринкова філософія креативного й формаційного мислення (знання); методологія й теорія маркетингу взаємодії як інноваційного чинника забезпечення ефективності економіки.*

Під час вивчення маркетингу взаємодії з позиції мережного бізнесу вченими аналізується сутнісний зміст поняття «взаємодія», можливість взаємин учасників процесу купівлі-продажу з такими об'єктами як компанії, що працюють поза мережею, мережними бізнес-структурами, досліджуються різні форми й типи існуючих у бізнесі взаємин, оцінюються перспективи реалізації концепції маркетингу взаємодії в мережному бізнесі.

*Мережний підхід* був уведений у наукове використання, як результат осмислення практики створення в роки перших мережних структур, у 1970-ті роки міжнародною групою європейських учених, серед яких Д. Форд, Х. Хаканссон, Л. Гадде й ін. [172].

Протягом багатьох років основні зусилля дослідників були спрямовані на обґрунтування місця мережного підходу в управлінні бізнесом. У цей час виникає необхідність розвитку теорії й методології мережного підходу й розвитку принципів взаємодії з метою найбільш повного обґрунтування алгоритмів формування ринкових мереж, вибору рівня координації й співробітництва між компаніями, розробки методології аналізу мережного контексту взаємодії.

На думку групи дослідників, у числі яких Г.Л. Багієв [10], О.А. Третьак [147], взаємодія суб'єктів ринкової мережі може розглядатися як певна послідовність дій бізнес-партнерів з ранжирування цілей взаємодії й розробки механізму їх досягнення, визначення рівнів управління даним процесом і формування конкретних управлінських рішень. При цьому алгоритмізація процесу взаємодії залежить від поведінки учасників ринкової

мережі, їх потенціалу, наявності або відсутності протиріч, неузгодженості цілей і дій суб'єктів, що брав участь у процесі визначення цілей, завдань та технологій взаємодії. Організація раціональної маркетингової взаємодії суб'єктів ринкової мережі розглядається як складне завдання, ефективність рішення якого залежить від низки чинників (характер і тип організаційної структури мережі, регламент взаємодії суб'єктів у мережі, методики управління їх діями). Наявність великої кількості чинників, що впливають на формування й розвиток взаємодії в мережі, визначає необхідність розробки плану організації взаємодії бізнес-партнерів у мережі, який може включати низку кроків, реалізація яких сприяє вирішенню наступних завдань:

- дослідження наявного механізму управління суб'єктами мережі в процесі їх взаємодії, визначення напрямів удосконалення;
- уніфікацію форм взаємодії суб'єктів мережі, що досягається в процесі управління взаєминами;
- виявлення пріоритетних напрямів і видів взаємодії між суб'єктами мережі;
- організація процедур дослідження видів і характеру зв'язків між суб'єктами в процесі їх взаємодії, оптимізація їх дій із метою забезпечення ефективності функціонування всієї бізнес-мережі.

Широке поширення мережних форм організації бізнесу призводить до перегляду основних положень традиційної теорії маркетингу й розвитку нового підходу до маркетингу взаємодії, розширенню практики використання інструментів стратегічного управління ринковими мережами.

Інакше кажучи, стратегія управління параметрами комплексу маркетингу поступається місцем стратегії управління взаєминами в ринкових бізнес-мережах. *Аналіз перспектив розвитку маркетингу взаємодії в рамках мережного бізнесу, міжфірмових відносин і формату взаємодії, дозволяє визначити ступінь вигідності/справедливості взаємин, рівень довгостроковості, довіри й лояльності партнерів, силу їх впливу/залежності в ланцюжку створення цінності, рівень стабільності й вигідності взаємодії,*

*ступінь координації ресурсів і дій у мережі, а також форми й масштаби кооперації (співробітництва) компаній.*

Кінець ХХ ст. став поворотним моментом у розвитку маркетингу взаємодії, оскільки концепція відносин набула чіткості, деякої визначеності, широкого спектру принципів. Але, за всього різноманіття тактичних акцентів, намітився більш вимогливий підхід до оцінки й виміру ефективності маркетингу, побудованого на взаємодії. На перший план впливають проблеми обґрунтування нової ринкової філософії взаємин, сформованої в рамках економіки, підвищення маркетингової компетентності фірм, зростання комунікативного чинника й розвитку когнітивної концепції в системі маркетингу взаємодії.

Учені, серед яких В.Н. Татаренко [139], Н.І. Мелентьєва [90], Ю.Н. Соловйова [136], О.У. Юлдашева [165] й ін. розглядають маркетинг взаємодії як *нову філософію креативного й формаційного мислення*. Зокрема, вони взаємно погоджують філософію маркетингу взаємодії й філософію впливу – мистецтва управління новітніх часів, найважливішою й невід’ємною складовою якого є високо технологічна управлінська практика сучасного маркетингу [81, 136]. Таким чином, маркетинг взаємодії, заснований на впливі, розглядається як нова форма маркетингу, що базується на принципово іншому прочитанні формул лідерства, професійних компетенцій, економічному і моральному домінуванні. Важливим принципом оновленої концепції є активне й доречне застосування широкого арсеналу комп’ютерних технологій, інформаційного домінування (перевага в знаннях) компанії в частині локальної й глобальної взаємодії, використання капіталу впливу для створення різноманітних економічних взаємодій, заснованих на принципах «корпорації знання».

У той же час учені-маркетологи обґрунтовують трансформацію теорії маркетингу взаємодії в когнітивну концепцію, покликану орієнтувати мережних бізнес-суб’єктів на формування й розвиток єдиного сприйняття, загальних мережних цілей і цінностей, створення й реалізацію єдиних

мережних стандартів і технологій за допомогою процесів спільного навчання й формування системи знань. Когнітивна теорія маркетингу, що корелює з концепцією взаємодії, покликана сформувати коло потенційних споживачів компанії, що мають схожу пізнавальну структуру, систему знань, схожі мислення, світосприйняття й свідомість.

Наявність даних схожих ознак у компанії, мережних бізнес-партнерів, покупців дозволяє об'єднати їх у групи, що мають єдину систему цінностей. Інакше кажучи, когнітивна концепція дає можливість визначити й розробити схоже сприйняття, розуміння різними суб'єктами ринку тих самих продуктів, послуг, компаній і партнерів [165, с. 29-33].

Розвиток когнітивного підходу в рамках маркетингової взаємодії дозволяє знайти нові ефективні інструменти впливу на ділові ринки, мережних бізнес-суб'єктів, сфокусувати увагу на пошуку нових інструментів і технологій комунікацій, які б забезпечили процес залучення покупців у безперервну взаємодію з компанією, її продукцією й брендами. Розвиток теорії й практики маркетингу нерозривно пов'язаний зі зростанням значення комунікативного чинника, який стає домінуючим початком, що визначає і формує базис нових ринкових відносин у системі маркетингу взаємодії. Комунікації розглядаються сучасними дослідниками, у числі яких Г.Л. Багієв [14], Я. Гордон [39], Н.І. Мелентьева [90], як базовий ресурс, що забезпечує ефективну життєдіяльність компанії в умовах усе більш щільних мережних і системно-інтегрованих взаємодій [90, с. 23].

Сучасні теорії маркетингу орієнтуються на інноваційні підходи до організації взаємодії в мережах, тому основою життєздатності й успішного функціонування компаній в умовах глобальної економіки є філософія нового управління, що висуває на перший план необхідність трансформації методології й теорії маркетингу взаємодії в інноваційну діяльність компаній. Інноваційна складова взаємодій бізнес-структур припускає активне використання інтелектуальних ресурсів – знань і інформації.

Забезпечення відтворення даних ресурсів, формування нового знання –

процес тривалий і витратний. Його вкрай складно здійснити в умовах традиційних конкурентних відносин. У цьому зв'язку компанії, що динамічно розвиваються, розширюють збутову мережу, вибудовують діяльність на принципах маркетингу взаємодії, орієнтуючись на розвиток відносин партнерства й кооперації, що полегшує процес одержання знань і їх використання у виробничих процесах і управлінні. На думку групи вчених, у числі яких С.П. Куш [75], В.С. Катькало [65], Н.К. Моїсеєва [94], А.В. Балабаниць [16] маркетинг взаємодії є інноваційним чинником, що забезпечує конкурентоспроможність компанії. Повноцінна реалізація цієї концепції можлива за умови фокусування на відносинах із партнерами, збереження лояльності у вже діючих відносинах, створення нових партнерств, побудови раціональних (оптимальних) систем взаємодії, які повинні будуватися на принципах управління відносинами із клієнтами. На концептуальній платформі маркетингу взаємодії компанії можуть розбудовувати й зміцнювати свої позиції в мережних структурах – формувати, підтримувати обмінні взаємини з партнерами. Такі взаємини забезпечують компаніям доступ до ресурсів бізнес-партнерів.

Концепція маркетингу взаємодії дозволяє формувати взаємно ефективні відносини з інноваційними підприємцями – специфічним типом бізнес-партнерів, що виступає сполучною ланкою між новаторами й сферами виробництва й споживання. Але навіть в умовах ринків та товарних категорій, які характеризуються невисоким рівнем інноваційності, системні та структурні взаємодії - основа адаптації та зростання гнучкості бізнесу, можливість підвищити його усталеність до зовнішніх впливів.

Основною умовою для повсюдного впровадження інноваційних принципів побудови взаємин у діяльність компаній є можливість одержання необхідних для цього знань, маркетингових компетенцій, розвитку комунікативного чинника не лише із внутрішніх, але й із зовнішніх джерел. Це в підсумку забезпечує підвищення конкурентоспроможності компанії за рахунок ефективної реалізації маркетингової взаємодії [115].



Тенденції розвитку ринків збуту, зміна потреб споживачів, посилення конкуренції призводять до необхідності об'єднувати зусилля партнерів, які перебувають у вертикальному ланцюжку системи розподілу.

Багато сучасних компаній здійснюють реінжиніринг свого бізнесу, відходячи від фрагментованих схем продажів товарів у бік гнучких і інтегрованих маркетингових каналів, що надають партнерам набагато більше ринкових можливостей. Ідеологічною й інформаційною базою маркетингових каналів є маркетинг взаємодії. Відповідно до теорії маркетингу взаємодії, розробленою шведською школою маркетингу, об'єктом управління маркетингом є відносини (комунікації) з покупцями й іншими учасниками процесу транзакційного обміну. За такого підходу в центрі дослідження поставлено контакти, спілкування, взаємодія в системі «покупець - продавець», які справляють на майбутню поведінку покупця значний вплив і дозволяють розглядати діяльність маркетингу як ресурс, яким можна управляти [11, с. 89-91]. Теорія й принципи формування маркетингових каналів, каналів збуту, розподілу й дистрибуції, а також проблеми розвитку відносин між їхніми учасниками докладно розкриті в працях Г.Л. Азоєва [4], І.О. Арєнкова [9], Г.Л. Багієва [11], Ф. Котлера [68], Ж.-Ж. Ламбена [78], Б. Розенблума [123], О.А. Рябова [64], В.І. Сергєєва, Р.Л. Спіро, Г.А. Стентона, Ж.-К. Торандо [143], С.О. Уварова, Л. Штерна [161] й ін.

Дослідження торкалися, головним чином, оптимізації організаційних структур у сфері розподілу, виявлення чинників, що впливають на структуру каналів, різних фінансових і маркетингових аспектів, у тому числі оцінки цінності, задоволеності й лояльності клієнтів, проблем інтеграції збуту з виробництвом і логістикою.

Ми вже з'ясували, що широке розповсюдження у вивченні міжфірмових взаємодій на промисловому ринку отримав саме мережевий підхід (С.Б. Авдашева [1], Г.Б. Клейнер [66], В.С. Катькало [65], О.А. Третьак [147], О.У. Юлдашева [165] й ін.) в основі якого лежать виробничо-економічні відносини підприємств мережі.

У межах нашої роботи нас насамперед цікавить можливість застосування мережевого підходу саме для цілей дослідження каналів збуту. Нам важливо закріпити за мережевим підходом роль центрального в питанні оцінки ефективності систем взаємодії з ринком (його суб'єктами) з урахуванням специфіки та ризикованості розподільчих процесів у маркетингових системах.

У цьому зв'язку *актуальність дослідження* взаємодії підприємств у маркетингових каналах зумовлюється зростаючою значущістю системи збуту в сучасних глобальних економічних умовах, у фокусі уваги якого перебуває встановлення довгострокових відносин зі споживачем. Початковою фазою дослідження виступає розвиток теоретико-методологічних положень маркетингу взаємодії в контексті завдань розвитку підприємств.

Слід зазначити, що термін «маркетинг взаємодії» має кілька аналогів у вигляді таких понять, як «маркетинг відносин», «маркетинг взаємин», «маркетинг партнерських відносин». Так, Ж.-Ж. Ламбен визначає маркетинг відносин як «систему маркетингу, що прагне встановити тривалі й конструктивні зв'язки з покупцями» [78, с. 110]. Більш детально принципи маркетингу відносин сформульовані М. Крістофером, А. Пейном і Д. Беллантайном. У їхньому викладі маркетинг відносин базується на таких постулатах, як [5, с. 96]: ринок – це система відносин, що поєднують марку й споживача на всіх рівнях каналів розподілу, включаючи кінцевих користувачів; в основі маркетингу лежить не конкуренція, а взаємовигідний обмін і співробітництво сторін; конкуренція дозволяє споживачу зробити вибір, стимулює виробників до економії й нововведень, відіграючи важливу, але другорядну роль; довгострокові відносини зменшують ризик під час здійснення угод і в такий спосіб стають вигідними для обох сторін; встановлення міцних зв'язків залежить не стільки від суми грошей, що витрачаються, скільки від виявленої сторонами уваги й турботи.

Соловійова Ю.Н. обґрунтовує доцільність використання саме поняття «маркетингу взаємин», трактуючи його як «соціальний процес, що сприяє

створенню й підтримці стабільних обмінних зв'язків між суб'єктами ринку з метою одержання довгострокової взаємної вигоди за рахунок задоволення потреб сторін і зниження транзакційних витрат» [136, с. 89].

Багієв Г.Л. використовує термін «маркетинг взаємодії», визначаючи його як «концепцію, орієнтовану на довгострокові взаємини із клієнтом і на задоволення цілей, що беруть участь у комунікаціях (угодах) сторін». Таким чином, можна говорити про приблизно однакове трактування всіх перерахованих вище дефініцій із погляду цілей і завдань взаємодії «продавець – покупець». Якщо ж провести семантичний аналіз ключових слів «відношення» і «дія», то між ними існує розходження. Відношення можна характеризувати із двох сторін: відношення – сформована на основі наявних знань стійка сприятлива або несприятлива оцінка індивідом деякого об'єкта або ідеї; взаємодія двох і більше осіб у виробничому процесі у разі ведення будь-якого виду діяльності [11].

В області психології класичне визначення стосунків сформульовано Оллпортом (Allport, 1935), що розглядає його як «розумовий процес, за допомогою якого людина, на основі попереднього досвіду й збереженої інформації, організує свої сприйняття, припущення й почуття відносно певного об'єкта й направляє його майбутню поведінку» [78, с. 189].

Розглядаючи ставлення стосовно до процесу взаємодії бізнес-партнерів, потрібно вказати, що оцінку відносин проводять співробітники компаній, які використовують як емоційні, так і поведінкові критерії. У цьому випадку відносини між бізнес-суб'єктами являють суть відносин, що складаються між співробітниками-індивідами компаній. У такому контексті відносини між партнерами в маркетинговому каналі розглядаються як трикомпонентна модель, що складається з аналітичної, емоційної й поведінкової складових, які визначають подальші вчинки й дії. Оцінка відносин між компаніями різними співробітниками, залежно від їхнього службового статусу, може бути різною. Наприклад, у генерального директора компанії відношення до бізнес-партнера складається виходячи з оцінки його фінансової надійності й

виконання контрактних умов. У рядових співробітників відношення до компанії-партнера визначається рівнем особистих комунікацій зі співробітниками цієї компанії. Їх у меншому ступені хвилюють взаємини між керівництвом компаній, а у більшому – відносини з тими, з ким вони взаємодіють за родом своєї роботи. У слові взаємовідносини присутній оцінний чинник партнерів і чинник взаємодії учасників.

Взаємодія є базою, на підставі якої складаються взаємини суб'єктів, які входять у маркетинговий канал. Взаємовідносини й визначаються як «участь у загальній роботі, діяльності, співробітництво, спільне здійснення операцій, угод» [104, с. 108].

Отже, маркетинг взаємодії є філософія й інструментарій бізнес-партнерів, які перебувають у маркетинговому каналі, що використовується у спільній діяльності для задоволення споживачів, одержуючи тим самим власну вигоду. Саме термін маркетинг взаємодії найбільш яскраво підкреслює динамізм, взаємний вплив та інтерес у одержанні загального результату бізнес-партнерів [100, с. 48-54].

Відношення в маркетинговому каналі формується в процесі взаємодії суб'єктів і є оцінним компонентом, що характеризує задоволеність транзакційним обміном. Відношення біполярне, воно може бути як позитивним, так і негативним. Якщо партнери задоволені взаємодією, то їхня оцінка сформованих між ними відносин буде позитивною. Якщо ж який-небудь із партнерів не вдоволений взаємодією, то його відношення буде негативним і тоді з боку незадоволеної компанії може бути зроблена протидія з метою встановлення більш вигідних умов взаємодії. Якщо дана протидія не приносить успіхів, то невдоволена взаємодією компанія може покинути даний маркетинговий канал. Відносини між учасниками маркетингового каналу можуть бути гармонійними, неприязними, невірно розтлумаченими або погано керованими [161, с. 44]. Основою відносин є єдність або подібність цілей, а також спільність процесів, спрямованих на надання товарів і послуг споживачу.

Для налагодження гармонійних відносин потрібно мати загальні цілі й процеси (рис. 1.3). Відсутність даних ознак призведе до неприязних відносин і неможливості роботи таких компаній в одному каналі. Компанія, що управляє каналом, або будь-який інший його учасник, у першу чергу постачальники товарів, повинні проводити виміри рівня й напрямку розвитку відносин із партнерами.

Існують два підходи до виміру відносини: вимір за допомогою використання різних шкал; вимір з використанням багатофакторних моделей.

		<i>ЦІЛІ</i>	
		<i>Несхожі</i>	<i>Подібні</i>
<i>Процеси</i>	<i>Подібні</i>	Невірно розтлумачені відносини	Гармонійні взаємини
	<i>Несхожі</i>	Неприязні відносини	Погано керовані відносини

Рис. 1.3. Критерії гармонійних взаємин у маркетинговому каналі  
(на основі [170, с. 78])

Достоїнством виміру відносини за допомогою шкал (шкала Лайкерта, семантичний диференціал або безпосереднє опитування про відношення споживача) є відносна простота дослідження. Під час виміру відносин за допомогою багатофакторних моделей, об'єкт дослідження (компанія або її товари) представляються системою, у якій кожний атрибут має дві характеристики: чинність думки респондента, що об'єкт має даний атрибут; відношення респондента до даного атрибута. У розробку багатофакторних моделей відносини внесли науковий і методологічний внесок такі дослідники, як Дж. Дей, Дж. Говард, Д. Леман, Д. Майєрс, Е. Пессемайер, М. Райан, В. Таларзик, У. Уілкай, Д. Шет, Дж. Енджел і ін.

Визначаючи рівень і напрями розвитку відносин, бізнес-партнери, які перебувають у маркетинговому каналі, можуть адаптувати свої стратегії таким чином, щоб оптимізувати найбільш важливі атрибути взаємодії.

Актуальність розвитку маркетингу взаємодії в каналах розподілу підтверджується швидко зростаючою диференціацією товарної пропозиції, викликаної, у свою чергу, процесами кастомізації споживачів. У цих умовах компаніям доводиться будувати стратегію взаємодії з партнерами, засновану на партнерських і особистісних відносинах. Маркетинг взаємодії підвищує роль особистих відносин у торговельних, інформаційних процесах, що протікають у маркетингових каналах. Використання маркетингу взаємодії дозволяє компаніям, як вважає Ф. Котлер [67, с. 169], забезпечувати клієнтів відмінною якістю обслуговування в реальному часі, що в підсумку дозволяє залучати нових і втримувати існуючих бізнес-партнерів або покупців, завдяки високому рівню довіри, що сформувала компанія.

Як виявлено Ю.Н. Соловйовою [136, с. 89], важливою науковою віхою розвитку маркетингу взаємодії стало створення неінституціональної економічної теорії, розробленої лауреатами Нобелівської премії Р. Коузом і Д. Нортом. Проблема формування ефективного інституціонального середовища як найважливішої умови довгострокового розвитку будь-якої економічної системи розглянута й іншими представниками неінституціональної теорії: О. Уільямсоном, Ф.А. Хайєком, В.В. Вольчіком, М. Олсоном, О.А. Бренделевою, Р.І. Капелюшниковим і багатьма іншими закордонними дослідниками.

Маркетинг взаємодії регулює відносини в каналах таким чином, щоб забезпечити максимум задоволення всіх партнерів. При цьому ініціатива залишається за підприємством, що виробляє товари, і формує канали розподілу. Цілком очевидним стає факт щодо своєчасності поставок продукції з боку посередника, інтереси якого теж враховує виробник. Розвиваючи й конкретизуючи основні положення маркетингу взаємодії, можна сформулювати наступні його принципи: орієнтація не на одержання максимальної вигоди від клієнта, а на рішення його проблем; індивідуалізація обслуговування бізнес-партнера й споживача; активізація зворотного зв'язку, з метою вивчення таких показників, як задоволеність

відносинами, здійснюючи при цьому відповідні коригувальні дії; установалення довірчих відносин із бізнес-партнерами.

Маркетинг взаємодії в системі маркетингових каналів, з одного боку, визначає філософію ведення бізнесу «власника» каналу й комунікативні форми взаємодії, з іншого – є інструментарієм прийняття рішень у збуті й логістиці, що наведено на рис. 1.4.

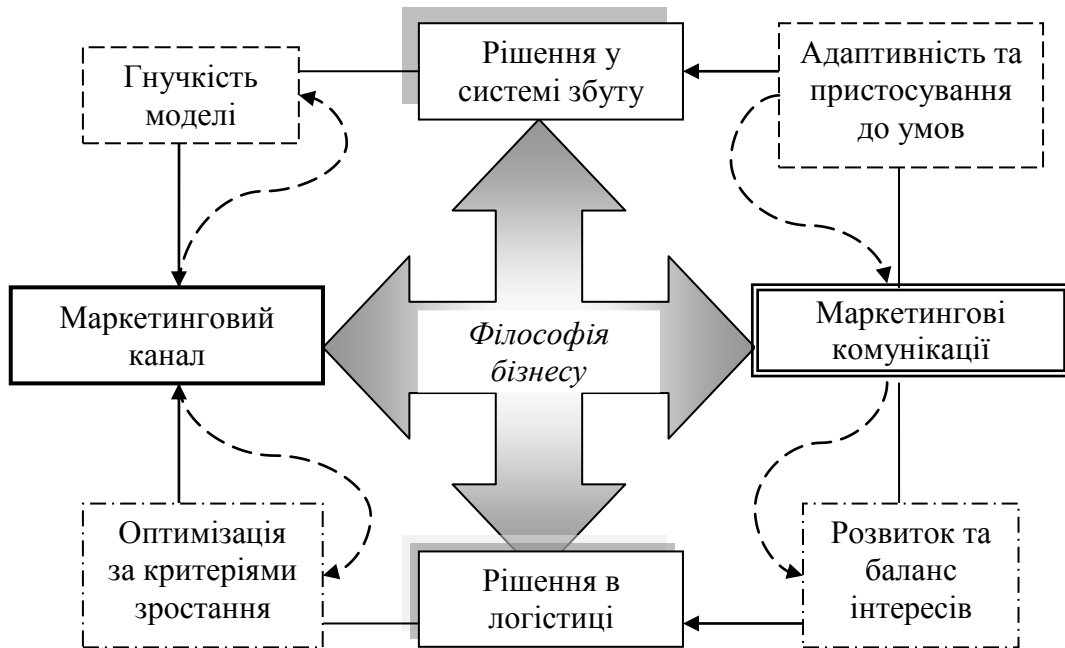


Рис. 1.4. Фокус уваги функцій маркетингу в маркетинговому каналі ([11, с. 94-95])

Маркетинг взаємодії в маркетингових каналах сприяє розробці скоординованих стратегій роботи бізнес-партнерів, єдиної філософії, цінностей і норм, створенню єдиних оціночних показників кожного учасника каналу з погляду внеску у формування цінності для споживачів. Стратегічні рівні взаємодії учасників маркетингового каналу залежать від цілей і ступеня сталості контактів між ними (рис. 1.5).

		<i>Характер взаємин</i>	
		<i>Поточні</i>	<i>Постійні</i>
<i>Цілі взаємин</i>	<i>Стратегічні</i>	Об'єднання	Партнерські взаємини
	<i>Оперативні</i>	Торговельні взаємозв'язки	Співробітництво

Рис. 1.5. Типологія маркетингових взаємин [161, с. 78]

Якщо компанії не орієнтуються на стратегічне співробітництво в каналі з іншими учасниками, то їхня взаємодія обмежується проведенням торговельних операцій. Стратегічні партнери намагаються зміцнити зв'язки й об'єднатися для спільних дій.

Оптимальний маркетинговий канал, з одного боку, повинен ефективно задовольняти потреби споживачів, а з іншого – реалізувати стратегічні цілі бізнес-партнерів з одержання прибутку й досягнення стійкого ринкового положення кожної компанії. Кожний учасник каналу розробляє стратегію й тактику в рамках маркетингу взаємодії, визначаючи прийнятний для учасника каналу рівень, необхідний асортимент, систему просування й т. ін.

Постачальник повинен організувати систему зворотного зв'язку з покупцем для оцінки його задоволеності. Аналізуючи ланцюжки задоволеності, можна визначити «слабку» ланку в маркетинговому каналі, розробити відповідні заходи для вирішення проблем з подоланням негативного відношення до постачальника. Усередині маркетингових каналів формуються комерційні й маркетингові потоки. Під потоком мається на увазі фізичний або віртуальний рух об'єктів, що служать для виміру й оцінки в певні проміжки часу.

Маркетингові потоки формують і ініціюють попит на товари, а комерційні потоки являють собою транзакції між покупцями й продавцями. Багатьма фахівцями при цьому не враховується та обставина, що комерційні потоки формуються завдяки маркетинговим зусиллям, що робляться учасниками каналів. Маркетингові потоки реалізуються в каналах розподілу



через особисті й неособисті комунікації. Жодна стратегія управління маркетинговими каналами не може бути ефективна без вибору оптимального співвідношення комерційних і маркетингових потоків [131, с. 44–52].

Метою розробки стратегій функціонування маркетингових каналів є досягнення конкурентної переваги стосовно інших ринкових суб'єктів і задоволення споживачів. Рівень взаємодії в маркетинговому каналі його учасників можна визначити двома концептами: рівнем взаємного інвестування в підтримку відносин; часткою товарів в асортименті бізнес-партнерів.

На рис. 1.6 наведено матрицю, на підставі якої можна дати оцінку рівня партнерських відносин між суб'єктами маркетингового каналу.

		<i>Частка в асортименті</i>	
		<i>Невелика</i>	<i>Велика</i>
<i>Рівень взаємності</i>	<i>Високий</i>	Спеціалізоване партнерство. Відносна взаємозалежність	Глибоке партнерство. Злиття. Взаємозалежність
	<i>Низький або відсутній</i>	Незалежність. Конвенціональні відносини. Дія учасників у власних інтересах	Комерційне кооперування по контролем великої компанії. Відносна взаємозалежність

Рис. 1.6. Рівні партнерських відносин між суб'єктами маркетингового каналу (складено автором на основі [100, с. 48; 136, с. 92])

Рівні співробітництва: кооперування, засноване на стимулюванні партнера, щоб утримати його на довгострокову перспективу (розповсюджена схема); кооперування, засноване на спільному управлінні каналом розподілу (ціль – змінити подання партнера, що він дістає прибуток на закупівлі, а не на продажі). Для цього, виробник здійснює спільне планування діяльності з продажів, просування, рівня товарних запасів і т.ін.; партнерство, засноване на спільних інвестиціях, що підвищують цінність товару. Наприклад, IBM

укладає з великими дистриб'юторами стратегічне або проектне співробітництво (технічне переоснащення заводу, розробка програмного забезпечення й т. ін.).

Як відзначає Л. Штерн, щоб співробітництво було дійсно ефективним, необхідне виконання наступних умов: визнання взаємозалежності учасників каналу; тісний взаємозв'язок і співробітництво учасників каналу; точне визначення ролей і функцій, тобто спільних прав і обов'язків кожного учасника маркетингового каналу; погоджені дії, спрямовані на досягнення загальної цілі (цілей); довіра й взаємозв'язок учасників каналу [161, с. 45].

Використання концепції маркетингу взаємодії як філософії ведення бізнесу є необхідною умовою створення ефективних каналів збуту, розрахованих на довгострокове співробітництво, і одержання за рахунок цього стійкої переваги.

*Таким чином, аналіз генетичних аспектів сучасної теорії та методології маркетингу взаємодії, виявлення істотних рис його розвитку, дозволяє говорити про те, що сучасна концепція взаємодії переступила через логіку своєї традиційності. Це дає можливість резюмувати проведене дослідження наступними висновками:*

1. Поява маркетингу взаємодії як принципово нової концепції відношення бізнес-структур було зумовлено об'єктивним попитом на знання про ефективну взаємодію, в якій інтегровані технологічні, інтелектуальні та інформаційні ресурси. Стратегія взаємодії почала розглядатися як результат системних досліджень цього феномена, узагальнення практики бізнес-взаємодій, у яких акценти в комунікаційній активності переносяться на індивідуалізацію взаємодії з учасниками мережі, що можливо тільки на основі розвитку довгострокових взаємин.

2. Прогрес концепції маркетингу взаємодії значною мірою пов'язаний із успіхами в розробці алгоритму і технологій подальшого розвитку відносин, орієнтованих на взаємодії в просторі, формування комунікативного капіталу, вдосконалення компетенцій із метою підвищення ефективності взаємодій

всіх зацікавлених бізнес-структур, залученню їх до проектування, створення і просування нових цінностей в системі маркетингу взаємодії.

3. Вирішення завдань підвищення ефективності взаємодії вимагає ретельного аналізу сучасних тенденцій, обґрунтування методичних трактувань, підходів до оцінки подальшого наукового опрацювання теоретичних аспектів, проблем і модернізації в перспективі, обґрунтування рекомендацій з реалізації нових моделей взаємодії як основи підвищення конкурентоспроможності, стійкого та динамічного розвитку компаній у рамках сучасного мережевого бізнесу.

У науково-методологічному плані не до кінця вивчено чинники, що впливають на взаємодію між бізнес-партнерами за всім ланцюжком формування доданої цінності в маркетингових каналах. Слід також зазначити, що не повністю визначено принципи управління багаторівневими каналами як системи когерентних процесів взаємодії підприємств, що послідовно нарощує цінності для споживачів.

Наявні в цій області праці присвячено відносно прикладним питанням, що стосуються організації процесів у виробничо-збутових системах (В.І. Катенєв, О.О. Рябов [64]) або у вертикально-інтегрованих каналах дистрибуції промислового підприємства (М.В. Мельсітов [91]). Явно недостатньо проведено досліджень, заснованих на міждисциплінарному підході, присвяченому проблемам стратегічного управління взаємодією в маркетингових каналах.

### **1.3 Методичні підходи до вивчення характеру процесів взаємодії в каналах збуту**

У рамках концепції маркетингу взаємодії, яка розвиває й доповнює принципи традиційного маркетингу, основна роль маркетингу полягає в координації спільної діяльності декількох підприємств. Її поява й розвиток – це відповідна реакція на проблему взаємодії учасників руху товарів. Природа

цієї проблеми полягає у відсутності науково-методичних підходів до оцінки характеру й ефективності такої взаємодії, вибору змінних, завдання яких не просто вказати який постачальник краще або гірше, а підвищити маркетингову результативність на основі ефекту синергії.

Таким чином, можна затверджувати, що маловивченим залишається такий аспект маркетингу партнерських відносин, як побудова довгострокових, довірчих відносин між підприємствами в каналах збуту й роль маркетингу в цих відносинах.

Розглядаючи маркетинг взаємодії як філософію ведення бізнесу, засновану на міцних і безперервних контактах між ринковими суб'єктами [13, с. 19], неможливо обійтися без урахування впливу довіри, що формується в процесі їхньої взаємодії. При цьому в рамках теорії маркетингу взаємодії, В.М. Наумовим виділяється маркетинг довіри [97, с. 98-108], що дозволяє на думку дослідника більш концентровано досліджувати зміст, передумови й чинники, що впливають на розвиток довіри, оцінити його роль у зміцненні відносин зі споживачами й внесок у фінансові результати компаній.

Особливо велика роль довіри в розробці теорії взаємодії бізнес-суб'єктів у ринкових мережах, у збутових (маркетингових, дистрибутивних) каналах, де завжди є присутнім чинник невизначеності відносин і високий ступінь обережності партнерів один до одного. Проблеми підвищення ефективності управління та досягнення високих результатів діяльності комерційних компаній, забезпечення їх конкурентоспроможності набувають особливої актуальності в сучасних умовах глобального економічного середовища, які відображають характер фундаментальних змін, що відбулися на світових ринках.

Розвиток маркетингу довіри саме й полягає у використанні базових положень соціально-економічної й соціально-психологічної теорій для розробки маркетингового інструментарію. Цей напрям наведено, щоправда, недостатньо широко, у прикладних дослідженнях маркетингових проблем,

зокрема, під час вивчення впливу довіри на сприйняття бренда (Р. Морган [95, с. 113-124], Ш. Хант, О.А. Шарапова [157, с. 45-49]), у ринкових мережах (С.П. Куш, О.А. Афанасьєв [75, с. 101-110]), у маркетингових каналах (В.М. Наумов [98]), в особистих продажах (С. Годін [35]) та ін. Основне завдання досліджень полягало в пошуку взаємозв'язків між довірою й маркетинговими чинниками, що впливають на співробітництво суб'єктів ринкових структур.

Резюмуючи думки авторитетних фахівців і висновки, наведені в наукових публікаціях, можна стверджувати, що довіра відіграє важливу роль у системі ділових відносин, являючись однією з базових цінностей взаємодії. Крім цього було встановлено, що вплив довіри на формування маркетингової політики компаній має більш складний механізм, чим це передбачалося колись. Глобалізація економіки призводить до глобальної монополізації економіки. Транснаціональні корпорації, що мають колосальні фінансові, технічні, технологічні ресурси, створюють перешкоди для розвитку більш дрібних підприємств. Крім того, важливими елементами сучасної глобальної економіки стають віртуальні підприємства, в яких сама можливість взаємодії залежить від можливості встановити довірчі відносини. У той же час у літературі явно недостатньо практичних даних про чинники, що впливають на формування довірчих відносин між ринковими суб'єктами, особливо в умовах глобалізації економіки.

Крім цього, не розроблений понятійний апарат і принципи маркетингу довіри, що зараз представляється такими поняттями, як «вірусний маркетинг», «мережевий маркетинг», «маркетинг, заснований на згоді» (*Permission Based Marketing*) і т. ін. Основна ідея подібних підходів полягає у формуванні довірчих відносин між людьми (особистостями), підприємствами, або навіть державами, що виконують функції продавця й покупця. У цьому випадку роль маркетингу довіри звужується до передачі конкретним особам персоніфікованих (особистих) повідомлень і підтримання з ними довірчих відносин.

Насправді концентрація уваги лише на особистих взаєминах є хоча й важливою, але недостатньою умовою, що визначає зміст маркетингу довіри, при цьому поза полем зору залишаються інші інструменти сучасного маркетингу. З огляду на важливість категорії довіри для формування ринкових довгострокових відносин, розробка принципів маркетингу довіри стає актуальною і важливою особливо на сучасному етапі, коли має місце великий рівень непередбачуваності зовнішнього середовища.

Маркетинг довіри повинен містити ефективні інструменти й концепції, здатні інтенсифікувати й усталити взаємодію між ринковими агентами, їхніми альянсами, організаціями й макросоціальними структурами. З урахуванням сказаного, можна дати наступне визначення маркетингу довіри.

*Маркетинг довіри – це концепція зі створення й реалізації комплексу маркетингових інструментів, заснованих на довірі один до одного, що дозволяють встановити особливі стосунки між взаємодіючими сторонами, що здійснюють обмін і сформувати особливий тип конкурентних переваг змішаного та соціально-економічного типу.*

Таким чином, концептуальний підхід розвитку маркетингу довіри полягає в тому, що в загальну теорію маркетингу взаємодії вносяться деякі парадигми, що розвивають понятійний апарат і зміст товарного, цінового, збутового й комунікативного інструментарію. Основне завдання маркетингу довіри складається у формуванні глибокої віри взаємодіючих сторін у порядність, надійність, передбачуваність поведінки, реалізованої в зростанні «кредиту довіри», здатного, в остаточному підсумку, принести додаткові вигоди всім учасникам.

Маркетинг довіри дозволяє вести конкурентну боротьбу на більш високому рівні, але за допомогою традиційних засобів (зниження ціни, стимулювання покупців та ін.), оскільки він звернений до базових цінностей людини, його моралі й певним характеристикам адекватної поведінки.

Сучасні споживчі ринки характеризуються жорсткою конкуренцією, насамперед з боку транснаціональних корпорацій, стрімким розвитком

інформаційних технологій, удосконаленням комерційних і виробничих процесів. У нових умовах ведення бізнесу, коли успіх компанії на ринку багато в чому залежить від ефективності її взаємодії з бізнес-структурами в маркетинговому каналі, застосування традиційного маркетингового інструментарію суттєво обмежене, що детермінує необхідність перегляду базових маркетингових концепцій і розробки нових підходів у маркетингу, орієнтованих на формування та підтримку довгострокових взаємин із бізнес-структурами.

Концепція маркетингу взаємин, що виникла на початку 1980-х рр., на даний час є одним із найбільш актуальних і обговорюваних напрямів розвитку теорії маркетингу та базується на визнанні високої цінності взаємин компанії з партнерами.

Зростання інтересу зарубіжних промислових компаній до маркетингу взаємин відзначається з початку 1990-х рр., що зумовлено, перш за все, формуванням партнерств промислових і комерційних компаній, стратегічних альянсів, міжфірмових мереж. Саме розвиток мережевої взаємодії детермінує найбільш радикальні зміни концепції маркетингу взаємин. П.Друкер назвав економіку майбутнього «суспільством мереж». Більш того, на думку К. Прахалада і В.Рамасвами в сучасному світі відбувається зміщення фокусу ключової компетенції від окремої компанії до мережі, яка виникає в найрізноманітніших векторах розвитку підприємства [75, с. 148].

Вітчизняні компанії донедавна не приділяли належної уваги управлінню взаєминами з партнерами. У міру формування ринкових відносин, посилення конкуренції на внутрішніх і світових ринках зростає інтерес до маркетингу взаємин (партнерський маркетинг), пріоритети в галузі маркетингових стратегій змінюються: стратегії, спрямовані на виживання, заміщаються стратегіями, спрямованими на розвиток, в тому числі, за рахунок ефективної взаємодії. Проте процес управління міжфірмовими взаємовідносинами на вітчизняних ринках, як правило, не характеризується вираженою стратегічною спрямованістю.

Пристосовуючись до зростання конкуренції на глобальних ринках, як підприємства-виробники так і посередники стали надавати особливого значення формуванню й підтримці гнучких форм спільної організації економічної діяльності, іменованих партнерськими відносинами, *стратегічною взаємодією* й діловими мережами.

Співробітництво в сучасній економіці стало основою генерування знань, розвитку інновацій, росту мережної конкурентоспроможності компаній, заснованої на довгострокових взаєминах із бізнес-партнерами. Поширення нових форм міжфірмових відносин розширило можливості застосування мережної концепції управління й призвело до радикальних змін у теорії й методології сучасного маркетингу.

У підрозділі 1.2 монографії ми з'ясували, що стала *очевидною* *однобічність* *традиційної маркетингової парадигми*, яка в сучасних глобальних умовах не влаштовує теоретиків як методологія дослідження, й практиків як ефективна модель управління фірмою.

Перенесення акценту в сучасній маркетинговій теорії із простих ринкових трансакцій на довгострокові взаємини є результатом зростаючого інтересу до дослідження процесів співробітництва між економічними суб'єктами в теорії організації, економічної соціології й інституціональній економіці, а також наслідком розвитку *теорії управління маркетинговими каналами й каналами поставок*.

Недостатня увага до стратегічного управління міжфірмовими відносинами в умовах росту глобалізації економіки й підвищення її динамічності стримує розвиток сучасних форм організації бізнесу, пошук і розвиток операторами ринку нових джерел сталих конкурентних переваг. До дослідників, що розробляють теоретичні питання аналізу й управління міжфірмовими відносинами, слід віднести Г. Багієва [14], А. Балабаниць [16], В. Катькало [65], С. Куща [74], Т. Максимову [82], Н. Мойсеєву [94], В. Радаєва [121], І. Решетнікову, М. Смирнову, Ю. Соловійову [136], О. Трет'яка [144], Н. Чухрай [155], О. Юлдашеву [165] та ін.



Протягом багатьох років основні зусилля дослідників були спрямовані на обґрунтування місця маркетингу взаємодії в економічній науці й управлінні бізнесом. Зараз з'являється усе більше праць, присвячених методології дослідження й практиці управління взаємодією з урахуванням ресурсних і конкурентних обмежень [65; 121].

Тим часом у працях українських і закордонних авторів як і раніше недостатньо висвітлено питання комплексного діагностування перспективності стратегічної взаємодії партнерів у маркетингових каналах за умов виходу на міжнародні ринки. Це ускладнює рішення низки практичних завдань, пов'язаних з підвищенням ефективності управління взаємодією на окремих ринках і ростом конкурентоспроможності вітчизняних компаній на світових ринках.

Тому сьогодні необхідний подальший розвиток теорії й методів управління взаємодією в каналах збуту, для того, щоб найбільш повно обґрунтувати принципи партнерських зв'язків, вибору рівня координації й співробітництва між підприємствами як учасниками каналу взаємодії, розробити методологію аналізу мережного контексту взаємин, побудувати алгоритм стратегічного управління стратегічною взаємодією. Дотепер відчувається нестача досліджень, присвячених вивченню перспективності й ефективності побудови взаємин у каналах збуту.

У цей час питання формування й управління взаєминами з бізнес-партнерами в теорії маркетингу залишаються найменш дослідженими. Управління маркетингом у вітчизняних компаніях як і раніше здійснюється в рамках *транзакційного підходу*. У зв'язку з викладеним вище, пропонується адаптувати принципи й моделі *маркетингу взаємодії* як нового концептуального напрямку розвитку теорії маркетингу для вирішення завдань діагностики перспективності взаємодії в маркетингових каналах. На наш погляд подальший розвиток теорії й методології управління взаємодією в маркетингових каналах є актуальним завданням, що має важливе наукове й практичне значення для виробників і продавців, з урахуванням галузевих і регіональних особливостей ринків.

Саме тому ми ставимо за мету на основі вивчення перспективності концепції маркетингу взаємодії для вирішення завдання управління стратегічною взаємодією сформувати діагностичний інструментарій оцінки перспективності взаємодії виробників та постачальників у маркетингових каналах.

Перехід дослідників від простого опису до більш високого рівня абстракції, а також до побудови моделей формування відносин, цілеспрямованому управлінню їх розвитком, розробці спеціальних метрик для оцінки результатів взаємодії ознаменував новий етап розвитку теорії маркетингу – перехід від транзакційного маркетингу до «заснованого на цінності» (*from transactional to value based marketing*).

Теорія та методологія маркетингу взаємин постійно удосконалюються, пропонуються нові підходи до розробки ефективних маркетингових стратегій промислових компаній, про що свідчить низка великих міжнародних конференцій Європейської маркетингової академії (European Marketing Academy), Американської асоціації маркетингу (American Marketing Association,) Академії маркетингу Великобританії (Academy of Marketing, UK), групи IMP (The Industrial Marketing and Purchasing Group) та численні публікації в провідних наукових журналах світового рівня (Journal of Marketing, Journal of Marketing Management, Industrial Marketing Management).

Розширюється географія досліджень у області маркетингу взаємин. Якщо спочатку перспектива взаємин «споживач – постачальник» вивчалася переважно вченими США, а мережева перспектива – вченими західноєвропейських країн, то в даний час наукові центри, які досліджують проблеми маркетингу взаємин, діють практично на всіх континентах.

Зростає інтерес до маркетингу взаємин і в Росії: різні аспекти теорії і практики маркетингу взаємин, актуальні для російських промислових ринків, розглядаються на сторінках російських журналів, таких як «Маркетинговые исследования в России и за рубежом», «Российский журнал менеджмента», «Вестник Санкт-Петербургского университета» (серія «Менеджмент»), і обговорюються в рамках конференцій Російської асоціації маркетингу.

Українська школа маркетингу в даному напрямку не сформувала чітких позицій, теорій, оцінок ситуації, що іще раз підтверджує актуальність розробок у даній області.

Розвиток концепції маркетингу взаємин, формування різних підходів (шкіл) детермінує необхідність систематизації знань, вдосконалення методології наукових досліджень у сфері маркетингу взаємин. Незважаючи на стрімкий розвиток маркетингу взаємин, багато теоретичних та практичних аспектів залишаються відкритими для вивчення, наприклад, триває дискусія щодо місця концепції маркетингу взаємин у сучасній теорії маркетингу. Більш того, концепція маркетингу взаємин, із проблем якої написано десятки монографій і безліч статей, досі не має усталеної термінології та структури. Всього лише в кількох працях, опублікованих у останні роки, зроблені спроби виявлення передумов формування, визначення основних етапів становлення та систематизації концепції маркетингу взаємин. До теперішнього часу існує також низка обмежень на концептуальному, модельному і прикладному рівнях, що стримують розвиток концепції [100, с. 49-51].

Особливо серйозним обмеженням для подальшого розвитку маркетингу взаємин є значний розрив між сучасною теорією та практикою. Дослідні роботи, як правило, мають суто теоретичний характер: у них відсутній комплексний підхід до управління міжфірмовими взаємовідносинами, практично не вивчено механізм координації процесу управління взаємовідносинами промислових компаній із партнерами.

Таким чином, розвиток ключових положень концепції маркетингу взаємин, удосконалення методології управління міжфірмовими взаємовідносинами покликані сприяти вирішенню практичних завдань, спрямованих на підвищення успішності взаємодій бізнес-структур [53, с. 67-68].

У сучасних ринкових умовах партнерські відносини між

підприємствами відіграють дуже важливу роль для формування кінцевої продукції. Скоординована діяльність, з одного боку, дозволяє господарюючим суб'єктам проникати на нові ринки, отримувати прямий або непрямий доступ до фінансових, трудових, матеріальних ресурсів, знань та досвіду, капіталу партнера, з іншого – дозволяє кожному партнеру синергічно збільшувати свої маркетингові можливості та ринковий потенціал.

Для формування концептуальної основи нового напрямку в маркетингу, безумовно, потрібні виділення й систематизація його основних визначень. З розглянутої раніше сукупності визначень [44, с. 158-162] стає зрозумілим, що предметом дослідження й управління в маркетингу взаємин є численні *взаємодії фірми на ринку*, особлива значущість надається взаємодіям і відносинам зі споживачами [14, с. 45-55], що замикають ланцюжок створення цінностей. У нашому випадку пропонується виділити взаємодії в маркетингових каналах – це більш конкретна галузь дослідження й саме для неї буде формуватися діагностичний інструментарій і апарат подальшого дослідження управління взаємодією в маркетингових каналах.

Щоб уникнути плутанини необхідно впорядкувати ті численні відносини, які присутні в його найбільш часто використовуваних розширювальних трактуваннях. Такі класифікації наводяться згадуваними вище дослідниками на різних підставах, із різним ступенем деталізації [95, с. 73-110; 171, с. 44].

Проте деяка консолідація думок дослідників спостерігається у визнанні того, що взаємодії формуються уздовж ланцюжка створення цінностей, що виступає тією основою, на якій залежно від місця в ланцюжку можна виділяти різні типи взаємин.

Авторський підхід, що формується в напрямку діагностики перспективності взаємодії базується на *розумінні маркетингу як деякого механізму регулювання, балансування виробництва й споживання в окремо взятому потоці товарів/послуг* [144, с. 129-144].

Взаємодія й міжфірмова координація стають основною ланкою механізму здійснення зв'язків виробництва й споживання. Тому головний акцент маркетингової концепції, що розвивається нами в збутовій підсистемі підприємства полягає в тому, що управління переміщується на інтегрування діяльності спеціалізованих ринкових суб'єктів у *складній системі взаємодії виробництва й споживання*. Ключові суб'єкти цієї взаємодії наведено на рис. 1.7.

Вони виступають в якості специфічної мережної основи, на базі якої формуються взаємодії й «вибудовуються» відносини між партнерами, виникає ланцюжок створення цінностей.

Баланс процесів виробництва та споживання, який досягається завдяки використанню маркетингової концепції, стає можливим за умови виділення конкурентних переваг як критерію ефективності процесів адаптації та розвитку.

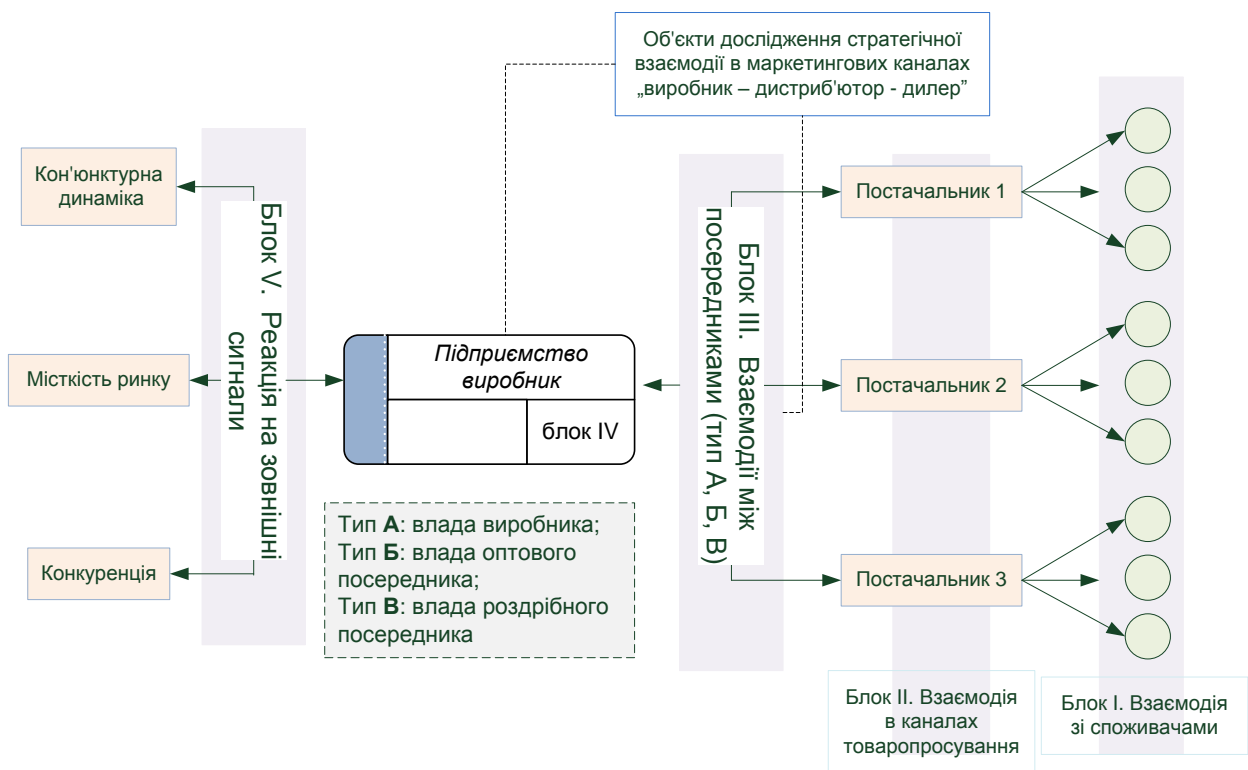


Рис. 1.7. Суб'єкти взаємодії в ланцюжку створення цінностей  
(складено автором на основі [144, с. 131])

На рис. 1.7 можна виділити п'ять блоків маркетингових відносин, вибудовування яких балансує рівновагу попиту та пропозиції в ланцюжку створення цінностей.

*Блок I* включає взаємини зі споживачами. У ньому вибудовують сучасні механізми сприйняття сигналів ринку, засновані на інтерактивній взаємодії.

*Блок II* формує передумови взаємодії в каналах руху товарів, передаючи сигнали ринку, знімаючи конфліктні ситуації, що виникають через різноспрямованість інтересів численних учасників каналів.

*Блок III* вибудовує взаємини між «посередником», комерційною структурою, торговельною організацією й виробником.

*Блок IV* покликаний організувати координацію діяльності усередині окремо взятої виробничої структури або їх сукупності на виявленні сигналів ринку.

*Блок V* повинен трансформувати ці сигнали в завдання постачальникам і розробити стратегії управління ними. Тут навмисно стираються грані між внутрішньофірмовими й міжфірмовими відносинами, і вони вибудовуються в єдиний ланцюжок взаємодії. Ці основні зони відповідальності сучасного маркетингу передбачають розробку специфічного діагностичного інструментарію для управління відносинами й координації дій у ланцюжку створення й розподілу цінностей.

Слід зазначити, що саме ефективні механізми координації процесів управління взаємовідносинами визначають успіх компанії-дистриб'ютора на ринку, її виживання і перспективи розвитку, що детермінує необхідність розвитку стрижневих теоретичних положень концепції маркетингу взаємин, адаптації ключових ідей до реальної практики вітчизняного і міжнародного бізнесу, розробки якісно нового комплексного підходу щодо формування механізму ефективного управління міжфірмовими взаємовідносинами з метою підвищення конкурентоспроможності та досягнення більш високих результатів діяльності.

У рамках традиційної концепції маркетингу, в якій споживач є пасивним суб'єктом, основна роль маркетингу полягає в знаходженні споживача та запропонування йому необхідного товару чи послуги. При цьому кожне підприємство переслідує індивідуальні цілі та концентрується лише на власних рішеннях, діях і інтересах, що, в свою чергу, не може позитивно позначитися на встановленні довірчих відносин між ринковими суб'єктами, оскільки ключову роль під час вибору учасника разової трансакції відіграє виключно вигідна продажна ціна. На внутрішньому ринку у співвідношенні внутрішнього попиту і внутрішньої пропозиції переважають фактори внутрішнього ціноутворення, в основі якого лежить стратегія пошуку виробниками засобів мінімізації власних витрат. Факторами впливу на ціноутворення на зовнішньому ринку є міжнародна конкуренція, монополії на світових ринках, транснаціоналізація економіки. При взаємодії внутрішнього та зовнішнього ринків утворюються три напрями взаємодії попиту та пропозиції: співвідношення внутрішнього попиту і внутрішньої пропозиції; співвідношення зовнішнього попиту і внутрішньої пропозиції; співвідношення внутрішнього попиту та зовнішньої пропозиції. І саме можливість встановлення довгострокових довірчих відносин відіграє найважливішу роль. Актуальність використання маркетингу взаємодії у разі управління системою збуту підтверджується швидкозростаючою диференціацією товарної пропозиції, в свою чергу, викликані процесами кастомізації споживачів. Тому компаніям доводиться будувати стратегію взаємодії з партнерами, засновану на індивідуальних і особистісних відносинах.

Теорія управління маркетинговими каналами недостатньо відображає роль маркетингу взаємодії, стратегічного маркетингу, що формує ідеологічні засади відносин ринкових суб'єктів та визначає стратегічні напрями їхньої спільної роботи з отримання синергетичного ефекту. Зазначені проблеми вимагають додаткового комплексного вивчення характеру, результативності, специфіки (у тому числі нематеріальної складової) функціонування складних каналів збуту в комерційній сфері.

У рамках концепції маркетингу партнерських відносин, яка розвиває і доповнює принципи традиційного маркетингу, основна роль маркетингу полягає в координації спільної діяльності декількох підприємств на принципах ефективної взаємодії. Подібне переосмислення ролі маркетингу викликано ускладненням процесів виробництва та обміну результатами праці між суб'єктами, обмеженістю власних матеріальних і фінансових ресурсів, нестачею капіталу та досвіду, високими вхідними бар'єрами, зростаючою конкуренцією і відносною стабільністю ринкових тенденцій. Підприємства здійснюють пошук нових способів виживання та / або розвитку на нових або існуючих ринках, в результаті чого вони вкладають кошти у встановлення та розвиток партнерських відносин як ресурсу, між ними складаються різні форми взаємодії. Ці різні форми взаємовідносин для здійснення операцій, пов'язані з функціонуванням маркетингових каналів в системі управління збутом і є основою для формування механізму взаємодії підприємницьких суб'єктів.

Велика увага приділяється фахівцями розгляду питань переходу від традиційного маркетингу до маркетингу партнерських відносин, які зумовлені змінами умов його існування. Відзначимо праці таких фахівців, як Ф. Котлер [67], Ж.-Ж. Ламбен [78], Г.Л. Багієв [13, 14], А.А. Єфимов, А.Г. Будрін [23], Ю.Н. Соловйова [136], Л.В. Штерн [161].

У той самий час маловивченим залишається такий аспект маркетингу партнерських відносин, як побудова довгострокових, довірливих відносин між суб'єктами маркетингового каналу і роль маркетингу взаємодії в цих відносинах.

Завершальною фазою теоретичних досліджень у даній роботі виступає аналіз підходів до вивчення природи взаємодії суб'єктів у маркетингових каналах, характеристика стратегій міжособистісної взаємодії з урахуванням ринкових орієнтирів процесу розвитку підприємницької структури.

Багієв Г.Л., розвиваючи теорію маркетингу взаємодії, визначає його як «концепцію, орієнтовану на довгострокові взаємини із клієнтом і на



задоволення цілей, що беруть участь у комунікаціях (угодах) сторін» [13, с. 22]. Таким чином, маркетинг взаємодії підвищує роль особистих відносин у торгових і інформаційних процесах, що протікають в системі збуту.

Маркетинг взаємодії регулює відносини в системі збуту таким чином, щоб забезпечити максимум задоволення всіх партнерів за рахунок особистих індивідуалізованих безперервних контактів. При цьому ініціатива організації взаємодії залишається за підприємством, що виробляє товари і таким, що формує збутові або маркетингові канали.

Розвиваючи й конкретизуючи основні положення маркетингу взаємодії, активно розвиваються наукові школи проф. Г.Л. Багієва. Можна сформулювати наступні принципи його використання в системі збуту: орієнтація не на отримання максимальної вигоди від клієнта, а на вирішення його проблем із гарантією отримання певного результату (продаж результату); індивідуалізація обслуговування бізнес-партнера і споживача; активність зворотного зв'язку, починаючи від споживача, з метою вивчення таких показників, як задоволеність, лояльність (прихильність), відношення, рівень довіри, постійна участь у вирішенні проблем бізнес-партнера, включаючи інвестування в заходи, що підвищують цінність взаємодії.

Маркетинг взаємодії в системі збуту, з одного боку, визначає філософію ведення бізнесу «власника» збутового каналу а, з іншого – є інструментарієм прийняття стратегічних рішень у збуті, спрямованих на використання ресурсів та ключової компетенції для нарощування споживчих цінностей.

Взаємодію можна визначити як «участь у загальній роботі, діяльності, співробітництво, спільне здійснення операцій, угод» [104, с. 98].

При цьому виникають різного роду контакти, взаємозв'язки та відносини, необхідні для реалізації цілей співпраці (рис. 1.8).

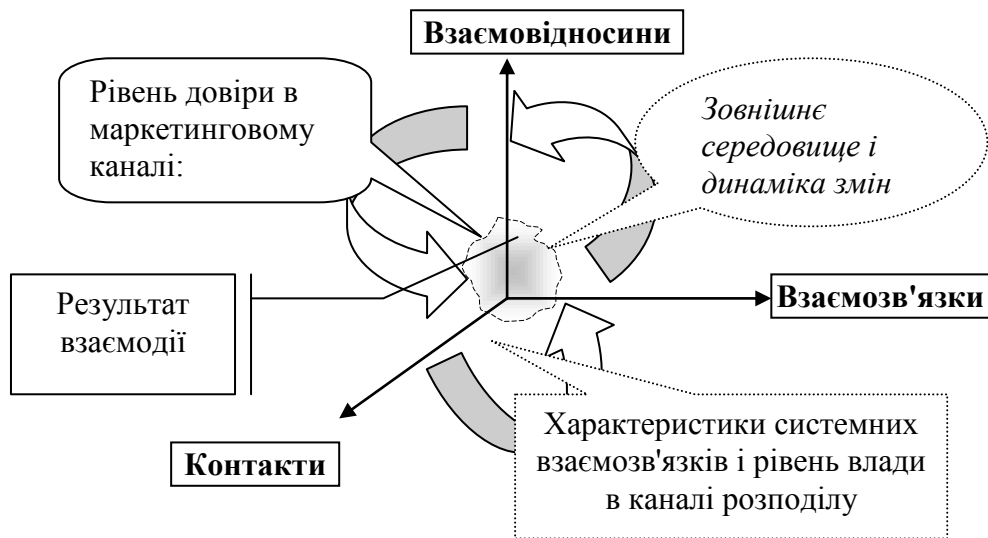


Рис. 1.8. Тривимірна модель механізму взаємодії ринкових суб'єктів у системі збуту

Показані на рис. 1.8. головні елементи, що формують модель взаємодії, не лише виходять одне із одного в міру розвитку відносин між суб'єктами системи збуту, але і є джерелом формування інших важливих категорій – сприйняття, задоволеності, довіри, лояльності, і нарешті, ділової репутації.

Управління системою збуту визначається особливістю взаємодії на різних рівнях і в різних типах каналів збуту. Так, механізм управління інтегрованими системами збуту буде залежати від ступеня впливу найбільш потужної компанії – «власника» каналу на інших його учасників. Нарешті, управління системою збуту буде залежати від рівня взаємоінвестування її суб'єктів, типу товару або послуги, що переміщуються по каналах збуту.

Тому, для ефективного управління системою збуту спочатку необхідно розробити спільні концептуальні підходи до розуміння закономірностей функціонування механізму взаємодії її суб'єктів у цілому, а потім уточнити особливості взаємодії між виробником і дистриб'юторами, дистриб'юторами і дилерами і, нарешті, між дилерами і споживачами. Тільки вирішивши ці непрості завдання з дослідження механізмів взаємодії учасників каналів

збуту, можна буде переходити до розробки інструментарію управління системою збуту в цілому.

Основою стратегічного управління взаємодією в маркетингових каналах є теорія маркетингу взаємодії. Необхідність розвитку маркетингу взаємодії підтверджується швидко зростаючою диференціацією товарної пропозиції яка, у свою чергу, викликана процесами кастомізації споживачів.

За такого підходу у фокус уваги поставлено контакти, спілкування, обмін інформацією в системі «продавець – покупець – споживач», які впливають на майбутню поведінку партнерів і дозволяють розглядати маркетинг як ресурс, за допомогою якого можна управляти процесом взаємодії. Маркетинг взаємодії сприяє розробці скоординованих стратегій роботи бізнес-партнерів, формуванню однакових поглядів, корпоративної культури й норм, створенню єдиних оціночних показників для кожного учасника каналу з погляду внеску в формування додаткової цінності для споживачів. Відношення в маркетинговому каналі формується в процесі взаємодії суб'єктів і є, на нашу думку, оцінним компонентом, що характеризує задоволеність трансакційним обміном і міжособистісними комунікаціями [74, с. 145].

Маркетинговий канал ми розглядаємо як систему послідовно об'єднаних бізнес-процесів, між якими відбувається трансакційний обмін і комунікативні взаємодії учасників каналу. Характерною ознакою маркетингового каналу як системи бізнес-процесів є наявність вхідних і вихідних даних, що характеризують рівень взаємодії з погляду вимог споживачів і «власника» каналу, обміну цінностями, завдяки яким учасники каналу перетворюються в партнерів. Вимоги споживачів є вихідною точкою управління взаємодією в маркетинговому каналі.

Відповідальним за формування додаткової цінності є той учасник каналу, що бере на себе функції «власника» каналу, а її «виконавцем» є дилер (рис. 1.9).

Запропонована В.Н. Наумовим процесна модель взаємодії бізнес-

учасників і споживачів маркетингового каналу має дві особливості: ураховується те, що виробник повинен формувати базову цінність для споживачів із урахуванням вимог з їх боку; учасники каналу не лише формують додаткову цінність для споживачів, але одночасно створюють і беруть участь в обміні цінностями один із одним; процес взаємодії залежить від того, хто є «власником» маркетингового каналу: виробник, дистриб'ютор або дилер; «власник» каналу погоджує цілі кожного учасника каналу й використовує щонайкраще їхні ключові компетенції для одержання синергетичного ефекту від взаємодії [101, с. 48-54].

Використання принципів побудови цієї процесної моделі повинно бути покладено в основу вирішення слабо структурованого завдання щодо пріоритетності тієї або іншої форми взаємодії, оцінки ефективності за системою певних критеріїв та оцінок.

Використання в межах нашої роботи процесного підходу дозволить розробити принципи формування доданої цінності, реалізованої через потоки, що мають місце в маркетинговому каналі: потік фізичного переміщення товару від виробника до споживачів (здійснюється компаніями, найбільш компетентними в галузі логістики); потік обслуговування (здійснюється компетентною сервісною службою постачальника або незалежною фірмою); потік комунікацій із рефлексивним зв'язком (здійснюється компаніями-учасниками по каналах комунікації, у яких вони більш компетентні). Комунікації як кошти, завдяки яким відбувається взаємодія, надаються у вигляді когнітивного процесу інформаційного обміну й деякого психологічного впливу, що «комунікатори» чинять один на одного. На формування сприйняття процесу комунікації дуже впливає компетенція взаємодіючих сторін.

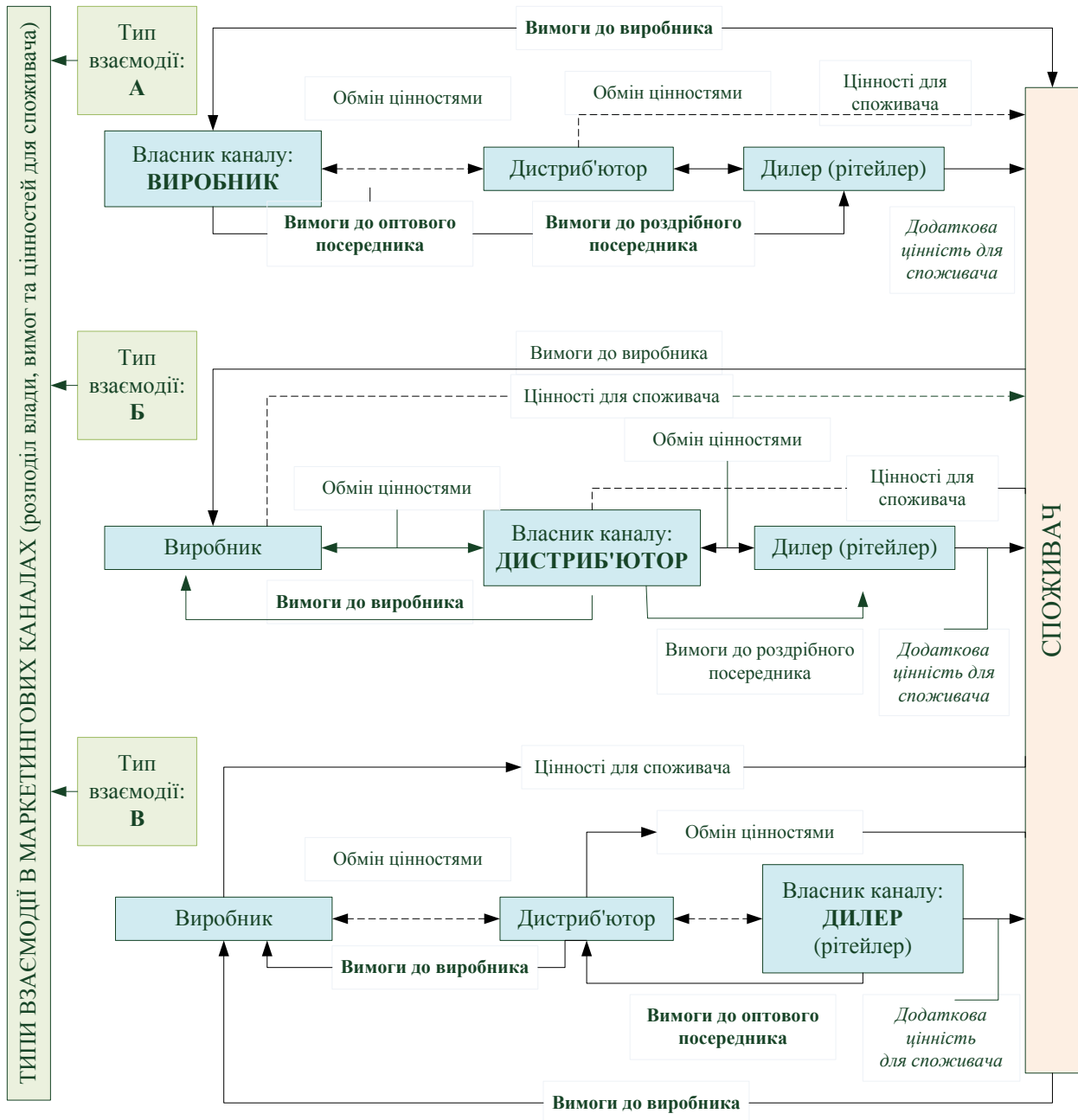


Рис. 1.9. Процесна модель взаємодії в маркетинговому каналі  
(за В.Н. Наумовим [98])

Потоки в маркетинговому каналі формуються й координуються таким чином, щоб залежно від стратегії взаємодії виробника з посередниками й споживачами одержати загальний результат учасників ланцюжка, що відповідає очікуванням споживачів [51, с. 33-35].

Однією зі значущих проблем сучасної української економіки, що характеризується стабілізацією ринкової ситуації, поступовим зростанням

основних макроекономічних показників, є *невідповідність моделі поведінки основних ринкових суб'єктів-підприємств* новим умовам господарювання, розуміння підприємствами ринку як системи господарювання, заснованої винятково на конкуренції, домінування конкурентних відносин над відносинами співробітництва, відсутність чітко вираженого прагнення підприємств до здійснення *скоординованих дій* на ринку, до співробітництва й інтеграції. Превалюють дезінтеграційна тенденція, прагнення до автономії на ринку, недовіра стосовно інших підприємств, що в принципі неможливо в умовах глобальної економіки. Ускладнено здійснення підприємствами на ринку скоординованої стратегії, що веде до досягнення погодженої цілі, консенсусу економічних інтересів, консолідації фінансових, інформаційних і інших ресурсів і, в остаточному підсумку, до зростання ефективності використання ресурсів у рамках скоординованого функціонування груп взаємозалежних підприємств. Проблеми подібного роду доцільно вирішувати шляхом переходу до концепції маркетингу відносин.

У той же час на закордонних розвинених ринках поступово формується інше подання про взаємини підприємств у ринковому середовищі й про баланс партнерської й конкурентної складових у відносинах між підприємствами. Цей баланс все більшою мірою зміщається у бік партнерських відносин, що не скасовує конкуренцію як таку, і впливаючих із цього проблем.

Одним із проявів «тектонічних зрушень» у розвитку відносин між підприємствами є зростання інтересу в теорії й на практиці до концепції маркетингу відносин. Маркетинг відносин розглядається фахівцями як сучасна й перспективна концепція, що розвиває й збагачує традиційну концепцію маркетингу або трансакційного маркетингу. Розвиток відносин між взаємодіючими й взаємозалежними підприємствами на базі основних положень концепції маркетингу відносин розглядається як принципова умова досягнення узгодженості з питань координації діяльності підприємств, виходячи з необхідності задоволення потреб споживачів [22, с. 88].

Найважливішим різновидом розглянутих сучасними фахівцями взаємин є взаємини між вертикально пов'язаними підприємствами. Довгострокові й взаємовигідні відносини між вертикально пов'язаними підприємствами, спрямованість їх спільних і скоординованих дій дозволяють одержувати позитивні ефекти економічного, фінансового, соціального характеру, а також знизити ризики, пов'язані з ринковою діяльністю. Маркетинг відносин, як сучасна й перспективна концепція маркетингу, у якій довгострокові й взаємовигідні відносини між підприємствами розглядаються як актив і найважливіший чинник принципової можливості узгодження рішень і дій підприємств, досліджувався у працях вітчизняних і закордонних фахівців - О.М. Азарян [3], Г.Л. Багієва [11], Л.В. Балабанової [17], А.В. Балабаниць [16], Н. Вудкока [137], П. Гембла [34], Є.П. Голубкова [37], Я. Гордона [39], С.М. Ілляшенко [87], Ф. Котлера [67], С.П. Куца [75], Т.Д. Маслової [89], А.М. Немчина [24], В.П. Попкова [116], Б.А. Соловйова [135], М. Стоуна [137], О.А. Трет'як [146].

Затребуваність маркетингу вітчизняними підприємствами і вплив його на результати діяльності підприємств у цей час стають досить відчутними, що підтверджується результатами досліджень, зокрема, Української асоціації маркетингу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Оцінка затребуваності маркетингу підприємствами і його впливу на результати діяльності підприємств [79, с. 21]

Групи підприємств	Частка, у % за середнім у бізнесі	Середній питомий виторг на 1 працівника, тис. грн.	Питомий прибуток на 1 працівника, тис. грн
Група 1	14	4189	378
Група 2	61	1946	98
Група 3	25	1520	55

*Примітка:*  
група 1 - підприємства, у яких активно використовується стратегічний і тактичний маркетинг;  
група 2 - підприємства, у яких використовуються окремі елементи маркетингу;  
група 3 - підприємства, у яких маркетинг не використовується

Одним із результатів досліджень 2009-2011 рр. у разі оцінки рейтингу різних маркетингових заходів щодо 10-бальної шкали на першому місці виявилася відповідь «формування й підтримка взаємин із клієнтами» – 8,6 бала. [55, с. ].

У загальному випадку до системи збуту підприємства В.М. Наумов відносить (рис. 1.10): органи збуту; канали руху товарів; підсистему проектування збуту; підсистему маркетингової підтримки збуту (маркетинг збуту); підсистему інформаційного забезпечення збуту; підсистему логістики.

До органів збуту належать відділи збуту, відділи продажів, що займаються пошуком потенційних клієнтів (посередники, споживачі), взаємодією з постійними клієнтами, збутові регіональні структури підприємства, керівники компанії різного рівня, прямо або побічно відповідальні за результати збутової діяльності (генеральний директор, комерційний директор, директор з розвитку та ін.). Найважливішими функціями органів збуту є управління, планування, координація збутової діяльності компанії й здійснення взаємодії з учасниками (посередниками, споживачами) каналів збуту.



Рис. 1.10. Основні елементи (підсистема) системи збуту  
(за Наумовим В.М. [102])



До завдань підсистеми проектування збуту належать: розробка канал збуту, вибір бізнес-учасників системи збуту, організація сервісного обслуговування, розробка стратегій продажів і розвитку структури збуту та ін. На етапі проектування системи збуту також визначаються число, розмір і розташування товарних складів, встановлюється потреба в кількості й типу транспорту, визначається число логістичних послуг.

Підсистема маркетингової підтримки збуту (маркетинг збуту) повинна забезпечувати органи збуту необхідною ринковою інформацією, розробляти програми просування продукції компанії, розробляти систему підтримки відносин із клієнтами, здійснювати прогнози в напрямку розвитку збуту. Важливими завданнями маркетингу збуту є проведення аудита й контролінгу збуту й логістики, оцінка задоволеності клієнтів компанії, проведення торговельної розвідки й бенчмаркінгу збуту. Потрібно відзначити ще одну важливу роль маркетингу з погляду організації взаємодії учасників системи збуту, а саме, його об'єднуючу роль. Саме від рівня маркетингової культури залежить успіх взаємодії учасників у довгостроковому періоді. На різні рівні розвитку маркетингу в російських компаніях звернула увагу О. Третяк [144]. Перший рівень характеризується низькою організацією маркетингу в компанії, і орієнтований на здійснення класичних трансакцій у рамках короткострокових відносин. Другий рівень припускає впровадження принципів маркетингу в системі управління компаній. Третій рівень характеризується значною маркетинговою залежністю всіх учасників створення цінності для споживачів. Останній рівень розвитку маркетингу відіграє величезну роль у інтегрованих структурах, що входять у систему збуту.

Завданням підсистеми інформаційного забезпечення збуту є організація інформаційних потоків для відділів збуту, закупівель, керівництва компанії, а також між компанією і її партнерами. Основними вимогами до даної підсистеми є повнота, вірогідність і оперативність даних, що вводяться. Ефективність підсистеми інформаційного забезпечення збуту визначається

рівнем удосконалення програмних продуктів, кваліфікацією персоналу, «налагодженістю» бізнес-процесів.

Головною зоною відповідальності підсистеми логістики (розподільної) є своєчасна доставка замовленої продукції клієнту з максимальною швидкістю при мінімальних витратах, а також підтримка оптимального розміру товарних запасів. Потрібно відзначити, що всі підсистеми збуту функціонально пов'язані між собою в єдину систему, що дозволяє ефективно вирішити поставлені перед компанією завдання.

Створення системи збуту – стратегічне завдання будь-якої компанії. Помилка у виборі органів або каналів збуту буде означати відсутність притоку грошей у компанію, що в остаточному підсумку призведе до її банкрутства. При цьому важливо дотримуватись певної послідовності проектування системи збуту, починаючи від визначення збутових цілей, у першу чергу, досягнення певного обсягу реалізації на обраному ринку збуту. Базуючись на дослідженнях В.М. Наумова вважаємо за необхідне шляхом поглиблення ключових напрямів системи збуту запропонувати авторський підхід до управління взаємодією в маркетингових каналах (рис. 1.11).

Акценти даного підходу базуються на необхідності вдосконалення діагностичної платформи управління взаємодією: оцінка пріоритету й довіри в каналі, оцінка ефекту синергії, прогнозування вектора взаємодії на основі системи показників та критеріїв.

Треба також вказати, що наведена система містить увесь необхідний методологічний арсенал складових, що відповідають завданням саме системного підходу, створюють основу для прийняття гнучких стратегічних рішень та моделей адаптації учасників каналів збуту до мінливих умов споживчих ринків.

Виділення управлінського та діагностичного контурів цілком відповідає умовам прийняття відповідних заходів щодо вибору певного формату взаємодії. Окремим питанням постає необхідність розробки методів оцінки ефективності форм та напрямів взаємодії в каналах збуту.

Система управління включає необхідні управлінські елементи – принципи, методи, суб'єкт, об'єкт, політика. Водночас у сучасних дослідженнях маркетингу взаємодії практично відсутні технології прикладного характеру, які відштовхуються від практики й проблем вибудовування зв'язків у каналі. Це пояснюється посиленням авторської позиції в питаннях розробки моделей і технологій взаємодії, діагностиці складних за характером параметрів і структурою показників пріоритету, довіри, синергії.

Великі компанії мають кілька каналів збуту, у сукупності, що представляють збутову мережу, у яку входять споживачі, персонал, постачальники, дистриб'ютори, дилери й інші суб'єкти, з якими компанія встановила взаємовигідні ділові відносини. Ф. Котлер відзначає, що конкуренція усе більше розгортається не між компаніями-виробниками, а між збутовими мережами, причому виграє в ній організація, що має найбільш розвинену і ефективну мережу [68, с. 27].

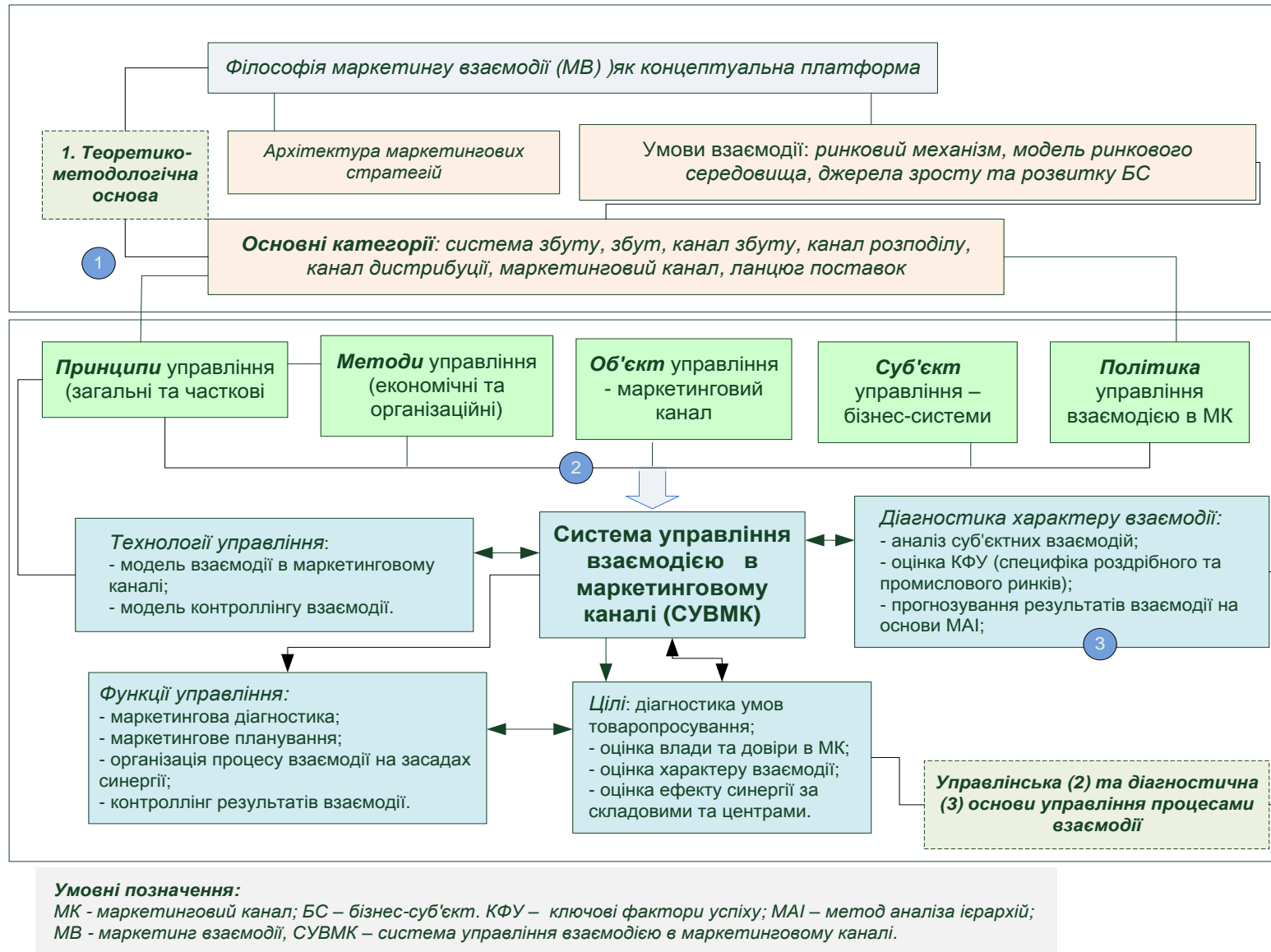


Рис. 1.11. Система управління взаємодією в маркетинговому каналі (авторський підхід)

## РОЗДІЛ 2

### ФОРМУВАННЯ УМОВ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВ У КАНАЛАХ ЗБУТУ

#### 2.1. Аналіз тенденцій розвитку збутової системи підприємства: умови, чинники, суб'єкти

Подальше комплексне вивчення наукової проблеми формування збутової політики підприємства з погляду управління взаємодією в каналах збуту вимагає чітко окреслити межі й параметри аналітичного поля дослідження. Нам представляється важливим виділити в якості майданчика для розробки методів управління взаємодією в маркетингових каналах торговельно-посередницьку діяльність у рамках конкретного регіону в умовах глобалізаційних зрушень в економіці.

Це досить складне завдання, тому що воно вимагає низки важливих умов, а саме: стисло окреслити *проблематику розвитку споживчого ринку* (диспропорцію та зміни в динаміці); *аналіз роздрібної торгівлі в межах національної економіки та регіоні* та стисло проаналізувати показники розвитку торговельних мереж та виробників продуктів харчування в межах окремого регіону, які виступають в якості контрагентів взаємодії. Це дає змогу сформувати аналітичну базу вивчення взаємодії в каналах збуту (підприємства-виробники продуктів харчування – посередники); запропонувати авторську систему показників оцінки ефективності взаємодії в каналах збуту. Таким чином, аналіз диспропорцій розвитку споживчого ринку надає можливість відстежити зміну впливу зовнішнього середовища на збутові рішення (умови), оцінку проблем розвитку роздрібної торгівлі в масштабах національної економіки та економіки окремого регіону, виявити напрями формування каналів збуту (чинники), а також тенденції в функціонуванні продовольчого ринку. На цій основі можна адаптувати певні рішення виробників у відповідності до існуючих проблем нерівномірності в

споживанні. Споживчий ринок України розвивався нерівномірно. Аналіз показує, що кумулятивні реальні темпи кінцевих споживчих витрат домашніх господарств у 1991-2011 рр. випереджали темпи роздрібного товарообороту, а темпи наявного доходу домогосподарств значно відставали від реалізованого платоспроможного попиту населення. Крім того, в Україні у 2009-2011 рр. суттєво скоротилася місткість споживчого ринку, що відобразилося у зменшенні кумулятивних темпів кінцевих споживчих витрат споживачів і роздрібного товарообороту порівняно з 2008 р. Їхня зміна характеризує, по-перше, нижчу еластичність витрат домашніх господарств на споживання від розбалансованості в економіці внаслідок існування тіньових доходів, заощаджень у готівці, що обертаються поза банками, та інших доходів; по-друге, позитивний вплив на споживання у 2011 р. антикризових заходів щодо стабілізації внутрішнього попиту.

Певною мірою внутрішній ринок розвивався під впливом існування тіньової економіки та незадекларованих доходів населення, що безпосередньо не охоплювалися статистичним обліком.

Особливістю споживчого ринку України є тенденція до скорочення частки продажу товарів національного виробництва. Аналіз статистичних даних про частку продажу вітчизняних споживчих товарів, що вироблені на території України, через торгову мережу підприємств (частка останніх у загальному обороті роздрібної торгівлі становила понад половину його обсягу) свідчить, що у 1998-2002 рр. частка вітчизняних товарів зберігалася на рівні 75% товарообороту. У 2003-2008 рр. вона поступово зменшувалася з 74,4 до 63%, при чому таке зниження супроводжувалося меншим зниженням частки продовольчих товарів із 92,5 до 88,2% і вищим – для непродовольчих – із 60,5% у 2003 р. до 51,2% у 2008 р. У 2009 р. тенденцію до зменшення частки продажу вітчизняних товарів на внутрішньому ринку призупинено, але у 2010 - 2011 рр. знову відновлено. У 2010 р. зберігалася майже така ж частка товарів проти 64,5% (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Обсяги соціальних показників і структурні зміни на внутрішньому споживчому ринку України у 1995-2011 рр.,  
1990 - 100%, у відсотках до 1990 р.

Рік	Кінцеві споживчі витрати	Роздрібний товарооборот	Частка продажу товарів національного виробництва у роздрібному товарообороті*			Частка послуг населенню у загальному обсязі послуг*	Наявний дохід домашніх господарств
			Всього	Продовольчих	Непродовольчих		
1995	54,0	36				37,3	
2000	50,5	32	75,3	93,2	58,7	35,6	
2001	55,4	36	75,9	93,5	60,7	39,2	
2002	60,6	42	75,3	93,6	60,9	46,3	
2003	67,6	50	74,0	92,5	60,5	50,5	
2004	76,5	61	74,4	92,0	62,2	60,4	
2005	92,2	76	70,5	90,9	57,6	74,9	
2006	106,9	95	67,3	89,3	55,2	83,7	
2007	125,3	124	64,5	88,2	52,9	96,1	
2008	141,7	145	63,1	88,2	51,2	103,4	
2009	120,6	115	67,3	88,4	54,7	93,1	
2010	129,0	126	64,3	88,2	50,0	108,2	
2011	148,4	143	61,9	87,2	47,2	114,8	

\* Частки продажу товарів національного виробництва у роздрібному товарообороті та частки послуг населенню у загальному обсязі послуг для поточного року розраховано за даними у фактичних цінах; для решти показників наведено їхні реальні значення у % до 1990 р.

Джерело: розраховано за даними Національні рахунки України за 2005 рік - К. : Держстат України, 2007. - С. 24, 28; Національні рахунки України за 2010 рік. - К. : Держстат України, 2012, - С. 21, 24; Статистичний щорічник України за 2010 рік. - К. : Держстат України, ТОВ «Август Трейд», 2011. - С. 280, 287, 296; за 2011 р. - [Електронний ресурс]. - Доступний з : <<http://www.ukrstat.gov.ua>>

Основним чинником незначного зростання попиту на вітчизняні споживчі товари у 2009-2010 рр. є зростання їхньої цінової конкурентоспроможності при девальвації гривні та відповідне підвищення цін на імпортні товари, але вже у 2011 р. частка продажу товарів національного виробництва знижувалася, оскільки нових національних товарів на споживчому ринку у посткризовий період ще не з'явилося (табл. 2.1).

Крім згорання національного виробництва товарів для населення, стримуючим чинником у виробництві товарів широкого вжитку залишався низький рівень наявного доходу, його купівельної спроможності. Якщо у 2009 р. реальні кінцеві споживчі витрати домашніх господарств становили 120,6%, роздрібний товарооборот – 115%, то наявний дохід населення, що використовувався лише на поточне споживання і приріст заощаджень у різних формах – 93,1% від рівня 1990 р.; диспропорції та незбалансованість між цими показниками зберігалися й у 2010-2011 рр.

Таким чином, поглибилася диспропорція між обсягом роздрібного товарообороту і наявним доходом у посткризовий період, тобто спостерігалася стагнація споживчого ринку (рис. 2.1).

Для прийняття стратегічних рішень важливо встановити залежність між рівнем зростання наявних доходів населення (табл. 2.1) на основі регресійного аналізу. Це дасть змогу в подальшому прогнозувати напрями розвитку роздрібної торгівлі, оцінити вплив доходів населення як чинника змін збутових рішень підприємств.

У сучасних умовах насичений споживчий ринок товарів і послуг повинен забезпечувати комфортні умови життя, індивідуальні потреби з точки зору безпеки споживання та економії часу для людини.



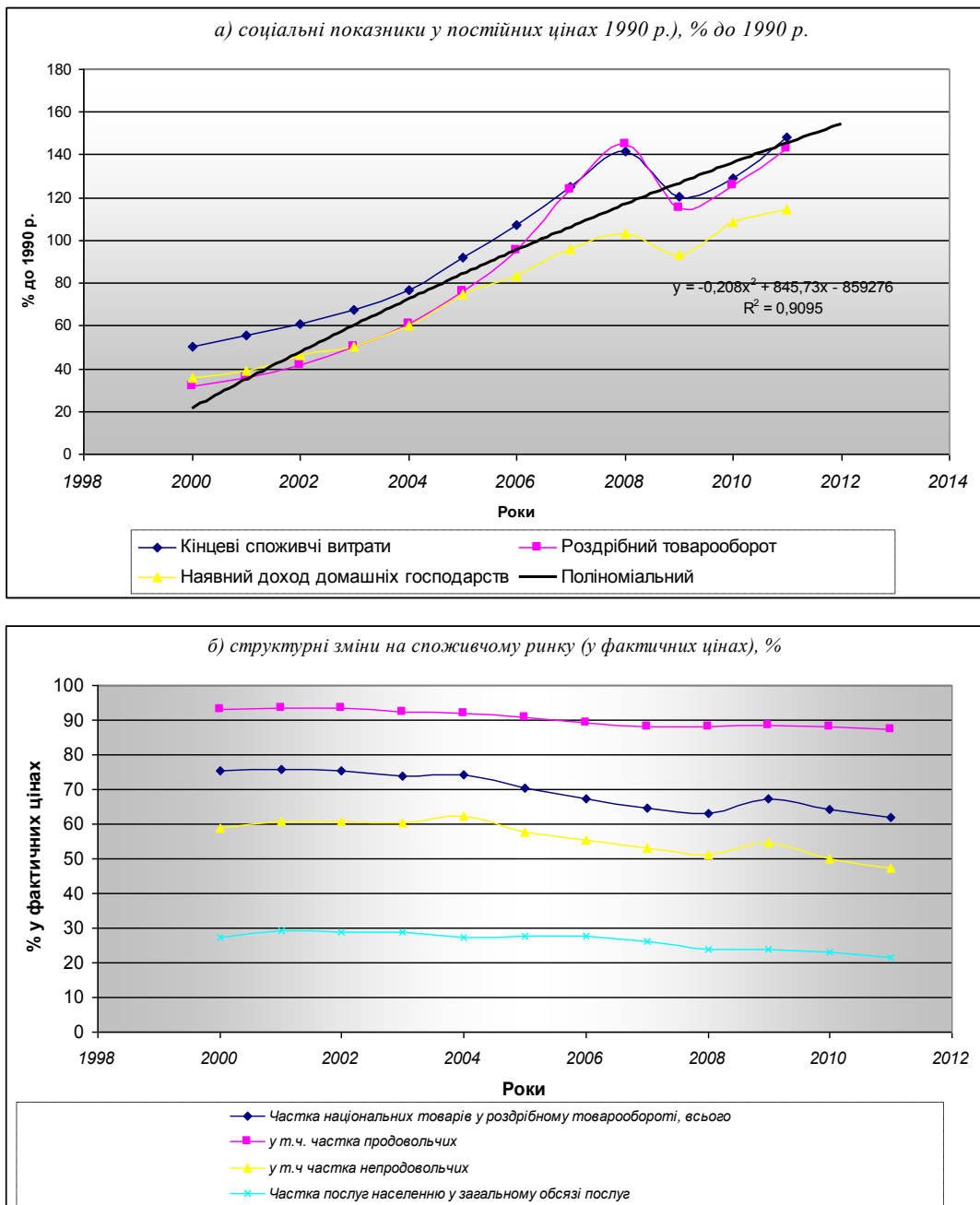


Рис. 2.1. Обсяги соціальних показників домогосподарств (а) і структурні зміни на внутрішньому споживчому ринку (б) України у 1991 - 2011 рр. %

Джерело: розраховано за даними Національні рахунки України за 2005 рік. - К. : Держстат України, 2007. - С. 24, 28; Національні рахунки України за 2010 рік. - К. : Держстат України, 2012, - С. 21, 24; Статистичний щорічник України за 2010 рік. - К. : Держстат України, ТОВ «Август Трейд», 2011. - С. 280, 287, 296; за 2011 р. - [Електронний ресурс]. - Доступний з : <<http://www.ukrstat.gov.ua>>.

Проте, незважаючи на достатній асортимент і кількість продуктів харчування, споживчий ринок не задовольняє вимогам щодо якості продуктів харчування за екологічними характеристиками, не спрямований на

збереження здоров'я, безпеку і поліпшення культури споживання. Це створює певний простір для змін у збутових рішеннях підприємств.

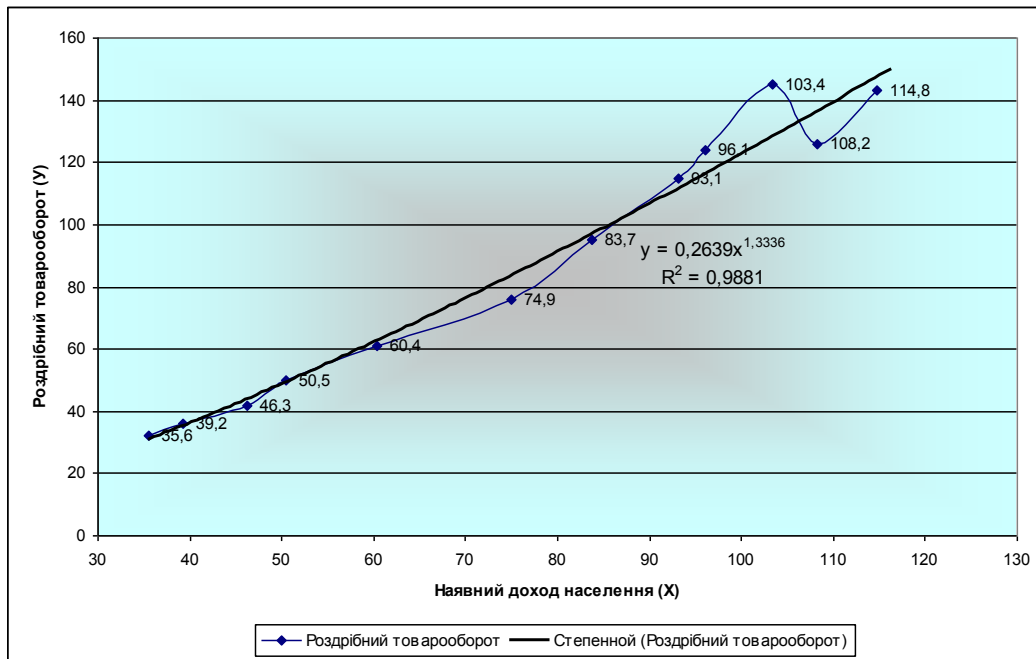


Рис. 2.2. Прогноз зміни обороту роздрібної торгівлі під впливом зміни наявних доходів населення (розраховано за даними 1995–2011 рр.)

В якості функції в наведеній регресійній моделі використовувався обсяг роздрібної торгівлі (РТ), змінною виступав наявний рівень доходів населення (Дн). Таким чином за результатами регресійного аналізу ми встановили, що залежність матиме вигляд  $PT = 0,2639 Дн^{1,3336}$ . Значення коефіцієнта детермінації  $R^2$  на рівні 0,98 свідчить про адекватність отриманої залежності та дозволяє коригувати збутові рішення учасників маркетингових каналів у відповідності до змін рівня доходів населення.

У структурі кінцевих споживчих витрат населення (КСВН) між витратами домашніх господарств на товари і послуги зберігаються майже ті самі пропорції. На споживчому ринку переважали витрати населення на товари. У 2009 р. їхня частка становила 59,7% порівняно з часткою витрат на послуги у 40,3%. У 2010 р. таке співвідношення між обсягом витрат на товари і послуги зберігалось і дорівнювало, відповідно, 60,2 і 39,8%, у 2011 р. – 61 і 39%. Така структура витрат є наслідком того, що у 2001–2008 рр.

поступово поліпшувалася структура витрат населення: знижувалася частка витрат на товари першої необхідності – приблизно 61 – 50% витрачалося на товари короткострокового використання (продукти харчування, безалкогольні та алкогольні напої, одяг, взуття), із них 49 – 39% – на продукти харчування; зростала частка витрат на товари тривалого користування і послуги - близько 3,1 – 4,1% витрат припадало на товари довгострокового користування (предмети домашнього вжитку, побутова техніка та утримання житла), решта 36 – 43% – на товари і оплату послуг соціальної інфраструктури, зокрема, з них 9,3 – 13% загальних витрат – на оплату житлово-комунальних послуг.

Таблиця 2.2

Структура кінцевих споживчих цільових витрат домашніх господарств України за 2001-2011 рр.

Показник	Роки									
	2001	2002	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
<b>Продукти харчування та безалкогольні напої</b>	<b>49,2</b>	<b>46,4</b>	<b>39,2</b>	<b>37,9</b>	<b>37,6</b>	<b>39,0</b>	<b>39,8</b>	<b>40,3</b>	<b>41,6</b>	
<i>Алкогольні напої, тютюнові вироби</i>	5,4	5,3	6,2	6,2	5,9	5,5	6,5	6,6	6,1	
Одяг і взуття	6,3	5,7	5,2	6,1	5,5	5,7	5,7	5,9	6,0	
Житло, вода, електроенергія, газ та інші види палива	9,3	10,1	10,2	11,2	11,6	11,0	12,9	13,0	12,8	
Предмети домашнього вжитку, побутова техніка	3,1	3,0	3,9	3,8	4,1	4,0	4,1	4,1	4,1	
Охорона здоров'я	3,7	4,0	4,4	4,1	4,0	3,8	5,1	4,9	4,6	
Транспорт	9,8	10,7	13,3	13,7	14,4	15,3	10,5	10,7	11,1	
Зв'язок	3,6	3,6	4,4	4,2	3,8	3,2	3,1	2,7	2,2	
Відпочинок і культура	3,1	3,7	5,5	5,2	5,2	4,6	4,2	4,1	4,2	
Освіта	1,7	2,2	2,1	1,9	1,7	1,5	1,7	1,6	1,4	
Ресторани та готелі	2,2	2,5	3,0	2,8	2,7	2,6	2,8	2,8	2,7	
Різні товари та послуги	2,6	2,8	2,6	2,9	3,5	3,8	3,6	3,3	3,2	

*Кінцеві споживчі витрати домашніх господарств = 100 %, %*

Джерело: за даними: Національні рахунки України за 2005 рік. — К. : Держстат України, 2007. - С. 31; Національні рахунки України за 2010 рік. - К. : Держстат України, 2012. - С. 27; за 2011 р. — [Електронний ресурс]. - Доступний з : <<http://www.ukrstat.gov.ua>>.

Аналізуючи статистичну інформацію табл. 2.2 треба вказати на зменшення рівня витрат населення на продукти харчування, що легко пояснюється розвитком торговельних мереж, насиченням окремих сегментів, зниженням цін на окремі товарні категорії через інтенсивну конкуренцію між виробниками та продавцями. Але ці моменти створюють основу для кардинальних змін саме в системі збуту учасників споживчого ринку. Виявлені диспропорції – основа для коригування власної збутової поведінки, це можливості, які необхідно використати в найближчий термін, поки вони не перетворилися на погрози.

Оцінки приросту кінцевих споживчих витрат домашніх господарств під впливом динаміки цін виконано за допомогою інтенсивності окремих витрат на товари і послуги.

*Інтенсивність споживчих витрат* характеризується коефіцієнтами, що показували, як змінювалися кумулятивні реальні темпи кінцевих споживчих витрат домашніх господарств на окремі товари і послуги залежно від динаміки кумулятивних індексів споживчих цін.

Вважаємо, що зростання цін на товари і послуги у кінцевих споживчих витратах домашніх господарств залежало, в основному, від трьох чинників: унаслідок урізноманітнення та індивідуалізації товарів відповідно до поліпшення їхньої якості та інновацій на споживчому ринку; незбалансованості між попитом і пропозицією, відповідно, за надлишку та дефіциту товарів або коштів у населення; унаслідок синергетичного впливу значних відхилень у макропоказниках інших секторів економіки (банківському, грошовому, фінансовому секторах, зокрема, за зміні обмінного курсу, порушенні макроекономічних пропорцій у суспільному відтворенні тощо) (табл. 2.3).

Інтенсивність кінцевих споживчих витрат домашніх господарств  
України на товари і послуги залежно від зростання цін у 2002-2011 рр.,  
2001=1; разів

Показник	Роки								
	2002	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Кінцеві споживчі витрати домашніх господарств</b>	<b>1,08</b>	<b>1,19</b>	<b>1,26</b>	<b>1,34</b>	<b>1,39</b>	<b>1,29</b>	<b>0,94</b>	<b>0,91</b>	<b>0,96</b>
у тому числі:									
<i>продукти харчування та безалкогольні напої</i>	1,06	0,91	0,85	0,93	0,95	0,73	0,61	0,58	0,66
<i>алкогольні напої, тютюнові вироби</i>	1,06	1,61	1,87	2,07	2,24	2,18	1,51	1,19	1,01
одяг і взуття	0,98	1,38	1,67	2,36	2,73	3,68	3,16	3,53	4,26
житло, житлово-комунальні послуги	1,16	1,09	1,16	0,90	0,60	0,58	0,42	0,40	0,28
предмети домашнього вжитку, побутова техніка	1,03	1,69	2,19	2,57	3,51	4,08	2,72	2,96	3,33
охорона здоров'я	1,12	1,48	1,66	1,80	2,00	1,92	1,37	1,33	1,39
Транспорт	1,15	1,53	1,70	1,78	2,15	2,26	1,10	1,07	1,06
зв'язок	1,02	1,73	2,24	2,16	1,94	2,11	1,70	1,94	1,96
відпочинок і культура	1,24	1,83	2,81	3,22	4,05	4,41	2,84	3,26	3,76
Освіта	1,28	1,60	1,45	1,24	1,08	0,89	0,68	0,58	0,53
ресторани та готелі	1,05	0,99	0,85	0,74	0,76	0,60	0,48	0,48	0,50
різні товари та послуги	1,11	1,52	1,53	1,90	2,50	2,29	1,30	1,12	1,17

Джерело: Національні рахунки України за 2010 рік. - К. : Держстат України, 2012. - С. 32-33; Національні рахунки України за 2010 рік. - К. : Держстат України, 2012. - С. 28-29; за 2011 р. - [Електронний ресурс]. - Доступний з : <<http://www.ukrstat.gov.ua>>.

Збереження вищих споживчих цін на найнеобхідніші товари і послуги мало сприяло розвитку споживчого ринку, тривалий час зберігалася його ненасиченість, низька якість товарів і послуг, що, у свою чергу, деформувало споживчий ринок. Із точки зору макроекономічної стабільності ринок найнеобхідніших товарів і послуг також залишався недостатньо насиченим за

відносно зростаючих цін, зокрема, на продукти харчування та безалкогольні напої

У табл. 2.3 наведено інтенсивність кінцевих споживчих витрат домашніх господарств на товари і послуги за зростання цін, що розраховано як співвідношення між кумулятивними реальними темпами зростання витрат домашніх господарств на традиційні товари і послуги на споживчому ринку і кумулятивними індексами споживчих цін для них, тобто інтенсивність приросту витрат за їхнього поступового нарощування і нерівномірного зростання цін на окремі товари і послуги за 2002-2011 рр.

Диспропорції у розвитку споживчого ринку показують, що необхідно змінити акценти не лише у макромоделі економічного зростання України на середньострокову перспективу, а й переглянути прогнози щодо розвитку окремих товарних ринків та сегментів. Модернізації виробництва для наповнення споживчого ринку товарами і послугами національного виробника недостатньо, оскільки необхідно також поступово удосконалювати *розподільчі відносини*. У цьому сенсі вважаємо за необхідне наголосити, що саме відносини розподілу в економіці на основі тенденцій розвитку споживчого ринку досліджено недостатньо. Потребують уточнення методи діагностики ефективності взаємодії саме роздрібного ланцюга, який формує умови та тенденції інноваційних змін у виробничих процесах. Тому пропонується більш ґрунтовно ознайомитися саме з перспективами роботи роздрібною торгівлі.

На думку В.В. Апопія «роздрібна торгівля забезпечує завершальну стадію процесу товарно-грошового обміну. Зв'язуючи обмін у формі купівлі-продажу з особистим споживанням продовольства, вона опосередковує процес відтворення, впливає на обсяги та структуру товарної пропозиції на ринку продовольчих товарів, стабілізує його, а головне, забезпечує життєво важливі потреби людей. Таким чином, основна функція роздрібною торгівлі полягає у доведенні до кінцевих споживачів товарів і ефективної їх реалізації» [8, с. 52].

Роздрібна торгівля товарами традиційно займає важливе місце у сфері товарного обігу. Через неї населення реалізує нині не менше 57% грошових доходів, задовольняє понад  $\frac{3}{4}$  своїх потреб. Торгівля продовольчими товарами характеризується величезними масштабами. Вона займає 42–45% обороту організованої внутрішньої торгівлі [151, с. 72-80].

Масштабність торгівлі продовольчих товарів забезпечується розгалуженою мережею роздрібних підприємств. Організаційно структура торгівлі продовольчими товарами охоплює близько 168 тис. магазинів, ринків, ресторанів, кафе і не менше 75 тис. об'єктів дрібнороздрібної торгівлі.

Зростання розвитку організованої торгівлі зажадало розширення інфраструктури каналів розподілу, де функції управління узяв на себе організований роздріб. Тенденція швидкого приросту частки формату організованої роздрібної торгівлі викликає зростання трансакційних витрат для підприємств – виробників товарів, що веде до подальшого збільшення структурного дисбалансу між групами зазначених вище галузей народного господарства країни.

Торгівля набуває домінуючого положення як для кінцевого споживача товарів, так і по відношенню до товаровиробника. Частка торгово-посередницької націнки в ціні товарів досягає майже третини, що перевищує рівень такої націнки в провідних ринкових економіках у півтора-два рази.

Таким чином, у роздрібній торгівлі продовольчими товарами функціонує близько 240 тис. об'єктів стаціонарної торгівлі, саме тут зосереджено 6,8 млн кв. м торговельних площ, тобто 57% усіх площ внутрішньої торгівлі України [128, с. 44]. Аналізуючи торговельну мережу продовольчих товарів, можна зробити такі висновки: забезпеченість населення України торговельними площами на 10000 осіб населення відповідає рівню розвинених європейських країн, проте якісні параметри мережі незадовільні. Це насамперед, низький рівень спеціалізації (8%), основна частина робочих місць розміщена на ринках, середній розмір

магазину не перевищує 68 кв. м; фізичний знос – близько 40%; по-друге, нерозвинена типізація підприємств роздрібної торгівлі, слабка їх концентрація, мало великоформатних продовольчих підприємств (не більше 1%); переважна частина об'єктів торгівлі (95%) належить до приватної форми власності. Загалом мережа роздрібних підприємств спроможна забезпечити продаж значних обсягів продуктів харчування. Проте конкретно визначити розмір товарообороту торгівлі продовольством складно через відсутність системного обліку та належного моніторингу. По суті лише два сектори роздрібної торгівлі продовольчими товарами мають узагальнену статистику: підприємства роздрібної торгівлі та ресторанне господарство юридичних осіб. (табл. 2.4).

Проблеми в роздрібній торгівлі продовольчого сектору, а особливо у форматі організованої торгівлі, виникли з настанням світової економічної кризи, що почалася у вересні 2008 року. Наслідки кризи торкнулися, у першу чергу, соціально значущих сфер торговельної активності – роздрібної торгівлі. Роздрібна торгівля покликана задовольняти потреби людей і приходить розуміння того, що роздрібну торгівлю очікують серйозні зміни.

Намітилися проблеми в збуті товарів, які розкрили потребу в існуванні й ефективному функціонуванні каналів розподілу в економіці регіонів. Щоб пом'якшити кризу в Україні *необхідно одночасно активніше стимулювати попит і виробництво, розвивати канали розподілу*. Друга важлива тенденція в торгівлі продовольчими товарами – структурні зрушення в товарообороті. Найбільш помітними вони стали з 2000 року. Випереджальними темпами зростає товарооборот за такими групами: алкогольні напої, тютюнові вироби, кава, чай, олія, консерви, кондитерські вироби, безалкогольні напої, пиво. Товари висококалорійні, більш корисні у харчуванні характеризувалися повільною динамікою, тому їх питома вага залишається низькою: м'ясо та м'ясопродукти – 14,7%, риба та морепродукти – 2,7%, молоко і молочні продукти – 4,9%, овочі, фрукти, ягоди – 3,4%



Таблиця 2.4

## Товарооборот торгівлі та ресторанного господарства (млрд. грн.)

Показники	Роки											
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Оптовий товарооборот підприємств	162,8	267,5	283,4	389,9	542,0	492,5	631,2	812,2	998,6	817,5	993,7	1107,3
Оборот роздрібної торгівлі	47,5	59,0	68,8	87,6	116,3	174,42	237,82	325,12	456,02	444,32	541,52	685,72
Оборот ресторанного господарства	2,1	2,5	2,8	3,0	3,5	7,52	9,12	11,72	15,62	15,42	17,92	21,22
Роздрібний товарооборот підприємств	28,8	34,4	39,7	50,0	67,6	94,3	130,0	178,2	246,9	231,0	280,9	350,1

Аналіз забезпечення потреб населення продуктами харчування через торгівлю пов'язаний із визначенням наявних доходів і споживчих грошових витрат населення. При цьому такий аналіз ускладнюється динамікою цін, трудовою міграцією населення, а також обсягами грошових трансфертів з-за кордону, які зростають. Урахування цих чинників різко змінює уявлення про масштаби реалізації доходів населення внутрішньою торгівлею [8, с. 51-52].

Найбільш вираженим індикатором задоволення потреб населення продуктами харчування є такий показник, як товарооборот на одну особу. Порівняльний аналіз такого показника за регіонами України показує, що з 25 регіонів лише в 12 регіонах продаж продовольчих товарів через організований сектор ринку перевищував середній рівень, який у 2011 р. становив 1833 грн. на одну особу [126].

Це вказує на суттєвий розрив обороту на одну особу між такими регіонами, як Дніпропетровська, Харківська, Одеська області і, відповідно, Луганська, Хмельницька, Черкаська. Це означає, що диференціація обороту продовольчих товарів за регіонами поглиблюється (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оборот підприємств роздрібної торгівлі продовольчими та непродовольчими товарами в спеціалізованих магазинах по регіонах України за 2012 рік

Регіони	Продовольчі товари			Непродовольчі товари		
	роздрібний товарооборот усього	у тому числі		роздрібний товарооборот усього	у тому числі	
		торгової мережі	ресторанного господарства		торгової мережі	ресторанного господарства
Україна	5434526,1	5368299,1	66227,0	48982340,5	48858950,4	123390,1
АРК	68339,3	66925,3	1414,0	1480296,3	1476680,9	3615,4
Вінницька	149302,9	148831,8	471,1	832452,5	823715,5	8737,0
Волинська	179883,2	179280,5	602,7	646425,0	643558,9	2866,1
Дніпропетровська	563479,6	560617,8	2861,8	5365420,5	5355303,6	10116,9

Регіони	Продовольчі товари			Непродовольчі товари		
	роздрібний товарооборот усього	у тому числі		роздрібний товарооборот усього	роздрібний товарооборот усього	
		торгової мережі	ресторанного господарства		торгової мережі	ресторанного господарства
Донецька	659823,3	657683,2	2140,1	3424569,7	3424541,0	28,7
Житомирська	15085,4	14368,7	716,7	673104,4	673039,5	64,9
Закарпатська	67555,6	65896,2	1659,4	743693,6	740239,8	3453,8
Запорізька	176948,9	175436,1	1512,8	1514041,5	1510781,5	3260,0
Івано-Франківська	229737,7	227413,4	2324,3	904639,1	902166,8	2472,3
Київська	441488,5	437775,4	3713,1	1654473,8	1651564,9	2908,9
Кіровоградська	294732,5	292033,9	2698,6	478303,8	475947,4	2356,4
Луганська	104345,0	104228,5	116,5	1735341,5	1729667,5	5674,0
Львівська	608749,1	603457,8	5291,3	2275462,7	2270939,6	4523,1
Миколаївська	11426,6	10590,0	836,6	371569,8	371569,8	-
Одеська	39975,3	37801,5	2173,8	3509379,5	3501662,5	7717,0
Полтавська	58296,3	56573,3	1723,0	1203989,1	1199809,9	4179,2
Рівненська	8656,1	7014,1	1642,0	445043,3	445008,3	35,0
Сумська	27934,2	27036,7	897,5	350441,8	350441,8	-
Тернопільська	146585,1	146323,5	261,6	430171,8	426145,5	4026,3
Харківська	711407,5	703828,3	7579,2	3365730,2	3359167,7	6562,5
Херсонська	20080,3	19723,2	357,1	599553,3	598732,2	821,1
Хмельницька	89538,6	89377,3	161,3	776890,3	774132,8	2757,5
Черкаська	12259,3	12182,1	77,2	409424,4	409424,4	-
Чернівецька	9985,6	9785,6	200,0	576145,9	573779,5	2366,4
Чернігівська	201907,3	198868,0	3039,3	520518,5	518400,8	2117,7
м. Київ	530050,6	508808,0	21242,6	13543304,5	13504934,6	38369,9
м. Севастополь	6952,3	6438,9	513,4	1151953,7	1147593,7	4360,0

Інтенсивність поглиблення диференціації зумовлена швидкими темпами зростання товарообороту продовольчими товарами в 6-7 промислово розвинених регіонах. За останніх п'ять років вони досягли 200-250% зростання за середніх у всіх регіонах темпів – 38% [128, с. 110-111].

В умовах кризи, коли в роздрібному сегменті стали виникати проблеми, у тому числі й у співробітництві торговельних мереж із виробниками, останні концентрують свої зусилля на розширенні напрямів своєї діяльності, орієнтуючись на конкретні клієнтські сегменти й нові канали розподілу. Питання про канали розподілу в умовах кризи знаходить другий підих. Побудова ланцюжка «виробник – оптовий посередник – ритейлер» виглядає напрацьованою, багато навіть встигли побудувати ланцюжки, модератор яких – ритейлер – зумів захопити ринок і зробити багатомільярдні обороти.

Сьогодні всі учасники ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування (*food retail*) після довгого періоду екстенсивного росту зіштовхнулися із ситуацією, коли настав час завзятої роботи над поліпшенням ефективності свого бізнесу. Необхідно звернутися до підвищення технологічності функціонування каналів розподілу. На думку Н.В. Проскури першочергові заходи необхідно почати в наступних напрямках: оптимізації асортиментної матриці, тобто скороченні витрат за рахунок вивільнення обігових коштів; скороченні складських приміщень і скороченні загальних витрат [120].

Ми частково розділяємо позицію фахівця-практика, проте повинні вказати на той факт, що сучасний арсенал методів і моделей маркетингу взаємодії дозволить вирішити дане завдання комплексно, з урахуванням можливостей і перспектив вибудовування довгострокових відносин у маркетинговому каналі, заснованому на довірі й урахуванні значущості, ролі ключового суб'єкта.

Тому питання чіткого позиціонування продовольчих магазинів, розуміння глибинних процесів функціонування матеріальних потоків за каналами розподілу може стати тією ефективною структурою, яка дозволить скоротити втрати.

Саме технологічний прорив і подальший розвиток торгівлі буде тісно пов'язаний із каналами розподілу. Соціально-значущі чинники, які є

характеристиками будь-якого організованого каналу розподілу й беруть участь у побудові й функціонуванні каналів, дозволять швидко й ефективно реагувати на збурювання навколишнього середовища в плані таких кризових явищ, як здешевлення купівельного кошика, скорочення асортиментів.

У такий спосіб об'єктивно можна вказати на складність вибору чіткого суб'єкта прийняття збутових рішень. У рамках даного дослідження виробник і посередник уже мають систему показників оцінки ефективності прийнятих маркетингових рішень, проте для формування управлінських механізмів управління взаємодією акцент дослідника зрушується у бік вивчення зв'язків між ними, з'ясування питань тісноти й характеристик такої взаємодії. Потрібно також відзначити, що таке завдання зажадає залучення апарату діагностики, тобто необхідно вивчити дещо «невловимий», не відразу виражений у явному вигляді об'єкт яким без сумніву є взаємодія.

Таким чином, ми виявили умови та тенденції розвитку споживчого ринку України в цілому та роздрібної торгівлі зокрема, з'ясували вплив доходів населення саме на динаміку розвитку розподільчих відносин та встановили, що існуюча система прийняття збутових рішень потребує суттєвого перегляду, адаптації, з метою підвищення рівня внутрішньої ефективності роботи контрагентів та підвищення якості обслуговування населення.

Побудована за принципом ретельного аналізу зовнішніх чинників (диспропорції споживчого ринку, розвиток роздрібної та оптової торгівлі, динаміка та вплив наявних доходів населення) аналітична база дозволяє не тільки встановити вплив розглянутих чинників на діяльність окремих підприємств, а проаналізувати їх вплив саме на параметри взаємодії в ланцюгу «виробник – посередник – споживач».

Це дозволяє говорити про суттєвий вклад саме в аналітичній інструментарій маркетингової концепції управління, оскільки в інших випадках чинники макро- та мікросередовища виділяються та оцінюються для окремого учасника ринку, що ускладнює практичне застосування інструментів маркетингу взаємодії.

Наступним етапом аналітичного дослідження виступає аналіз пріоритету та довіри в маркетингових каналах, що є результатом застосування принципів маркетингу взаємодії в системі суб'єктних відносин в каналах збуту.

## **2.2. Дослідження пріоритету й довіри в процесах взаємодії підприємств в маркетингових каналах**

За наслідками теоретичної частини дослідження ми з'ясували, що для розвитку взаємодії суб'єктів в маркетингових каналах необхідно використовувати інструментарій стратегічного маркетингу, оскільки формування домінуючих чинників управління маркетинговими каналами за рахунок влади і довіри вимагає істотних інвестицій протягом тривалого часу. Наголошується недостатній рівень використання стратегічного маркетингу у вітчизняних компаніях. У роботі [83] проведені дослідження шляхом опитування представників компаній середньої та вищої управлінської ланки підприємств із різних галузей, в яких не використовується стратегічний маркетинг.

Усього було проанкетовано 200 фахівців, що відповідає типовому об'єму вибірки, що рекомендується в праці Н.К. Малхотри, для отримання достовірних результатів. Дані відповідей наведені в табл. 2.6.

Виявлені 13 причин відсутності уваги до стратегічного маркетингу потім ранжирувалися за допомогою АВС-аналіза. У основну групу «А», яка становила 67% усіх вказаних причин, увійшли шість, серед яких на першому місці стоїть відсутність достатньої компетенції співробітників компанії і, особливо, їх керівників.

## Причини відсутності стратегічного маркетингу на підприємствах [83]

№ з/п	Причина	Частота згадки у відповідях	Віднос-на частота згадки, %	Ранжирування відповідей за ABC-аналізом	Частка відповідей за категоріями А, В, С %
1	Недостатня кваліфікація керівника	66	22	А	<b>67</b>
2	Некваліфікований персонал	45	15	А	
3	Орієнтація на виробництво	24	8	А	
4	Маркетинг в цілому не є стратегічним напрямом	24	8	А	
5	Відсутність інформація про ринок	21	7	А	
6	Отримання короткострокового прибутку	21	7	А	
7	Відстала система управління	18	6	У	<b>22</b>
8	Малі розміри компанії	18	6	У	
9	Відсутність довгострокових цілей	15	5	У	
10	Ненакопичений достатній досвід	15	5	У	<b>11</b>
11	Економія на витратах на маркетинг	12	4	3	
12	Недолік фінансових коштів	12	4	3	
13	Слабка конкуренція на ринку	9	3	3	
14	Разом %	300	100		100

Наступні три причини: орієнтація на виробництво, недостатня увага до маркетингу і до знання ринкової ситуації є до цих пір характерною проблемою вітчизняного бізнесу. Нарешті, шостою значущою причиною відсутності стратегічного маркетингу на підприємствах є бажання їх власників отримувати короткостроковий прибуток. Це є проявом ментальності багатьох вітчизняних підприємців, які не вірять у стабільність економічної ситуації в країні.

Дані, наведені в табл. 2.6, дозволяють в узагальненому вигляді

сформулювати наступні причини відсутності уваги з боку багатьох керівників підприємств до стратегічного маркетингу:

- недостатній рівень розуміння керівниками компаній важливості маркетингу, особливо стратегічної його складової;
- пріоритет короткострокової фінансової вигоди по відношенню до довгострокових результатів;
- на багатьох галузевих ринках не створені умови для реальної конкуренції, чому сприяють такі чинники як недосконале антимонопольне законодавство, адміністративні бар'єри, процеси поглинання та злиття компаній.

На наш погляд, розвиток теорії взаємодії в маркетингових каналах можливий за рахунок комплексного підходу, що використовує одночасно теорії управління, стратегічного маркетингу [78], маркетингу взаємодії, поведінки індивідів і організованих систем, ресурсну концепцію [61, с. 95-105], концепцію ключових компетенцій. Швидше за все, багато наукових рішень в області взаємодії бізнес-суб'єктів у маркетингових каналах лежать на стику перерахованих теорій і концепцій у їхньому взаємозв'язку й можуть бути отримані інтегрованим шляхом у міру розробки методології й створення загальної теорії взаємодії.

У цьому сенсі необхідно звернути увагу *на процес створення цінності*, у якому кожний учасник каналу є як споживачем цінності, так і «виробником» доданої цінності для іншого учасника каналу аж до споживача [78, с. 56]. При цьому в наведеній системі ланцюжків вартості використовуються ресурси кожної компанії в напрямку розвитку взаємодії між усіма учасниками маркетингового каналу. Саме цей аспект робить надзвичайно складним завдання концентрації зусиль дослідника на конкретному об'єкті, який як би розчиняється в ринковому середовищі, і вимагає кардинальної зміни методичного інструментарію щодо вивчення параметрів та складових системи взаємодії.

З одного боку, створення ресурсів, що підвищують рівень взаємодії,



вимагає витрат, а, з іншого – чим вони більш унікальні, тим більшу ренту компанія може одержати від їхнього використання [60, с. 188]. За результатами експертних досліджень нами встановлено, що базовими *нематеріальними* (невловимими) ресурсами, що впливають на характер взаємодії й, в остаточному підсумку, на зростання прибутку, є влада (*пріоритетність*) у каналі й *довіра* між бізнес-учасниками, з одного боку, і між ними й споживачами, з іншого. Як стратегія, спрямована на використання пріоритету, так і стратегія встановлення довіри, вимагають реалізації певних зусиль компаній у різних напрямках.

Результати дослідження, проведеного з використанням методу опитування експертів, дозволили виявити чинники, що впливають на формування пріоритету в каналі (рис. 2.3) і на співвідношення рівня влади й довіри між бізнес-партнерами (рис. 2.4) та виступають основою для тактичного коригування рішень щодо розвитку системи взаємодії з урахуванням інформаційного поля параметрів ефективності системи збуту.

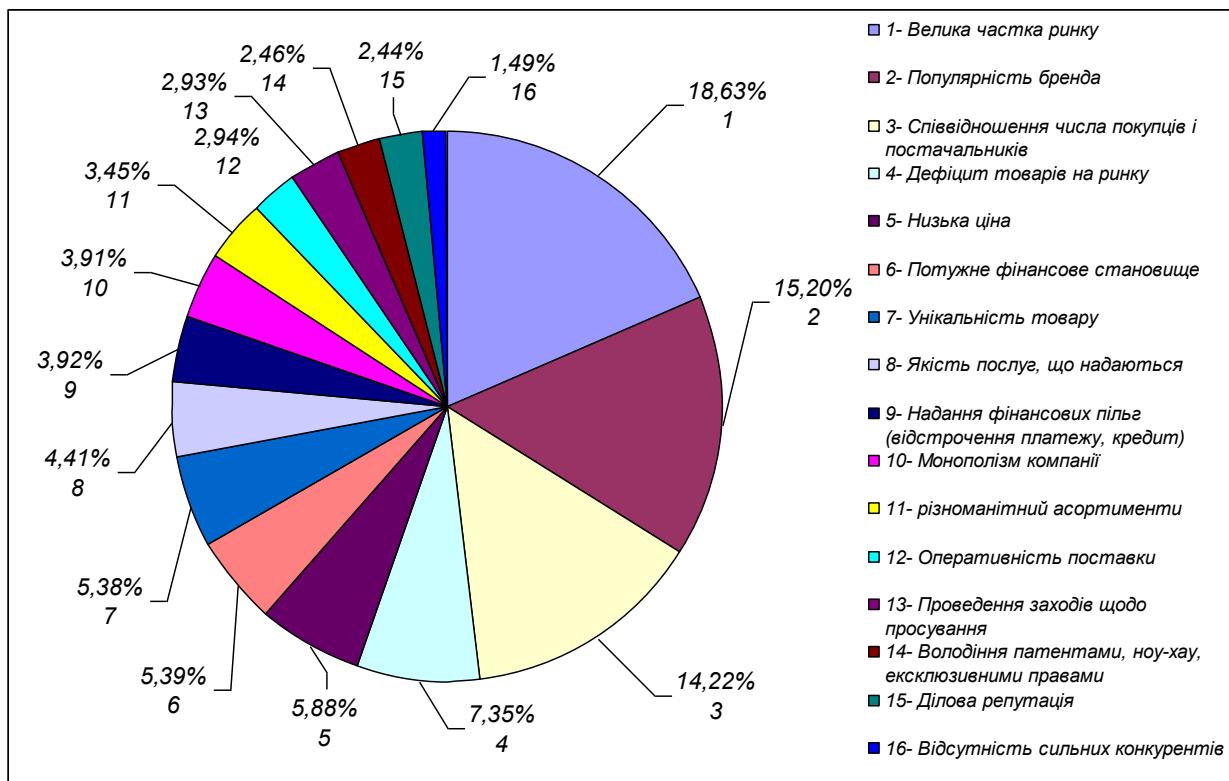


Рис. 2.3. Розподіл чинників, що впливають на формування пріоритету (влади) в маркетинговому каналі

З рис. 2.3 видно, що на формування пріоритету в каналі, у першу чергу, впливають такі чинники, як частка ринку, яку займає компанія, а також популярність бренда, співвідношення числа покупців і продавців, дефіцит товарів, низька ціна.

У цьому випадку на перших місцях респондентами виділені такі чинники, як ділова репутація, виконання договірних зобов'язань, надання інформації, що говорить про відкритість компанії, а також рівень особистих відносин і готовність партнера взяти на себе фінансовий ризик.

Дослідження дозволили також виділити чинники, які одночасно, але в різному ступені впливають на формування пріоритету й довіри (рис. 2.4).

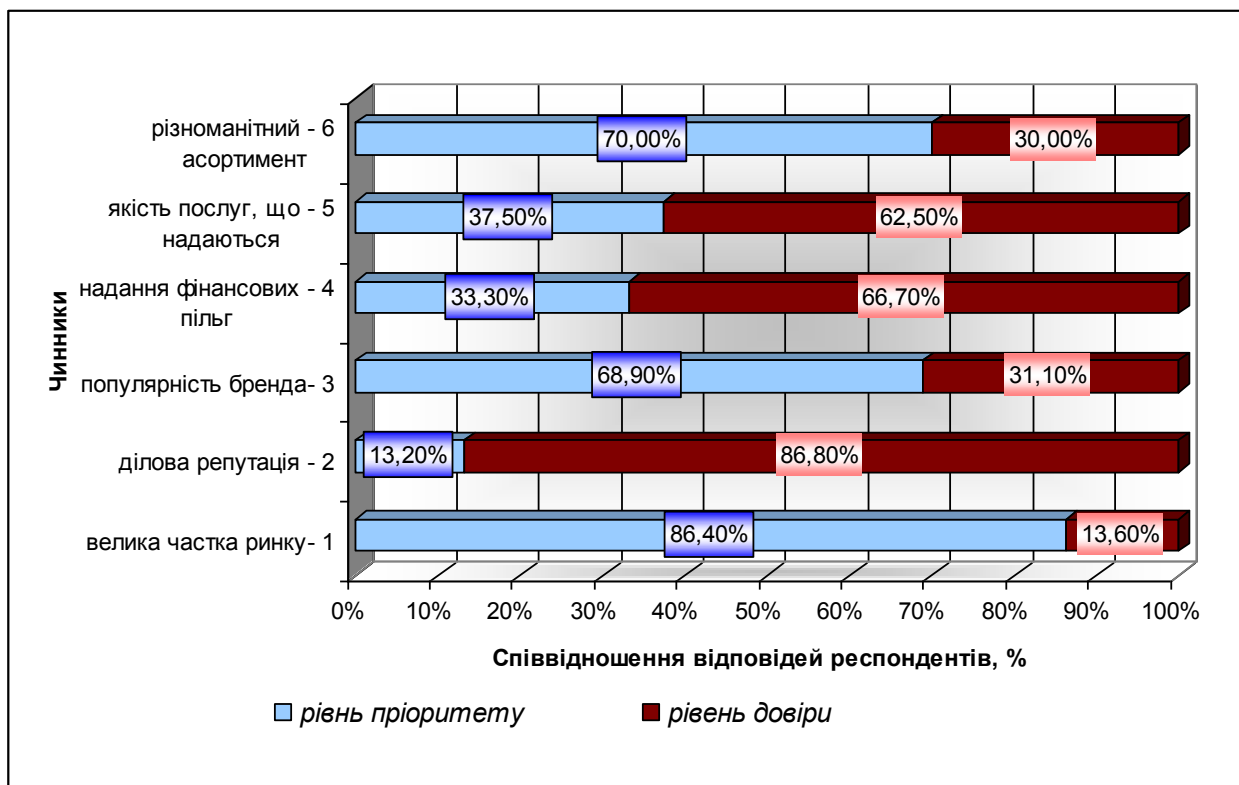


Рис. 2.4. Структурна оцінка чинників, що впливають на формування пріоритету й довіри

Вступаючи у взаємодію з іншим суб'єктом, людина розраховує на взаємність (відповідність) власної міри довіри мірі довіри іншого. Невідповідність цього заходу щодо відношення до себе й стосовно конкретного іншому, породжує різні види довіри, які являються умовою

існування феномену міжособистісної взаємодії, в основі яких лежить довіра або його відсутність. У кожному акті взаємодії завжди присутня певна кількість або міра довіри партнерів один до одного.

Міру довіри або, інакше кажучи, кредит довіри можна виміряти різними способами, наприклад, на ринку B2B міра довіри може визначатися як частка передоплати за продукцію, що поставляється. Можна навести приклади визначення кредиту довіри з боку населення – споживачів різних товарів і послуг. Наприклад, людина, купуючи туристичну путівку у фірми, якій вона довіряє, може переплатити за путівку в порівнянні із цінами на путівки, наявними в інших турагентствах. Різниця між цінами і є кредит довіри.

Можна виділити наступні основні види довіри взаємодіючих сторін:

- обидва взаємодіючих суб'єкта мають подібні (відповідні) позиції: ставляться один до одного, як до рівноцінних партнерів, тобто кожний із них рівною мірою довіряє іншому.

- кожний взаємодіючий суб'єкт довіряє лише собі, не довіряючи іншому. При цьому глибина взаємної недовіри може бути неповною й тоді співробітництво стає неможливим або можливим до певного рівня.

Незважаючи на те, що українські компанії вже більше 10 років працюють в умовах глобальних економічних відносин, основною проблемою усе ще залишається недостатній рівень взаємодовіри і, як наслідок, низький синергетичний ефект взаємодії. Закритість бізнесу в сучасних глобальних процесах перешкоджає взаємопроникненню технологічних, економічних і маркетингових компетенцій і призводить до втрати ринкових позицій багатьох компаній.

У цьому плані маркетинг довіри може й повинен відігравати провідну роль у розвитку і зміцненні взаємин між всіма ринковими суб'єктами, включаючи державні. У першу чергу необхідно виявити чинники, що визначають розвиток довіри між взаємодіючими сторонами.

На рис. 2.5 проведені результати досліджень із використанням методу експертного опитування.

У числі основних чинників респонденти назвали: ділову репутацію, виконання договірних зобов'язань, надання інформації, що свідчить про відкритість компанії, а також рівень особистих відносин і готовність партнера взяти на себе фінансові ризики. Визначивши чинники, що сприяють розвитку довіри, можна розробити відповідні маркетингові стратегії й програми їхньої реалізації.

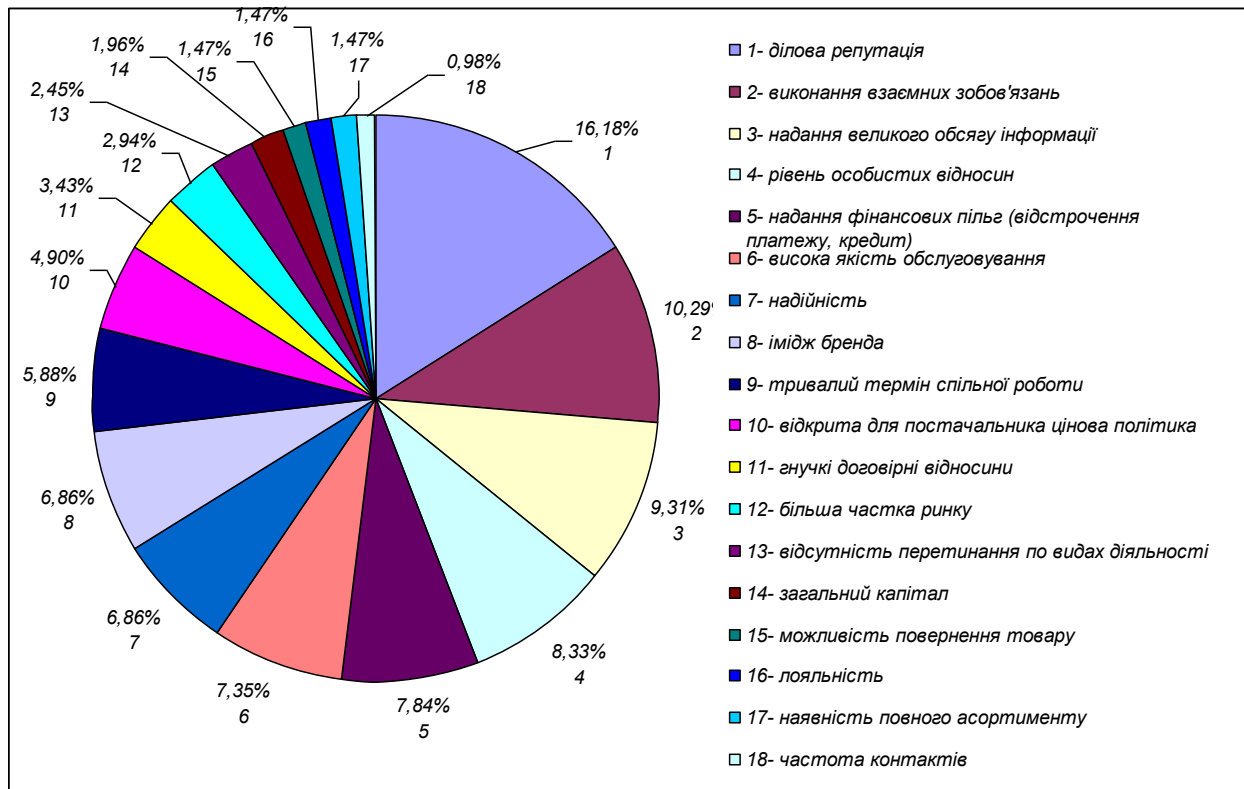


Рис. 2.5. Розподіл чинників, що впливають на формування довіри в глобальному середовищі

Роль довіри зростає в просуванні інноваційних товарів, тому що безпосередньо бере участь у формуванні конкурентних переваг довгострокового характеру. Компанії-інноватори неодмінно зіштовхуються з таким явищем, як інертність і обережність споживчого сприйняття. Багато новинок викликають недовірливе до них відношення з боку споживачів. При покупці відомого товару споживач звик опиратися на власний досвід або на досвід друзів, знайомих, рідних, яким він довіряє. У випадку, коли мова йде

про новий продукт, скористатися традиційною схемою ухвалення рішення про покупку не вдається.

Споживач, розглядаючи варіант придбання інноваційного товару, оцінює його нові цінності, вартість і рівень ризику у випадку покупки. Чинником, що визначає покупку або відмову від неї, є довіра до бренда виробника інноваційного товару. Якщо розглядати взаємодію компаній, що спільно створюють новий товар, то, як відзначає А.К. Ляско [81, с. 14-19] наявність, поглиблення й розвиток довіри між фірмами й організаціями, що співробітничать у інноваційних галузях, відіграє важливу роль у процесах спільного формування й передачі нового знання, а також у питаннях розподілу й захисту прав, пов'язаних з об'єктами інноваційної діяльності. У цьому зв'язку можна відзначити, що міжфірмові відносини встановлюються за допомогою контрактів, які укладаються в письмовій формі. У той же час контракти на розробку інноваційних товарів не можуть передбачити всі нюанси, які можуть мати місце в майбутньому. Тому співробітництво в інноваційній сфері неможливо без взаємодовіри, заснованої на неформальних міжособистісних й міжгрупових нормах і правилах. Першою фазою, що є сигналом до початку співробітництва, є довірчі очікування – це очікування суб'єкта довіри щодо позитивності майбутніх результатів взаємодії, тобто того, що його надії виправдаються. Наступним етапом розвитку співробітництва є довірча поведінка – це сукупність дій учасників-розроблювачів інноваційного товару на підставі формальних і неформальних угод.

Довіра, таким чином, є базою контрактного механізму у взаємодії ринкових партнерів. Результатом розвитку довіри є створення неформальної саморегульованої структури, здатної знизити трансакційні й операційні витрати, ризик і невизначеність у взаємодії. Проте, як ми вже відзначали вище, довіра як механізм саморегулювання контрактних відносин у економічній літературі часто розглядається спрощено, без урахування впливу маркетингових чинників.

На підставі проведеного дослідження запропоновано модель, що дозволяє реалізувати концепцію управління маркетинговими каналами бізнес-суб'єктів, що впливає з характеру взаємодії (рис. 2.6).

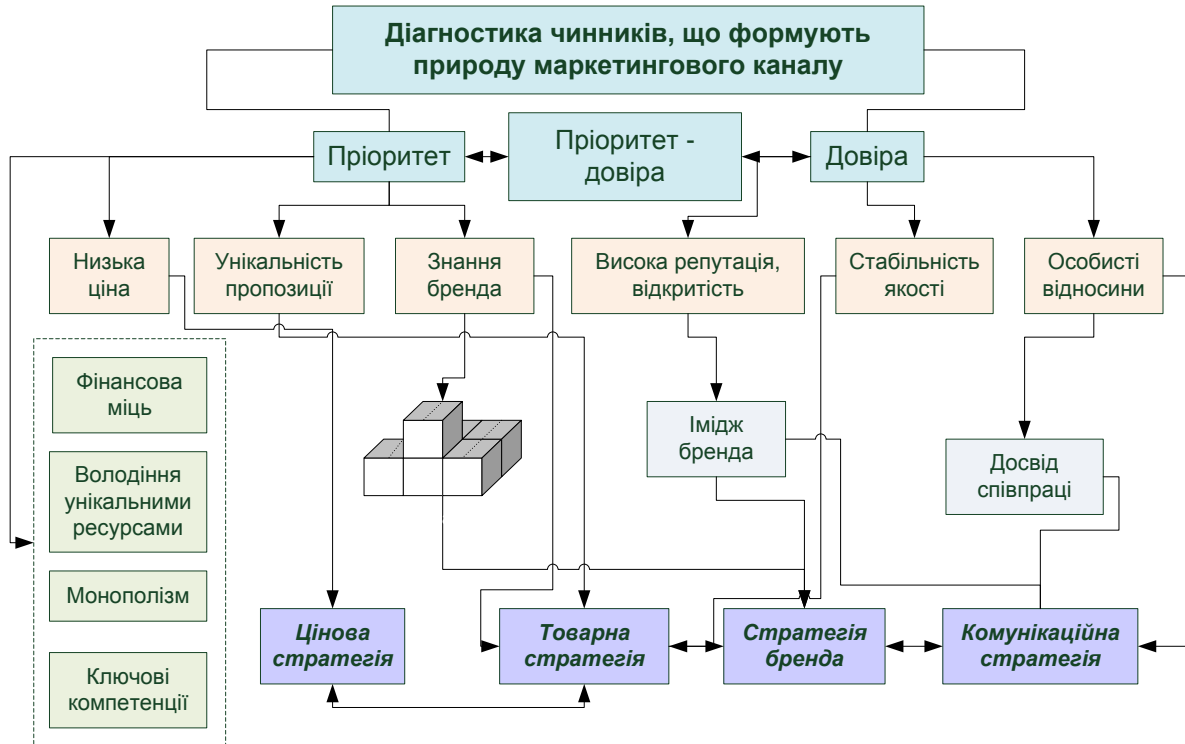


Рис. 2.6. Концептуальна модель структурного аналізу чинників, що впливають на формування маркетингових каналів (авторський підхід)

З рис. 2.6 видно, що можливий варіант управління представляє собою одночасне використання пріоритету й довіри. Компанія, що довіряє іншій могутнішій компанії, готова підкоритися, оскільки це їй економічно вигідно. На цьому головному постулаті вигоди будуються, наприклад, франчайзингові канали. Концепція управління маркетинговим каналом, заснована на формуванні пріоритету або створенні довірчих відносин є вихідною точкою для розробки відповідних маркетингових стратегій: цінової, товарної, брендинга й комунікативної.

Інститути пріоритету й довіри в сучасній постіндустріальній економіці трактуються багатьма дослідниками як основний чинник зниження рівня

невизначеності. Розвиваючи дану ідею, можна зробити висновок про те, що парадигми довіри й пріоритету зменшують невизначеність міжсуб'єктної взаємодії на всіх рівнях маркетингового каналу, сприяють стратегічному вибору компанії того або іншого способу поведінки. З економічної точки зору високий рівень довіри між партнерами в маркетинговому каналі або наявність пріоритету дозволяють скоротити надлишкові функції, знизити маркетингові й трансакційні витрати й, тим самим, підвищити ефективність взаємодії всіх його учасників. Влада й довіра є ресурсами, які складно скопіювати, що, в свою чергу, сприяє накопиченню капіталу й підвищує вартість компанії. У цьому контексті можна говорити про капітал пріоритету й капітал довіри як додаткових джерел доходів учасників маркетингового каналу.

Водночас, не вирішеними лишаються питання щодо показників якісного та кількісного складу, система яких здатна вирішити питання формування системи маркетингових каналів саме на принципах маркетингу взаємодії. Цей аспект потребує подальших ґрунтовних досліджень.

У рамках концепції маркетингу партнерських відносин, яка розвиває й доповнює принципи традиційного маркетингу, основна роль маркетингу полягає в координації спільної діяльності декількох підприємств. Подібне переосмислення ролі маркетингу викликане ускладненням процесів виробництва й обміну результатами праці між суб'єктами, обмеженістю власних матеріальних і фінансових ресурсів, нестачею капіталу й досвіду, високими вхідними бар'єрами відносною стабільністю, зростанням конкуренції, зміні стабільності ринку.

Підприємства здійснюють пошук нових способів виживання й/або розвитку на нових або існуючих ринках, у результаті чого вони вкладають кошти у встановлення й розвиток партнерських відносин як у ресурс, між ними складаються різні форми взаємодії. Ці різні форми взаємин для здійснення операцій, пов'язані з постачанням різних ресурсів, виготовленням і реалізацією кінцевої продукції, і є основою для перегляду існуючих

принципів і методів аналізу ефективності взаємодії в маркетингових каналах на основі поглиблення діагностичних процедур і істотної адаптації традиційних концептуальних підходів.

### **2.3. Використання інструментів діагностики для розробки формату взаємодії в каналах збуту**

Сучасні економічні умови у світі й в Україні, глобалізація й прискорення процесів розвитку ринків, технологій, соціально-політичних чинників, розвиток інформаційного суспільства, кризові явища в різних регіонах і галузях світової економіки вимагають застосування нових підходів і методів управління. Сьогодні в основі успішної роботи підприємств лежить ринково-орієнтоване управління на основі передових методів маркетингу й менеджменту. Поява й розвиток сучасних концепцій маркетингу досить бурхливо здійснюється на теоретичному рівні, а подальше їхнє практичне впровадження натрапляє на недосконалість або відсутність необхідного аналітичного інструментарію щодо забезпечення відповідних маркетингових рішень.

Виділяючи міжгалузевий характер взаємодії суб'єктів ринку як основний майданчик для розробки й удосконалення сучасних маркетингових концепцій ми ставимо завдання вдосконалення методів і підходів до оцінки ефективності взаємодії підприємств у маркетингових каналах. *Акцент дослідження* зрушується у бік вивчення не окремого підприємства або групи (така група може представляти ринок, сегмент або набір сегментів), а у бік характеристик процесу взаємодії із зовнішнім середовищем. Безумовно всю різноманітність взаємодій охопити неможливо, але виділити окремий напрям досить легко, оскільки структура мікросередовища підприємства чітко визначає напрями таких взаємодій (постачальники, конкуренти, продавці, споживачі). У нашій випадку вирішується проблема організації системи збуту – отже нас, у першу чергу, будуть цікавити взаємодії виробників із



продавцями й посередниками [49]. В табл. 2.7 наведено результати оцінки ступеня використання різних форматів взаємодії на прикладі виробничо-комерційних підприємств.

В основі розрахунку результуючого показника  $F_a$  вагомість типу взаємодії  $\phi_1$  (за оцінками керівників збутових підрозділів) та рівень затребуваності певної форми взаємодії  $\theta_A^v$ . Треба відзначити, що оцінки не формувались із метою отримати інтегральну характеристику – навпаки важливо з'ясувати які саме формати взаємодії та якою мірою використовуються підприємствами харчової промисловості.

Таблиця 2.7

Оцінка ступеня використання різних форматів взаємодії в маркетингових каналах виробників

Підприємства – виробники	Формат взаємодії типу «А»			Формат взаємодії типу «Б»			Формат взаємодії типу «В»		
	$\phi_1$	$\theta_A^v$	$F_a = \phi_1 \cdot \theta_A^v$	$\phi_2$	$\theta_B^v$	$F_b = \phi_2 \cdot \theta_B^v$	$\phi_3$	$\theta_C^v$	$F_c = \phi_3 \cdot \theta_C^v$
Підприємство 1	0,2	4	0,8	0,65	5	3,25	0,15	3	0,45
Підприємство 2	0,25	5	1,25	0,45	4	1,8	0,3	4	1,2
<b>Підприємство 3</b>	<b>0,35</b>	<b>4</b>	1,4	<b>0,25</b>	<b>5</b>	1,25	<b>0,4</b>	<b>5</b>	2
Підприємство 4	0,15	3	0,45	0,55	3	1,65	0,3	4	1,2
Підприємство 5	0,2	5	1	0,55	4	2,2	0,25	3	0,75
Підприємство 6	0,3	4	1,2	0,4	5	2	0,3	4	1,2
Підприємство 7	0,2	5	1	0,35	4	1,4	0,45	3	1,35
Підприємство 8	0,25		0	0,35	5	1,75	0,4	5	2
Підприємство 9	0,35	3	1,05	0,35	3	1,05	0,3	5	1,5
Підприємство 10	0,35	4	1,4	0,4	5	2	0,25	3	0,75

У рамках подальшого напрямку нашого дослідження вважаємо за необхідне детально вивчити чинники формування ланцюжка формування цінності в системах взаємодій підприємств – виробників. З якісного боку необхідно детально вивчити найважливіші характеристики механізму дуальних взаємин «споживач – ключовий постачальник» за наступними напрямками аналізу взаємин:

- *соціальні аспекти* (співробітництво, гнучкість, готовність до адаптації, довіра, управління конфліктами, використання влади й ін.);

- *управлінські аспекти* (планування взаємин, розподіл відповідальності сторін, обмін інформацією, моніторинг взаємин й ін.);
- *економічні аспекти* (витрати на підтримку взаємин, витрати на припинення відносин, інвестиції й ін.);
- *технічні аспекти* (адаптація продуктів, технологій, бізнес-процесів й ін.);

Основою запропонованої систематизації факторів й параметрів дослідження взаємодій були дослідження [74, с. 48-56], проведені в рамках дослідження ефективності міжфірмових взаємин на прикладі російських компаній «Маркетингові аспекти розвитку мереж у Росії». У даній роботі були використані наступні чинники – цілі розвитку взаємин, ступінь неформальності взаємин, рівень довіри, рівень адаптації, довгострокове співробітництво, схильність до інтеграції. У нашому випадку ми суттєво доповнили перелік зазначених чинників, об'єднали їх у групи й адаптували з урахуванням специфіки вітчизняного споживчого сектора. Нижче наводяться найбільш суттєві результати дослідження з основних напрямів *діагностики перспективності стратегічної взаємодії в маркетингових каналах*:

*Соціальні аспекти.* Так, практично 100% компаній-респондентів мають намір продовжувати співробітництво із ключовим постачальником, проте одночасна більшість компаній-споживачів дотримуються принципу диверсифікованості портфеля постачальників і, у зв'язку із цим, положення навіть ключового постачальника не є повністю стабільним – близько 40% респондентів займаються пошуком альтернативи ключовому постачальнику. Кожна десята компанія допускає можливість припинення співробітництва із ключовим постачальником протягом найближчих двох років.

Що стосується гнучкості, то аналіз отриманих результатів дозволяє зробити висновок, що в основному постачальники поведуться досить гнучко у відносинах із клієнтами. Так, більш ніж в 65% випадків постачальники швидко й вчасно реагують на скарги, можуть здійснити незаплановану поставку у випадку крайньої необхідності. Також більша частина компаній також відзначає готовність постачальників адаптувати рівень запасів і

звичайні умови взаємодії. Проте, за випадку, якщо зміни, адаптація пов'язані з певними економічними незручностями, відсоток постачальників, готових йти назустріч знижується до 48.

*Довіра* є найважливішою умовою в розвитку взаємин. Компанія-споживач перебуває в певній залежності від ключового постачальника. Подібна залежність породжує деяку невизначеність, яка може бути мінімізована різними способами, у тому числі контрактними угодами, які вимагають, у свою чергу, додаткових витрат. Довіра спонукає компанію підтримувати існуючі взаємини, відмовлятися від короткострокових альтернатив.

У цілому, за результатами кабінетного дослідження рівня довіри і влади в каналах збуту, можна зробити висновок, що довіра, чесність, люб'язність, повага, коректність, прозорість є нормою у відносинах компаній із ключовими постачальниками (табл. 2.8).

На думку компаній-респондентів опортуністична поведінка з боку ключових постачальників у цілому не є характерним явищем. Так, лише 10% респондентів відзначили, що ключовий постачальник здатний порушити домовленості, скористатися ситуацією, коли певні умови не оформлені документально.

Таблиця 2.8

Рівень довіри у взаєминах підприємств у каналах збуту

Будь ласка, оцініть наступні висловлення відносно Вашого співробітництва з даним постачальником:	Середня *
1. Даний постачальник стримує обіцянки, зроблені нашою компанією	4,20
2. Даний постачальник не завжди чесний з нами	1,97
3. Ми віримо інформації, надаваній нам даним постачальником	4,10
4. Даний постачальник заслуговує довіри	4,30
5. Ми вважаємося, що слід бути обачним у рамках взаємодії з даним постачальником	2,43
6. Ухвалюючи важливі рішення, постачальник бере до уваги наші інтереси	3,82
7. Ми можемо довірити даному постачальникові конфіденційну інформацію з діяльності нашої компанії	2,83
8. Ми упевнені у професіоналізмі даного постачальника	4,36

\* - середня оцінка розрахована як середньоарифметична думок експертів – керівників відділів збуту аналізованих підприємств

Що стосується вирішення конфліктів і управління конфліктними ситуаціями, то більше половини компаній відзначають наявність у постачальників відповідних налагоджених процедур, їх увагу й старанність аналізу конфліктних ситуацій, що склалася, і причин їх виникнення. Особливо компанії відзначають прагнення постачальників знайти шляхи вирішення, які підтримують і розвивають співробітництво. Проте, звертає на себе увагу те, що орієнтація постачальників на конструктивність вирішення конфліктів є універсальною, тобто однаковою мірою реалізується стосовно будь-яких клієнтів, незалежно від їхнього статусу й характеру взаємодії з ними.

**Управлінські аспекти.** Одним із головних елементів міжфірмового співробітництва є планування взаємодії. Постачальники більш половини опитаних компаній уживають заходів зі здійснення планування співробітництва в майбутньому й формулювання цілей подальшої взаємодії.

Більше того, 55% компаній заявили, що їх постачальники обговорюють із ними найбільш важливі питання, що стосуються стратегічного планування співробітництва (рис. 2.7).

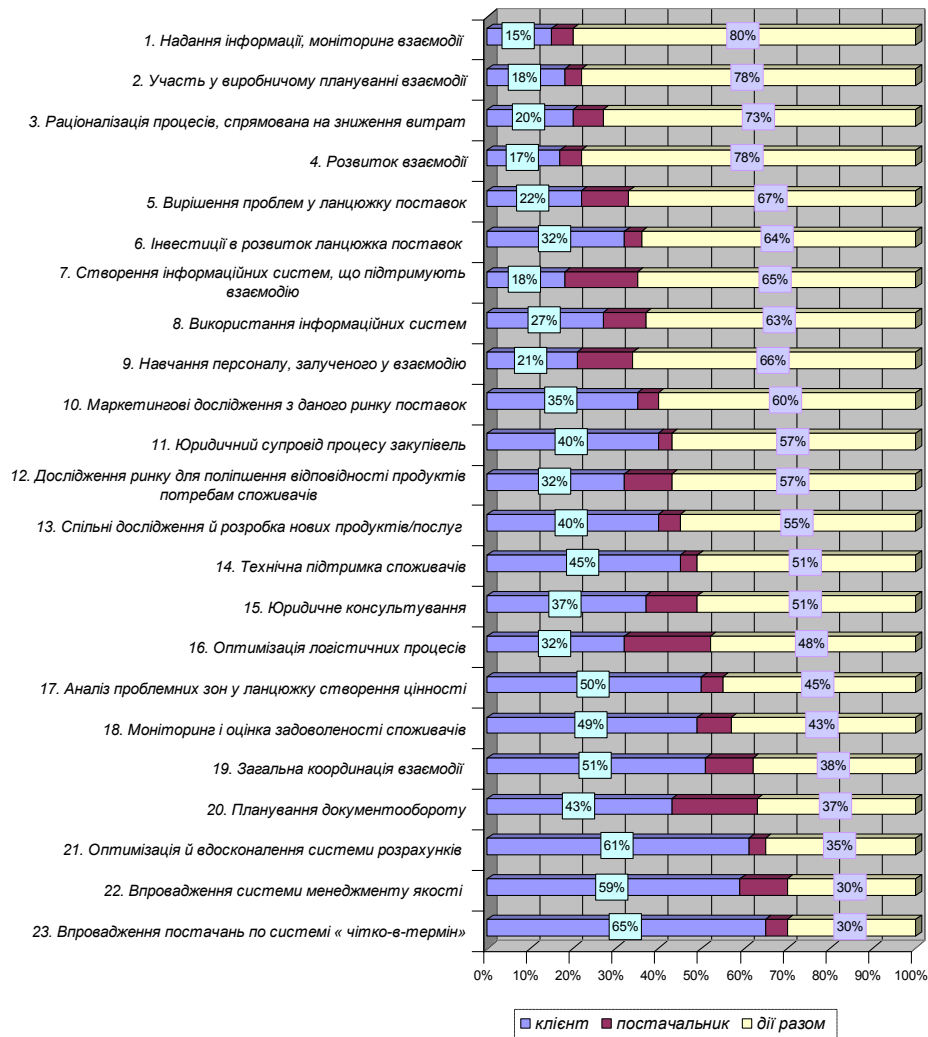


Рис. 2.7. Роль компанії – клієнта й постачальника в розвитку їх взаємодії

Успішність взаємодії з постачальниками є наслідком двосторонніх зусиль – більш 70% компаній погодилися з даним твердженням. 20% вважають, що успішність взаємодії з постачальником є заслугою самої компанії. Загальна ж картина виконання різних функцій постачальниками й клієнтами наведена нижче (рис. 2.7). Що стосується обміну інформацією між фірмами, то більш 70% компаній-респондентів відзначили, що їх ключові постачальники вчасно надають їм усю необхідну інформацію, доводять до відома у випадку важливих змін, інформують про можливі проблеми й складності у реалізації замовлень, повідомляють заздалегідь про можливі затримки в поставках і т. ін.

Близько 70% компаній-респондентів надають ключовому

постачальникові інформацію про виробничі плани, близько 60% – надають ключовому постачальникові прогнози своїх довгострокових потреб, а близько 50% – вчасно інформують про зміни в дизайні свого продукту.

**Економічні аспекти.** Однієї з найбільш важливих характеристик міжфірмової взаємодії є специфічні інвестиції в партнерів. Під специфічними інвестиціями в цьому випадку маються на увазі інвестиції, зроблені як постачальником, так і компанією-клієнтом у встановлення, розвиток і підтримку взаємин у рамках співробітництва. За результатами дослідження можна зробити висновок про те, що інвестування у взаємини із клієнтом з боку постачальника є скоріше виключенням, ніж правилом – лише близько 15% компаній вказали на наявність значних інвестицій з боку ключового постачальника. Найбільш часто для кращої відповідності вимогам клієнта постачальники адаптують систему транспортної й складської логістики (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

## Специфічні інвестиції компаній у міжфірмову взаємодію

Будь ласка, оцініть наступні висловлення відносно Вашого співробітництва з даним постачальником:	середня	1 - зовсім не згодний, 5 - повністю згодний				
		1	2	3	4	5
<b>Інвестиції постачальника</b>						
1	2	3	4	5	6	7
1. Даний постачальник зробив значні інвестиції в співробітництво з нами	2,22	44,8	14,4	22,4	10,9	7,5
2. У випадку припинення нашого співробітництва, дані інвестиції багато в чому втратять своє значення й цінність	2,15	47,4	12,4	22,7	12,4	5,2
1	2	3	4	5	6	7
3. Зроблені інвестиції з боку даного постачальника суттєво підвищили ефективність нашої взаємодії	2,35	43,0	10,4	23,8	14,5	8,3
<b>Інвестиції Вашої компанії у взаємодію</b>						
4. Наша компанія зробила значні в співробітництво з даним постачальником	2,43	35,4	18,5	22,6	14,9	8,7

Будь ласка, оцініть наступні висловлення відносно Вашого співробітництва з даним постачальником:	середня	1 - зовсім не згодний, 5 - повністю згодний				
5. У випадку припинення співробітництва із цим постачальником дані інвестиції багато в чому втраять своє знання й цінність для нашої компанії	<b>2,40</b>	40,7	9,3	28,9	11,9	9,3
6. Ми пішли на істотну адаптацію наших внутрішніх процесів, щоб ефективно працювати з даним постачальником	<b>2,38</b>	34,9	20,5	23,1	14,4	7,2
7. Навчання наших співробітників для більш ефективної роботи з даним постачальником потребувало істотних часових і фінансових витрат	<b>1,86</b>	50,0	24,5	17,3	5,6	2,6
8. Для співробітництва з даним постачальником ми суттєво адаптували характеристики нашої продукції	<b>2,00</b>	48,5	21,9	14,8	10,7	4,1
9. Для співробітництва з даним постачальником ми суттєво адаптували наш виробничий процес	<b>2,15</b>	45,9	19,4	15,3	12,8	6,6
10. Для співробітництва з даним постачальником ми адаптували наші виробничі плани	<b>2,25</b>	41,8	16,8	21,4	14,3	5,6
11. Для співробітництва з даним постачальником ми адаптували нашу систему логістики	<b>2,37</b>	39,8	15,8	20,9	14,3	9,2
12. Робота з даним постачальником потребувала значного часу для знайомства з його процедурами й вимогами до документообороту?	<b>2,15</b>	42,8	19,1	23,7	9,3	5,2

Що стосується загальних вигід, одержуваних від взаємин партнерів, то більш 80% компаній-респондентів відзначили, що їх взаємини із ключовими постачальниками відрізняються надійністю й стабільністю.

Для ключового постачальника характерні: висока якість продукції, яка поставляється, точна відповідність продукції вимогам споживача. Більш половини респондентів відзначили, що взаємини із ключовими постачальниками сприяють особистому спілкуванню між співробітниками, забезпечують швидке прийняття рішень при виникненні проблем.

**Технічні аспекти.** За даними дослідження лише незначне число компаній-споживачів (близько 20%) одержують вигоди від співробітництва із ключовим постачальником у вигляді нових ідей щодо розвитку продуктів і послуг, пропозицій з оптимізації бізнес-процесів, нових технологій і т.ін. (табл. 2.10).

## Рівень адаптації в міжфірмових взаєминах у маркетингових каналах

<b>Чи можливо стверджувати, що в межах співпраці даний постачальник:</b>	Середня
1. Пропонує ідеї з розробки нових продуктів або послуг Вашої компанії	2,45
2. Бере участь у розвитку вже існуючих продуктів або послуг Вашої компанії	2,49
3. Робить пропозиції щодо розвитку й оптимізації виробничих процесів Вашої компанії	2,37
4. Пропонує нові технологічні ноу-хау для Вашої компанії	2,37

Так, тільки близько 15% компаній суттєво адаптували характеристики продукції й виробничий процес під вимоги партнерів. Невисока також і готовність до адаптації ключовим постачальником власних процесів із метою відповідності вимогам споживача (рис. 2.8).

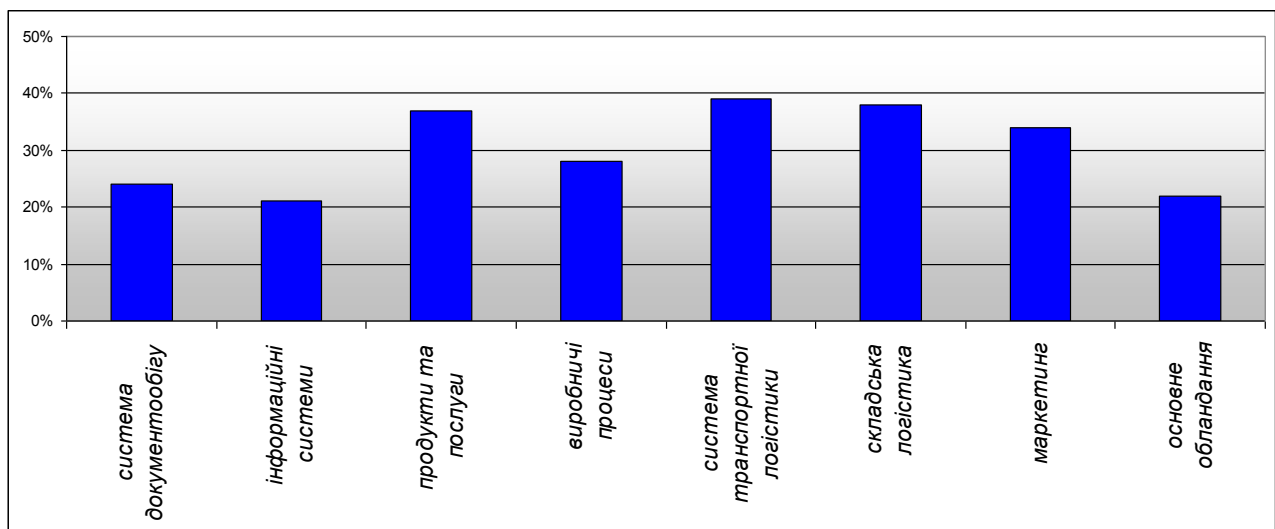


Рис. 2.8. Готовність адаптації ключовим постачальником власних процесів із метою відповідності вимогам споживача

Зміни бізнес-середовища зумовили корінну зміну в побудові міжфірмових відносин, функції закупівлі в компанії, управління закупівлями перейшло з оперативного на стратегічний рівень. Стратегія закупівель стає невід'ємною частиною загальної стратегії компанії.

Незважаючи на те, що закордонні дослідження, що описують моделі управління взаєминами компаній з партнерами, становлять безсумнівний



інтерес, управління міжфірмовими взаєминами на основі західних моделей неможливо без урахування особливостей взаємин та взаємодій на вітчизняному споживчому ринку.

Результати проведеного нами дослідження показали, що багато в чому міжфірмова взаємодія вітчизняних компаній схожа з тим, як будують і розвивають взаємини протягом останніх років західні компанії. Так, наприклад, аналіз отриманих результатів дозволяє зробити висновок, що українські постачальники поведуться досить гнучко у відносинах із клієнтами. Найважливішою умовою в розвитку взаємин вітчизняних компаній також є довіра. У компаніях існують налагоджені процедури вирішення конфліктів. В управлінському плані багато комерційних компаній вживають заходів щодо здійснення планування співробітництва в майбутньому й формулюванню цілей подальшої взаємодії. Компанії також надають необхідну інформацію партнерам, ставлять їх до відома у випадку важливих змін, інформують про можливі проблеми і т.ін.

Разом із тим, результати проведеного дослідження свідчать про відсутність яскраво вираженої тенденції у бік установлення більш тісних довгострокових взаємодій між компаніями. Так, значна кількість вітчизняних компаній у цей час не готова здійснювати специфічні інвестиції у взаємини із ключовими партнерами. Більш того, за результатами дослідження можна зробити висновок про те, що інвестування у взаємини із клієнтом з боку постачальника є скоріше винятком, ніж правилом. Багато компаній також не готові адаптувати свою продукцію, свої виробничі процеси під вимоги партнерів.

Таким чином, отримані результати суттєво покращують арсенал суто практичних методів дослідження стратегічних взаємодій, створюють основу для адаптації суто теоретичних концептуальних засад згідно з практикою прийняття маркетингових рішень.

У якості центрального елемента *аналітичного інструментарію оцінки взаємодії підприємств у маркетинговому каналі* пропонується

використовувати систему, що складається із чотирьох блоків показників, наведену на рис. 2.9: блок кількісних та якісних показників маркетингового каналу, блок показників ефекту синергії від взаємодії учасників каналу, блок поточних та інвестиційних можливостей учасників, блок показників збутових і закупівельних підрозділів учасників каналу та показників роботи співробітників, що брали участь у процесі взаємодії.

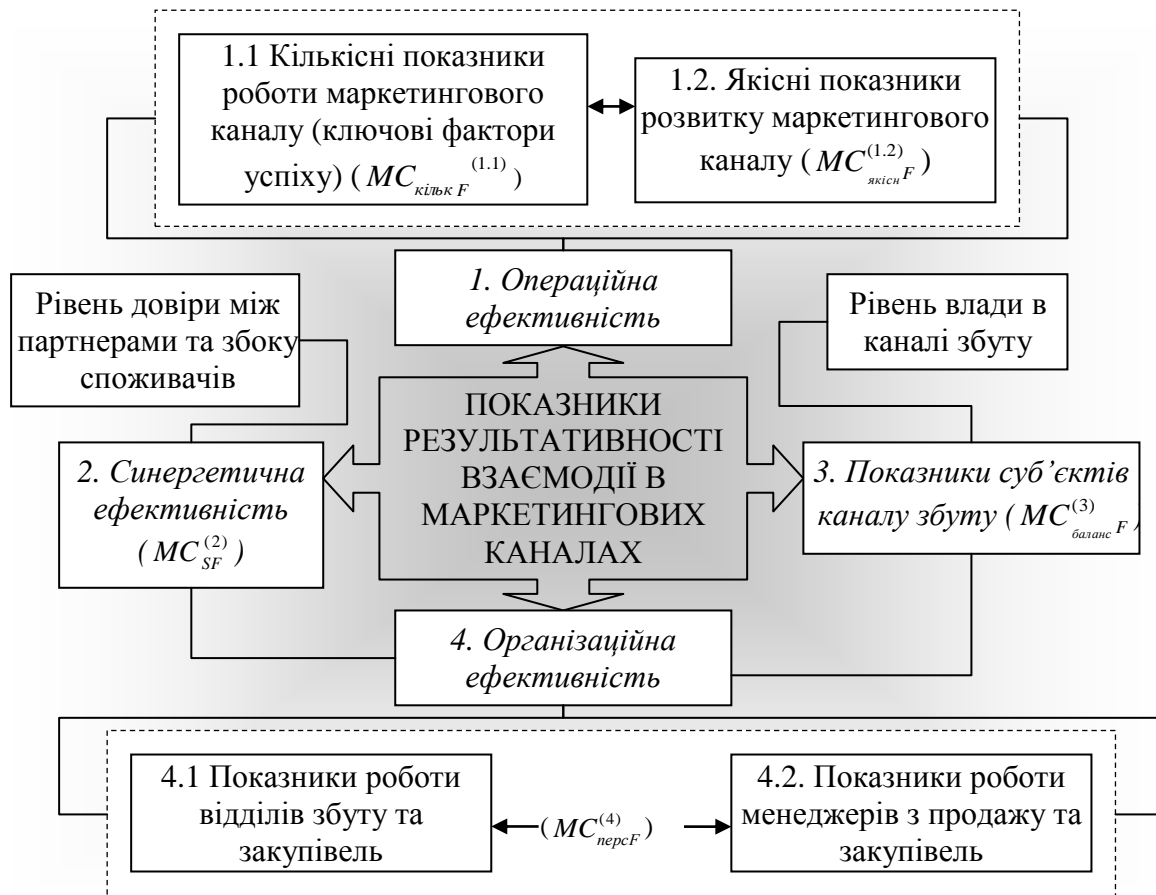


Рис. 2.9. Структура показників, що характеризують результативність взаємодії в маркетингових каналах (авторський підхід)

Комплекс метрик складається з показників, здатних оцінити маркетинговий канал в цілому й окремих показників, що характеризують роботу компаній, відділів і торговельного персоналу. Вибір конкретних метрик досить складний із причини великої різноманітності архітектури інтегрованих ринкових систем (система збуту та товаропросування) і

специфіки їх функціонування. Розробці системи показників, що характеризують функціонування складних структур, присвячені дослідження таких фахівців як Т. Амблера, А. Ель-Ансарі, Г.Л. Багієва, П. Друкера, В.І. Катеньова, Ф. Котлера, Е. Кофлана, М. Мельсітова, Дж. О' Шонессі, Л. Штерна, О.У. Юлдашевої й ін.

Л. Штерн, А. Ель-Ансарі і Е. Кофлан оцінку діяльності вертикально-інтегрованої системи пов'язують із аналізом наступних трьох дефініцій [161]:

1. *Ефективність*, зумовлена здатністю каналів забезпечувати рівень обслуговування, необхідний кінцевим споживачам, за мінімально можливого рівня витрат.

2. *Справедливість*, яка передбачає, що кожний споживач має однакові можливості доступу й використання маркетингових каналів. Відзначається, що на практиці часто допускається дискримінація окремих верств населення, у зоні проживання яких мало супермаркетів, а в розташованих там магазинах досить вузький асортимент й досить високі ціни, незважаючи на низьку якість запропонованих товарів і послуг.

3. *Результативність*, що визначає, наскільки ефективно з погляду витрат використані ресурси суспільства, призначені для досягнення певних результатів. Загальний показник фінансової результативності визначається як відношення прибутку до інвестованого капіталу і, так само, за допомогою показника ліквідності, що являє відношення власних коштів до позикових.

Перший показник, на думку дослідників, є загальним, такий що характеризує результат діяльності підприємства в сфері роздрібної й оптової торгівлі. Під час визначення показника ефективності вказується лише на мінімальний рівень витрат, що дозволяє забезпечити відповідне обслуговування. Цей показник не дає відповіді: яким способом передбачається визначати рівень обслуговування і як можна розрахувати ефективність для її кількісної оцінки? Отже, дана дефініція сформульована занадто вузько, тим часом як ефективність має багато видів [12], а саме:

- ефективність дії, обміну;

- ефективність, як відповідність плану, зразку;
- ефективність, як оцінка задоволеності поведінкою системи;
- ефективність, як імовірність досягнення мети, виконання функцій;
- ефективність як відношення фінансованого результату до нормативного ефекту.

Слід зазначити, що мають місце й інші види ефективності: інвестицій, праці, економічного результату й ін. Економічна ефективність поділяється на абсолютну (з частковими й інтегральними показниками) і порівняльну. Як відзначає Г.Л. Багієв «ефективність в умовах становлення й розвитку ринкових відносин вимагає якісного й кількісного вдосконалення [12, с. 55]». Тому розробка показників ефективності є актуальною й далеко не вирішеною проблемою. До деякої міри невизначеність понять «ефективність» і «результативність» усуває стандарт ІСО 9000:2001. У зазначеному стандарті (п. 3.2.15) ефективність визначається як зв'язок між досягнутим результатом і використаними ресурсами [41]. Щоправда, стандарт не уточнює характер зв'язку. Якщо звернутися до спеціалізованого словника [104], то під ефективністю мається на увазі «здатність приносити ефект», де ефект визначається як «дія, результат чого-небудь».

Якщо говорити про економічну ефективність, як найбільш важливий показник для комерційних структур, то її можна визначити як відношення отриманого економічного ефекту до витрат чинників, ресурсів, що зумовили одержання цього результату [104]. Економічний ефект виражається в абсолютній вартісній формі й виражається різницею значень обраного показника, отриманого після здійснення видатків і первісної його величини.

Згідно із ІСО 9000:2001 (п. 3.2.14) результативність – це ступінь реалізації запланованої діяльності й досягнення запланованих результатів. Л. Штерн під результативністю має на увазі досягнення економічних показників, не порівнюючи їх із плановими значеннями.

Можна констатувати, що система оцінки діяльності компаній або інтегрованих систем збуту в цілому потребує подальшого вдосконалення.

Цьому сприяє інформаційна революція, завдяки якій з'явилися нові можливості обміну даними між компаніями, проведення аналізу й зберігання більших масивів інформації. Також із урахуванням складності економічних систем та об'єктів аналітичний інструментарій оцінки явищ та процесів набуває рис діагностичного. Останній поєднує елементи аналізу, оцінки та прогнозу і дозволяє в синтетичному вигляді формувати підґрунтя для прийняття стратегічних рішень. Поки не існує єдиної інформаційної архітектури, необхідної для уніфікації керуючих індикаторів і методів обробки даних [163].

Кількісні та якісні показники маркетингового каналу (перший блок) характеризують якість управління процесами взаємодії й дозволяють оцінити можливості каналу пропускати товарні, інформаційні потоки, стійкість взаємозв'язків, фінансову ефективність, характеристики влади й рівень взаємодовіри. Другий блок дозволяє оцінити синергетичну ефективність взаємодії з урахуванням структури джерел синергії. При цьому в основі оцінки сумарного внеску покладений принцип розмежування «ті учасники, що формують внесок» і «ті, що одержують» в каналі руху товарів.

У третій блок показників кожного учасника каналу (виробника, дистриб'ютора й дилера) входять показники, що характеризують інвестиційну й поточну діяльність компанії в цілому з *реалізації збалансованої стратегії взаємодії*. Сформульовані основні напрями інвестиційної діяльності в напрямі розвитку стратегічної взаємодії бізнес-суб'єктів маркетингового каналу:

- а) інвестиції в спільну діяльність зі зберігання й доставки товарів від постачальника до споживачів;
- б) інвестиції в технології, що підвищують цінність для споживачів;
- в) інвестиції в реалізацію товарних стратегій, інновацій або варіацій, у підвищення якості товару й послуг, що надаються;
- г) інвестиції в брендинг з формування популярності й позитивного іміджу бізнес-учасника;
- д) інвестиції в інформаційні технології, що дозволяють

інтенсифікувати взаємодію між учасниками маркетингового каналу.

Поточні показники визначають загальний рівень економічної й маркетингової діяльності бізнес-суб'єктів маркетингового каналу за певний період часу (день, тиждень, місяць, квартал, рік):

а) економічні показники: виручка від реалізації, чистий прибуток, рентабельність системи збуту, оборотність запасів);

б) маркетингові показники: частка ринку, ефективність маркетингових заходів (ROI маркетингу), популярність і імідж бренда, рівень задоволеності взаємодією всіх учасників каналу, рівень прихильності.

Показники збутових і закупівельних підрозділів учасників каналу (четвертий блок) всебічно характеризують роботу тих підрозділів, функції яких полягають у встановленні первинних контактів, виявленні взаємної зацікавленості, плануванні результатів взаємодії, у реалізації й розвитку взаємодії. Критеріями рівня досягнутого взаємодії є показники ефективності, результативності (продуктивності) та якості. Четвертий блок показників дозволяє оцінити роботу менеджерів з продаж і закупівель із погляду їх активності й результативності здійснення взаємодії в процесі переговорів, обміну інформацією, укладання угод і поставки-приймання товарів (рис. 2.10).

Необхідно надати пояснення щодо окремих показників та параметрів наведеної системи показників:

а) метрику можна представити як деякий вимір, що повторюється, індикатор або показник, який точно встановлений і несуперечливий. Наприклад, Т. Амблер і Ф. Кохінакі до маркетингових метрик відносять такі показники як задоволення, якість, що сприймається, частка повторних продажів, частка ринку, виручка, прибуток, витрати, прибуток на інвестований капітал та ін. [6];

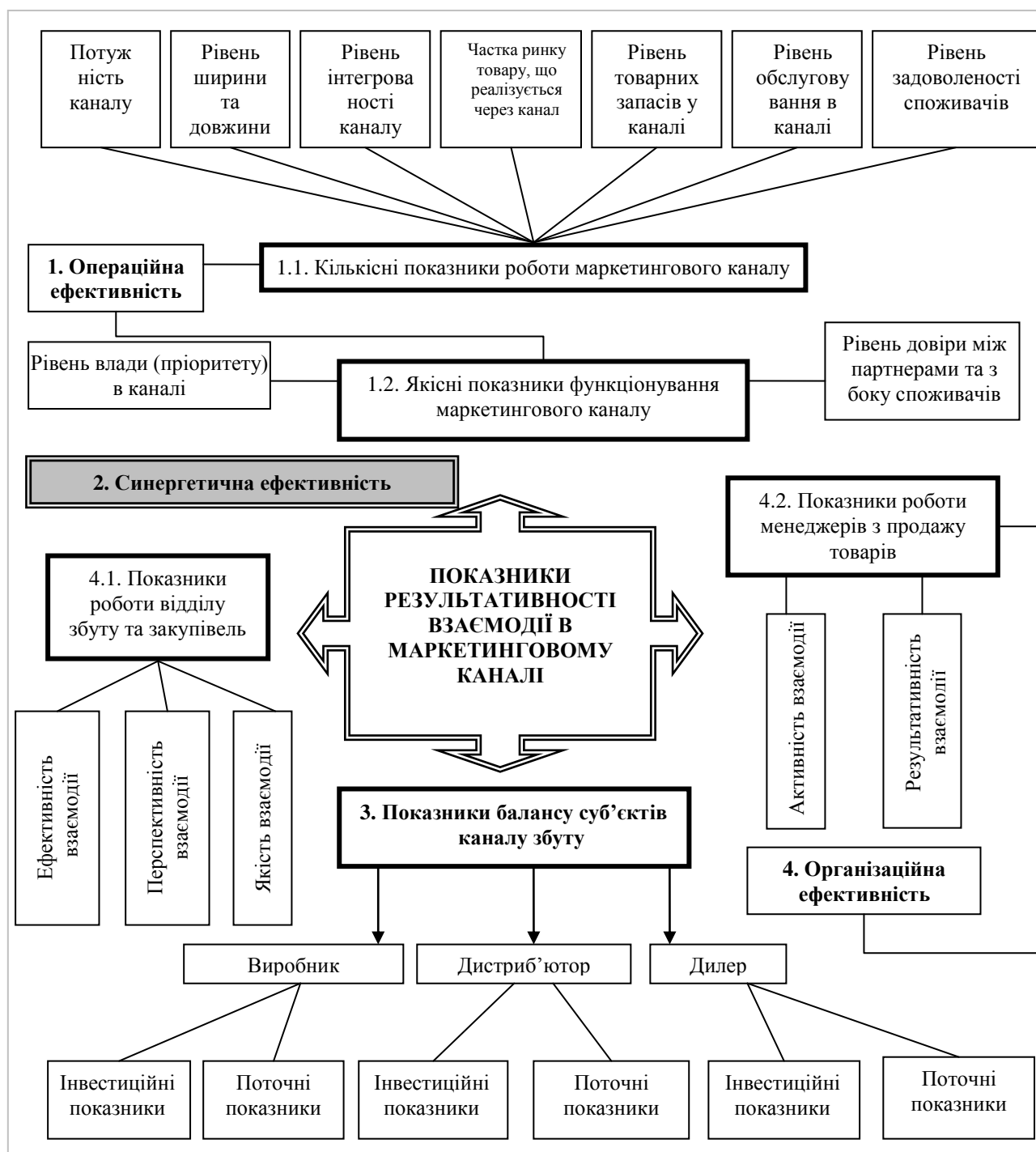


Рис. 2.10. Архітектура метрик показників, що характеризують взаємодію у маркетингових каналах (розгорнутий формат)

б) потужність, характеризується обсягом товару, реалізованого через дану систему збуту. Потужність розраховується виходячи з необхідних обсягів реалізації товару виробника, щоб забезпечити його прибуткову роботу;

в) рівні ширини й довжини визначають конфігурацію каналу товаропросування по горизонталі (число посередників, які перебувають на одному рівні) і за її довжиною (число рівнів);

г) рівень інтеграції системи показує тип до якого вона належить: корпоративна або некорпоративна інтеграція;

д) рівень товарних запасів у маркетинговому каналі показує загальну частку запасів даного товару на складах кожного її учасника стосовно обсягу реалізації товару за той же період;

е) рівень обслуговування показує загальне число обслуговуючих бізнес-операцій у каналі збуту стосовно загального числа бізнес-операцій, що виконуються на даному товарному ринку.

Найбільшу методологічну складність оцінки результативності взаємодії представляють собою показники в блоку 3 «Показники балансу суб'єктів каналу збуту».

Вихідні дані оцінки ефективності взаємодії в маркетингових каналах наведено в табл. 2.10. Груповий показник оцінки балансу в маркетинговому каналі оцінюється за формулою

$$MC_{\text{баланс } F}^{(3)} = \psi \left[ v_1 \cdot I_n + v_2 \cdot \Pi_n \right] \quad (2.1)$$

де  $MC_{\text{баланс } F}^{(3)}$  - групова оцінка балансу інтересів учасників каналу за F - формою взаємодії ;

$\psi$  - коефіцієнт вирівнювання середньгеометричних та середньоарифметичних оцінок та шкал (дорівнює емпіричним оцінкам 9,5 – 10,5);

$v_1, v_2$  - коефіцієнти значущості індивідуальних складових відповідності інтересів виробників, дистриб'юторів та дилерів за поточними та інвестиційними параметрами;



$I_n$  - індекс балансу інтересів у каналі за інвестиційними показниками розраховується за середньгеометричною оцінкою відповідності джерел інвестицій ( $m=1...5$ ) інтересам окремих ( $B_{inv\ m}^k$ ) суб'єктів та всіх суб'єктів каналу  $B_{inv}^k$  ( $k=1...4$ ) в процесах їх взаємодії;

$$I_n = \sqrt[4]{B_{inv}^k}, \quad (2.2)$$

$$B_{inv}^k = \sqrt[5]{B_{inv\ m}^k} \quad (2.3)$$

де  $\Pi_n$  - індекс балансу інтересів у каналі за поточними показниками ( $l=1...5$ ), який розраховується за середньгеометричною оцінкою відповідності поточної результативності інтересам окремих ( $B_{run\ l}^k$ ) суб'єктів та всіх суб'єктів каналу  $B_{run}^k$  ( $k=1...4$ ) в процесах їх взаємодії;

$$\Pi_n = \sqrt[4]{B_{run}^k} \quad (2.4)$$

$$B_{run}^k = \sqrt[5]{B_{run\ l}^k} \quad (2.5)$$

Наведені результати (табл. 2.11) розраховано для першого типу взаємодії (тип «А» - див. стор. 59, рис. 1.9, розділ 1). Для інших форм взаємодій розрахунок проводиться аналогічно, але в оцінках балансу інтересів простежуються зміни в інвестиційних та поточних показниках суб'єктів каналу.

Оцінка за першим блоком «Кількісні (1.1 та якісні (1.2) показники функціонування каналу)» формуються за загальноприйнятою технологією зваження оцінок та розрахунку середньоарифметичної на рівні групового параметра. Так комплексна оцінка кількісних показників роботи маркетингового каналу розраховується наступним чином:

$$MC_{\text{кільк}F}^{(1.1)} = \sum_{i=1}^n \alpha_i \cdot P_i; (i = 1 \div 8), \quad (2.6)$$

де  $MC_{\text{кільк}F}^{(1.1)}$  - комплексна оцінка кількісних показників роботи маркетингового каналу;

$\alpha_i$  - значущість індивідуального показника оцінки роботи маркетингового каналу;

$P_i$  – оцінка окремого показника за шкалою в балах.

Результати розрахунку комплексної оцінки кількісних показників роботи маркетингового каналу за окремими форматами взаємодії наведено в табл. 2.12.

Матриця балансування зважених оцінок показників каналів збуту  
(блок 3) взаємодія типу «А»

Суб'єкти каналу збуту ( $k=1 \dots 4$ )	Виробник	Дистриб'ютор (оптова ланка)	Дистриб'ютор (роздрібна ланка)	Дилер	
Інвестиції в спільну діяльність зі зберігання і доставки товарів	0,85	0,13	0,25	0,44	Інвестиційні показники ( $v_1=0,55$ )
Інвестиції в технології, що підвищують цінність для споживачів	0,15	0,44	0,16	0,14	
Інвестиції в реалізацію товарних стратегій й інновацій	0,45	0,19	0,55	0,25	
Інвестиції в брендинг з формування популярності	0,66	0,21	0,24	0,33	
Інвестиції в інформаційні технології	0,77	0,25	0,88	0,12	
Разом за групою ( $m=1 \dots 5$ ) $B_{inv}^k = \sqrt[5]{B_{inv m}^k}$	0,49	0,22	0,34	0,23	$I_n = \sqrt[4]{B_{inv}^k}$ 0,304557949
Суб'єкти каналу збуту ( $k=1 \dots 4$ )	Виробник	Дистриб'ютор (оптова ланка)	Дистриб'ютор (роздрібна ланка)	Дилер	
Виручка від реалізації	0,78	0,75	0,78	0,98	Поточні показники ( $v_2=0,45$ )
Чистий прибуток	0,75	0,56	0,85	0,74	
Рентабельність системи збуту	0,66	0,48	0,58	0,56	
Оборотність запасів	0,78	0,19	0,45	0,41	
Ефективність маркетингових заходів	0,45	0,45	0,33	0,55	
Рівень задоволеності взаємодією	0,55	0,25	0,51	0,32	
Рівень прихильності	0,66	0,29	0,23	0,18	
Разом за групою ( $l=1 \dots 7$ ) $B_{run}^k = \sqrt[7]{B_{run l}^k}$	0,65	0,38	0,49	0,47	$\Pi_n = \sqrt[4]{B_{run}^k}$ 0,490459532

Матриця зважених оцінок кількісних показників каналів збуту  
(блок 1.1)

№ з/п	Кількісні показники	Значущість	Варіанти взаємодії в каналах					
			ФВ(А)		ФВ(Б)		ФВ(В)	
1	Потужність каналу	0,08	5	0,4	4	0,32	3	0,24
2	Ширина каналу	0,12	4	0,48	5	0,6	5	0,6
3	Довжина каналу	0,1	5	0,5	4	0,4	4	0,4
4	Рівень інтегрованості	0,15	3	0,45	5	0,75	5	0,75
5	Частка ринку товару, що реалізовується через канал	0,25	4	1	4	1	4	1
6	Рівень товарних запасів в каналі	0,11	5	0,55	5	0,55	5	0,55
4	Рівень обслуговування в каналі	0,08	4	0,32	5	0,4	4	0,32
8	Рівень задоволеності споживачів	0,11	5	0,55	3	0,33	3	0,33
	Разом	1		4,25		4,35		4,19

Результати розрахунків свідчать про пріоритетність не виробника (4,25), а посередника (4,35) в забезпеченні взаємодії в маркетинговому каналі. Це вказує, передусім, на важливість стабільної роботи системи розподілу через її схильність до комерційних ризиків та затримки в процесах реалізації.

На відміну від оцінки кількісних показників роботи маркетингового каналу якісні показники (блок 1.2) необхідно структурувати за критеріями пріоритету ( $j=1\div 7$ ) та довіри ( $n=1\div 5$ ). Також необхідно встановити вагомість ролі пріоритету та довіри, через важливість структурного аналізу оцінок (підрозділ 2.2).

$$MC_{\text{якісн}F}^{(1,2)} = \eta_1 \cdot P_{np} + \eta_2 P_{\text{дов}} \quad (2.7)$$

де  $MC_{\text{якісн}F}^{(1,2)}$  - комплексна оцінка якісних показників функціонування маркетингового каналу;

$\eta_1, \eta_2$  - значущість параметрів влади та довіри в системі формування взаємодій;

$P_{np}$  - індивідуальна оцінка пріоритету роботи суб'єкта взаємодії в маркетинговому каналі;

$P_{\text{дов}}$  - індивідуальна оцінка пріоритету роботи суб'єкта взаємодії в маркетинговому каналі;

Індивідуальні оцінки  $P_{np}$  та  $P_{\text{дов}}$  розраховуються за формулами

$$P_{np} = \sum_{j=1}^7 \beta_j \cdot P_j^{np} \quad (2.8)$$

$$P_{\text{дов}} = \sum_{n=1}^7 \lambda_n \cdot P_n^{\text{дов}} \quad (2.9)$$

де  $\beta_j, \lambda_n$  - вагомість індивідуальних показників (оцінок) в межах підгрупи;

$P_j^{np}, P_n^{\text{дов}}$  - індивідуальні оцінки пріоритету та влади в маркетинговому каналі за шкалою в балах.

Оцінки ролі персоналу в системі взаємодії виступає важливою складовою управлінського механізму збутової політики з урахуванням її суб'єктної забезпеченості.

Оцінку якісних показників кадрового забезпечення процесу взаємодії в маркетинговому каналі (блок 4) також вважаємо за необхідно структурувати за критеріями організаційного характеру ( $x = 1 \div 3$ ) та довіри ( $y = 1 \div 2$ ).

Матриця зважених оцінок кількісних показників каналів збуту  
(блок 1.2)

№ з/п	Якісний показник	Значу щість	Варіанти взаємодії в каналах					
			ФВ(А)		ФВ(Б)		ФВ(В)	
<b>Влада (0,65)</b>								
1	Фінансова потужність	0,15	5	0,75	4	0,6	4	0,6
2	Унікальність ресурсів	0,12	4	0,48	5	0,6	5	0,6
3	Низька ціна	0,1	5	0,5	4	0,4	4	0,4
4	Популярність брэнда	0,12	4	0,48	5	0,6	5	0,6
5	Унікальність товару	0,25	5	1,25	5	1,25	3	0,75
6	Монополізм	0,11	3	0,33	4	0,44	4	0,44
7	Ключові компетенції	0,15	5	0,75	3	0,45	5	0,75
Разом за групою			<b>1</b>		<b>4,54</b>		<b>4,34</b>	<b>4,14</b>
<b>Довіра (0,35)</b>								
1	Репутація, відвертість	0,25	4	1	5	1,25	4	1
2	Стабільність якості	0,15	5	0,75	4	0,6	5	0,75
3	Імідж брэнда	0,15	4	0,6	5	0,75	3	0,45
4	Особисті відносини	0,2	3	0,6	3	0,6	4	0,8
5	Досвід співпраці	0,25	3	0,75	3	0,75	5	1,25
Разом за групою			<b>1</b>		<b>3,7</b>		<b>3,95</b>	<b>4,25</b>
Разом					<b>4,246</b>		<b>4,20</b>	<b>4,17</b>

Також необхідно встановити вагомість ролі відділу збуту та менеджерів, через важливість структурного аналізу оцінок роботи відділу (організаційна складова) закупівель та збуту та роботи менеджерів із продажу та закупівель (управлінська складова). Таким чином формули блоку 4 матимуть вигляд

$$MC_{персF}^{(4)} = \mu_1 \cdot B33_{перс} + \mu_2 MПЗ_{перс}, \quad (2.11)$$

де  $MC_{персF}^{(4)}$  - комплексна оцінка кадрового забезпечення взаємодії в маркетинговому каналі;

$\mu_1, \mu_2$  - значущість параметрів організаційної та управлінської складових у системі кадрового забезпечення результативності формування взаємодій;

$B33_{перс}$  - індивідуальна оцінка ефективності роботи відділу збуту та закупівель у маркетинговому каналі;

$MПЗ_{перс}$  - індивідуальна оцінка ефективності роботи менеджерів із продажу та закупівель у маркетинговому каналі;

Індивідуальні оцінки  $B33_{перс}$  та  $MПЗ_{перс}$  розраховуються за формулами

$$B33_{перс} = \sum_{x=1}^3 \tau_x \cdot B33_x^{перс}, \quad (2.12)$$

$$MПЗ_{перс} = \sum_{y=1}^2 \zeta_y \cdot MПЗ_y^{перс}, \quad (2.13)$$

де  $\tau_x, \zeta_y$  - вагомість індивідуальних показників (оцінок) у межах підгрупи;

$B33_x^{перс}, MПЗ_y^{перс}$  - індивідуальні оцінки організаційного (ефективність роботи відділу збуту та закупівель) та управлінського (ефективність роботи менеджерів із продажу та закупівель) у маркетинговому каналі за шкалою в балах.

Необхідно також відзначити, що індивідуальні оцінки  $B33_x^{перс}, MПЗ_y^{перс}$  відносні за своєю природою, що цілком відповідає критерію результативності оцінки взаємодії, а запропонована система параметрів оцінки визначає кадрову складову як найбільш важливу серед обраних елементів забезпечення ефективною взаємодією в майбутньому.

Результати розрахунків за блоком 4 наведені в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Матриця зважених оцінок кількісних показників роботи персоналу  
(блок 4)

№ з/п	Якісний показник	Значу щість	Варіанти взаємодії в каналах					
			ФВ(А)		ФВ(Б)		ФВ(В)	
<i>Показники роботи відділу збуту і закупівель (0,45)</i>								
1	Ефективність взаємодії	0,5	5	2,5	3	1,5	4	2
2	Перспективність взаємодії	0,25	3	0,75	4	1	5	1,25
3	Якість взаємодії	0,25	4	1	5	1,25	3	0,75
Разом за групою			1		4,25		3,75	4
<i>Показники роботи менеджерів по продажах і закупівлях (0,55)</i>								
1	Активність взаємодії	0,7	5	3,5	5	3,5	4	2,8
2	Результативність взаємодії	0,3	4	1,2	4	1,2	5	1,5
Разом за групою			1		4,7		4,7	4,3
Разом					4,49		4,27	4,16

Дослідження ефекту синергетичної взаємодії заслуговує на окрему увагу. З рекомендаційної точки зору це питання буде розглянуто докладно в підпункті 3.1. Виділення синергетичного блоку в системі показників не випадкове. Одним із варіантів вирішення існуючих проблем ефективної взаємодії в каналах збуту є перехід до управління, заснованого на синергетиці, з використанням мережних організаційних форм (досліджувані нами формати взаємодії можуть бути віднесені до цієї групи), що забезпечують можливість підсилення синергетичного співробітництва й взаємодії.

Горизонтальні, вертикальні й мережні підвиди синергізму утворюються за наявності певних умов для взаємозв'язків: за горизонтальних взаємозв'язків взаємозалежність будується на створенні ресурсного об'єднання за принципом досягнення єдності й комплементарності ресурсів;



за вертикальних – базується на передачі ресурсів від одного підприємства до іншого (в нашому випадку від одного суб'єкта взаємодії до іншого); за мережних – ґрунтується на комбінуванні умов горизонтальних і вертикальних взаємозв'язків. Таким чином, пропонується наступна спрощена модель оцінки синергетичного ефекту взаємодії суб'єктів маркетингового каналу:

$$MC_{SF}^{(2)} = \sum_{s=1}^k SumV_s - \sum_{s=1}^k SumZ_s, \quad (2.14)$$

де  $MC_{SF}^{(2)}$  - оцінка синергетичного ефекту в складі показників взаємодії;

$s = 1 \div k$  - кількість джерел формування синергії, які відповідають кількості суб'єктів взаємодії;

$SumV_s, SumZ_s$  внесок та залежність у системі взаємодії відповідно до  $s$  - джерел формування синергії.

Результати оцінки ефекту синергізму взаємодії наведені в табл. 2.15-2.17.

Таблиця 2.15

Таблиця оцінки синергізму взаємодії підприємства (тип А)

Оцінка ефекту взаємодії за принципами синергізму		Учасники каналу, які віддають ресурси $SumZ_s$				Сумарна залежність
		джерело1	джерело2	джерело3	джерело4	
Учасники каналу, які одержують результат	джерело 1		2	0,5	4	6,5
	джерело 2	0,5		0,33	5	5,83
	джерело 3	2	3		0,5	5,5
	джерело 4	0,25	0,2	2		2,45
	Сумарний внесок $SumV_s$	2,75	3,2	2,33	5,5	6,5

Таблиця оцінки синергізму взаємодії підприємства  
(тип формату «Б»)

Оцінка ефекту взаємодії за принципами синергізму		Учасники каналу, які віддають ресурси $SumZ_s$				Сумарна залежність
		джерело 1	джерело 2	джерело 3	джерело 4	
Учасники каналу, які одержують результат	джерело 1		0,5	0,5	4	5
	джерело 2	2		3	5	10
	джерело 3	2	0,33		0,5	2,83
	джерело 4	0,25	0,2	2		2,45
	Сумарний внесок	4,25	0,53	5	5,5	5

Таблиця 2.17

Таблиця оцінки синергізму взаємодії підприємства  
(тип формату «В»)

Оцінка ефекту взаємодії за принципами синергізму		Учасники каналу, які віддають $SumZ_s$				Сумарна залежність
		джерело 1	джерело 2	джерело 3	джерело 4	
Учасники каналу, які одержують результат	джерело 1		2	0,5	0,25	2,75
	джерело 2	0,5		0,33	5	5,83
	джерело 3	2	3		2	7
	джерело 4	4	0,2	0,5		4,7
	Сумарний внесок $SumV_s$	6,5	3,2	0,83	7	2,75

За результатами розрахунків можна відзначити, що найбільший синергетичний ефект (6,5) можливий в умовах формату взаємодії типу «А» (ключова роль виробника).

Таким чином інтегральна модель оцінки результативності взаємодії матиме вигляд

$$MC_F = \sigma \cdot MC_{кількF}^{(1,1)} + \omega \cdot MC_{якіснF}^{(1,2)} + \zeta \cdot MC_{SF}^{(2)} + \psi \cdot MC_{балансF}^{(3)} + \rho \cdot MC_{персF}^{(4)}$$

де  $\sigma, \omega, \zeta, \psi, \rho$  - коефіцієнти вагомості окремих груп показників в загальній системі оцінки.

Таблиця 2.18

## Підсумкова оцінка за існуючими форматами взаємодії

№ з/п	Показник оцінки ефективності взаємодії	Блок 1.1	Блок 1.2	Блок 2	Блок 3	Блок 4	Підсумкова оцінка
	Значущість	0,25	0,15	0,25	0,2	0,15	1
1	Формат взаємодії типу «А»	4,25	4,25	6,5	3,8821	4,5	<b>4,7764273</b>
2	Формат взаємодії типу «Б»	4,35	4,2	5	3,0982	4,27	<b>4,2276455</b>
3	Формат взаємодії типу «В»	4,19	4,16	2,75	3,5158	4,16	<b>3,6861521</b>

Таким чином, за результатами оцінки ефективності взаємодії підприємства виявлено, що найбільший рівень ефективності має формат взаємодії типу «А», за рахунок значного синергетичного ефекту та значного рівня влади в маркетинговому каналі.

Підсумовуючи аналітичну частину дослідження треба відзначити, що не вирішеними питаннями лишаються впровадження системи діагностики та аналізу ефективності взаємодії в умовах розподільчих відносин (роздрібна торгівля). Потребують окремого з'ясування проблеми оптимізації параметрів взаємодії через особливості ринкового середовища, докладного вивчення синергетичних аспектів формату взаємодії та вдосконалення системи показників на основі детального співставлення ролі окремого суб'єкта. Також, з метою подолання розриву теорії та практики необхідно вдосконалити систему планування стратегічних маркетингових зусиль щодо системи управління збутом на принципах маркетингу взаємодії.

## РОЗДІЛ 3

### МЕХАНІЗМ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВ У МАРКЕТИНГОВИХ КАНАЛАХ В ГЛОБАЛЬНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОСТОРИ

#### 3.1. Аналітичне підґрунтя коригування збутової стратегії за результатами діагностики ефективності взаємодії в каналах збуту

В основі будь-яких пропозицій та моделей управління процесами взаємодії (саме вони виступають основною ланкою наступного розділу роботи) повинен знаходитися відповідний аналітичний інструментарій щодо прийняття маркетингових рішень. Результати аналітичного розділу дають цілком *синтетичне уявлення* щодо формування умов взаємодії в каналах збуту. Тому вважаємо, що можна говорити про подальше вдосконалення аналітичного підґрунтя щодо певного коригування збутових рішень підприємств. Згідно з отриманими аналітичними розрахунками ефективності взаємодії можна говорити про розробку діагностичного інструментарію управління каналами товаропросування на принципах маркетингу взаємодії та міжфірмової координації. Діагностика як досить новий, але водночас важливий напрям дослідження вектора розвитку складних систем базується на методах та моделях оцінки, прогнозу та аналізу. В нашому випадку діагностується система збуту, її ефективність із погляду ринкових обмежень та процес взаємодії учасників каналів збуту. Це створює основу для подальшого вдосконалення методів та моделей управління взаємодією, але потребує конкретизації підходів до розвитку систем збуту, окреслення місця збутової стратегії в архітектурі маркетингових стратегій підприємства, систематизації системи оцінок та критеріїв взаємодії з урахуванням концептуальних параметрів маркетингу взаємодії.

Діагноз економічної системи є польовим дослідженням і базується на безпосередньому обстеженні об'єкта. Метод отримав назву по аналогії з медичною діагностикою. Передбачається, що цілі підприємства досить чіткі,

але існує низка проблем у організації їх досягнення. Ці проблеми викликаються недоліками існуючої системи управління, які розглядаються як «хвороби» системи. *Мета діагностики* – встановити симптоми цих «хвороб», пізнати, ідентифікувати «захворювання», виявити причини і усунути їх за допомогою відповідних засобів «лікування».

Вважається, що *діагностика*, як один із етапів системного аналізу, має переважаюче значення в низових ланках управління господарством (підприємство, організація) оскільки цілі цих об'єктів більш і менш чіткі і стабільні, а об'єкти невеликі та спостережувані [3]. Дослідники [2, 140] наголошують, що на вищих рівнях – у галузях, регіонах – переважаючого значення набувають інші етапи системного аналізу, через складність цілей і проблем.

У працях [28, 93] також дійшли висновку, що у масштабах народного господарства в цілому діагностика може мати лише допоміжне значення, оскільки тут апарат управління практично незорий (численні й великі органи управління).

Ми не поділяємо точку зору вказаних дослідників, оскільки спираючись на праці [61, 105] можна констатувати, що інструменти діагностики залежать не від масштабів дослідження, а від цільового спрямування діагностичного аналізу, об'єктивних характеристик (система, явище, процес), що потребує від дослідника залучення аналітичних, оцінних та прогнозних методів та моделей. Більш того, підприємство як система не може розвиватися ізольовано, особливо в умовах посилення глобалізаційних процесів в економіці, концепція маркетингу взаємодії певним чином розвиває межі організації, ускладнює завдання з боку його цільових орієнтирів, а тому потребує синтетичної оцінки, яку може дати лише діагностика.

Під час діагностики опис існуючої економічної системи не повинен бути самоціллю, оскільки це досить трудомістка робота. Тому замість того, щоб намагатися зібрати максимум інформації про функціонування і

організацію системи, що діє, повніше її описати і потім вже, порівнюючи отримане з накопиченим світовим досвідом і теорією, вирішувати, що і як в ній треба покращувати, спочатку необхідно обстежити ефективність виконання системою її кінцевих завдань (не цікавлячись при цьому, яким чином організовано це виконання). З'ясувавши, що якась частина кінцевих функцій економічної системи виконується незадовільно, весь подальший опис слід вести вже тільки за цих функціональних підсистем. Раціоналізацію решти підсистем можна вважати вже наступним завданням і на етапі діагностики не розглядати.

Використання інструментів діагностики суттєво збільшує ефективність управлінських рішень, оскільки сформоване аналітичне підґрунтя дає можливість синтезувати різні підходи, моделі, параметри в єдину систему.

Управління каналами здійснюється «власником» каналу, що володіють інституціональною або ринковою владою, і реалізується завдяки комунікаціям, що формують певний характер взаємодії його бізнес-учасників.

Суттєво важливо, що система збуту компанії та її канали не є детермінованими структурами. Навпаки, умови роботи компаній на ринках збуту, що постійно змінюються, вимагають організації нових каналів збуту й удосконалення існуючих.

Вибір способу виходу на ринок – це окрема частина більш широкої категорії процесу ухвалення рішення, до якої в літературі часто звертаються як до вирішення завдання з обслуговування ринку.

На думку Е. Гумерсона, можливі три основні підходи до вибору способу виходу на ринок, описані нижче [171, с. 102-112].

Вибір незалежно від будь-якої маркетингової стратегії виходу, або «продажний підхід – ми тільки продаємо». Цей підхід характеризується, крім усього іншого, короткостроковим плануванням, відсутністю систематизованих критеріїв вибору, незначними адаптаціями товару й відсутністю зусиль щодо контролю над регіональною дистрибуцією. Цей

підхід цікавий тим, що фірма може змінити спосіб виходу на ринок швидко й з мінімальними витратами. При цьому вважається, що гнучкість тут перебуває у зворотному взаємозв'язку із прихильністю до ресурсів.

Вибір відповідно до існуючої стратегії виходу – прагматичний підхід (наприклад, лише зниження ризику). Послідовники цієї школи приділяють велику увагу різним ризикам, невизначеностям і заборонам, які впливають на рішення.

Вибір, який ураховує стратегічні правила й включає систематичні порівняння альтернативних доступних способів, що дозволяє здійснювати рішення більш високої якості – це системний підхід) (див. рис. 3.1).



Рис. 3.1. Основні підходи до вибору ринків і способи виходу на нього

Звичайні підходи теорії бізнесу до ринків і вибору способу виходу на них включають:

- моделі, засновані на вузьких емпіричних дослідженнях (експертні системи та їх модифікації);

- повторюваний підхід до ринку й вибору способу виходу на нього, який включає ланцюг зворотного зв'язку (системна динаміка Дж. Форрестера).

Більшість моделей розглядають процес вибору ринку, як такий, що складається із трьох стадій: *попередній огляд*, *ідентифікація* (або *поглиблений огляд*) і *підсумковий вибір*.

1. *Попередній огляд* (оцінка за географічною далекістю й загальною

картиною економічного розвитку) здійснюється, щоб відітнути деякі ринки й загалом оцінити витрати виходу на ринок.

2. *Ідентифікація (поглиблений огляд)* – стан зовнішнього середовища, розмір ринку, чисельність населення, статистика темпів росту населення, доходів, рівня споживання, вхідні бар'єри й т.ін. Галузеві й продуктові специфічні дані конкретного ринку збираються й аналізуються; оцінюється ринковий потенціал і рівень конкуренції. Аналізуються небезпеки й погрози зовнішнього середовища, сильні й слабкі сторони компанії, вхідні бар'єри, обмеження компанії за ресурсами.

*Оцінка привабливості галузі для кожного регіону зі списку враховує цілі, обмеження за ресурсами і стратегіями завоювання.*

3. *Підсумковий вибір* – цілі компанії збігаються з її можливостями й прогнозне порівняння доходів від продажів і витрат виявилось адекватним, щоб знайти ринок, який щонайкраще дозволить використовувати доступні ресурси.

Передбачається, що багато елементів зовнішнього або внутрішнього середовища фірми вносять значний внесок в управління й віддачу від ринку й вибору способу виходу на нього.

Серед чинників, що впливають на успіх регіональної експансії, важливим є ступінь популярності, привабливість товарних марок. Основою успіху на ринку є стійкі конкурентні переваги, що укладаються в кращі, у розумінні споживача, переважаючі властивості товару в порівнянні з конкуруючими. Вирішенню цього завдання в значній мірі сприяє використання *брендингу* – нового для вітчизняних підприємств підходу, що укладається у виділенні окремих товарних марок (брендів) у самостійні об'єкти маркетингу й просування їх на регіональні ринки за допомогою створення рекламних образів які запам'ятовуються.

Для оцінки потенціалу споживчого ринку можна застосувати *індекс купівельної спроможності (ІКС)*, який, наприклад, використовується для «Щорічного огляду купівельної спроможності» різних штатів США.



Стандартний  $IKC$  виражається наступною формулою

$$IKC_i = 0,5D_i + 0,3P_i + 0,2H_i \quad (3.1)$$

де  $IKC_i$  – індекс купівельної спроможності  $i$ -го регіону у % від загальнонаціональної купівельної спроможності;

$D_i$  – сумарний дохід жителів регіону у % від загальнонаціонального;

$P_i$  – обсяг роздрібних продажів у регіоні у % від загальнонаціонального;

$H_i$  – загальне число жителів регіону у % від загальної чисельності населення країни.

Найчастіше стратегія завоювання ринків пов'язана з перевагами компаній у виборі такого ринку, який має найменшу фізичну відстань від тих ринків, на яких компанія вже успішно працює.

У своїх регіональних завоюваннях компанії можуть обрати: чи фокусуватися на яких-небудь географічних регіонах (ринкова концентрація), або продавати свій товар на можливо більшій кількості регіональних ринків (ринкове розпилення). У загальному вигляді існує шість стратегічно важливих рішень, які потрібно розглянути у разі виходу на ринки: стратегії охоплення ринку (стратегія концентрації, товарної спеціалізації, сегментної спеціалізації, вибіркова стратегія, стратегія повного охоплення; стратегія рівня адаптації; стратегія часу виходу на ринок; стратегія масштабу й ринкової глобалізації; стратегії інвестування; стратегії швидкості виходу на ринок.

Використовуючи системно-цільовий підхід, у монографії запропоновано архітектуру маркетингових стратегій, що дозволяє визначити послідовність і напрям розробки стратегічного плану дії компанії з розвитку взаємодії в маркетингових каналах (рис. 3.2).

З рис. 3.2 видно, що маркетингові стратегії розбиті на три базових рівня, що формують загальний алгоритм стратегічного планування.

Представлена архітектура маркетингових стратегій дозволяє виділити стратегії, у першу чергу, що впливають на формування довіри або пріоритету в каналі (товарні, цінові, брендинга й комунікації), визначити послідовність їх розробки, скоординувати з іншими маркетинговими стратегіями, що перебувають на кожному ієрархічному рівні.

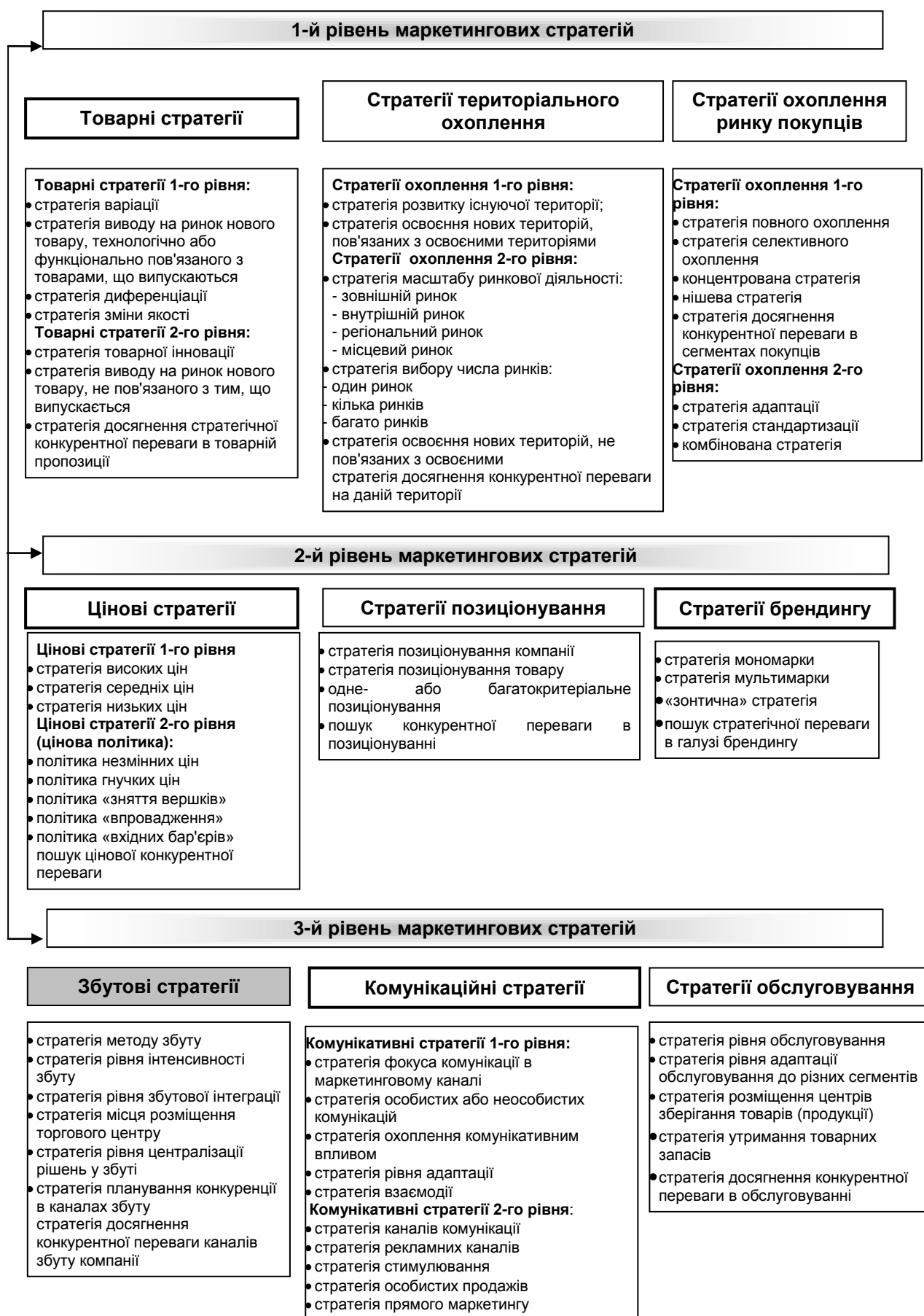


Рис. 3.2. Архітектура маркетингових стратегій  
(систематизовано за джерелами [14; 16; 29; 68; 69]).

У такий спосіб вивчення понятійного апарату й проблематики управління взаємодією в каналах збуту (розділ 1) дозволили вдосконалити науково-методологічні підходи щодо формування збутової політики підприємства на основі концептуальних основ маркетингу взаємодії, а саме:

- систематизувати понятійний апарат взаємодії бізнес-суб'єктів у маркетингових каналах, вивчити структуру маркетингового каналу за Ф. Котлером й систему збуту за В.М. Наумовим;

- запропонувати авторський підхід у частині системи управління взаємодією в маркетинговому каналі; виділити в якості ключового чинника розвитку каналу розподілу індекс купівельної спроможності (як зовнішню детермінанту розвитку), та оцінку пріоритету й довіри в маркетинговому каналі (як внутрішню детермінанту) росту ефективності процесу руху товарів (розділ 2);

- сформувати архітектуру маркетингових стратегій для цілей адаптації теоретичних положень маркетингу взаємодії до проблем розвитку каналів руху товарів на практиці (рис. 3.2).

Отримані результати можуть бути використані компаніями, які здійснюють реінжиніринг системи збуту, освоюють нові ринки збуту або прагнуть підсилити свої позиції в маркетингових каналах.

Подальшим розвитком запропонованої системи управління маркетинговими каналами на основі принципів взаємодії можна вважати реалізацію принципів управління маркетинговими каналами на основі пріоритету й довіри, що дозволить досягти найбільшої ефективності з погляду одержання прибутку, конкурентних переваг, формування довгострокових відносин з бізнес-партнерами й споживачами.

Відношення в маркетинговому каналі формується в процесі взаємодії суб'єктів і є, на нашу думку, оцінним компонентом, що характеризує задоволеність трансакційним обміном і міжособистісними комунікаціями.

Для кількісної оцінки відношення у праці [102] пропонується використовувати модифіковану формулу М. Фішбейна:

$$A_{\text{оми}} = \sum_{i=1}^n w_i \cdot b_i \cdot \Delta e_i \quad (3.2)$$

де  $b_i$  - сила думки, що компанія-партнер має характеристику  $i$ ;

$\Delta e_i$  – зміна оцінки відношення компанії (позитивне або негативне) до характеристики  $i$ ;

$w_i$  – важливість  $i$  – ї характеристики;

$n$  – число характеристик, узятих для розрахунку.

Відношення біполярне, тобто воно може бути як позитивним, так і негативним. Якщо партнери задоволені взаємодією, то їх оцінка відносин, що склалися між ними, буде позитивною. Якщо ж який-небудь із партнерів не задоволений взаємодією, його відношення буде негативним і тоді з боку незадоволеної компанії може бути надано протидію з метою встановлення вигідніших умов взаємодії. Якщо дана протидія не приносить успіхів, то незадоволена взаємодією компанія може покинути даний маркетинговий канал [100, с. 48-54].

Відносини як оцінна категорія взаємодії бизнес-партнерів формуються за тими показниками (характеристикам), які важливі для компанії, що проводить оцінку свого партнера. У табл. 3.1 приведені деякі з таких показників залежно від кожного рівня взаємодії в маркетинговому каналі «виробник - дистриб'ютор - дилер - споживач».

Як видно з табл. 3.1 показники, які можна використовувати для оцінки взаємин учасниками каналу, діляться на тих, які характеризують рівень ділових відносин, і на тих, які є результатом загального враження від міжсуб'єктної взаємодії (імідж, ділова репутація, атмосфера покупки, професіоналізм співробітників і т. ін.).

Діагностичні параметри для різних варіантів взаємодії компаній, що знаходяться в маркетинговому каналі (сист. на осн. джерел [74; 98])

Рівень взаємодії	Основний показник, що характеризує відносини між бізнес – партнерами	
	<i>Відношення до постачальника</i>	<i>Відношення до покупця</i>
<b>Виробник – споживач (індивід)</b>	якість товарів постачальника; імідж бренда постачальника; рівень сервісу постачальника; гарантійний термін	об'єм покупок; стабільність покупок
<b>Виробник – дистриб'ютор</b>	ділова репутація постачальника; надійність постачань; стабільність асортименту постачальника; «справедливість» цін; виконання постачальником зобов'язань	ділова репутація дистриб'ютора; об'єм закупівель; стабільність закупівель; виконання дистриб'ютором зобов'язань; прибутковість дистриб'ютора; здатність дистриб'ютора додавати товарам цінність
<b>Виробник – Дилер</b>	ділова репутація постачальника; якість товарів; рівень попиту на товари; імідж бренда постачальника; рівень сервісу; маркетингова активність постачальника	ділова репутація дилера; стабільність закупівель; об'єм продажів; імідж; маркетингова активність дилера; здатність дилера додавати товарам цінність
<b>Дистриб'ютор – Дилер</b>	ділова репутація дистриб'ютора; швидкість виконання замовлень; мінімальна партія постачання; стабільність асортименту; низькі ціни; виконання дистриб'ютором зобов'язань	ділова репутація дилера; стабільність закупівель; об'єм продажів; маркетингова активність дилера
<b>Дилер – споживач (індивід)</b>	якість товарів; різноманітність вибору товарів; імідж бренда дилера; рівень сервісу; «справедливість» цін; швидкість обслуговування; додаткові послуги; атмосфера покупки; зручність розташування дилера; професіоналізм персоналу	об'єм покупок споживачем; стабільність покупок; виконання споживачем фінансових зобов'язань

Залишається відкритим питання про вибір методів діагностики параметрів взаємодії з урахуванням того, що вони мають різну природу – кількісні та якісні оцінки. Крім того, сферою використання отриманих результатів може бути не лише збутова політика (вибудовування каналів,

вибір привабливих), але і товарна стратегія, яку може бути переорієнтовано з урахуванням результатів оцінки.

На нашу думку, *управління процесами взаємодії в маркетингових каналах* можна характеризувати таким чином:

- взаємодію створює персональний досвід, збільшує інформаційний обмін і може привести до співпраці;

- співпраця в рамках процесів взаємодії, орієнтована на досягнення значущих цілей, приводить до інтенсивних соціальних і інформаційних обмінів, які, у свою чергу, ведуть до встановлення довіри та взаємної орієнтації інтересів;

- довіра створює основу для збільшення прихильності та взаємної адаптації компаній, що веде до взаємозалежності, взаємних зобов'язань і зниження ринкового ризику, а також формує базу для специфічних інвестицій у активи;

- кооперація надає додаткові можливості доступу до нових технологій, ринків збуту, прискореного впровадження інновацій і розподілу ризиків між учасниками процесу взаємодії;

- довгострокову співпрацю підвищує взаємозалежність, зобов'язання і рівень довіри між суб'єктами ринку, збільшуючи ефективність процесів взаємодії;

- «формат взаємодії в каналі збуту» організації формується в контексті існуючих взаємин із бізнес - партнерами;

- характеристики процесу взаємодії «вбудовані» в мережеву збутову структуру та формують систему збуту за принципами маркетингу взаємодії.

Таким чином, процеси взаємодії в маркетинговому каналі визначають збутову позицію компанії на ринку і, тим самим, можливості та обмеження в її поточній діяльності і розвитку бізнесу в майбутньому.

### 3.2. Оптимізація процесів взаємодії в каналах збуту відповідно до моделі глобального ринкового середовища

У сучасних умовах компанії усвідомили, що правильно спроектовані канали реалізації продукції здатні створити стійки конкурентні переваги, якщо конкурентам не дозволити їх скопіювати. У даному контексті роль маркетингових каналів набагато вище, ніж каналів збуту тому, що вони являють собою орієнтовану на споживачів сферу взаємодії бізнес-партнерів, що характеризується багатобічними комунікативними потоками, які виникають у процесі переміщення товарів або послуг. Управління маркетинговим каналом здійснюється «власником» каналу й реалізується завдяки комунікаціям, що формують певний характер взаємодії.

Структура маркетингових каналів, умови взаємодії бізнес-суб'єктів залежать від ринкового середовища, яке визначається просторовими межами в системі координат «товар – територія – покупець» (рис. 3.3) [100, с. 112].

Чим більше компанія має товарів, географічних ринків і споживачів, тим складніше мережа маркетингових каналів компанії й тим важче здійснити їхнє оптимальне співвідношення й організувати взаємодію між їхніми учасниками.

Модель ринкового середовища за В.Н. Наумовим дозволяє робити оцінку рівня стратегічної адаптивності системи маркетингових каналів до умов ринку збуту (модель параметрів системи взаємодії наведена на рис. 3.3) у виділених географічних межах за допомогою наступної залежності:

$$I_{SA} = \alpha M_i + \beta R_i + \lambda C_i + \gamma L_i \quad (3.3)$$

де  $I_{SA}$  – інтегральний зважений індекс стратегічної адаптивності системи збуту до умов взаємодії  $i$ -го ринку;  $M_i$  – індекс маркетингової стратегічної привабливості  $i$ -го ринку;  $C_i$  – індекс рівня конкурентної



активності в умовах  $i$ -го ринку;  $R_i$  – індекс рівня ризику при організації каналу на  $i$ -м ринку;  $L_i$  – індекс далекості  $i$ -го ринку від місця розташування компанії;  $\alpha, \beta, \lambda, \gamma$  – вагові коефіцієнти, що розраховуються методом попарних порівнянь ( $\alpha + \beta + \lambda + \gamma = 1$ ).

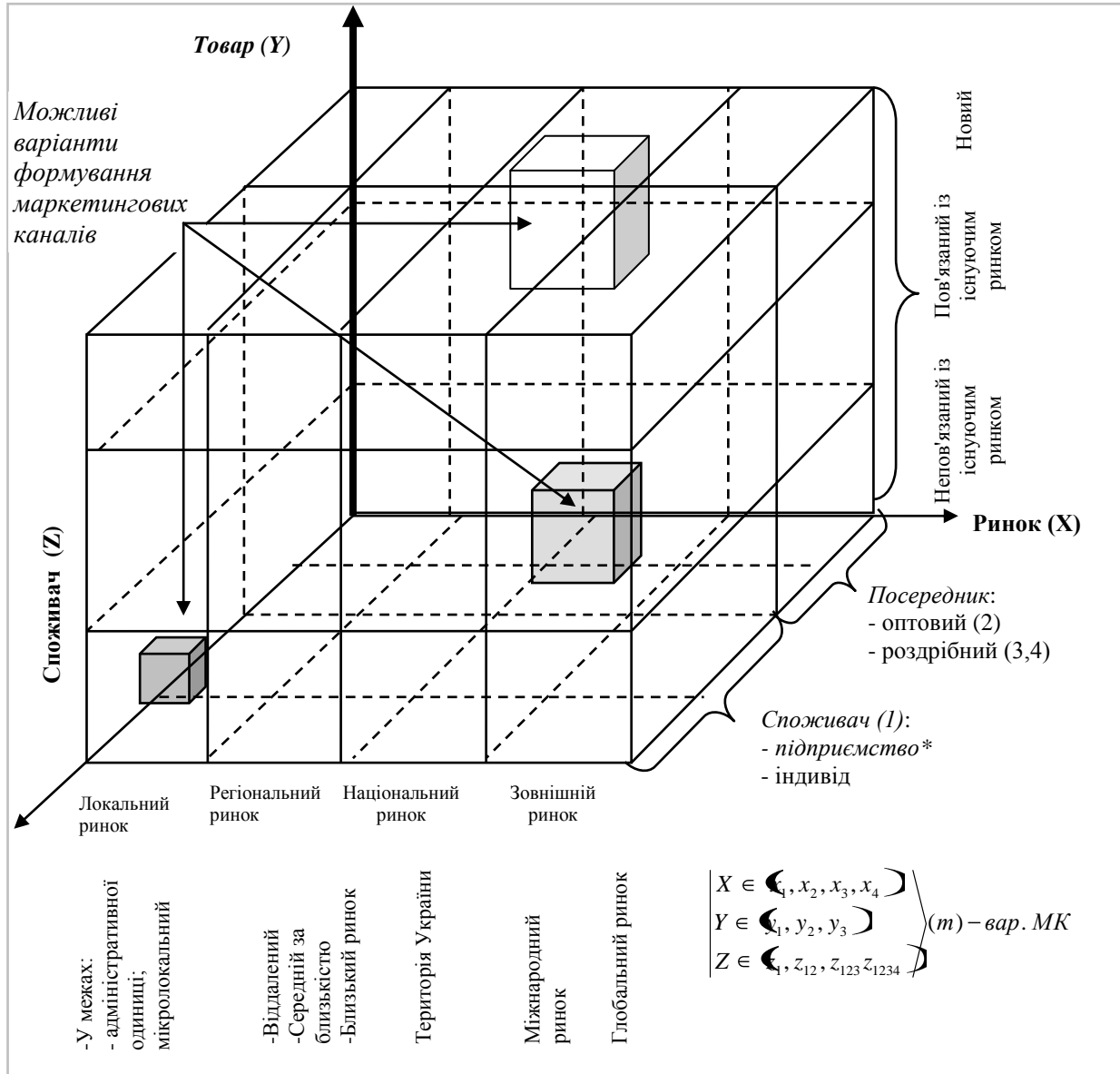


Рис. 3.3. Базова модель ринкового середовища для побудови системи маркетингових каналів (складено на основі [103, с. 98-112])

При визначенні меж ринку збуту важливо враховувати наявність посередників і їх можливості реалізовувати необхідні обсяги товарів і

забезпечити якісне обслуговування споживачів. У першу чергу, це стосується підприємств роздрібно́ї торгівлі (для споживчого ринку), що є завершальною ланкою реалізації товару. Саме ця посередницька ланка, як вважає В.Н. Наумов, є причиною неефективної роботи каналу в цілому.

Використовуючи підхід, розглянутий у гравітаційній теорії, у праці [6, с. 102] запропоновано формулу для оцінки привабливості підприємства роздрібно́ї торгівлі:

$$B = \frac{\Pi^\lambda}{P^\omega}, \quad (3.4)$$

де  $B$  – показник переваги для відвідування покупцем того або іншого роздрібно́го підприємства;  $\Pi^\lambda$  – міра привабливості роздрібно́го підприємства для покупця, при цьому привабливість є функцією від множини змінних  $\Pi^\alpha = f(y, \dots)$ ;  $P^\omega$  – параметр, що характеризує витрати потенційного покупця (тимчасові витрати або ту відстань, яку він повинен подолати, щоб досягти тої або іншої торговельної точки);  $\lambda, \omega$  – коефіцієнти, що одержуються емпіричним шляхом на підставі порівняння відвідуваності різновіддалених торговельних точок.

Використовуючи загальну ідею системного підходу до характеристики якого процесу автор дослідження [148, с. 101-118] отримує математичну модель системи збуту, яка пояснює структуру та внутрішню природу взаємодії його учасників:

$$\Omega \text{ MCC} \rightarrow \sum_{i=2}^n \left[ E_i, R_{i,i+1}, \bar{A} \right], \quad (3.5)$$

де  $\Omega \text{ MCC}$  - знак маркетингової системи збуту;

$E_i$  - елементи  $i$ -го бізнес-процесу ( $i$ -го учасника);

$R_{i, i+1}$  - системні відносини взаємозв'язку  $i$ -го і  $(i + 1)$ -го учасника

системи збуту;

$P_i$  - системні властивості  $i$ -го бізнес-процесу;

$i$  - учасник каналу, представлений як  $i$ -й бізнес-процес.

Відповідно до цієї моделі елементи  $i$ -го бізнес-процесу являють собою внутрішні субпроцеси  $i$ -го учасника системи збуту, які, в свою чергу, діляться на частини, які є вже неподільними осередку (операції).

Властивості  $i$ -го бізнес-процесу представляються в рамках системного простору, заданих ієрархічним рівнем компанії, який вона займає в ланцюжку створення доданої цінності. У процесі взаємодії виникають системні відносини, характеризуються низкою особливостей: спрямованістю відносин (позитивними чи негативними); рефлексивністю; відносинами між самими бізнес-процесами з точки зору формування задоволеності, взаємодовіри, лояльності; конкурентними відносинами між учасниками різних стадій створення ланцюжка цінностей.

Розвиваючи існуючі підходи щодо оцінки процесів взаємодії *запропонуємо власний оптимізаційний підхід до оцінки формату взаємодії в каналах збуту з використанням методу аналізу ієрархій (MAI)*, що на відміну від існуючих створює основу для формування збутової системи підприємства відповідно до оцінки пріоритетів впливу векторів моделі ринкового середовища («ринок – споживач – товар») (рис. 3.3).

По-перше, з метою вдосконалення аналітичного інструментарію дослідження управління напрямками взаємодії в каналах збуту з'ясуємо можливості використання методу аналізу ієрархій (MAI). Цілком прийнятно, що процес підготовки, ухвалення рішення на всіх етапах супроводжується кількісним виразом таких категорій як «перевага», «важливість», «бажаність» і тому подібне. Завдання ухвалення рішення можна розглянути таким чином. Існує:

1. Декілька однотипних альтернатив (об'єктів, дій і т.п.);
2. Головний критерій (головна мета – порівняння альтернатив);
3. Декілька груп однотипних чинників (часткових критеріїв, об'єктів,

дій і т. п.), що впливають відомим чином на відбір альтернатив.

Потрібно кожній альтернативі поставити у відповідність пріоритет (число) – отримати рейтинг альтернатив. Причому чим переважніше альтернатива за обраним критерієм, тим більше її пріоритет. Ухвалення рішень ґрунтується на величинах пріоритетів.

Метод аналізу ієрархій – методологічна основа для вирішення завдань вибору альтернатив за допомогою їх багатокритеріального рейтингування. Метод аналізу ієрархій розроблений американським ученим Т. Сааті й виріс у даний час, в значний міждисциплінарний розділ науки, що має суворі математичні та психологічні обґрунтування і численні застосування.

Основне застосування методу – підтримка ухвалення рішень за допомогою ієрархічної композиції завдання та рейтингування (впорядкування) альтернативних рішень. Маючи на увазі цю обставину, перерахуємо можливості методу.

*1. Метод дозволяє провести аналіз проблеми.* При цьому проблема ухвалення рішення представляється у вигляді ієрархічно впорядкованих:

- а) головної мети (головний критерій) впорядкування можливих рішень;
- б) декількох груп (рівнів) однотипних чинників, так або інакше, тих, що чинять певний вплив на рейтинг;
- в) групи можливих рішень;
- г) системи зв'язків, які вказують на взаємний вплив чинників і рішень.

Передбачається, так само, що для всіх перерахованих «вузлів» проблеми вказані їх взаємні впливи один на одного (зв'язки один із одним).

В умовах нашого дослідження чинники, суб'єкти та параметри, що справляють вплив на вибір формату взаємодії надано вище, на рис. 3.3. Але він не пояснює спосіб оцінки чинників взаємодії. Отже виходячи з цих міркувань *ієрархія впливу векторів* моделі ринкового середовища (зображена рис. 3.3 схематично) на формат взаємодії в каналах збуту буде мати вигляд (рис. 3.4).

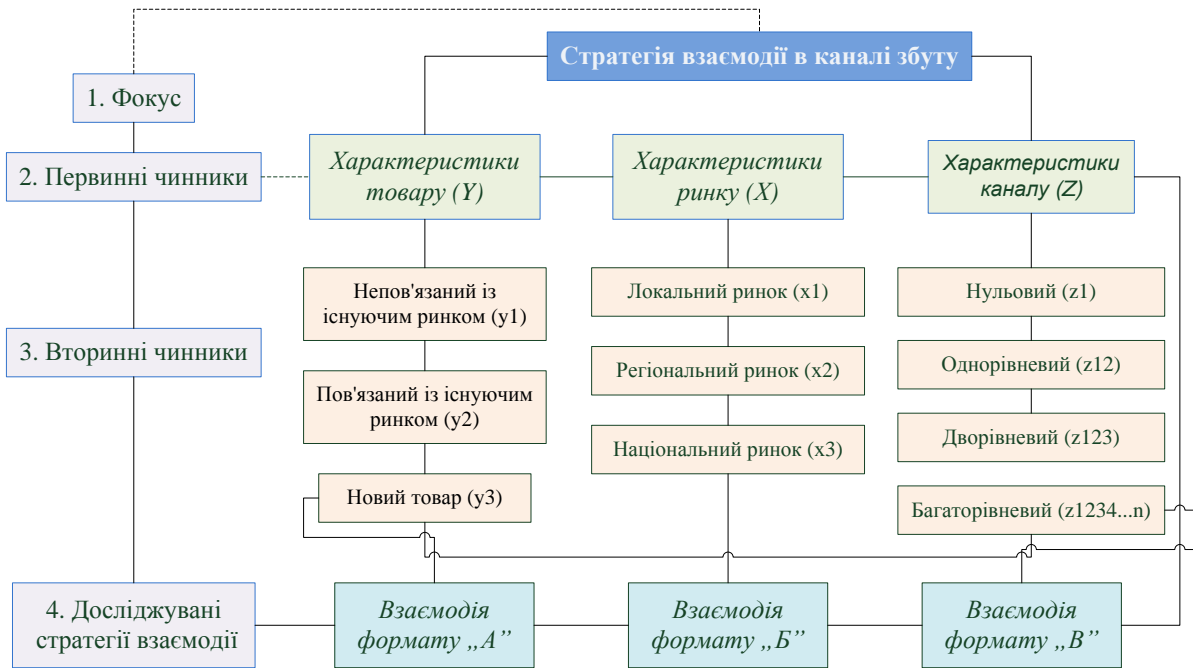


Рис. 3.4. Ієрархія впливу векторів моделі ринкового середовища на стратегію взаємодії в каналах збуту (авторська систематизація)

### 2. Метод дозволяє провести збір даних з проблеми.

Відповідно до результатів ієрархічної декомпозиції модель ситуації ухвалення рішення має кластерну структуру [129]. Набір можливих рішень і всі чинники, що впливають на пріоритети рішень, розбиваються на відносно невеликі групи – кластери. Розроблена в методі аналізу ієрархій процедура парних порівнянь дозволяє визначити пріоритети об'єктів, що входять у кожен кластер. Для цього використовується метод головного вектора. Отже, складна проблема збору даних розбивається на низку простіших, таких, що вирішуються для кластерів окремо (локальні вектори пріоритетів).

### 3. Метод дозволяє оцінити суперечність даних і мінімізувати її.

З цією метою в методі аналізу ієрархій розроблено процедури узгодження. Зокрема, є можливість визначати найбільш суперечливі дані, що дозволяє виявити найменш чіткі ділянки проблеми і організувати ретельніше вибіркове обдумування проблеми.

### 4. Метод дозволяє провести синтез проблеми ухвалення рішення.

Після того, як проведений аналіз проблеми і зібрані дані по всіх кластерах, за спеціальним алгоритмом розраховується підсумковий рейтинг – набір пріоритетів альтернативних рішень. Властивості цього рейтингу дозволяють здійснювати підтримку ухвалення рішень. Наприклад, ухвалюється рішення з найбільшим пріоритетом. Крім того, метод дозволяє побудувати рейтинги для груп чинників, що дозволяє оцінювати важливість кожного з них.

*5. Метод дозволяє організувати обговорення проблеми, сприяє досягненню узгодженості.*

Думки, що виникають під час обговорення проблеми ухвалення рішення, самі можуть в даній ситуації розглядатися як можливі рішення. Тому метод аналізу ієрархії можна застосувати для визначення важливості обліку думки кожного учасника обговорення.

*6. Метод дозволяє оцінити важливість урахування кожного рішення і кожного чинника, що впливають на пріоритети рішень.*

Відповідно до формулювання завдання ухвалення рішення, величина пріоритету безпосередньо пов'язана з оптимальністю рішення. Тому рішення з низькими пріоритетами відкидаються як неістотні. Як зазначено вище, метод дозволяє оцінювати пріоритети чинників. Тому, якщо під час виключення деякого чинника пріоритети рішень змінюються трохи, такий чинник можна вважати неістотним для даного завдання.

*7. Метод дозволяє оцінити стійкість рішення, що ухвалюється.*

Рішення, що ухвалюється можна вважати обґрунтованим лише за умови, що неточність даних або неточність структури моделі ситуації ухвалення рішення не впливають істотно на рейтинг альтернативних рішень [96, с. 42].

У рамках методу аналізу ієрархій немає загальних правил для формування структури моделі ухвалення рішення. Це є віддзеркаленням реальної ситуації ухвалення рішення, оскільки завжди для однієї і тієї ж проблеми є певний спектр думок. Метод дозволяє врахувати цю обставину за

допомогою побудови додаткової моделі для узгодження різних думок, за допомогою визначення їх пріоритетів. Таким чином, метод дозволяє враховувати «суб'єктивний чинник» у разі підготовки ухвалення рішення. Це одне з *найважливіших достоїнств* даного методу перед іншими методами ухвалення рішень [76, с. 11].

Формування структури моделі ухвалення рішення в методі аналізу ієрархій досить трудомісткий процес. Проте у результаті вдається отримати детальне уявлення про те, як саме взаємодіють чинники, що впливають на пріоритети альтернативних рішень, і самі рішення. Як саме формуються рейтинги можливих рішень і рейтинги, що відображають важливість чинників. Процедури розрахунків рейтингів у методі аналізу ієрархій досить прості (він не схожий на «чорний ящик»), що вигідно відрізняє даний метод від інших методів ухвалення рішень.

Збір даних для підтримки ухвалення рішення здійснюється, головним чином, за допомогою процедури парних порівнянь. Результати парних порівнянь можуть бути суперечливими (метод надає великі можливості для виявлення суперечностей). При цьому виникає необхідність перегляду даних для мінімізації суперечностей. Процедура парних порівнянь і процес перегляду результатів порівнянь для мінімізації суперечностей часто є трудомісткими. Проте у результаті особа, що ухвалює рішення, набуває упевненості, що дані, що використовуються, є цілком осмисленими.

У рамках методу аналізу ієрархій немає засобів для перевірки достовірності даних. Це *важливий недолік*, що обмежує частково можливості застосування методу. Проте метод застосовується, головним чином, у тих випадках, коли в принципі не може бути об'єктивних даних, а провідними мотивами для ухвалення рішення є переваги людей. При цьому процедура парних порівнянь для збору даних практично не має гідних альтернатив. Якщо збір даних проведений за допомогою досвідчених експертів і в даних немає істотних суперечностей, то якість таких даних визнається задовільною.

Схема застосування методу абсолютно не залежить від сфери

діяльності, в якій ухвалюється рішення. Тому метод є універсальним, його застосування дозволяє організувати систему підтримки ухвалення рішень [96, с. 44].

Робота з підготовки ухвалення рішень часто є дуже трудомісткою для однієї людини. Модель, складена за допомогою методу аналізу ієрархій, завжди має кластерну структуру. Застосування методу дозволяє розбити велике завдання, на низку малих самостійних завдань. Завдяки цьому для підготовки ухвалення рішення можна залучити експертів, які працюють незалежно один від одного над локальними завданнями. Експерти можуть не знати нічого про характер рішення, яке приймається, що частково сприяє збереженню необхідного рівня узгодженості оцінок. Зокрема, завдяки цьому вдається зберегти в таємниці інформацію про підготовку рішення [129].

Метод дає лише спосіб впорядкування альтернатив, але не має внутрішніх засобів для інтерпретації рейтингів, тобто вважається, що людина, що ухвалює рішення, знаючи рейтинг можливих рішень, робить висновок залежно від ситуації самостійно, та може помилятися, нехтуючи іншими варіантами. Це слід визнати недоліком методу.

Використовуючи стандартний алгоритм методу за [129, 76] встановимо – яка форма взаємодії переважає в умовах досліджуваного ринку, та чи є необхідність адаптувати стратегію збуту саме під конкретну форму взаємодії в каналах збуту.

*Крок 1.* Здійснюється декомпозиція цілі в ієрархію.

*Крок 2.* Формується матриця, в якій кожний критерій порівнюється за відносною важливістю з усіма іншими. Матриця має вигляд:

$$C_0 = \begin{pmatrix} K^1 & \dots & K^m & \dots & K^h \\ K^1 & & & & \\ \dots & & & & \\ K^n & & C^{mn} & & \\ \dots & & & & \\ K^h & & & & \end{pmatrix}. \quad (3.6)$$

де  $h$  – кількість критеріїв.



Матриця  $C_0$  агрегує думки експертів відносно взаємної пріоритетності критеріїв ( $K_j$ ). Елементи матриці формуються таким чином:

$$C_{mn} = \begin{cases} 1 & \text{рівноважність критеріїв} \\ 3 & \text{помірне переважання } m\text{-го над } n\text{-ним} \\ 5 & \text{суттєве переважання} \\ 7 & \text{сильне переважання} \\ 9 & \text{найбільш сильне} \\ 2, 4, 6, 8 & \text{проміжні значення} \\ \frac{1}{3}, \frac{1}{4}, \frac{1}{5} \dots & \text{обернені значення} \end{cases} \quad (3.7)$$

Зворотна величина означає, що у разі, коли елемент матриці з індексом  $mn$  – ціле додатне число від 1 до 9, то елемент із індексом  $nm$  буде оберненим числом:  $\frac{1}{2}, \frac{1}{3}, \frac{1}{4}, \frac{1}{5}, \frac{1}{6}, \frac{1}{7}, \frac{1}{8}$  або  $\frac{1}{9}$ . Результати оцінки наведено в табл. 3.2.

*Крок 3.* Здійснюється ранжування критеріїв на підставі головного власного вектора  $y$ , одержаного внаслідок оброблення матриці парних порівнянь  $\bar{F}_0$ . Результатом реалізації цього кроку алгоритму є вектор пріоритетів  $y_0 = (y_1^0, \dots, y_h^0)$ .

Таблиця 3.2

## Оцінка значущості векторів формування збутової стратегії

	Характеристика ринку (X)	Характеристика товару (Y)	Характеристика каналу (Z)	Середня геометрична оцінок	Вектор пріоритетів
Характеристики ринку (X)	1,00	0,25	0,33	0,44	0,12
Характеристики товару (Y)	4,00	1,00	0,25	1,00	0,27
Характеристики каналу (Z)	3,00	4,00	1,00	2,29	<b>0,61</b>
Разом	8,00	5,25	1,58	3,73	1,00
$\lambda_{max}$	3,319518051				
IO	0,159759025				
BO	0,275446595				

*Крок 4.* Оцінюється однорідність суджень експертів. Необхідність цього кроку зумовлена тим, що кількісна (кардинальна) і транзитивна

(порядкова) однорідність може бути порушена, оскільки людські враження не можна виразити. Наприклад, у разі зіставлення критеріїв експерт може показати, що критерій А має більш високий рівень значущості, ніж критерій Б, критерій Б переважає над критерієм В, проте В важливіший, ніж А. Зокрема, це може статися, коли критерії А, Б, В близькі за рівнем значущості.

Однорідність суджень оцінюється індексом однорідності (ІО) чи відношення однорідності (ВО) відповідно до виразів:

$$IO = (\lambda_{max} - h)(h - 1);$$

$$VO = IO/M(IO),$$

де  $M(IO)$  – середнє значення (математичне сподівання) індексу однорідності випадковим чином складеної матриці парних порівнянь  $\mathbf{F}_0$ .

Якщо для матриці парних порівнянь відношення однорідності  $VO > 0,1$ , то це свідчить про суттєве порушення логічності суджень, допущене експертом у заповненні матриці, тому йому пропонується переглянути дані, використані для побудови матриці, щоб покращити її однорідність. Якщо відношення однорідності знаходиться в допустимих межах ( $VO \leq 0,1$ ), то здійснюється перехід до кроку 5 алгоритму.

*Крок 5.* Здійснюється порівняння альтернатив за кожним із критеріїв. Для цього необхідно побудувати матриці  $\mathbf{C}_1, \mathbf{C}_2, \dots, \mathbf{C}_h$  для кожного критерію ( $K_j$ ). Ці матриці будуть відображати думки експертів про те, які пріоритети за кожним критерієм мають альтернативи. На прикладі матриці  $\mathbf{C}_1$  (порівняння альтернатив за першим критерієм) показана їх структура.

$$C_1 = \begin{pmatrix} q_1^{K_1} & \dots & q_m^{K_1} & \dots & q_k^{K_1} \\ q_1^{K_1} & & & & \\ \dots & & & & \\ q_n^{K_1} & & k_{mn}^1 & & \\ \dots & & & & \\ q_k^{K_1} & & & & \end{pmatrix}. \quad (3.8)$$

Матриці  $\mathbf{C}_2, \dots, \mathbf{C}_h$  (порівняння альтернатив за критеріями 2, ..., h) складаються аналогічно. Елементи матриць визначаються шляхом експертного попарного порівняння альтернатив одна з одною за кожним критерієм. Тоді елементи  $k_{mn}^h$  будуть мати такі значення:

$$k_{mn}^h = \begin{cases} 1 & \text{рівноважність критеріїв} \\ 3 & \text{помірне переважання } m\text{-го над } n\text{-ним} \\ 5 & \text{суттєве переважання} \\ 7 & \text{сильне переважання} \\ 9 & \text{найбільш сильне} \\ 2, 4, 6, 8 & \text{проміжні значення} \\ \frac{1}{3}, \frac{1}{4}, \frac{1}{5} \dots & \text{обернені значення} \end{cases} \quad (3.9)$$

Результати покрокових ітерації методу, який обробляє експертні параметри та дає уявлення щодо локального рівня оцінювання за обраними векторами наведено в табл. 3.3-3.5.

Таблиця 3.3

Оцінка першого локального вектора  
«Характеристики ринку» формування збутової стратегії

Характеристика ринку (X)	Локальний (x1)	Регіональний (x2)	Національний (x3)	Середньо геометрична оцінок	Вектор пріоритетів
Локальний (x1)	1,00	0,20	0,17	0,32	0,07
Регіональний (x2)	5,00	1,00	0,14	0,89	0,19
Національний (x3)	6,00	7,00	1,00	3,48	0,74
<i>Разом</i>	12,00	8,20	1,31	4,69	1,00
$\lambda_{max}$	3,355650388				
<i>IO</i>	0,177825194				
<i>BO</i>	0,306595162				

Таблиця 3.4

Оцінка другого локального вектора  
«Характеристики товару» формування збутової стратегії

Характеристика товару (Y)	Непов'язаний з існуючим ринком (y1)	Пов'язаний з існуючим ринком (y2)	Новий товар (y3)	Середньо геометрична оцінок	Вектор пріоритетів
Непов'язаний з існуючим ринком (y1)	1,00	0,17	5,00	0,94	0,31
Пов'язаний з існуючим ринком (y2)	6,00	1,00	0,25	1,14	0,38
Новий товар (y3)	0,20	4,00	1,00	0,93	0,31
<i>Разом</i>	7,20	5,17	6,25	3,01	1,00
$\lambda_{max}$	6,14				
<i>IO</i>	1,567582108				
<i>BO</i>	3,448275862				

Оцінка третього локального вектора  
«Характеристики каналу» формування збутової стратегії

Характеристика каналу (Z)	Нульовий (z1)	Однорівневий (z12)	Дворівневий (z123)	Багаторівневий (z1234)	Середньо геометрична оцінок	Вектор пріоритетів
Нульовий (z1)	1,00	4,00	0,17	0,17	0,58	0,11
Однорівневий (z12)	0,25	1,00	5,00	3,00	1,39	0,26
Двохрівневий (z123)	6,00	6,00	1,00	0,20	1,64	0,30
Багаторівневий (z1234)	6,00	0,33	5,00	1,00	1,78	0,33
<i>Разом</i>	13,25	11,33	11,17	4,37	5,39	1,00
$\lambda_{max}$	9,187650707					
<i>IO</i>	1,729216902					
<i>BO</i>	2,981408453					

*Крок 6.* Здійснюється ранжування альтернатив за кожним критерієм. Зміст даного кроку ідентичний третьому кроку алгоритму. Результатом реалізації кроку є вектори  $Y^1, \dots, Y^h$  локальних пріоритетів, одержані внаслідок оброблення матриць парних порівнянь  $\{C_1, \dots, C_h\}$ .

*Крок 7.* Оцінюється узгодженість суджень експертів відносно рівня значущості кожної із альтернатив за множиною критеріїв, що розглядаються. Для цього, як зазначалося, використовуються індекси однорідності.

У нашому випадку завдання дещо ускладнюється через наявність дворівневої ієрархії чинників. Нам необхідно виділити найбільш вагомні параметри в групі, а потім оцінити їх роль у окремих форматах взаємодії за типами (табл. 3.7).

Ранжування чинників вторинного характеру та розрахунок їх зваженої оцінки

Збутова стратегія	Характеристика ринку (X)	Характеристика товару (Y)	Характеристика каналу (Z)	Локальний пріоритет	Зважена оцінка
	0,12	0,27	0,61		
Локальний (x1)	0,07			0,01	
Регіональний (x2)	0,19			0,02	
Національний (x3)	0,74			0,09	0,23
Непов'язаний з існуючим ринком (y1)		0,31		0,08	
Пов'язаний з існуючим ринком (y2)		0,38		0,10	0,26
Новий товар (y3)		0,31		0,08	
Нульовий (z1)			0,11	0,07	
Однорівневий (z12)			0,26	0,16	
Дворівневий (z123)			0,30	0,19	
Багаторівневий (z1234)			0,33	0,20	0,51
Разом				<b>0,39=0,09+</b> 0,10+0,20	

Крок 8. Здійснюється синтез пріоритетів. Для цього локальні пріоритети перемножуються на пріоритет відповідного критерію на вищому рівні та підсумовуються за кожним елементом. Це дає глобальний пріоритет  $P_Q$ :

$$P_{Q_i} = y_1^0 y_{Q_i}^1 + \dots + y_h^0 y_{Q_i}^h. \quad (3.10)$$

Оцінка синтетичного впливу найбільш вагомих змінних  
на формати взаємодії в маркетинговому каналі

Національний (x3)	Формат взаємодії (А)	Формат взаємодії (Б)	Формат взаємодії (В)	Середньо геометрична оцінок	Вектор пріоритетів
<i>Оцінка впливу на формат взаємодії характеристики ринку (x3)</i>					
Формат взаємодії (А)	1,00	0,25	3,00	0,91	0,30
Формат взаємодії (Б)	4,00	1,00	0,20	0,93	0,31
Формат взаємодії (В)	0,33	5,00	1,00	1,19	0,39
Разом за параметром				3,02	1,00
<i>Оцінка впливу на формат взаємодії характеристики товару (y2)</i>					
Пов'язаний з існуючим ринком (y2)	Формат взаємодії (А)	Формат взаємодії (Б)	Формат взаємодії (В)		
Формат взаємодії (А)	1,00	0,33	6,00	1,26	0,41
Формат взаємодії (Б)	3,00	1,00	0,20	0,84	0,28
Формат взаємодії (В)	0,17	5,00	1,00	0,94	0,31
Разом за параметром				3,04	1,00
<i>Оцінка впливу на формат взаємодії характеристики товару (y2)</i>					
Багаторівневий (z1234)	Формат взаємодії (А)	Формат взаємодії (Б)	Формат взаємодії (В)		
Формат взаємодії (А)	1,00	5,00	0,25	1,08	0,36
Формат взаємодії (Б)	0,20	1,00	7,00	1,12	0,37
Формат взаємодії (В)	4,00	0,14	1,00	0,83	0,27
Разом за параметром				3,03	1,00

Наслідком реалізації цього кроку є вектор пріоритетності альтернатив:

$$P = (P_{Q_1}, \dots, P_{Q_k}) \quad (3.11)$$

Також на завершальній стадії формується загальна (синтетична) оцінка впливу чинників, які обрано за принципом найбільшої впливовості на тип та характеристики взаємодії в маркетинговому каналі (табл. 3.8).

## Узагальнююча оцінка за вектором глобального пріоритету

Збутова стратегія	Національний (x3)	Пов'язаний з існуючим ринком (y2)	Багаторівневий (z1234)	Узагальнюючий вектор
Значущість параметрів	0,23	0,26	0,51	1,00
Формат взаємодії (А)	0,30	0,41	0,36	<b>0,3586</b>
Формат взаємодії (Б)	0,31	0,28	0,37	0,3314
Формат взаємодії (В)	0,39	0,31	0,27	0,3101

Одержаний вектор можна вважати оцінкою значущості альтернатив. Чим вища оцінка, тим важливіша реалізація відповідного керівного рішення для досягнення заданої мети, і тим більший пріоритет має відповідний комплекс керівних впливів серед інших альтернативних рішень.

Таким чином, отримані результати ще раз підтверджують пріоритет взаємодії типу «А» (переважно зусилля в системі взаємодії формуються з боку виробника), що іще раз підтверджує думку про слаборозвинений характер системи розподілу в умовах регіонального та національного споживчого ринку.

### 3.3. Вдосконалення стратегічного маркетингового управління в системі взаємодії підприємств у каналах збуту в умовах глобалізаційних трансформацій

Розробка управлінських аспектів процесу взаємодії в каналах збуту передбачає акцент на стратегічному маркетинговому плануванні – функції що стоїть першою в ланках прийняття маркетингових рішень.

Позитивна роль процесу взаємодії підприємств на ринку може бути представлена таким чином:

- зростання довіри знижує трансакційні витрати і невизначеність, збільшує прогностичну складову в формі відомих очікувань;
- досвід взаємодії та знання потреб один одного підвищує інноваційний потенціал суб'єктів і можливості здійснення ними стратегії взаємної адаптації;

- інтенсивний інформаційний потік збільшує виникнення нових можливостей у бізнесі: доступ до нових технологій, розширення ринків збуту;

- добровільна та довготривала співпраця забезпечує компаніям гнучкість, підсилює їх сприйнятливість до інновацій і орієнтованість на кінцевого споживача;

- прихильність забезпечує доступ до ресурсів, контрольованих іншими учасниками ринку;

- можливе скорочення витрат виробництва та реалізації продукції;

- стратегічні партнерства можуть замінити процеси злиття та поглинання, які є більш витратною і ризикованою моделлю розвитку.

*До негативних наслідків* вибудовування взаємин у каналах збуту можна віднести:

- зростання монополізму і зменшення конкуренції на ринку;

- зниження короткострокової ефективності, пов'язане з суперечністю між індивідуальними та колективними цілями;

- зменшення ефективності контактів учасників збутової мережі та уповільнення процедури ухвалення рішень за її надмірного розширення;

- зростання залежності, обмеження дій окремих суб'єктів і надалі втрата підприємством самостійності;

- зниження гнучкості управління унаслідок формування тісних зв'язків і колективного характеру здійснення влади;

- надмірну залежність від менеджерів, що працюють у компанії, що призводить до збільшення ризиків, пов'язаних із плинністю кадрів на підприємстві;

- розмивання меж між організаціями за рахунок ускладнення зв'язків між учасниками процесу взаємодії;

- зростання трансакційних витрат як результат зростання інвестицій у підтримку і розвиток процесу взаємодії, які можуть виявитися неефективними;



- збільшення ризику витоку стратегічно важливій інформації у разі розпаду партнерства і опортуністичної поведінки учасників маркетингових каналів.

*Взаємодія* проявляється в результаті комунікацій і здійснюється у двох видах: як механізм управління, здійснюваного «власником» каналу бізнес-процесами його партнерів, що перебувають у ланцюжку формування цінностей для споживачів; як контакти, взаємозв'язку і відносини, що виникають у процесі спільної діяльності та необхідні для реалізації функцій кожного учасника системи збуту виробника; як контакти, що виходять за рамки офіційних відносин, у вигляді взаємної симпатії, дружніх зв'язків і довіри.

Кожен учасник системи збуту або самостійно розробляє стратегію і тактику взаємодії, визначаючи прийнятні для себе частоту, тривалість і сфокусованість контактів, або діє відповідно до стратегічних цілей і вибраних стратегій «власника» каналу, підкорюючись його керуючим сигналам.

Під контактами в системі збуту ми будемо мати на увазі будь-які форми і на будь-якому рівні комунікації між учасниками, що відбуваються в обмежений проміжок часу і виникають на основі взаємозацікавленості в спільній роботі, необхідність вирішення поточних і стратегічних завдань і є необхідним елементом виникнення стійкого взаємозв'язку.

Як впливає з визначення, характерною ознакою контакту є обмеженість у часі комунікації взаємодіючих сторін. У процесі контактів відбувається формування різних зобов'язань, які учасники системи збуту накладають один на одного. У результаті неодноразових контактів утворюються взаємозв'язки, міцність яких залежить від форми та обсягу взаємозобов'язань. Нарешті, в процесі реалізації з'являються взаємини, які проявляються в оцінці партнерами ефективності взаємодії.

Взаємодія бізнес-партнерів у системі збуту відбувається не лише на рівні «відділ збуту» – «відділ закупівель», але і в процесі всіх інших

особистих і неособистих контактів компаній, що входять у неї. Можна навести такі рівні контактів, що мають місце в процесі взаємодії ринкових підприємств:

а) особисті контакти: контакти між керівниками (або власниками) компаній; контакти між керівниками підрозділів компаній-партнерів (наприклад, між керівниками відділів закупівель і продажів); контакти між функціональними співробітниками компаній-партнерів (виконавцями); контакти між керівниками різних рівнів та виконавцями компаній-партнерів;

б) неособисті контакти, що мають місце у разі обміну інформацією через рекламні послання, сайти, проспекти, ділові листи неособистого характеру та ін.

Контакти між роздрібним продавцем і споживачами-індивідами можуть носити як груповий характер (наприклад, у разі продажу житла, автомобіля, коли в покупці бере участь сім'я), так і індивідуальний (купівля однією людиною, наприклад, косметики).

Потрібно відзначити, що власне контакт, що здійснюється індивідом, завдяки його відчуттями (тактильним, візуальним, вербальним), є тільки початковою фазою більш загального психологічного процесу – сприйняття, яке «відбиває сутність процесу формування суб'єктивного образу цілісного предмета, яке базується на активних діях індивіда і безпосередньому впливі на аналізатори індивіда» [21, с. 41].

Сприйняття характеризується такими властивостями, як суб'єктивність і вибірковість, що накладає на процес взаємодії та встановлення взаємозв'язків між суб'єктами особливі вимоги до надісланих комунікативних сигналів. Сигнали повинні бути такими, щоб їх можна було б правильно зрозуміти, нести в собі певний імідж «комунікаторів» і вони повинні бути досить сильними для подолання порогів сприйняття. Іншими словами, контакти повинні нести як важливу для партнера інформацію, так і виразно оформлену.

Тут важливо додати, що за ділового спілкування в процесі

міжособистісного сприйняття відбувається оцінка не лише самих людей, але і через них оцінюються компанії, чийми представниками вони є. На рис. 3.5 наведена модель міжособистісної взаємодії з урахуванням психологічних процесів, що протікають із моменту першого контакту і до встановлення партнерських відносин.

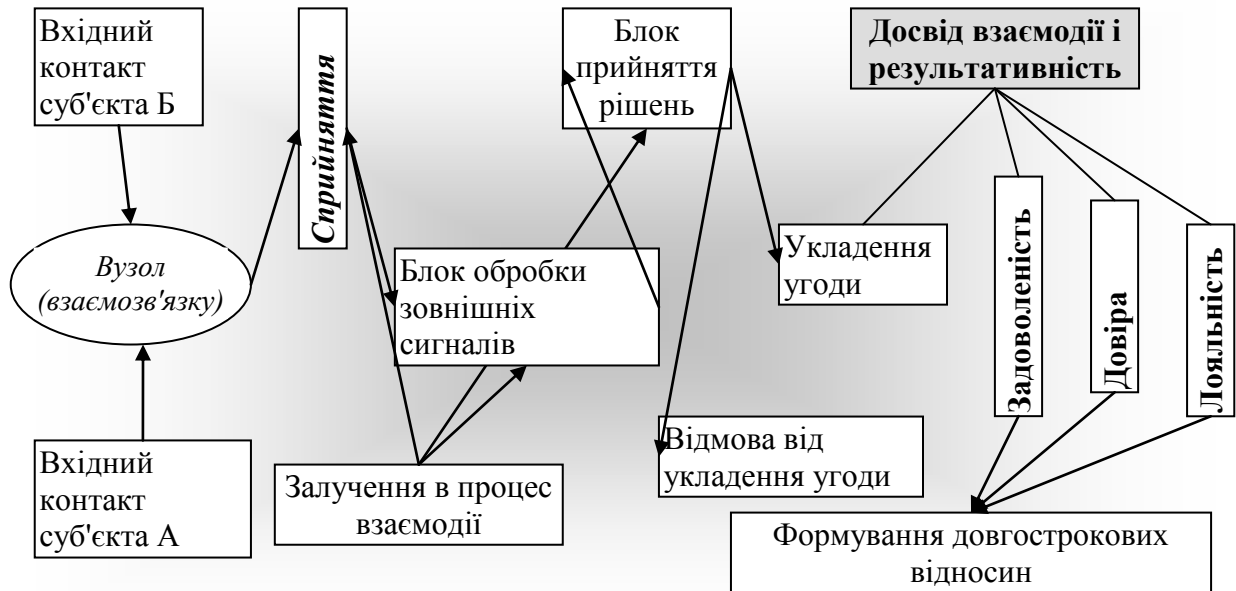


Рис. 3.5. Модель міжособистісної взаємодії суб'єктів системи збуту

З рис. 3.5 видно, що в процесі здійснення контактів має місце сприйняття взаємодіючих сторін, що є першим важливим етапом встановлення взаємодії. У процесі сприйняття відбувається обробка прийнятої інформації, яка складається з декількох етапів [164, с. 110].

Саме, як сприймаються різні комунікативні сигнали, такими і формуються взаємозв'язки, стійкість яких впливає на хід подальших взаємодій.

Використання всіх форм контактів призводить не тільки до прискорення вирішення комерційних питань, але й до більш повного задоволення потреб покупців. Контакти сприяють встановленню взаємозв'язків взаємодіючих сторін. Якщо в процесі взаємодії контакти повторюються, то можна говорити про налагодження взаємозв'язків. По суті, взаємозв'язок являє собою якийсь віртуальний «вузол», який з'єднує

партнерів у системі збуту. Чим міцніше «вузол», тим міцніше встановлюються відносини між учасниками системи збуту.

На нашу думку, особисті та неособисті комунікації як засоби взаємодії суб'єктів у системі збуту можна уявити, як складові з когнітивного процесу інформаційного обміну і деякого психологічного впливу, який «комунікатори» надають один на одного. Оскільки в динамічному середовищі комунікативні потоки характеризуються ентропійністю, тобто хаотичністю та невизначеністю, то для взаємодії дуже велику роль відіграє когнітивна компетентність учасників інформаційного обміну.

Якщо уявити загальний потік  $i$ -го виду комунікації у каналі збуту « $Q_i$ » через вираз « $R_i + E_i$ », то максимум продуктивності передачі інформації буде дорівнювати:

$$R_i / dt = d(Q_i - E_i) / dt = \max(R_i) \leq C, \quad (3.12)$$

де  $R_i$  – обсяг адекватно зрозумілої інформації учасниками взаємодії  $i$ -го виду комунікації;

$E_i$  – інформаційна ентропія взаємодії – частина інформації  $i$ -го виду комунікації, що має ознаки невизначеності її сприйняття за рахунок різних відчутних і невлених перешкод.

Величина ентропії характеризує ненадійність виду комунікації, що використовується. Іншими словами, ентропія визначається різницею між повною інформацією, якою обмінюються учасники каналу збуту, і тією її частиною, яка точно відома. До останньої категорії можна віднести: конкретні дані, письмово зафіксовані в переданих документах; мовні, візуальні форми взаємодії, які можуть бути однозначно витлумачені сторонами.

До чинників, що формує ентропійний ефект, належать: неповнота даних або нечіткість формулювань, наявних у контрактних угодах;

розпливчастість вербальних контактів, які можуть бути невірно витлумачені іншою стороною; невизначеність мови жестів і поз партнерів у процесі комунікації; поява деяких відчутних і неловимих відчуттів, вражень і емоцій у співробітників взаємодіючих компаній, що підвищують рівень невизначеності. Це можуть бути як позитивні відчуття та емоції, пов'язані з перспективою співпраці (довіра, задоволеність), так і негативні (підозри, роздратування та ін.).

Завдання управління взаємодією учасників ланцюжка створення цінностей для споживачів у системі збуту полягає в побудові механізму обміну інформацією між ринковими суб'єктами, що дозволяє знизити рівень невизначеності та навіть хаосу.

Основною проблемою, пов'язаною з управлінням каналами збуту, є *вибір стратегії взаємодії* між бізнес-партнерами – отримання економічної вигоди шляхом здійснення торгових трансакцій або встановлення довгострокового партнерства, що дозволяє отримувати прибуток завдяки ключовим компетенціям, які використовуються для нарощування за вертикальним ланцюжком цінностей для споживачів.

У табл. 3.9 наведено принципові відмінності альтернативних стратегій, що визначають характер взаємодії в каналах збуту. Аналіз табл. 3.9 дозволяє зробити висновок, що організаційна форма каналу збуту багато в чому визначає характер взаємодії його учасників. Обираючи стратегію торговельних трансакцій, компанія не є довгостроковим партнером в каналі збуту. У той же час, якщо вона має певну ринкову владу, то компанія здатна керувати бізнес-партнерами, але переважно лише в своїх інтересах.

Характеристика організаційних стратегій, що визначають *формат взаємодії в каналах збуту* (авторська систематизація)

Показники	Стратегія торговельних трансакцій	Інтеграційні стратегії	
		Стратегія партнерських відносин	Стратегія поглинання або злиття
<i>Економічна самостійність членів каналу</i>	Повна	Значна	Відсутня
<i>Частка взаємних інвестицій</i>	Невелика або відсутня	Істотна	Повна
<i>Ступінь обміну інформацією, в т.ч. конфіденційної</i>	Невеликий, обмін конфіденційною інформацією відсутній	Значний	Повний
<i>Рівень довіри</i>	Середній або невеликий	Значний	Повний
<i>Мотивація до спільної роботи</i>	Мала	Велика	Повна
<i>Маркетингова підтримка</i>	Незначна	Значна	Повна
<i>Тривалість контактів</i>	Невелика	Велика	Велика
<i>Частота контактів</i>	Невелика	Велика	Велика
<i>Ступінь гнучкості прийняття рішень</i>	Високий	Середній	Низький
<i>Рівень взаємних зобов'язань</i>	У межах контракту	Високий	Високий

Цінності, які формуються в результаті реалізації стратегії торговельних трансакцій, в основному стосуються наближення товару до покупця і зміни обсягу партії товару до такої величини, яка найбільш зручна для споживача.

Компанії, що дотримуються стратегії розвитку партнерських відносин, створюють у результаті спільної роботи більш досконалий товар, організують якісне сервісне обслуговування і застосовують погоджені маркетингові програми. Нарешті, стратегія створення корпоративної системи збуту, наприклад, шляхом поглинання або злиття, дозволяє максимально повно використовувати її потенціал, компетенції його учасників і скоротити загальні витрати.

Таким чином, використання принципів маркетингу взаємодії має

винятково важливе значення під час вибору стратегічних варіантів управління системою збуту, так чи інакше заснованих на контактах, взаємозв'язках і взаємовідносинах її учасників. Залишається не вирішеним питання системи оцінки результативності взаємодії в каналах збуту, специфіка вивчення взаємодій в комерційній та торговельній сферах.

Використовуючи класифікацію джерел і центрів синергії І. Ансоффа, в табл. 3.10 наведено результати аналізу можливості появи синергізму за різних принципів управління взаємодією в маркетингових каналах.

Таблиця 3.10

Можливості появи синергізму за різних принципів управління взаємодією в маркетингових каналах в умовах глобалізації (авторська систематизація)

Джерело синергії	Центр синергії	Взаємодія, заснована на довірі	Взаємодія, заснована на владі
Синергізм продажів	Управління продажами	Синергія можлива за рахунок об'єднання функцій продажів, створення єдиної системи обміну інформацією	Синергія можлива за рахунок централізації функцій продажів, створення єдиної системи обміну інформацією
	Логістика зберігання	Синергія можлива за рахунок використання єдиного складу, виключення вхідного контролю	Синергія можлива за рахунок використання єдиного складу і транспорту, виключення дублювання окремих функцій
	Реклама і стимулювання збуту	Синергія можлива за рахунок об'єднання бюджету, спільних рекламних акцій і кампаній з просування	Синергія можлива за рахунок спільних рекламних акцій і кампаній по просуванню
Оперативний синергізм	Використання персоналу	Синергія можлива за рахунок неформальних відносин	Синергія можлива за рахунок оптимізації штатного розкладу і скорочення витрат на персонал
	Спільне навчання персоналу	Синергія можлива за рахунок єдиної методики навчання	Синергія можлива за рахунок єдиної методики навчання
	Організація закупівель	Синергія можлива за рахунок одночасних трансакцій: постачання-оплата	Синергія можлива за рахунок оптимізації процесу закупівель і взаєморозрахунків
Інвестиційний синергізм	Спільні інвестиції в канал	Синергія можлива за рахунок скорочення деяких формальних процедур у разі об'єднання ресурсів	Синергія можлива за рахунок централізованого фінансування і виключення всіх формальних процедур
Синергізм менеджменту	Використання досвіду в управлінні	Синергія можлива за рахунок обміну досвідом в управлінні	Синергія можлива за рахунок скорочення адміністративних витрат

З табл. 3.10 випливає, що чекати ефекту синергізму можна за будь-

якого варіанту реалізації стратегічної взаємодії або навіть їх поєднанні залежно від ступеня координації дій учасників каналу в області управління, маркетингових, логістичних операцій і рівня особистих контактів. З погляду синергетичного ефекту корпоративний канал має перевагу по відношенню до каналу, принцип управління яким ґрунтується на довірі. З іншого боку в корпоративному каналі зростають витрати, пов'язані з координацією, компромісами і негнучкістю структури, що позначається на рівні прибутку, що отримується.

Підприємство без свого інтерактивного оточення втрачає ідентичність, оскільки її діяльність визначається всією мережею взаємин як контекстом. *Формат взаємодії в каналах збуту відображає сприйману привабливість* (або непривабливість) компанії як ділового партнера залежно від збутової системи її взаємодії з іншими організаціями, а також зв'язків із їх діями та ресурсами. Стратегічні рішення ухвалюються на основі інтерпретації та раціонального використання попереднього досвіду, отриманого в процесі взаємодії фірм, а не виступають як кінцевий етап формалізованого процесу управління. *Маркетинг* стає концепцією управління взаємодією ринкових агентів у мережі.

Управління стратегічним маркетингом у збутовій системі (мережі) припускає формування керованого зовнішнього середовища за рахунок розвитку взаємодій із партнерами і вибір певного формату взаємодії, розвитку компанії, що дозволяє збільшити стратегічний потенціал, і забезпечити їй стійкі конкурентні переваги (табл. 3.11).

Інструменти стратегічного маркетингу в збутовій системі підприємства концентруються на створенні «формату взаємодії в каналах товаропросування» підприємства за рахунок конструювання специфічного контексту взаємодії, а також на її позиціонуванні в збутовій системі за допомогою формування ефективного «портфеля покупців», запити і вимоги яких можуть бути задоволені компанією і її мережевими партнерами.



Система показників аналізу формату взаємодії в каналах збуту  
(авторська систематизація)

Груповий показник формату взаємодії	Індивідуальний показник
1	2
<i>Вигідність / справедливість взаємин</i>	ступінь справедливості взаємин; рівень рівноправності партнерів; ступінь взаємовигідності взаємин
<i>Ступінь прихильності / лояльності</i>	рівень довіри; орієнтація на довгострокову співпрацю; тривалість взаємин; готовність йти на поступки і інвестувати у відносини; здатність вийти з конфлікту; персональність взаємин; надійність, ступінь виконання взаємних зобов'язань
<i>Рівень кооперації / співробітництва</i>	взаємне кредитування, спільне фінансування і реалізація проектів (зокрема інноваційних); прагнення до розширення співпраці
<i>Управлінська дистанція і рівень координації взаємодії</i>	інтенсивність контактів; ефективність обміну інформацією; наявність спільних органів, що управляють, взаємопроникнення власності; частота висновку і терміни дії договорів, період і предмет перегляду їх умов; ступінь сумісності корпоративних культур і цінностей; сумісне планування і узгодженість стратегій; рутинність і неформальність взаємин
<i>Сила впливу / залежності учасників взаємин</i>	число альтернативних партнерів і складність їх заміни; частка партнера в загальному обсязі продажів / закупівель; унікальність товару, що поставляється / послуги; рівень контролю компаній над стратегічною і оперативною діяльністю партнерів; ступінь адаптації продуктів, технологій, процесів і специфічні інвестиції в активи; сила впливу компаній на умови висновку контрактів
<i>Функціонально-структурні характеристики збутової мережі</i>	розмір збутової мережі та її стійкість; відповідність потенціалу фірм; однорідність компаній; рівень структурованості мережі, сила і інтенсивність зв'язків

3 метою вдосконалення існуючого маркетингового інструментарію

оцінки формату взаємодії в маркетинговому каналі нами обґрунтовано необхідність визначення рівня інтеграції та координації взаємин у збутовій системі, диференціації стратегії управління процесами взаємодії. Встановлено, що цей аспект стратегічного управління є найменш розробленим у сучасній теорії маркетингу. Так, в дослідженнях як і раніше недостатня увага приділяється вивченню чинників, що визначають вибір типу та формату взаємодії залежно від рівня спільного використання ресурсів і складності управління.

У зв'язку з цим у монографії пропонуються критерії визначення рівня інтеграції та координації в системі збутових рішень підприємства (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Критерії вибору рівня інтеграції та координації формату взаємодії  
в збутовій мережі (авторська систематизація)

Груповий критерій	Індивідуальний показник
1	2
<i>Стратегічні цілі створення партнерств і рівень узгодженості інтересів учасників мережі</i>	кількісна і якісна оцінка ролі розвитку міжфірмових відносин з погляду досягнення стратегічних завдань компанії (зниження витрат, вихід на нові ринки і т. д.); оцінка вірогідності та ступеня реалізації індивідуальних і групових цілей у рамках партнерства; рівень узгодженості (сумісності) стратегічних цілей, схожість очікувань фірм від розвитку партнерства, зокрема їх намірів розвивати взаємини
<i>Ступінь однорідності та сумісності компаній</i>	однорідність компаній з погляду їх розмірів, технологічних процесів, організаційної культури, філософії та методів управління, інноваційності, положення в галузі, репутації, сили бренду і т.д.; відповідність потенціалу фірм (наявність у них кореневих компетенцій), сприяючого досягненню загальних і індивідуальних стратегічних цілей, а також підвищенню колективної конкурентоспроможності; географічна близькість розташування фірм, наявність загальних споживачів і конкурентів; позитивний і негативний досвід співпраці у минулому: рівень задоволеності взаєминами, ступінь їх вигідності, справедливості та рівноправності;

1	2
<p><i>Рівень залежності (взаємозалежності) учасників процесів взаємодії</i></p>	<p>число постачальників/покупців і складність їх заміни, залежна від кількості та якості альтернативних пропозицій;  унікальність товару/послуги, що поставляється;  частка партнера в загальному обсязі продажів /закупок  рівень адаптації та гнучкості партнерів;  ступінь впливу компаній на стратегічні напрями розвитку партнерів, їх маркетингову політику (в т.ч. цінову);  рівень контролю оперативної діяльності учасників міжфірмових відносин, зокрема, відвантаження готової продукції або сировини і матеріалів;  тривалість взаємин;  прибутковість покупця для компанії</p>

За результатами проведеного дослідження пропонується модель управління процесами взаємодії підприємств у каналах збуту, особливості якої за параметрами координації та інтеграції відбито на рис. 3.6.

**Модель координації та інтеграції процесів взаємодії в систему маркетингу**



*Маркетинговий підхід до управління процесами взаємодії в каналах збуту (базова умова)*

**Рис. 3.6. Модель координації та інтеграції у процесах взаємодії підприємств (авторська систематизація)**

Як центральний елемент моделі розглядається *формат взаємодії суб'єктів*, з якою безпосередньо пов'язані стратегії вибору рівня координації та інтеграції діяльності й ресурсів учасників мережі.

Взаємодія між ринковими агентами у поєднанні з відкритим доступом до інформації дозволяє компаніям бачити нові ринкові можливості і, гнучко реагуючи на них, переорієнтовувати свою діяльність, формуючи тим самим нову ситуацію в мережі. Важливим елементом моделі управління стратегічним маркетингом у мережі є характер ухвалення і спосіб реалізації стратегічних рішень. Стратегічним плануванням поступається місце стратегічному баченню, відбувається процес інтеграції планування і виконання, а стратегія формується як результат інтерактивної взаємодії партнерів.

Інтерактивна поведінка компаній у процесі взаємодії планується та формується складно. Воно визначається інститутами (нормами, цінностями, стандартами і т. п.), що формуються, заснованими на минулому досвіді, можливо у формі практики, що склалася в організації. Основні зусилля менеджерів спрямовано на регулювання процесу взаємодії з іншими учасниками ринку і на активну участь у поточній діяльності компанії.

У зв'язку з цим центральними завданнями *управління стратегічним маркетингом* у компанії стають визначення *формату взаємодії* і встановлення складу учасників відповідного процесу, вибір рівня координації взаємодії з партнерами, управління параметрами адаптації формату взаємодії та ринковою позицією, що постійно змінюється.

Основні маркетингові параметри (*комплекс 4P*) формуються в процесі постійної взаємодії учасників ринку й їх взаємної адаптації, а не встановлюються для реалізації разової операції.

Підхід до управління компанією, орієнтований на дію на ринку, згідно з результатами аналітичного розділу дослідження, виходить із здатності підприємства скоротити невизначеність і ризик шляхом активного пошуку

ринкових можливостей (підпункт 2.1) і швидкого реагування на погрози (підпункт 2.3), що виникають з боку зовнішнього середовища.

У основі схвалюваних маркетингових рішень лежить інтуїтивне креативне мислення, суб'єктивна оцінка ринкової ситуації та наявний досвід практичної діяльності. Стратегія може зводитися до суми прийомів, які використовуються в різних ситуаціях. Їх раціоналізація здійснюється на основі систематичного аналізу ситуації, оцінки альтернативних дій і визначенні правил їх реалізації.

Маркетингова діяльність у рамках підходу, орієнтованого на дію, не є регулярною і не носить стратегічного характеру. Як правило, підприємець застосовує окремі інструменти маркетинг-мікс. Обмеженість ресурсів і (як наслідок) невеликий маркетинговий бюджет – найбільш поширені риси маркетингу в рамках даного підходу.

Ми не можемо погодитися, що в цих умовах стратегічне планування в організації відіграє незначну роль. Якщо замість планування та адаптації підприємство має високу здібність до дії, то менеджери з обережністю відносяться до результатів формалізованих ринкових досліджень. Рішення, які ухвалюються в цьому випадку засновано на інтуїції та досвіді роботи в конкретному бізнесі. А тому можуть бути помилковими. У цьому випадку базову складову управління може сформувати діагностична функція.

На думку автора, включення підходу, орієнтованого на дію, в дослідження (нарівні з плановим і мережевим підходами), необхідне для пояснення мотивації та поведінки менеджерів, які працюють у такому ризикованому та нестабільному діловому середовищі, як Україна. Альтернативою стратегічному плануванню для компанії є формування здатності адаптуватися і оперативно реагувати на нові можливості та будь-які проблеми, з якими вона може зіткнутися на ринку.

У табл. 3.13 наведені характеристики трьох підходів до стратегічного управління взаємодією підприємств.

Характеристики планового, мережевого та підприємницького підходів до стратегічного управління процесами взаємодії (авторська систематизація)

<i>Підхід до стратегічного управління</i>	Плановий	Мережевий	Орієнтований на дію (підприємницький)
<i>Ознака</i>			
1	2	3	4
<i>Характеристики менеджерів</i>	Аналітичний розум. Чіткий порядок. Схильність до тотального контролю. Неприйняття ризиків. Схильність використовувати «жорсткі» інструменти управління	Комунікабельність. Довіра. Надійність. Бажання понизити ризики за рахунок кооперації. Схильність використовувати «м'які» інструменти управління	Активність. Незалежність. Нетерпимість. Передбачуваність. Схильність до ризику. Інноваційність. Розвинена інтуїція. Уміння надихати партнерів
<i>Ділова (бізнес) формула</i>	Планування і виконання планів. Планомірне зростання	Пошук і інтерактивна взаємодія на ринку. Поступовий розвиток	Пошук і активна дія. Стрибокподібний розвиток
<i>Відношення до середовища</i>	Ухвалення і адаптація. Збір інформації для ухвалення рішень	Створення і реагування. Формування довгострокових взаємин	Пошук і реалізація нових можливостей
<i>Роль маркетингу</i>	Використання маркетингу як стратегічного інструменту формування і відтворення потенційного попиту в довгостроковій перспективі	Використання маркетингу взаємин для забезпечення стійкості та розвитку бізнесу, в т.ч. за допомогою утримання клієнтів	Використання тактичного інноваційного і креативного маркетингу як інструментів просування нових ідей, залучення інвестицій, підтримки поточної активності
<i>Основна конкурентна перевага компанії</i>	Наявність ефективної системи планування (чіткого плану дій) і сильна організація (реалізація плану)	Наявність, використання і розвиток соціального капіталу (мережі взаємин з партнерами) для досягнення колективної конкурентоспроможності	Здатність швидко реагувати на поточні та потенційні можливості в зовнішньому середовищі (здатність швидко діяти)
<i>Форма ринкової поведінки</i>	Використання проактивного (proactive) підходу	Використання інтерактивного (interactive) підходу	Використання як проактивного, так і реактивного підходів

Дослідження аналітичної частини також показали, що три згадані підходи до управління не є взаємовиключними. Менеджери віддають перевагу різним підходам у практиці управління компаніями. Використання мережевого підходу не виключає повністю стратегічного планування і

управління, орієнтованого на дію. Дані підходи цілком можуть співіснувати. Тому менеджери повинні вирішувати проблему збалансованості їх використання. Який із підходів домінуватиме, залежить від особливостей економічного середовища, специфіки ринку та товару і персональних характеристик топ-менеджерів, перш за все, їх готовності приймати ризики.

Застосування мережевого підходу в маркетингу і розвиток методології стратегічного управління процесу взаємодії в маркетингових каналах зумовили застосування автором системного підходу і основних положень теорії організації, в рамках яких обговорюються кібернетичний і синергетичний підходи до управління, що розрізняються ступенем керованості та самоорганізації систем.

За результатами детального ознайомлення з підходами до управління процесами взаємодії сформульовано принципи авторської моделі управління процесами взаємодії:

- узгодженості цілей, координованості бізнес-процесів і ресурсів суб'єктів взаємин;
- поєднання процесів управління і самоврядування, організації та самоорганізації мережі;
- розмежування управління в мережі на адаптивне управління процесами взаємодії, засноване на двосторонніх, заздалегідь зумовлених їх учасниками змінах, і регулювання середовища взаємодії;
- вибору типу взаємин залежно від рівня спільного використання ресурсів і складності управління, диференціації стратегії управління взаєминами;
- інтеграції планування та виконання, формування стратегії в процесі інтерактивної взаємодії;
- використання інтерактивного планування, що дозволяє реалізувати адаптивне управління в мережі;
- розвитку ключових компетенцій збутової організації - здатності ефективно управляти взаєминами з покупцями, постачальниками і т.д.;

- координації процесів управління взаєминами: визначення і узгодження цілей партнерів, розробки в процесі інтерактивної взаємодії стратегії формування і розвитку взаємин, організації контролю і моніторингу ефективності взаємин.

Оскільки роль самоорганізації та саморегулювання в мережі вища, ніж роль цілеспрямованого жорсткого планування, на думку автора, слід говорити про зміну суті, функцій і процесів управління процесами взаємодії. До найбільших змін схильний процес *планування*.

У динамічному глобальному середовищі роль стратегічного планування знижується, тому великого значення набуває оперативне інтерактивне планування діяльності суб'єктів системи збуту, а також інтеграція планування і виконання.

За даними емпіричного розділу роботи, переважна кількість роздрібних торговельних компаній не мають досвіду створення і використання ефективного механізму управління процесами взаємодії в мережі. Тому нами запропонований алгоритм процесу стратегічного управління процесами взаємодії, використання якого дозволяє вирішити проблему вибору ринкових контрагентів, визначити необхідний рівень інтеграції та координації взаємин із ними, забезпечити відповідність стратегії управління процесами взаємодії загальній стратегії розвитку компанії, а також сформуванню ефективного механізму координації процесів управління взаєминами, що припускає розвиток мережевої інфраструктури, комунікативного простору, створення системи контролю і моніторингу результатів взаємин (рис. 3.7).





Рис. 3.7. Алгоритм процесу стратегічного управління процесами взаємодії підприємств у каналах збуту

Саме тому ці моменти потребують алгоритмізації процедури прийняття рішень щодо формування взаємодій у маркетингових каналах. За наслідками аналізу умов, що сприяють і перешкоджають розвитку співпраці в мережі, компанія обирає один із трьох типів формату взаємодії, що розрізняються рівнем координації управління та ступенем спільного використання ресурсів.

## ВИСНОВКИ

У монографії на підставі результатів досліджень здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення актуального науково-прикладного завдання управління процесами взаємодії підприємств у каналах збуту в умовах глобалізації, що дозволило зробити наступні висновки:

1. Дослідження та систематизація ключових понять та категорій збутової політики підприємства дозволило запропонувати авторську категорію «формат взаємодії в каналах збуту» та визначити її як *найбільш істотні характеристики структури каналу розподілу, які відображають умови та параметри процесу взаємодії в маркетинговому каналі та залежать від специфіки маркетингових змінних та адаптаційних властивостей системи збуту підприємства*. Концептуальні основи дослідження відповідних характеристик структури та системи в маркетинговому каналі визначають конкретні сфери застосування маркетингу взаємодії щодо прийняття стратегічних збутових рішень і максимально повного використання формату взаємодії в глобальному конкурентному середовищі із застосуванням нових управлінських технологій.

2. В якості теоретичного підґрунтя розробки концептуальних засад системи управління взаємодією в каналах збуту в монографії докладно розглянуто ключові характеристики концепції маркетингу взаємодії. З'ясовано, що подальший розвиток маркетингу взаємодії розглядається дослідниками й практиками-маркетологами із трьох позицій: методологія й теорія маркетингу взаємодії в рамках мережного бізнесу; методологія й теорія маркетингу взаємодії як нова ринкова філософія креативного й формаційного мислення (знання); методологія й теорія маркетингу взаємодії як інноваційного чинника забезпечення ефективності глобальної економіки.

3. Виходячи із результатів глибокого аналізу застосування маркетингу взаємодії, запропоновано систему управління взаємодією в маркетинговому каналі шляхом виділення принципів, методів, суб'єктів, об'єктів та політики

взаємодії. Акценти даного підходу базуються на необхідності вдосконалення діагностичної платформи управління взаємодією: оцінка пріоритету й довіри в каналі, оцінка ефекту синергії, прогнозування вектора взаємодії на основі системи показників та критеріїв. Аналіз перспектив розвитку маркетингу взаємодії в рамках мережного підходу, міжфірмових відносин і формату взаємодії, дозволяє визначити ступінь вигідності взаємин, рівень довгостроковості, довіри й лояльності партнерів, силу їх впливу в ланцюжку створення цінності, рівень стабільності й вигідності взаємодії, ступінь координації ресурсів і дій.

4. Проведено аналіз тенденцій розвитку споживчого ринку в Україні з урахуванням існуючих диспропорцій його розвитку в сучасних умовах, що дало можливість відстежити зміну впливу зовнішнього середовища на збутові рішення, дати оцінку проблем розвитку роздрібною торгівлі в масштабах національної економіки, виявити напрями формування каналів збуту (чинники), а також тенденції в функціонуванні споживчого ринку.

5. В роботі проаналізовано чинники та складові оцінки капіталу пріоритету та капіталу довіри в каналах збуту підприємств. Якісний аналіз процесу взаємодії в каналах збуту за критеріями пріоритету та довіри в умовах споживчого ринку дозволив запропонувати модель, що дозволяє реалізувати концепцію управління маркетинговими каналами підприємств, що впливає з характеру взаємодії. Зроблено висновок, що оцінка довіри й пріоритету зменшують невизначеність формату взаємодії на всіх рівнях маркетингового каналу, сприяють стратегічному вибору підприємством того або іншого способу збутової поведінки.

6. За результатами якісного аналізу формату взаємодії встановлено, що існуюча система показників та критеріїв оцінки ефективності збутових рішень у відповідності до принципів маркетингу взаємодії потребує кардинального перегляду. У монографії запропоновано науково-методичний підхід до оцінки ефективності взаємодії підприємств у каналах збуту, що базується на якісних та кількісних оцінках параметрів взаємодії (соціальні,

управлінські, економічні та технічні аспекти; показники результативності в каналах збуту) та дозволяє інтегрально оцінити критерії вибору формату взаємодії учасників маркетингового каналу. На початковому етапі шляхом використання методу експертного опитування оцінено ступень використання різних форматів взаємодії в маркетингових каналах виробників за такими факторами: соціальні, управлінські, економічні та технічні аспекти; показники результативності в каналах збуту. У якості центрального елемента аналітичного інструментарію оцінки взаємодії підприємств у маркетинговому каналі пропонується використовувати систему, що складається із чотирьох блоків показників: блок кількісних та якісних показників маркетингового каналу, блок показників ефекту синергії від взаємодії учасників каналу, блок поточних та інвестиційних можливостей учасників, блок показників збутових і закупівельних підрозділів учасників каналу та показників роботи співробітників, що брали участь у процесі взаємодії.

7. В основі аналітичного підґрунтя прийняття збутових рішень в роботі розглянуто апарат діагностичних досліджень формату та стратегії взаємодії підприємств в каналах збуту. З'ясовано, що в сучасних умовах економічного розвитку, що характеризуються значним зниженням платоспроможного попиту в середньостроковому періоді, найбільш вигідним, із практичної точки зору, є адаптація існуючої архітектури маркетингових стратегій підприємства з урахуванням достоїнств і недоліків управління процесами взаємодії в маркетингових каналах. Результатом застосування апарата діагностики є систематизація оцінних параметрів взаємодії учасників маркетингового каналу.

8. З метою вдосконалення існуючих методів та моделей оцінки процесу взаємодії в маркетингових каналах запропоновано оптимізаційний підхід до оцінки формату взаємодії в каналах збуту з використанням методу аналізу ієрархій (MAI). Для визначених відповідних форматів взаємодії, з урахуванням критеріїв ефективності, в роботі представлена авторська

інтерпретація векторів і змінних моделі ринкового середовища й на основі оптимізації оцінок параметрів моделі перевірена гіпотеза про ключову роль виробника в системі формування вектора взаємодії. Представлена процедура оптимізації чинників першого та другого рівня ієрархій виступила основою розробки стратегічних збутових рішень на основі комплексного дослідження параметрів формату взаємодії учасників маркетингового каналу.

9. Запропоновано напрями стратегічного маркетингового управління в системі взаємодії підприємств в маркетингових каналах за результатами поглиблення аналітичної бази дослідження процедурами діагностики, моделювання на основі моделі міжособистісної взаємодії та поглиблення відповідних критеріїв та параметрів стратегічного управління розвитком системи збуту. Це дало змогу вдосконалити модель управління стратегічним маркетингом у процесах взаємодії учасників маркетингового каналу, шляхом конкретизації елементів механізму координації їх діяльності, диференціації форматів взаємодій залежно від рівня координації й інтеграції діяльності й ресурсів учасників та виділити у підсумку складові синергетичного ефекту в процесах взаємодії за певним алгоритмом.

**СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Авдашева С.Б. Конкуренция и развитие структуры российских рынков: 1992-2005 / С.Б. Авдашева // Экономика региона, 2005. - № 3. - С. 112-127.
2. Авдашева С.Б. Теория организации отраслевых рынков : учебник / С.Б. Авдашева, Н.М. Розанова. – М.: ИЧП «Издательство Магистр», 1998. – 320 с.
3. Азарян Е.М. Факторная диагностика условий развития розничной торговли: параметры и динамика / Азарян Е.М., Т.О. Загорная // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : Збірник наукових праць. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2013. – Вип. 1, Т.1. – С. 12-19.
4. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы [текст] / Г.Л. Азоев, А.Л. Челенков. – М.: ОАО «типография «Новости», 2000. – 256 с.
5. Амблер Т. Практический маркетинг / Т. Амблер. – СПб: Питер, 1999. – 310 с.
6. Амблер Т., Кохинаки Ф. Оценка маркетинговой деятельности // Маркетинг: Энциклопедия / Под ред. М. Бейкера: – СПб : Питер, 2002. – 1200 с.
7. Андреева, Г.М. Символический интеракционизм / Г.М. Андреева, Н. Н. Богомолова, Л.А. Петровская [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://mnogoraznogo.com/books\\_humanitarian/57/5456.html](http://mnogoraznogo.com/books_humanitarian/57/5456.html).
8. Апопій В.В. Сучасні проблеми та стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі України / В. В. Апопій // Вісн. Дон. Держ. ун-ту економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. — 2005. —№ 4. — С. 50–55.
9. Аренков, И.А. Определение ценности клиентской базы компании в рамках концепции маркетинга взаимоотношений / И.А. Аренков, Ю.А. Бичун // Вестник СПбГУ.- Серия 8.- 2005.- Выпуск 1 (№ 8). – С. 145 – 156.
10. Багиев Г.Л. Стратегии развития инструментов коммерции : монография / Под ред. проф. Г.Л. Багиева. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 459 с.
11. Багиев Г.Л. Теория и методология маркетинга в потоке перемен / Г.Л. Багиев // Известия СПбГУЭФ, 2005. – № 4 (27). - 298 с.

12.Багиев Г.Л. Экономика маркетинга: Учебное пособие. – СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2004. – 151 с.

13.Багиев, Г.Л. Маркетинг : учебник / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х.Анн / Под общ. ред. Г.Л. Багиева. – СПб.: Питер, 2007. – 703 с.

14.Багиев, Г.Л. Маркетинг взаимодействия : учебник для вузов / Г.Л. Багиев. – СПб.: Астерион, 2011. – 670 с.

15.Багиев, Г.Л. Маркетинг: учебник / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; под общ. ред. Г.Л. Багиева СПб.: Питер, 2007 - 703 с.

16.Балабаниць А.В. Інтегроване управління маркетинговою взаємодією: імперативи, методологія, механізми : монографія / А.В Балабаниць ; Міністерство освіти і науки України, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. – Донецьк: [ДонНУЕТ], 2010. – 509 с.

17.Балабанова, Л.В. Управление конкурентоспособностью предприятия на основе маркетинга [текст] / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. – 147 с.

18.Баркан, Д.И. Управление продажами: учебник / Д.И. Баркан; Высшая школа менеджмента СПбГУ.- СПб.: Изд-во СПбГУ, 2007.- 908 с.

19.Біловодська О.А. Теоретичні підходи використання маркетингових систем на етапах життєвого циклу товару / О. А. Біловодська, М. Ю. Симоненко // ММІ, 2010. - №2. – С. 14-21.

20.Блом Р., Мелин Х., Сарно А., Сарно И. Социальный капитал доверия и менеджериальные стратегии. - Режим доступа: [www.hse.ru/journals/wrldross/vol05\\_2/sarno.pdf](http://www.hse.ru/journals/wrldross/vol05_2/sarno.pdf).

21.Большая психологическая энциклопедия.– М.: Эксмо, 2007.– 544

22.Будрин А.Г. Методология формирования и управления взаимоотношениями предприятий на рынке на основе концепции маркетинга : монография / А.Г. Будрин. – СПб.: изд-во политех. ун-та, 2008. – 254 с.

23.Будрин А.Г., Ефимов А.А. Маркетинговая система предприятия // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: Труды науч.-практ.

конф. 15 марта 2007 г./ Ред. кол.: В.И. Малюк (отв. ред.) и др. СПб: Изд-во Политехнического университета, 2007. – С. 45-56.

24.Будрин А.Г. Маркетинг в контексте полидисциплинарного подхода к изучению объектов [Электронный ресурс] / А.Г. Будрин, А.М. Немчин, В.Н. Татаренко // Проблемы современной экономики . - № 1 (41), 2012. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3945>.

25.Бурков, В.Н. Механизмы функционирования организационных систем / В.Н. Бурков, В.В. Кондратьев.- М.: Наука, 1981.- 383 с.

26. Бусленко Н.П. Моделирование сложных систем. - М. : Наука, 1978. — 399 с

27.Бутенко Н. В. Маркетинг / Н.В. Бутенко. – К : Инфра, 2006. - 300 с.

28.Бутко М. Методичний інструментарій комплексної оцінки розвитку торгівлі в регіональному економічному просторі / М. Бутко, В. Мащенко, О. Михайленко // Економіст. - 2011. - №9. – С. 18-22.

29.Винкельманн, П. Маркетинг и сбыт / П. Винкельманн; пер. с нем.- М.: Изд. дом Гребенникова, 2006 - 668 с.

30.Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті економіки / О.В. Виноградова. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. – 196 с.

31.Войчак А. В. Сучасні тенденції розвитку каналів розподілу [Текст] / А. В. Войчак // Маркетинг в Україні – 2000. – № 2. – С. 42–43.

32.Внутрішня торгівля: регіональні аспекти розвитку : монографія / [за ред. О.О. Шубіна, Я.А. Гончарука]. – Донецьк-Львів: ДонНУЕТ, 2007. – 404 с.

33.Гаркавенко С. С. Маркетинг [Текст] / С.С. Гаркавенко : підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.. – 4-е вид., доп. – К. : Лібра, 2006. – 717 с. : рис., табл. – Бібліогр.: с. 714–717. – ISBN 966-7035-75-1.

34.Гембл П. Маркетинг взаимоотношений с потребителями / П. Гембл, М. Стоун, Н. Вудкок. - М.: Фаир-пресс, 2002. - 512 с.

35.Годин С. Доверительный маркетинг. Как из незнакомца сделать друга и превратить его в покупателя / С. Годин. – М.: Изд-ва «Альпина Бизнес Букс»,



«Альпина Паблишерз», 2008. – 203 с.

36. Голошубова Н.О. Організація торгівлі [Текст] : підручник. – К. : Книга, 2004. – 560 с. – 1000 пр. – ISBN 966 – 8314 – 11 – 5.

37. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, практика и методология / Е.П. Голубков. – М.: Финпресс, 1998. – 416 с.

38. Гордон М.П., Карнаухов С.Б. Логистика товародвижения : монография. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2001. – 200 с. – 3000 экз. – ISBN 5 – 85873 – 034 – 5.

39. Гордон Я. Маркетинг партнерських отношений / Я. Гордон ; перевод с англ. под. ред. О.А. Третьяк. – СПб. : Питер, 2001. – 384 с.

40. Горчелс Л. Управление каналами дистрибуции / Л. Горчелс, Э. Мариен, Ч. Уэст – М. : Изд. Дом Гребенникова, 2005. – 248 с.

41. ГОСТ Р ИСО 9000:2001. Системы менеджмента качества. – М.: Госстандарт России. – 2001.

42. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс] / Офіційний сайт. — Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

43. Доброскок Ю.Б. Діагностика перспективності стратегічної взаємодії в маркетингових каналах / Ю.Б. Доброскок // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – Одеса. – 2013. – Том 18. - випуск 1. – С. 91-96.

44. Доброскок Ю.Б. Маркетинг взаємодії як концепція розвитку бізнес-суб'єктів у сучасних умовах / Ю.Б. Доброскок // Держава та регіони. – серія «Економіка та підприємництво», 2011. - №6. – С. 158-162.

45. Доброскок Ю.Б. Маркетинг доверия в системе взаимодействия рыночных структур / Ю.Б. Доброскок // Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції. – Суми. – 2012. – С. 69-71.

46. Доброскок Ю.Б. Маркетинговые каналы в системе стратегического взаимодействия / Ю.Б. Доброскок/ Маркетинг на міжнародних ринках товарів і послуг: глобальні аспекти: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції викладачів, аспірантів і студентів. – Донецьк. – 2012. – С.74-76.

47.Доброскок Ю.Б. Маркетинговый канал как инструмент формирования партнерских отношений / Ю.Б. Доброскок // Маркетинг-дайджест: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції викладачів, аспірантів і студентів. – Донецьк. – 2011.

48.Доброскок Ю.Б. Оценка взаимодействия в маркетинговых каналах: показатели и результаты / Ю.Б. Доброскок // Інноваційні напрямки розвитку маркетингу: теорія і практика: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. – Луганськ. – 2013.

49.Доброскок Ю.Б. Оцінка ефективності взаємодії підприємств в маркетингових каналах / Ю.Б. Доброскок // Міжнародний науковий журнал «Маркетинг і менеджмент інновацій». - Суми. – 2013.

50.Доброскок Ю.Б. Оценка привлекательности рынка сбыта в модели рыночной среды / Ю.Б. Доброскок // Сучасна інформаційна Україна: інформатика, економіка, філософія: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених, аспірантів, студентів. – Донецьк. – 2012. – С. 59-62.

51.Доброскок Ю.Б. Природа процессных взаимодействий в маркетинговом канале / Ю.Б. Доброскок // Сучасний розвиток бізнесу в умовах всесвітньої інтеграції: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції викладачів, аспірантів і студентів. – Донецьк. - 2012. – С.33-35.

52.Доброскок Ю.Б. Система маркетингових каналів: елементи, діагностика, результативність / Ю.Б. Доброскок // Теоретические и практические аспекты экономики и интеллектуальной собственности. – Маріуполь. – 2013.

53.Доброскок Ю.Б. Управление межфирменными взаимоотношениями в условиях маркетинговой ориентации / Ю.Б. Доброскок / Торгівля та готельно-ресторанний бізнес: інноваційний розвиток в умовах глобалізації: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, присвяченої 90-річчю з дня народження ректора університету (1967-1988), кандидата економічних наук, професора, заслуженого діяча вищої школи Української РСР Бережного Івана

Григоровича. – Харків. – ХДУХТ. - 2012. – Частина 1. – С. 67-68.

54.Доброскок Ю.Б. Элементы механизма взаимодействия субъектов в каналах сбыта / Ю.Б. Доброскок, Т.В. Шталь // Бизнес-інформ. – Харків. - 2012. - №10. – С. 17-22.

55.Доброскок Ю.Б. Формат взаимодействия предприятий на основе концепции маркетинга отношений / Ю.Б. Доброскок // Прогресивна техніка та технології харчових виробництв, ресторанного господарства і торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 45-річчю Харківського державного університету харчування та торгівлі. – Харків. – ХДУХТ. - 2012.

56.Доброскок Ю.Б. Формування збутової стратегії підприємства на основі дослідження взаємодії в каналах збуту / Ю.Б. Доброскок // Науковий вісник Переяслав – Хмельницького державного педагогічного університету ім. Г.С. Сковороди. – Переяслав – Хмельницький. – 2013. – Випуск 20/4. – С. 212 – 219.

57.Динаміка зростання та ризику нестабільності економіки України в 2008 році. – К. : НІСД, 2008. – 41 с.

58.Друкер П. Информация, которая действительно нужна руководителю // Измерение результативности компании: Сб. статей / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 220 с.

59.Експрес випуски Державної служби статистики (за ред. О.Г. Осауленко) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

60.Ефимов А. А. Взаимодействие маркетинга и логистики в предпринимательской деятельности фирмы // Современные проблемы экономики и управления народным хозяйством: Сб. науч. ст. асп. СПбГИЭУ. Вып. 15 / Редкол.: Е.Б. Смирнов (отв. ред.) и др. - СПб.: СПбГИЭУ, 2006. – С. 187-199.

61.Загорная Т.О. Управление конкурентоспособностью предприятия на базе инновационной модели развития // Збірник наукових праць Таврійського

державного агротехнологічного університету (економічні науки) / За ред. М.Ф. Кропивка. – Мелітополь: Вид-во Мелітопольська типографія «Люкс», 2011.- № 2 (14). - С. 95-105.

62.Інновації і маркетинг – рушійні сили економічного розвитку: монографія / За ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2012. –536 с. - С. 423-433

63.Інноваційний розвиток економіки: процеси та явища: монографія / За ред. д.е.н., проф. В.Я. Швеця – Дніпропетровськ: «НГУ», 2013. – 368 с. – С. 60-80.

64.Катенев В.И. Организация деятельности клиентоориентированных производственно-сбытовых систем на промышленном предприятии / В.И. Катенев, А.А. Рябов ; С.-Петербур. гос. ун-т экономики и финансов. – СПб. : Инфо-да, 2006. – 131 с.

65.Катькало В.С. Межфирменные сети: проблематика исследований новой организационной стратегии в 1980-90-е годы / В.С. Катькало // Вестник СПбГУ. - Сер. Экономика, 1999. - Вып. 2. – С. 45-55.

66.Клейнер Г.Б. Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б. Клейнер [и др.]. – М. : ОАО Изд-во «Экономикс», 1997. – 288 с.

67.Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Пер. с англ. / Ф. Котлер. – СПб: Питер, 2006. – 498 с.

68.Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга [Текст] : пер. с англ. - 2-е европ. изд. - М.; СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 2006. - 943 с. - ISBN 5-8459-0088-3 (рус.). - ISBN 0-13-262254-8 (англ.).

69.Кревенс, Д. Стратегический маркетинг / Дэвид Кревенс; пер. с англ. А.Р. Ганиевой и др.- 6-е изд.- М.: Вильяме, 2003- 736 с.

70.Крикавський Є.В. Логістика та розвиток організації [Текст] / Є.В. Крикавський, Н.І. Гринів, І.В. Таранський / Державний ун-т «Львівська політехніка». – Л., 1999. – 149 с. – ISBN 966-553-109-3.

71. Крикавський Є.В. Логістика. Для економістів [Текст] : підручник. – Львів: Львівська політехніка, 2004. – 448 с. – 500 пр. – ISBN 966 – 553 – 273 – 1.

72. Крикавський Є., Гринів Н., Таранський І. Логістика та розвиток організації [Текст] / Державний ун-т «Львівська політехніка». - Л., 1999. – 149 с. - ISBN 966-553-109-3

73. Купрейченко А.Б. Психология доверия и недоверия / А.Б. Купейченко. – М.: 2008. – 254 с.

74. Куц С.П. Механизм координации процессов управления взаимоотношениями компании с партнерами [Электронный ресурс] / С.П. Куц, М.М. Смирнова // Научные доклады №6(R). – 2007. – СПб. : НИИ менеджмента СПбГУ. – Режим доступа: [http://dSPACE.GSOM.PU.RU/jspui/bitstream/123456789/70/1/6\(R\)\\_2007.pdf](http://dSPACE.GSOM.PU.RU/jspui/bitstream/123456789/70/1/6(R)_2007.pdf).

75. Куц, С.П. Маркетинговые аспекты развития межфирменных сетей: российский опыт / С.П. Куц, А.А. Афанасьев // Российский журнал менеджмента. – 2004. – Т. 2. - № 1. – С. 145-149.

76. Лавінський Г.В. Моделювання економічної динаміки : навчальний посібник / Г.В. Лавінський, О.С. Пшенишнюк, С.В. Устенко, О.Д. Шарапов. – К.: Атіка, 2006. – 276 с.

77. Лайсонс, К., Джиллингем, М. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок [Текст] : учебник / Кеннет Лайсонс, Майкл Джиллингем ; перевод с англ. – 6-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 798 с. – 3000 экз. – ISBN 5 – 16 – 002255 – 4 (в пер.).

78. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен; пер. с англ.; под ред. В. Б. Колчанова СПб.: Питер, 2005 - 800 с.

79. Лилик І.В. Маркетингові дослідження: кейси та ситуаційні справи. Практикум : навчальний посібник / І.В. Лилик, О.В. Кудирко. –К.: КНЕУ, 2010. – 365 с.

80. Лысакова И. Управление каналами сбыта товаров промышленного назначения. //Маркетинг. - 2000. -№2.

81.Ляско А.К. Проблема доверия в социально-экономической теории : монография / А.К. Ляско. – М.: Изд-во ИЭ РАН, 2004. – 364 с.

82.Максимова Т.С. Концептуально-методологічні підходи до дослідження регіональних ринків / Т.С. Максимова // Маркетинг: теорія і практика (зб. наук. пр.). - № 14. – 2008. – С. 65-71.

83.Малхотра Н.К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство: Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2003. – 960 с.

84.Маркетинг / [В.Руделіус, О.Азарян, О.Виноградов та ін.]; Ред.-упор. О. Сидоренко, П. Редько. — К. : навч.-метод. центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005.

85.Маркетинг / под ред. М.Бейкера. - СПб. : Питер, 2002. – 1200 с.

86.Маркетинг [Текст] : бакалаврський курс: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / С. М. Ілляшенко (ред.). – Суми: Університетська книга, 2004. – 975 с. : рис., табл. – Бібліогр.: в кінці розд. – ISBN 966-680-158-2.

87.Маркетинг для магістрів [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / С. М. Ілляшенко (ред.). – Суми: Університетська книга, 2008. – 928 с. – Бібліогр.: в кінці розд. – ISBN 978-966-680-367-5.

88.Маркин Р. Управление розничной торговлей [сокр. пер. с англ] / Р. Маркин. - М.: Экономика, 1980. - 270 с.

89.Маслова Т.Д. Системное управление реализацией маркетинговой концепции развития предприятия : монография / Т.Д. Маслова. - СПбГИЭА. - СПб., 1998. - 198 с.

90.Мелентьева Н.И. Маркетинг взаимодействия и коммуникативный капитал / Н.И. Мелентьева. СПб. : СПбГУЭФ, 2009. – 225 с.

91.Мельситов М. В. Реинжиниринг вертикально интегрированного канала дистрибуции продукции промышленного предприятия. – автореф. дисс. канд. экон. наук. – М.: ГОУ ВПО «Российская экономическая академия им. Г.В.Плеханова». – 2006. – 23 с.

92.Мельситов М.В., Развитие теории вертикальной интеграции хозяйствующих субъектов / М.В. Мельситов // Консультант директора. –

2006. – № 20. – С. 25-30.

93. Мова В.В. Системний аналіз мережі торговельних підприємств / В.В. Мова, Н.В. Орищук // Збірник наукових праць Національного авіаційного університету: Проблеми системного підходу в економіці. – Випуск 6. – Київ, НАУ, 2004. – С. 8–14.

94. Моисеева Н. К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление / Н. К. Моисеева, Ю. П. Анискин. – М.: Внешторгиздат, 1993. – 258 с.

95. Морган, Р.М. Теория приверженности и доверия в маркетинге взаимоотношений / Р.М. Морган, Ш.Д. Хант // Российский журнал менеджмента. – 2004. – Т. 2. – №2. – С. 113-124.

96. Насыров Р.В., Тайгина Е.А., Фарукшин Р.М. Применение метода анализа иерархий в практике научных исследований // Управление в сложных системах. - Уфа, 1999. – С. 101-109.

97. Наумов В.Н. Маркетинг доверия: теория, стратегии, практика / В.Н. Наумов // Маркетинг и маркетинговые исследования, 2010. - №2 (86). - С. 98-108.

98. Наумов В.Н. Методологические аспекты управления маркетинговыми каналами : монография / В.Н. Наумов. – СПб.: Инфо-да, 2007. – 365 с.

99. Наумов В.Н. Принципы организации маркетинговой информационной системы оптовой фирмы // Маркетинг и проблемы информатизации и предпринимательства: Сб. матер. медунар. конгресса. – СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 1996.

100. Наумов В.Н. Развитие принципов маркетинга взаимодействия для управления каналами сбыта / В.Н. Наумов // Проблемы современной экономики. - 2008. – № 2. – С. 48-54.

101. Наумов В.Н. Системный подход к управлению продажами с помощью системы сбалансированных показателей // Управление каналами дистрибуции – 2007. – № 4.

102. Наумов, В.Н. Маркетинговые решения в розничной торговле:

учебное пособие (гриф УМО) / В.Н. Наумов, С.П. Кукура; под ред. д-ра экон. наук, проф. Г.Л. Багиева СПб.: Политехника, 2008 - 198 с.

103. Николаева Т. И. Системная оценка эффективности коммерческой деятельности предприятий торговли. //Маркетинг в России и за рубежом. - 2000. - №4.

104. Новый экономический и юридический словарь / под ред. А.Н. Азрилияна. - М.: Институт новой экономики, 2003 - 1088 с.

105. Норік Л.О. Основні підходи до побудови діагностики конкурентної позиції підприємства / Л.О. Норік // Проблеми і перспективи розвитку інформаційних систем і технологій : конф.: зб. наук. статей «Управління розвитком». – №2 . – Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. – С. 19–20.

106. Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: Стратегический подход / Пер. с англ. – СПб: Питер. – 2002. – 864 с.

107. Окландер М.А. Маркетингові дослідження збутової функції логістичних систем підприємств / М.А. Окландер, О.І. Яшкіна // Логістика: теорія та практика. – 2012. - №2(3), Луцьк : ЛНТУ. – С. 43-50.

108. Окленд Дж.С. Всеобщее управление качеством (TQM) // Маркетинг: Энциклопедия / Под ред. М. Бейкера. – СПб: Питер, 2002. – 1200 с.

109. Організація торгівлі [Текст] : підручник / В.В. Апопій, І.П. Міщук, В.М. Ребицький та ін. ; ред. В.В. Апопій. – 2-ге вид., переробл. та доповн. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 616 с. – ISBN 966 – 364 – 067 – 7.

110. Основы менеджмента / М.Х. Мескон и др. / Пер. с англ. – М.: Изд-во «Вильямс», 2007.

111. Павлова В.А. Конкуренція і конкурентоспроможність у системі ринкових відносин (розділ 2.5) // Конкуентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія : монографія / В.А. Павлова, О.В. Кузьменко, В.М. Орлова, Г.А. Рижкова. – Д.: Вид-во ДУЕП ім. А. Нобеля, 2011. – 352 с.

112. Полежаєва І.О. Економічні передумови виникнення маркетингових каналів розповсюдження продукції / І.О. Полежаєва :



матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (17-18 лютого 2005 р., м. Полтава).  
[«Інфраструктурне забезпечення продовольчого ринку України»] – Полтава :  
ПУСКУ, 2005.– С.49 – 50.

113. Попов Н. И., Третьяк О. А. Управление сетями: новые направления исследования // Российский журнал менеджмента. - 2008. - 6 (4): С. 75–82.

114. Попова Ю.Ф. Гарант устойчивости — межфирменные сети. Сетевые формы организации бизнеса на промышленных рынках // Российское предпринимательство. — 2008. — № 10 (1).

115. Попова Ю.Ф. Современный маркетинг: Учебное пособие. 2-е изд., переработ. и доп. - Сыктывкар: Изд-во СГУ, 2005.

116. Попков В.П. Организация предпринимательской деятельности. Схемы и таблицы / В.П. Попков, Е.В. Евстафьева. – СПб.: Питер, 2007. – 352 с.

117. Портер М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран / М. Портер. - М.: Международные отношения, 1993. – 503 с.

118. Примак Т. О. Маркетинг / Т.О. Примак — К. : МАУП, 2004. — 228 с.

119. Програма економічних реформ на 2010 – 2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» [Електронний ресурс] // Комітет з економічних реформ при Президентові України. - Режим доступа: [http://president.gov.ua/docs/Programa\\_reform\\_FINAL\\_1.pdf](http://president.gov.ua/docs/Programa_reform_FINAL_1.pdf)

120. Проскура Н. В. Развитие оптового посреднического звена в каналах распределения / Н.В. Проскура // Проблемы современной экономики. - №2 (26), 2008 – С. 121-129.

121. Радаев В. В. Экономическая борьба и социальные связи: структура конкурентных отношений в новом российском ритейле / В.В. Радаев // Экономическая социология. - 2009. - Том 10. - № 1. - С. 19-56.

122. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: РИА «Стандарты и качество». – 2007. – 408 с.
123. Розенблум, Б. Управление каналами распределения: Маркетинг / Б. Розенблум; под ред. М. Бейкера СПб.: Питер, 2002 - 1200 с.
124. Роздрібна та оптова торгівля. Терміни та визначення понять. ДСТУ 4303:2004. — К. : Держспоживстандарт України, 2005. — 305 с.
125. Роздрібна торгівля України у 2010 році / Під заг. кер. В.О. Піщейка // Державна служба статистики України. – Київ, 2009. – 153 с.
126. Роздрібна торгівля в Україні в 2011 році / Під заг. кер. В.О. Піщейка // Державна служба статистики України. – К.: Держаналітінформ, 2012. – 177 с.
127. Роздрібна торгівля України у 2012 році / Під заг. кер. В.О. Піщейка // Державна служба статистики України. – Київ, 2013. – 163 с.
128. Роздрібна торгівля: розвиток та інновації : монографія / Під наук. ред. О.М. Азарян. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 375 с.
129. Саати Т. Аналитическое планирование. Организация систем [пер. с англ.] / Т. Саати, К. Кернс. - М.: Радио и связь, 1991. - 224 с.
130. Сафонов В.С. О психологии доверительного общения / В.С Сафонов // Проблема общения в психологии. – М., 1981. – С. 264 – 272.
131. Сигуа, Дж. Влияние рыночной политики поставщика на взаимоотношения с дистрибьюторами : перспективы дистрибуционной сети / Дж. Сигуа, П. Симпсон, Т. Вейкер // Маркетинг и маркетинговые исследования, 2000. – № 1. – С. 44–52.
132. Скрипкина Т.П. Доверие как социально-психологический феномен / Т.П. Скрипкина // Ежегодник Российского психологического общества. – Т. 2. – вып. 2. – М., 1996. – С. 11-13.
133. Совершенствование бизнес-процессов в розничном торговом предприятии : монография / А.А. Шубин, А.А. Садеков, Е.М. Азарян, Е.В. Виноградова, Э.М. Локтев, Л.Г. Саркисян; [под общ. ред. А.А. Шубина,

А.А. Садекова]. – Донецк: ДонГУЕТ им. М. Туган-Барановского, 2006. – 197 с.

134. Советов Б.Я., Яковлев С.А. Моделирование систем : Учебник для вузов по спец. АСУ. — М. : Высш. шк., 1985. — 271 с.

135. Соловьев Б.А. Маркетинг : учебник / Б.А. Соловьев. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 383 с.

136. Соловьева Ю.Н. Маркетинг взаимоотношений: маркетинговая компетентность и методология стратегических альянсов / Ю.Н. Соловьева. – СПб: Изд-во «Инфо-да», 2005. – 123 с.

137. Стоун М. Маркетинг, ориентированный на потребителя / М. Стоун, Н. Вудкок, Л. Мэчтингер. – М.: Фаир-пресс, 2003. – 336 с.

138. Тайгина Е.А., Фарукшин Р.М. Моделирование информационных процессов в лечебных учреждениях / Информационные и кибернетические системы управления и их элементы. — Уфа: УГАТУ, 1997.

139. Татаренко В.Н. Информационная политика предприятия в глобальной конкурентной среде: фактор систем маркетинговых знаний : научное издание / В.Н. Татаренко. - СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2005. – 333 с.

140. Технология системного моделирования / Е.Ф. Аврамчук, А.А. Вавилов, С.В. Емельянов и др. ; Под общ. ред. С.В. Емельянова и др. — М. : Машиностроение ; Берлин : Техник, 1988. — 520 с.

141. Толковый словарь живого великорусского языка Владимира Даля (т.т. 1-4, 1863-66, в современной орфографии) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://slovari.yandex.ru/~книги/Толковый%20словарь%20Даля/~Д/>

142. Толковый словарь русского языка: В 4 т. / Под ред. Д. Н. Ушакова (Репринтное издание): М., 2000. – 1245 с.

143. Торандо, Ж.-К. Дистрибьюция / Ж.-К. Торандо, Д. Ксардель СПб.: ИД «Нева», 2003.- 127 с.

144. Третьяк О. А. Эволюция маркетинга: этапы, приоритеты, концептуальная база, доминирующая логика // Российский журнал менеджмента, 2006.. - 4 (2). – С. 129–144.

145. Третьяк О. А., Слоев И. А.. Оценка маркетинговой деятельности по состоянию клиентского потока // Российский журнал Менеджмента. – 2012. - 10 (1). – С. 29–50.
146. Третьяк О. А. 2008. Развитие концепции управления цепочкой спроса на новых основаниях // Российский журнал менеджмента . - 6 (4). – С. 141–148.
147. Третьяк, О.А. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена / О.А. Третьяк, М. Румянцева // Российский журнал менеджмента. - Том 1. - 2003 .-№ 2 - С. 25-50.
148. Учитель, Ю.Г. Разработка управленческих решений: учебник / Ю.Г. Учитель – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.– 383 с.
149. Уэбстер, Ф. Основы промышленного маркетинга / Ф. Уэбстер; пер. с англ.- М.: Изд. дом Гребенникова, 2005.-416 с.
150. Фейдер П., Харди Б. Оценка клиентской базы в контрактных условиях: опасность игнорирования неоднородности // Российский журнал менеджмента. - 2011. - 9 (3). – С. 111–126.
151. Футало Т.В. Сучасний стан і тенденції розвитку роздрібної торгівлі продовольчими товарами в умовах конкуренції / Т.В. Футало // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. – Луцьк, 2009. – вип. 15. - С. 72 – 80.
152. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. – М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер». – 2006. – 288 с.
153. Хованов А. А. Оптимизация каналов распределения как часть маркетинга оптовой торговой фирмы. //Маркетинг и маркетинговые исследования в России. - 2000. - №6.
154. Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции (Реориентация теории стоимости) / пер. с англ. Э. Г. Лейкина и Л. Я. Розовского. — М.: Экономика, 1996. — 351 с. — Серия «Экономическое наследие».
155. Чухрай Н.І. Дослідження пріоритетів у формуванні відносин між

бізнес-партнерами / Н.І Чухрай, Я.Ю. Криворучко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. - №7(85). – С. 137-142.

156. Чухрай Н.І. Інновації та логістика товарів [Текст]. / Н.І. Чухрай, Р.М. Патора. - Національний ун-т «Львівська політехніка»; Громадська вища школа підприємництва та управління в м. Лодзі, Республіка Польща. – Л.: Видавництво Національного ун-ту «Львівська політехніка», 2001. – 262 с. – Бібліогр.: с. 256–262. – ISBN 966-553-215-4.

157. Шарапова, О.А. Формирование восприятия собственной торговой марки розничного предприятия / О.А. Шарапова, В.Н. Наумов // Бренд-менеджмент. – 2009. – №1. – С. 45-49.

158. Шет Д., Парватияр А., Синха М. Концептуальные основы маркетинга взаимоотношений // Российский журнал менеджмента, 2013. - 11 (1). – С. 63–94.

159. Шкардун В. Д. Маркетинговые исследования: методическое пособие. - М.: МИРБИС, 2000.

160. Шкардун В. Д., Кусик А. В., Ушанов А. В. Методический подход к учету влияния факторов внешней среды при выборе маркетинговой стратегии фирмы // Маркетинг. - 2000. - №4.

161. Штерн Л., Эль-Ансари А., Кофлан Э. Маркетинговые каналы: Пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс». – 2002. – 624 с.

162. Щербак В. Г. Маркетингова політика розподілу [Текст] : навч. посіб. / Харківський держ. економічний ун-т. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2004. – 176 с.: рис. – (Навчальне видання). – Бібліогр.: с. 175. – ISBN 966-8515-02-1.

163. Эклз Р.Дж. Манифест революции в оценке работы компании // Измерение результативности компании / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2007. – 220 с.

164. Энджел, Дж.Ф. Поведение потребителей / Дж.Ф. Энджел, Р.Д. Блэкуэлл, П.У. Минард; пер. с англ.– СПб.: Питер Ком, 2000.– 759 с.

165. Юлдашева О.У. Маркетинг взаимодействия на промышленных рынках : учеб. Пособие / О.У. Юлдашева, В.И. Катенев. – СПб. : СПбГУЭФ,

2005. – 325 с.

166. Юттнер У., Кристофер М., Бейкер С. Управление цепочкой спроса: интеграция маркетинга и управления цепочкой поставок // Российский журнал менеджмента. - 2008. - 6 (4). – P. 83–112.

167. Achrol R. Evolution of the marketing organization: New forms for dynamic environments // Journal of Marketing. - 1991. - 55 (10). - P. 77–93.

168. Achrol R. S., Kotler P., Marketing in the network economy. Journal of Marketing 63 (Special Issue). -1999.- P. 146–163. (Русск. пер.: Котлер Ф., Ахрол Р. 2000. Маркетинг в условиях сетевой экономики. Маркетинг и маркетинговые исследования в России (2). – С. 2–19.)

169. Anderson J., Håkansson H., Johanson J. Dyadic business relationships within a business network context. Journal of Marketing. - 1994. - 58 (4) P. 1–15.

170. Churchill G.A., Sales Force management / G.A.Churchill, N.M. Ford, O.C.Walker. – IRVIN, 1993. – 451 p.

171. Gummesson E. Total Relationship Marketing : Rethinking Marketing Management from 4Ps to 30 Rs, 1999. - Butterworth Heinemann: Oxford. – 305 p.

172. Ford D.I. Managing Business Relationships / D.I. Ford, L.E. Gadde, H. Håkansson, I. Snehota. – 2nd ed. – John Wiley & Sons: Chichester, UK, 2003. – P. 289.

173. Håkansson H. Developing Relationships in Business Network / H. Håkansson, I. Snehota/ - Routledge. - 1995. – P. 418.

174. Yamagishi T. Trust. Encyclopedia of Social Theory. 2004. SAGE Publications. 13 Sep. 2009. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://knowledge.sagepub.com/view/socialtheory/n315.xml?rskey=aN1bYz&row=1>

175. Інновації і маркетинг – рушійні сили економічного розвитку: монографія / За ред.. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2012. –536 с. (1.2 д.а.).

176. Коломицева А.О. Система адаптивного управління рухом товарних потоків торгівельної мережі / А.О. Коломицева, А.Д. Гузенко // Маркетинг: теорія і практика. Збірник наукових праць Східноукраїнського

національного університету ім. В. Даля / Ред. кол. Т.С. Максимова (гол. ред) . - Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013.- С. 115-120.

177. Коломыцева А.О. Адаптивные модели управления взаимодействием в сложных экономических системах : *колективна монографія* // Фундаментальные и прикладные основы эффективности государственного управления: Коллективная моногр. - Тула: Тульский филиал РАНХиГС, 2013. - (Сер. «Актуальные вопросы государственного и муниципального управления», Вып. 3). - С. 269-290.

178. Коломицева А.О. Моделювання процесів оптимального управління логістичними розподільчими системами / А.О. Коломицева, В.С. Яковенко // Бізнес-інформ. - № 7, 2012 . – С. 18-21.

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

Шифр анкети \_\_\_\_ Дата: \_\_\_\_ 2014 р. Досліджуваний об'єкт \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ область

*Анкета для проведення кабінетних досліджень підприємств*

1. Загальна інформація щодо діяльності досліджуваного об'єкта

- 1.1 Назва підприємства \_\_\_\_\_  
 1.2 Організаційна форма діяльності \_\_\_\_\_  
 1.3 Відділ/підрозділ підприємства \_\_\_\_\_  
 1.3 П.І.Б. керівника \_\_\_\_\_  
 1.4 Розмір підприємства (до 50 осіб, від 50 до 200 осіб, більш 200 осіб)  
 1.4 Досвід роботи на ринку (до 5-ти років, від 5-ти років до 10 років, понад 10 років)  
 1.5 Досвід роботи на підприємстві керівника відділу (до 3-х років, від 3-х до 7-ми років, більше 7-ми років)  
 1.6 Основний вид діяльності \_\_\_\_\_  
 1.7 Наявність додаткових послуг \_\_\_\_\_  
 1.8 Наявність власної торговельної мережі \_\_\_\_\_  
 1.9 Оцінка наявності збутових проблем:

Проблем з збутом немає	Проблеми є але вирішуються самостійно	З'являються час від часу	Не носять системний характер	Носять системний характер

1.10 Додаткова інформація щодо діяльності підприємства \_\_\_\_\_

2. Дослідження характеру каналу збуту.

2.1 Будь ласка, оберіть тип каналу розподілу для продукції вашого підприємства (який використовується на даний момент)

- однорівневий                       дворівневий                       трьохрівневий  
 багаторівневий                       не можу сказати чітко

2.2 Чи планується вживати заходи щодо зміни типу каналу взаємодії в майбутніх планах розвитку:

- так, суттєвих  
 зміни носять тактичний характер  
 плануються, але зустрічають опір  
 не плануються



не можу сказати чітко

2.3 Будь ласка, оберіть тип каналу розподілу для продукції вашого підприємства (який планується використовувати згідно стратегічних намірів)

однорівневий                       дворівневий                       трьохрівневий  
 багаторівневий                       не можу сказати чітко

2.4 Оберіть тип каналу розподілу для продукції вашого основного конкурента

однорівневий                       дворівневий                       трьохрівневий  
 багаторівневий                       не можу сказати чітко

2.5 Який тип каналу найбільш відповідає політиці зміни товарної номенклатури

однорівневий                       дворівневий                       трьохрівневий  
 багаторівневий                       не можу сказати чітко

2.6 На якій основі сформовано роботу з ключовим посередником / споживачем продукції Вашого підприємства:

2.6.1 на довгостроковій договірній основі \_\_\_\_\_ % продукції

2.6.2 на договірній основі \_\_\_\_\_ % продукції

2.6.3 постачання носять випадковий (разовий характер) \_\_\_\_\_ %

2.6.4 такий розподіл недоцільний

### 3. Дослідження влади та довіри в каналах збуту.

3.1 Охарактеризуйте чинники, що на Вашу думку сприяють підвищенню рівня **довіри** в каналі збуту:

3.1.1 ділова репутація

3.1.2 виконання взаємних зобов'язань

3.1.3 надання великого обсягу інформації

3.1.4 рівень особистих відносин

3.1.5 надання фінансових пільг (відстрочення платежу, кредит)

3.1.6 висока якість обслуговування

3.1.7 надійність

3.1.8 імідж бренда

3.1.9 тривалий термін спільної роботи

3.1.10 відкрита для постачальника цінова політика

3.1.11 гнучкі договірні відносини

3.1.12 більша частка ринку

3.1.13 відсутність перетинання по видах діяльності

3.1.14 загальний капітал

3.1.15 можливість повернення товару

3.1.16 лояльність

3.1.17 наявність повних асортиментів

3.1.18 частота контактів

3.1.19 інший чинник

3.2 Охарактеризуйте чинники, що на Вашу думку сприяють підвищенню рівня **влади (пріоритету)** в каналі збуту:

3.2.1 велика частка ринку

3.2.2 популярність брэнда

3.2.3 співвідношення числа покупців і постачальників;

3.2.4 дефіцит товарів на ринку

3.2.5 низька ціна

3.2.6 потужне фінансове становище

3.2.7 унікальність товару

3.2.8 якість послуг, що надаються

3.2.9 надання фінансових пільг ( відстрочення платежу, кредит)

3.2.10 монополізм компанії

3.2.11 різноманітний асортименти

3.2.12 оперативність поставки

3.2.13 проведення заходів щодо просування

3.2.14 володіння патентами, ноу-хау, ексклюзивними правами

3.2.15 ділова репутація

3.2.16 відсутність сильних конкурентів

3.2.17 інший чинник

3.3. Вкажіть на найбільш суттєві чинники впливу на рівень довіри і влади в каналах збуту

3.3.1 велика частка ринку:  1       2       3       4       5

3.3.2 ділова репутація:  1       2       3       4       5

3.3.3 популярність брэнда:  1    2       3       4       5

3.3.4 надання фінансових пільг:  1  2       3       4       5

3.3.5 якість послуг, що надаються:  1    2    3       4       5

3.3.6 різноманітний асортименти:  1    2    3       4       5

3.3.6 інші:                                       1    2    3       4       5

3.4 Надайте оцінку *співвідношенню рівня довіри і влади* в існуючому каналі розподілу продукції Вашого підприємства (виходячи із оцінок ключових параметрів):

	Зовсім незначний рівень	Незначний рівень	Неважливо для роботи каналу	Значний рівень	Високий рівень
	1	2	3	4	5
Рівень довіри					
Рівень влади					

3.5 Будь ласка, оцініть наступні висловлення відносно Вашого співробітництва з найбільш впливовим посередником в каналі збуту підприємства:

Будь ласка, оцініть наступні висловлення відносно Вашого співробітництва з даним постачальником:	Оцінка				
	1	2	3	4	5
Даний постачальник стримує обіцянки, зроблені нашою компанією					
Даний постачальник не завжди чесний з нами					
Ми віримо інформації, надаваній нам даним постачальником					
Даний постачальник заслуговує довіри					
Ми вважаємося, що слід бути обачним у рамках взаємодії з даним постачальником					
Ухвалюючи важливі рішення, постачальник бере до уваги наші інтереси					
Ми можемо довірити даному постачальникові конфіденційну інформацію з діяльності нашої компанії					
Ми упевнені у професіоналізмі даного постачальника					

#### 4. Дослідження типу (характеру) взаємодії в каналах збуту

4.1 Оберіть один із трьох варіантів типу (характеру) взаємодії (з урахуванням пріоритетної ролі одного із учасників)

4.1.1 формат взаємодії типу «А» - влада сконцентрована у «виробника»

4.1.2 формат взаємодії типу «Б» - влада сконцентрована в оптовому ланцюгу

4.1.3 формат взаємодії типу «В» - влада сконцентрована на рівні роздрібного посередника

4.1.4 владу та пріоритет в каналі визначити не можна

4.2 Оцініть існуючу систему збуту як таку, що найбільш відповідає типу взаємодії:

«А»                       «Б»                       «В»

4.3 Чи доцільне на Вашу думку виділення формату взаємодії

«так»                       «ні»                       «не можу визначитися»

4.4 Чи відповідає такий розподіл типів взаємодії існуючим цілям функціонування підприємства:

«цілком відповідає»                       «відповідає тільки поточним цілям»

«відповідає стратегії розвитку підприємства»



систем					
9. Навчання персоналу, залученого у взаємодію					
10. Маркетингові дослідження з даного ринку поставок					
11. Юридичний супровід процесу закупівель					
12. Дослідження ринку для поліпшення відповідності продуктів/послуг потребам кінцевих споживачів					
13. Спільні дослідження й розробка нових продуктів/послуг					
14. Технічна підтримка споживачів					
15. Юридичне консультування					
16. Оптимізація логістичних процесів					
17. Аналіз проблемних зон у ланцюжку створення цінності					
18. Моніторинг і оцінка задоволеності споживачів					
19. Загальна координація взаємодії					
20. Планування документообігу					
21. Оптимізація й удосконалювання системи розрахунків					
22. Впровадження системи менеджменту якості					
23.					

Впровадження постачань по системі «точно- в-термін»					
--	--	--	--	--	--

## 5. Дослідження інвестиційних та адаптаційних параметрів процесу побудови ефективної взаємодії

5.1 Дайте оцінку *ролі посередника* в системі інвестиційного забезпечення процесу взаємодії за шкалою

Складові оцінки	Зовсім не згодний	Згодний, але не зовсім	Не можу визначити	Частково згодний	Абсолютно згодний
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Даний постачальник зробив значні інвестиції в співробітництво з нами					
2. У випадку припинення нашого співробітництва, дані інвестиції багато в чому втраять своє значення й цінність					
3. Зроблені інвестиції з боку даного постачальника суттєво підвищили ефективність нашої взаємодії					
4. Інший варіант					

5.2 Дайте оцінку *власної ролі як виробника* в системі інвестиційного забезпечення процесу взаємодії із посередником за шкалою:

Складові оцінки	Зовсім не згодний	Згодний, але не зовсім	Не можу визначити	Частково згодний	Абсолютно згодний
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Наша компанія зробила значні в співробітництво з даним постачальником					
2. У випадку припинення співробітництва із цим постачальником дані інвестиції багато в чому втраять своє значення й цінність для нашої компанії					
3. Ми пішли на істотну адаптацію наших внутрішніх процесів, щоб ефективно працювати з даним постачальником					
4. Навчання наших співробітників для більш ефективної роботи з даним постачальником потребувало істотних часових і фінансових витрат					
5. Для співробітництва з даним постачальником ми суттєво адаптували характеристики нашої продукції					
6. Для співробітництва з даним постачальником ми суттєво адаптували наш виробничий процес					

7. Для співробітництва з даним постачальником ми адаптували наші виробничі плани					
8. Для співробітництва з даним постачальником ми адаптували нашу систему логістики					
9. Робота з даним постачальником потребувала значного часу для знайомства з його процедурами й вимогами до документообороту?					

5.3 Чи можна на Вашу думку стверджувати, що в межах взаємодії за основним форматом ключовий посередник:

Оцінка ролі посередника	Оцінка				
	1	2	3	4	5
1. Пропонує ідеї з розробки нових продуктів або послуг Вашої					
2. Бере участь у розвитку вже існуючих продуктів або послуг					
3. Робить пропозиції щодо розвитку й оптимізації виробничих процесів Вашої компанії					
4. Пропонує нові технологічні ноу-хау для Вашої компанії					

5.4 Оцініть готовність існуючої системи збуту Вашого підприємства до формування міжфірмової взаємодії за шкалою:

Складові оцінки готовності до міжфірмової взаємодії	Зовсім не готові	Готові, але частково	Не можу визначити готовність	Готові в певній мірі	Абсолютно готові
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
система документообігу					
інформаційні системи					
продукти та послуги					
виробничі процеси					
система транспортної логістики					
складська логістика					
Маркетинг					
основне обладнання					



*Наукове видання*

**Шталь** Тетяна Валеріївна  
**Савицька** Наталія Леонідівна  
**Доброскок** Юлія Борисівна

**УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВЗАЄМОДІЇ  
ПІДПРИЄМСТВ У КАНАЛАХ ЗБУТУ В УМОВАХ  
ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Монографія

В авторській редакції

*Відповідальний за випуск Л. П. Орденова*

Підписано до друку 07.07.2015 р.  
Формат 60×84/16. Папір офсетний. Друк ксерографічний.  
Гарнітура Times New Roman.  
Умов. друк. арк. 11,7. Обл.-вид. арк. 10,1.  
Наклад 300 прим. Зам. №07-15

ТОВ «Видавництво «Лідер»  
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготівників  
і розповсюджувачів видавничої продукції,  
серія ДК №4224 від 08.12.2011 р.  
61168, м. Харків, вул. Блюхера, 12  
тел. (057) 758-77-75