

МАРКЕТИНГОВА КООПЕРАЦІЯ ЯК ОДИН ІЗ ДІЄВИХ МЕХАНІЗМІВ СКОРОЧЕННЯ ВИТРАТ НА ЕТАПІ ІНІЦІАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТУ

М. К. Вишневська, к.т.н., асистент, Національна металургійна академія України, vishnevskaya@i.ua

В роботі обґрунтовано вибір проектно-орієнтованого управління як базового інструменту розвитку організації та підвищення її конкурентоспроможності. Запропоновано механізм зниження маркетингових витрат під час проведення функціонального (маркетингового) аналізу проекту за рахунок стратегічного альянсу підприємств у сфері маркетингу на основі коопераційних взаємодій між ними. Наведено орієнтовний експрес-аналіз наслідків прийнятих управлінських рішень за допомогою методів фінансового менеджменту.

Ключові слова: проект, альянс, маркетингова кооперація, маркетингові дослідження, витрати, підприємство.

Постановка проблеми. Сучасне економічне середовище будується за принципом динамічного руху вперед. Щодня одні події змінюються іншими з колосальною швидкістю. Глобальна конкуренція на відкритих ринках, новітні технології, ускладнення продукції, що випускається, на фоні скорочення життєвого циклу виробів, збільшення обсягів знань та поява нових спеціальностей, сучасні моделі керування, широке розповсюдження клієнт-орієнтованого управління та віртуальних команд – це те, без чого не можна уявити сучасне світове бізнес-середовище. В таких умовах важливість вибору інноваційної моделі розвитку та проектно-орієнтованого управління як базових інструментів розвитку організації безсумнівна.

Відомо, що кожен проект у процесі розробки та реалізації проходить ряд послідовних етапів від ініціалізації до завершення. На жаль в українській дійсності формуванню бачення проектів на фазі їх підготовки, а також маркетинговому дослідженню обраної ідеї проекту приділяється недостатньо уваги. Наявність даної проблеми обумовлена як застосуванням адміністративно-командного управління на макrorівні економіки, так і порівняно невеликими фінансовими можливостями ряду малих та середніх підприємств. Як показує досвід, комплексна маркетингова діяльність на фазі розробки проекту є суттєвою статтею витрат, яку можуть собі дозволити, як правило, великі підприємства. Більш того, реалізація навіть окремих етапів такої діяльності не завжди доступна вітчизняним підприємствам і у ряді випадків призводить до по-

гіршення фінансових показників їх діяльності. Це зумовлює необхідність розробки дієвого механізму зменшення витрат на маркетингові дослідження на етапі ініціалізації проекту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. В роботах таких провідних вітчизняних науковців, як С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва [1], В. В. Малий [2], О. В. Пономаренко [3], П. І. Пономаренко [2], М. В. Фатєєв, С. К. Чернов [4], Ю. П. Шаров та ін. розглянуто ключові теоретичні та практичні питання управління проектами, проаналізовано сучасні методи та інструменти їхнім управлінням, визначено окремі елементи цього процесу на підприємстві [5], а також виділено функціональні аспекти проектного аналізу, в тому числі маркетингову складову [3].

Однак, незважаючи на наявність великого числа глибоких та ґрунтовних робіт провідних економістів з питань управління проектами, залишаються не достатньо висвітленими питання маркетингових досліджень в контексті прийняття управлінських рішень. Немає конкретних рекомендацій стосовно зниження витрат, і, як наслідок, розширення доступності маркетингових досліджень проектних рішень. Все це зумовило вибір теми, окреслення задач та постанову мети дослідження.

Формулювання мети статті. Мета даної роботи полягає у розробці дієвого механізму зниження витрат на маркетингові дослідження на етапі ініціалізації проекту для подальшого підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.

Викладення основного матеріалу

дослідження. Важко уявити ситуацію успішної реалізації проекту, який не пройшов попередньо проектного аналізу в цілому, та функціонального, зокрема. Дійсно, незважаючи на розмаїтість проектів, їх функціональний аналіз включає ряд складових оцінки – маркетингову, технічну, екологічну, інституціональну (правову та соціальну), фінансову, економічну та інші аспекти, які дозволяють проектному менеджеру в кінцевому рахунку вирішити питання стосовно прийняття або відхилення проекту.

Маркетинговий аналіз, що передбачає багатостадійну процедуру аналізу ринку, безумовно, є важливим моментом на шляху прийняття коректного управлінського рішення та дозволяє оцінити конкурентоспроможність проектної продукції, а також можливості її реалізації на ринку, отримання доходу, обґрунтувати комерційну спроможність проекту. Однак, як зазначалось раніше, порівняно невеликі фінансові можливості малих та середніх підприємств не завжди дозволяють їм використовувати весь спектр засобів підвищення ефективності своєї діяльності, зокрема витрачати кошти на маркетингові дослідження. Ці підприємства, власне, й зустрічаються із проблемою доступності маркетингу, тобто саме для невеликих виробничих підприємств проблеми реалізації ефективного маркетингу є особливо гострими.

Проблема розширення доступності маркетингу може бути вирішена (або в значній мірі пом'якшена її гострота) за допомогою кооперації підприємств. Стратегічний альянс підприємств у сфері маркетингу на основі коопераційних взаємодій між ними дозволяє очікувати ряду таких позитивних зрушень, як створення конкурентних переваг на ринку, розширення каналів збуту, забезпечення успішного просування товару, збільшення обсягів продажів, покращення ключових фінансово-виробничих показників компаній у поєднанні з підвищенням стабільності свого функціонування.

Доцільність таких альянсів найбільш очевидна у випадках обмежень попиту, ускладнень в збуті, переповнення товарних ринків і, як наслідок, зростання товарних запасів. При цьому один з варіантів кооперації підприємств – це часткова компенсація

витрат на маркетингові дослідження (їх пропорційний розподіл).

На рис. 1 запропоновано схему коопераційних взаємодій підприємств у сфері маркетингу.

Відповідно до запропонованої схеми передбачається розподіл затрат, пов'язаних із проведенням маркетингових досліджень одним із підприємств, між членами альянсу коопераційної структури, а також спільне використання маркетингової інформації всіма членами кооперації. При цьому власник інформації (i -те підприємство) знижує величину своїх затрат (M_{ari}) на суму виплат покупцям інформації ($\sum z_j$) – підприємств-членів альянсу ($j=1, n$), а інформація отримана підприємствами трансформується в потенційні доходи, такі як:

– доходи від реалізації продукції за більш високими цінами (або придбання сировини за більш низькими цінами $(P_j^1 - P_j^2)$;

– доходи від збільшення обороту продажів $(v_j^1 + v_j^2) * P_j^1$;

– економія на відсутності необхідності проведення самостійних маркетингових досліджень, організації реклами та ін. ($M_{ari} - z_j$), що спричинило б більш високі витрати, ніж виплати в розмірі z_j .

Відповідно, вигода j -того члена кооперації відображається змінними w_j^1, w_j^2, w_j^3 з урахуванням витрат на оплату інформації z_j :

$$w_j^0 = w_j^1 + w_j^2 + w_j^3 - z_j \quad (1)$$

Зазвичай, кооперація такого характеру відбувається в декілька етапів на основі довгострокових угод між вітчизняними підприємствами або з участю закордонних партнерів. На першому етапі потенційні партнери досліджують можливість та зацікавленість сторін щодо спільної діяльності, аналізують економічну стійкість, виробничу базу, конкурентоспроможність, забезпеченість кваліфікованим персоналом.

У випадку взаємної задоволеності сторін результатами попереднього аналізу, виникає підстава для розробки проекту кооперації, який, зазвичай, являє собою скорочений план спільних дій, таких як: попередній розподіл зобов'язань сторін, окреслення принципів комерційних відносин членів альянсу, оцінка перспективних ємностей внутрішнього та/або зовнішнього ринків, визначення необхідних капіталовкладень,

обсягів фінансування та джерел отримання коштів, попередній фінансовий аналіз (розрахунок самоокупності проекту, очікуваної норми прибутку) для прийняття остаточного рішення про доцільність кооперації. Слід також зазначити, що у випадку кооперації сторін з різними валютними системами, в якості валюти для розрахунків доцільним є використання більш стабільної валюти та введення валютної обмовки (умови, що страхує експортера і кредитора від ризику

знецінення (падіння) курсу валюти платежу з моменту укладення контракту до моменту його оплати). А також застосування ковзних цін (вихідний розмір яких визначається в момент виконання договору шляхом перегляду первісних договірних цін з урахуванням змін у вартості ціноутворюючих факторів) при укладанні довготермінової угоди за умови існування небезпеки інфляції в будь якій із країн учасників кооперації.

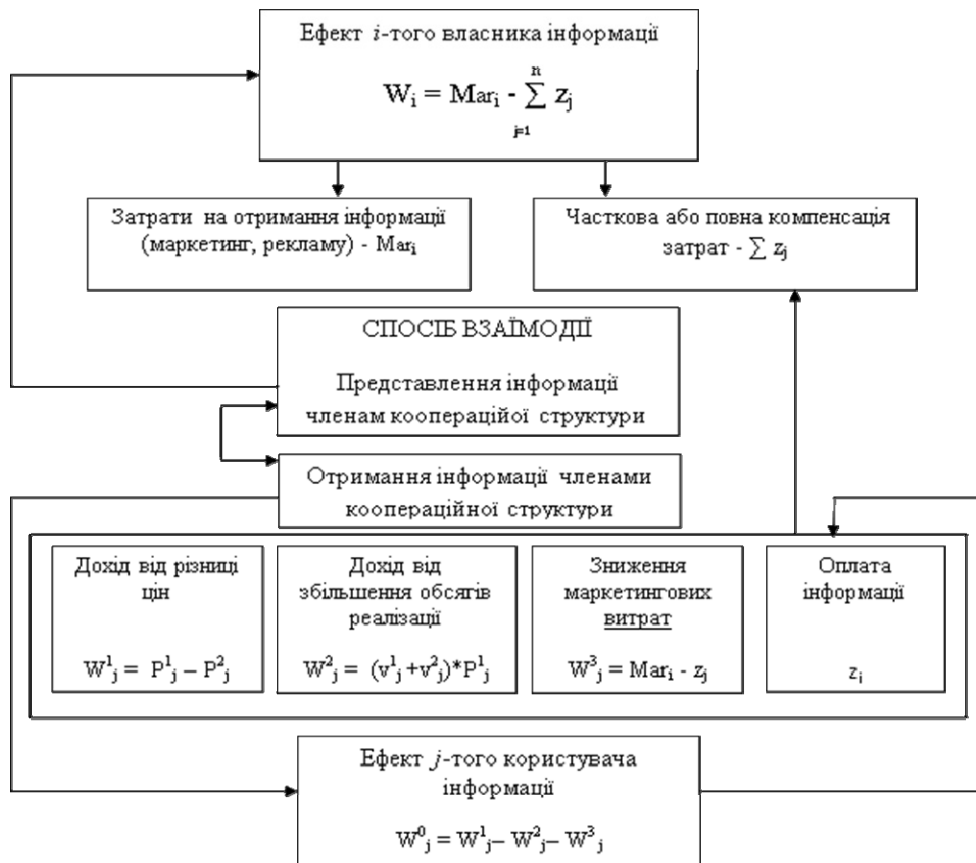


Рис. 1. Схема коопераційних взаємозв'язків підприємств у сфері маркетингу

Якщо приймається рішення про продовження процесу кооперації, розробляється остаточний план та порядок його поетапного здійснення, то необхідним є узгодження умов економічних відносин між сторонами, готується угода про кооперацію, яка містить чотири розділи (предмет, комерційний блок, юридичний блок та комплект додатків до угоди).

Разом з тим виникає питання оцінки ефективності запропонованих заходів, яка повинна враховувати як короткотерміновий, так і довготерміновий ефект від маркетингового проекту. На українських підприєм-

ствах часто спостерігається ситуація, коли відсутня єдина точка зору – маркетолог оцінює проект з точки зору продажів, а фінансист хоче бачити «негайний» ефект кожного маркетингового заходу у вигляді операційного прибутку. Дана позиція помилкова, тому що реальний внесок маркетингових програм (маркетингові дослідження, реклама та ін.) у підвищення короткотермінових прибутків – це скоріше виключення, ніж правило. Більш того, зростання поточних прибутків можна досягти зворотнім шляхом – скороченням безпосередньо маркетингових витрат.

Маркетингові дослідження на стадії ініціалізації проекту являють собою інвестиції, а отже, їх ефективність повинна визначатися виходячи із впливу на довготермінові грошові потоки й економічний прибуток. Аналіз цього процесу здійснюється шляхом порівняння нових інвестицій у маркетинг із тим результатом, який вони принесуть в майбутньому.

У якості критерію оцінки тут повинні виступати комплексні показники, які враховують тривалість отриманого результату. При цьому оцінка ефективності інноваційних маркетингових програм повинна базуватися на ключових показниках маркетингової діяльності, до яких можна віднести: витрати на маркетинг, виручку компанії за період часу, фінансовий результат у вигляді операційного прибутку або дисконтованого періоду окупності маркетингових інвестицій. У той же час, фінансовий результат у вигляді операційного прибутку слід розглядати раз на рік або на півроку. Це пов'язано з інтегральним характером даного показника, тож ефект від маркетингових витрат, як зазначалось раніше, швидше за все може позначитися не в тому місяці, коли були понесені витрати, а в наступних періодах.

Однак, якщо протягом півріччя ринок не відреагував на додаткові маркетингові витрати відповідним зростанням продажів або іншими ознаками, то можна визнати застосований маркетинговий проект не ефективним.

Питанням кількісної оцінки ефективності маркетингу Value-Based-Marketing (VBM) присвячено чимало досліджень сучасних діячів менеджменту та маркетингу, провідних економістів, зокрема П. Дойля [6], Т. Амблера [7], Д. Аакера [8], К. Келлера [9], Б. Гейла [10] та інших. Одним з можливих дієвих способів оцінки ефективності маркетингової програми в цілому і маркетингової кооперації, зокрема, може виступати CVP-аналіз, який відображає важливість розуміння «поводження» витрат, їх реагування на різні фактори впливу з метою оцінки наслідків тих або інших управлінських рішень.

Розглянемо приклад проекту кооперації по лінії об'єднання двох малих виробничих структур на основі планування спіль-

них маркетингових дій із використанням методів фінансового менеджменту, що дозволяють здійснювати наближений експрес-аналіз наслідків прийнятих рішень. Спочатку проводимо оцінку фінансового стану кожного з підприємств членів альянсу за допомогою загальновідомих показників. Спираючись на вихідні данні обох виробничих структур, такі як ціна одиниці продукції, обсяг виробництва, розмір ставки оподаткування та активів підприємств, розраховуємо змінні витрати, виторг та сумарні витрати. Обчислюємо валову маржу підприємства і чистий дохід, на який, в свою чергу, розраховуємо питомий прибуток. Далі – крапку беззбитковості та запас міцності, і наостанок – рентабельність загально економічну та власних коштів. Для більш наочного порівняння основних фінансово-виробничих показників сторін рекомендується після кожного з етапів розрахунків зводити їх вихідні й вже обчислені дані у таблицю.

На наступному кроці додаємо як константу витрати на маркетинг і закладаємо у розрахунки припущення про зростання обсягів продажів на певну величину як реакцію на маркетингові заходи. Обчислюємо, як при цьому зміниться чистий дохід та інші фінансові показники підприємств. Будуємо таблицю, в якій відображаємо ключові фінансово-виробничі результати діяльності підприємств, які отримані без урахування кооперації в області маркетингу.

Далі досліджуємо економічний ефект коопераційної стратегії в сфері маркетингу із застосуванням методу CVP-аналізу. Так, пропонується розподіл затрат на маркетингові заходи між членами альянсу у певному розмірі – це може бути пропорційно 50% на 50%, 60% на 40%, 70% на 30% або інші варіанти та перерахунок для кожного з них зазначених раніше фінансово-виробничих показників. При цьому слід погоджувати інтереси кожного із підприємств, яке входить в альянс, і враховувати як можна більш повну компенсацію їх збитків, що супроводжує прийняте оптимальне рішення. Тому на даному етапі можливою є постановка задачі пошуку оптимальної пропорції розподілу витрат (із застосуванням методів оптимізації) таким чином, щоб загальна сума продажів для кожного з учасників була

максимальною. Для цього доцільно скористатися математичною моделлю Ричарда Белмана, яка передбачає проведення саме покорокового процесу оптимізації.

Заключним етапом аналізу ефекту від маркетингової кооперації виробничих одиниць є такий, при якому затрати на маркетинг вже не здійснюються на фоні збереження зростання обсягів продажів. Як відомо, найчастіше, затрати на маркетинг (маркетингові дослідження) на етапі ініціалізації проекту здійснюються одноразово, у той час як ефект від них носить інерційний характер. Тобто, перестаючи нести затрати, ми продовжуємо одержувати дохід як наслідок раніше вкладених коштів, так званий «хвіст».

Проводимо розрахунки для варіанта, при якому виторг, змінні затрати, валова маржа і постійні витрати залишаються незмінними. Не важко спрогнозувати, що в останньому випадку чистий дохід, показники рентабельності й запасу міцності будуть найкращі в обох компаніях. Це пов'язано із збільшенням виторгу при відсутності зростання затрат на маркетинг. При цьому найгірших результатів слід очікувати при окремому фінансуванні маркетингових досліджень кожним з підприємств стратегічного альянсу.

Таким чином, для аналізу ефективності маркетингової кооперації пропонується застосування CVP-аналізу для низки варіантів, а саме: вихідний стан підприємств кооперації при якому відсутня маркетингова складова; перехідний стан, при якому компанії несли самостійно затрати на маркетинг; кілька альтернативних варіантів співвідношення маркетингових затрат; підсумковий стан (найліпший варіант із безлічі можливих), отриманий за допомогою принципу оптимальності Р. Белмана, а також стан після завершення маркетингової компанії («хвіст» від маркетингових заходів, без затрат). Ефективність вище пропонованих варіантів може бути наочно представлена за допомогою графічних методів (наприклад, відображення динаміки рівня запасу міцності або чистого доходу).

Висновки. Глобальні тренди проектизації бізнесу на сьогодні є наслідком ускладнення технологій виробництва про-

дуктів проектів на фоні сподівань відносно зниження їхньої вартості та скорочення циклу виробництва. Вдосконалення менеджменту на засадах проектно-орієнтованого управління організаціями створює потенційні можливості отримання конкурентних переваг у порівнянні з компаніями, які використовують адміністративно-командне управління.

Однак, для досягнення стійкого успіху, отримання інноваційного, високоприбуткового «продукту проекту» потрібно докласти чимало зусиль. Так на початкових стадіях, коли приймається рішення про доцільність та можливості реалізації того чи іншого проекту, важливо приділити максимальну увагу проектному аналізу в цілому та маркетинговому, зокрема. Але на жаль, маркетингові дослідження в силу їх високої вартості залишаються майже недоступними для безлічі невеликих вітчизняних виробничих структур, що в подальшому негативно впливає на якість прийняття управлінських рішень.

Одним із можливих варіантів подолання цієї проблеми може стати запропонований проект з кооперації по лінії об'єднання малих виробничих структур для організації загальної маркетингової служби і спільного фінансування витрат на проведення маркетингових досліджень.

Досвід застосування такого підходу показує, що при кооперації одночасно з поліпшенням показника стабільності, відбувається також покращення й інших фінансових показників (прибутку, рентабельності та ін.), що свідчить про позитивні зрушення в економіці підприємств-членів альянсу. Це є наслідком того, що ці підприємства не тільки збільшують власні ключові фінансово-виробничі показники, але й поєднують їх зростання з підвищенням стабільності свого функціонування. При цьому виникає нелінійний, так званий синергетичний ефект кооперації, при якому виграв отримує кожне з підприємств альянсу, а також стає можливим проведення комплексних маркетингових досліджень на стадії ініціалізації проекту.

Література

1. Управління проектами та програмами: підручник / С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва, А. Я. Казарєзов, К.

- В. Кошкін та ін. – Миколаїв : Торубари О. С., 2010. – 352 с.
2. Управління проектами: національні особливості: монографія / В. В. Малий, О. І. Мазуркевич, В. М. Молоканова, С. В. Антоненко та ін. – Дніпропетровськ : ІМА-прес, 2008. – 265 с.
3. Управління проектами: підручник / за заг. ред. О. В. Пономаренко. – Донецьк : Донбас, 2010. – 912 с.
4. Управління проектами: навч. пос. / за ред. С. К. Чернова, В. В. Малого. – Миколаїв : НУК, 2010. – 354 с.
5. Елементи управління проектами на підприємстві: підручник / В. В. Малий, О. І. Мазуркевич, С. К. Чернов, С. В. Антоненко та ін. – Дніпропетровськ :

ІМА-прес, 2011. – 159 с.

6. Дойль П. Маркетинг, орієнтований на цінність / П. Дойль. – СПб. : Питер, 2001. – 480 с.
7. Амблер Т. Маркетинг и финансовый результат: новые показатели и богатство корпорации / Т. Амблер. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 246 с.
8. Aaker D. Managing Brand Equity / D. Aaker. – N. Y. : Free Press, 1991.
9. Keller K. L. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Management Brand Equity, Upper Saddle River / K. L. Keller. – N. Y: Prentice-Hall, 1998.
10. Gale B. Managing Customer Value / B. Gale. – N. Y. : Free Press, 1994.

В работе обоснован выбор проектно-ориентированного управления, как базового инструмента развития организации и повышения ее конкурентоспособности. Предложен механизм сокращения маркетинговых затрат во время проведения функционального (маркетингового) анализа проекта за счет стратегического альянса предприятий в сфере маркетинга на основе кооперационных взаимодействий между ними. Приведен ориентировочный экспресс-анализ последствий принятых управленческих решений с помощью методов финансового менеджмента.

Ключевые слова: проект, альянс, маркетинговая кооперация, маркетинговые исследования, затраты, предприятие.

The choice of project-oriented management as the basic instrument of company development and increase in its competitiveness is proved. The mechanism of decreasing marketing costs during functional (marketing) analysis of a project by means of strategic alliance of marketing companies. Approximate express analysis of consequence of management decisions with the help of financial management methods is presented.

Keywords: project, alliance, marketing cooperation, marketing research, costs, company.

Рекомендовано до друку д. е. н., проф. Ковальчуком К. Ф.

Надійшла до редакції 21.09.13 р.