

ності персоналу працювати безпосередньо з клієнтами так, щоб не завдати шкоди іміджу торговельного підприємства.

Отже, запропонована система оцінки втрат ресурсного потенціалу у процесі управління комерційним ризиком враховує як види комерційної діяльності в торгівлі (закупівельну, транспортну, реалізацію товарів і сервісну), так і види можливих втрат (матеріальних, нематеріальних, фінансових і трудових) через виникнення ситуацій комерційного ризику. Своєчасний моніторинг таких втрат дозволить запобігти зростанню рівня ризиків і мінімізувати їх розмір у майбутньому, забезпечивши підґрунтя для збереження або підвищення прибутку від операційної діяльності торговельних підприємств.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Арустамов М. А. Разработка системы ключевых индикаторов по основным рискам / М. А. Арустамов // Российское предпринимательство. – 2007. – № 5. – Вып. 1 (90). – С. 44–48.
2. Катилова Н. В. Практика ключевых индикаторов для операционных рисков / Н. В. Катилова, Э. Сорин // Управление финансовыми рисками. – 2006. – № 2. – С. 86–100.
3. Горячева Е. А. Использование ключевых индикаторов риска в системах управления операционным риском / Е. А. Горячева // Информационные технологии в бизнесе : VI междунар. конф., 9–11 июня 2010 г. – С.Пб. : СПбГУЭФ, 2010. – С. 128–134.
4. Громов А. И. Ключевые индикаторы риска как инструмент управления информационными рисками в информационных технологиях / А. И. Громов, А. Ю. Рогова, А. В. Ратушин // Информационные технологии в проектировании и производстве. – 2010. – № 4. – С. 3–8.
5. Davies J. Key risk indicators – their role in operational risk management / J. Davies, M. Finlay, T. McLenaghan, D. Wilson // Proceedings of the ARM and Risk Business International. – Prague, 2006. – P. 1–32.
6. Банковские риски: оценить, управлять, контролировать: аналитическая записка // Управление рисками в России [Электронный ресурс] : Междунар. форум, 12–13 окт. 2005 г. : тезисы докл. – Режим доступа: <http://www.risk-manage.ru/2005/materials/Risk-Bank.pdf>. – Назва з титул. екрана.
7. Taylor C. Composite Indicators: Reporting KRIs to Senior Management / C. Taylor // The RMA Journal. – 2006. – April. – P. 16–20.
8. Кузавкова Л. В. Система базового индикатора как метод управления банковским операционным риском / Л. В. Кузавкова, Л. И. Кругляк // Интеграция России в мировую экономику. – 2010. – № 3. – С. 230–235.
9. Молвинский А. В. Как разработать систему ключевых показателей деятельности [Электронный ресурс] / А. В. Молвинский. – Режим доступа: <http://www.gaap.ru>. – Назва з титул. екрана.

УДК 65.011.3:339.37

## ФОРМУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ ІНТЕГРОВАНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

**В. А. Гросул, доктор економічних наук; С. В. Артеменко**

Маркетинговий потенціал є дієвою рушійною силою, спрямованою на забезпечення ефективного розвитку торговельних підприємств. Узгоджена ефективна взаємодія маркетингового потенціалу із сегментом ринку та споживачами є конкурентною довгостро-

ковою перевагою будь-якого торговельного підприємства, відбувається шляхом реалізації концепції. Саме тому актуальним є дослідження питань обґрунтування концептуального підходу до управління маркетинговим потенціалом.

Управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства є активним об'єктом дослідження серед багатьох дослідників. Сучасні теоретичні підходи та концептуальні положення управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства висвітлені в працях таких учених, як: Л. Балабанова, А. Балабаниць, В. Баранчєєва, В. Божко, В. Бондаренко, В. Гончарук, Ф. Котлер, О. Маслак, Е. Попова, С. Стрижова, Р. Фатхутдинов та ін. Однак, незважаючи на значну кількість розробок з обраної проблеми, залишається відкритим питання формування концепції управління маркетинговим потенціалом, що, в свою чергу, потребує подальшого

дослідження як на науково-теоретичному, так і на організаційно-практичному рівнях.

Основна мета статті полягає у визначенні основних концептуальних підходів до управління маркетинговим потенціалом і обґрунтуванні концепції інтегрованого управління ним.

Критичний огляд наукової літератури свідчить, що існує значна кількість концептуальних підходів до управління маркетинговим потенціалом. Проведений аналіз економічних джерел з обраної проблематики [1–5] дозволив визначити основні існуючі концептуальні підходи до управління маркетинговим потенціалом, обґрунтувати їх особливості (рис. 1).



Рис. 1. Аналіз теоретичних підходів до формування концептуальних положень управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства (авторська розробка)

У виробничій концепції управління маркетинговим потенціалом розглядається як граничні можливості підприємства у галузі випуску та просування на ринок визначеного обсягу продукції (наданих послуг) за якістю та асортиментом відповідних до параметрів платоспроможного попиту потенційних спо-

живачів [1, с. 113–114]. Тобто застосування виробничої концепції передбачає спрямування управлінських заходів щодо управління маркетинговим потенціалом на вдосконалення виробничо-збутового процесу за рахунок зниження витрат на збут, розширення каналів збуту та підвищення продуктивності праці з

метою створення та реалізації товарів необхідних сучасному попиту (співвідношення «ціна – якість»).

В основі товарної концепції управління маркетинговим потенціалом лежить припущення, що споживач завжди обере товар, якщо він якісний і має допустиму ціну. Ф. Котлер визначив, що «продуктово-орієнтована концепція свідчить, що споживачі віддають перевагу товарам, що пропонують найвищу якість, володіють кращими експлуатаційними властивостями і характеристиками, а, отже, менеджери повинні сконцентрувати всі сили на виробництві високоякісної продукції та її постійному вдосконаленні» [2, с. 121]. Тобто маркетинговий потенціал у рамках зазначеної концепції являє собою загальну сукупність ресурсів торговельного підприємства, які визначають рівень розвитку маркетингових можливостей підприємства та потрібні для якісного задоволення потреб споживачів. Основний орієнтир в управлінні маркетинговим потенціалом спрямований на задоволення потреб споживачів шляхом кращого задоволення їх потреб, а ніж у конкурентів.

Слід зазначити, що застосування наведених вище концепцій управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства можливе лише такі, коли існує низький рівень конкуренції, що вже неможливо для сучасного розвитку ринкового середовища.

Аналізуючи передумови застосування збутової концепції управління маркетинговим потенціалом, слід зазначити, що в рамках цієї концепції маркетинговий потенціал являє собою сукупність ресурсів підприємства, які спрямовано на максимізацію обсягів реалізації продукції підприємства.

При визначенні рівня маркетингового потенціалу підприємства найбільше значення отримує забезпечення різноманіття способів управлінського впливу (комбінації рішень у галузі ресурсів) та індивідуальних стратегій конкурентної поведінки, яка забезпечує свободу доступу підприємства до конкурентних ресурсів, які забезпечують підприємству стійкість конкурентних переваг у галузі просування та збуту товарів [1, с. 114].

Головною ідеєю збутової концепції управління маркетинговим потенціалом є формування оптимальних каналів розподілу обсягів реалізації продукції, залишаючи поза увагою потреби споживачів, що в довгостроковій перспективі може призвести до незбалансованого розвитку маркетингового потенціалу торговельного підприємства.

Класична концепція управління маркетинговим потенціалом намагається усунути недоліки трьох попередніх шляхом визначення ступеня відповідності основних складових елементів маркетингового потенціалу підприємства, які в процесі комплексного використання будуть сприяти підвищенню рівня управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства, на основі якісного задоволення потреб цільового ринку.

Враховуючи особливості соціально-етичної концепції, управління маркетинговим потенціалом являє собою характеристику привабливості зовнішнього середовища (глобального та операційного), тобто віддзеркалення досягнутого в процесі виробничо-збутової та маркетингової діяльності рівня якості людського життя, яке включає в себе не тільки розкіш, але і збереження та покращення середовища існування [1, с. 115].

Вважаємо, що концептуальне управління маркетинговим потенціалом лише на засадах збереження оптимального балансу між реалізацією та задоволенням потреб споживачем (навіть шляхом врахування якості рівня життя та благополуччя споживачів), не надають можливість повністю використовувати маркетинговий потенціал торговельного підприємства.

Слід зазначити, що інтеграційні процеси в системі маркетингового потенціалу еволюціонують і трансформуються, змінюється характер відносин їх учасників. Щоб ці процеси не проходили стихійно, необхідний надійний фундамент, який забезпечуватиме розробку та здійснення ефективних управлінських рішень [3, с. 64].

Р. А. Фатхутдинов визначає, що сутність інтегрованого підходу до управління представляє собою «націлений на дослідження і посилення взаємозв'язків між окремими підсистемами і елементами системи менеджмен-

ту; між рівнями управління по вертикалі та між суб'єктами управління по горизонталі; між стадіями життєвого циклу об'єкта управління» [4, с. 26].

Тому, на наш погляд, необхідно використовувати інтегрований концептуальний підхід до управління маркетинговим потенціалом, за яким управління маркетинговим потенціалом буде здійснюватись на основі триєдиного зв'язку: складові маркетингового потенціалу → споживачі → територія, які відображають головні аспекти розвитку маркетингового потенціалу для формування механізму стабілізації торговельного підприємства.

Досліджуючи маркетинговий потенціал на основі триєдиних елементів можна зробити такі припущення:

1. З метою досягнення стабільності діяльності торговельного підприємства необхідний синергетичний взаємозв'язок внутрішніх можливостей підприємства із сегментом ринку, на якому воно функціонує, та з ключовими споживачами продукції.

2. Головна мета концепції інтегрованого управління маркетинговим потенціалом полягає в забезпеченні збалансованості складових елементів маркетингового потенціалу через урахування потреб споживачів і сегмента ринку, що призведе в довгостроковій перспективі до позитивного економічного ефекту.

Враховуючи особливості концепції інтегрованого управління маркетинговим потенціалом побудована інтегрована піраміда його управління (рис. 2).



Рис. 2. Концепція інтегрованого управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства (розроблено автором)

Аналізуючи рис. 2, можна зробити висновок, що інтегрована взаємодія поточного маркетингового потенціалу із сегментом, на якому підприємство здійснює свою діяльність, а також враховуючи особливості споживачів цього ринку, надасть можливість отримувати значний синергетичний ефект для торговельного підприємства.

Слід погодитись з Н. Рожко, яка визначає, що «реалізація концепції маркетингового по-

тенціалу можлива лише тоді, коли здійснюється на планових засадах. План заходів повинен передбачати визначення складу заходів, строків виконання, ресурсів, виконавців, їхніх прав і відповідальності, показників, що підлягають контролю, та форм контролю. Підприємство, орієнтоване на маркетинг – це таке підприємство, у якому персонал має стратегічне мислення, використовується система маркетингового стратегічного управління, що

дає можливість розробляти і використовувати комплексну систему маркетингового потенціалу, а поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей» [5, с. 63].

Отже, застосування концепції інтегрованого управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства надає можливість одночасно взаємно пов'язати внутрішні ресурси маркетингового потенціалу підприємства з потребами споживачів на певному сегменті ринку, з метою забезпечення результативної діяльності торговельного підприємства на основі визначених пріоритетів його розвитку.

Перспективи подальших досліджень полягають у формуванні механізму управління маркетинговим потенціалом торговельного підприємства на основі запропонованого інтегрованого підходу.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Маслак О. И. Концептуальные подходы к управлению маркетинговым потенциалом предприятия / О. И. Маслак // Бизнес Информ. – 2010. – № 1. – С. 112–115.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / пер. с англ. под. ред. Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. – С.Пб. : Питер, 2001. – 752 с.
3. Балабаниць А. В. Концептуальна модель інтегрованого управління системою маркетингової взаємодії / А. В. Балабаниць // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3. – Т. 1. – С. 63–67.
4. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг : учебник / Фатхутдинов Р. А. – М. : ЗАО «Бизнес-школа» Интел – Синтез», 2000. – 640 с.
5. Рожко Н. Формування маркетингового потенціалу в умовах сучасного ринку / Н. Рожко, О. Бурлицька // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 2 (27). – С. 60–63.

УДК 005.92

## ФОРМУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНИХ СТРУКТУР І ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**В. М. Білявський, кандидат економічних наук**

Постійне своєчасне та якісне управління процесом функціонування операційної системи підприємств є невід'ємною складовою їх повсякденної діяльності, одним із важливих аспектів конкурентоспроможності в сучасних умовах ринкової економіки. Від організації функціонування операційної системи, а саме своєчасності поставок матеріальних ресурсів у необхідному асортименті, кількості та відповідної якості на виробництво, значною мірою залежить рівномірний і ритмічний випуск готової продукції, її якість, а отже, рівень прибутку та рентабельності підприємства.

За останні роки операційний менеджмент зазнав значних змін і наразі є однією з важливих складових розвитку та конкурентоздатності підприємств. Актуальність статті полягає в значимості функціонування операційної

системи підприємств, у пошуку ефективних способів оптимізації процесу управління операційною системою в умовах зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Аналіз літературних джерел свідчить про те, що дослідження, які здійснювалися, дуже різнобічні. Так, М. Ханна та В. Ньюман вивчали комплексний підхід до операційного менеджменту в частині додавання цінності для клієнтів [1], тоді як Р. Рассел та Б. Тейлор проаналізували теоретико-методологічні аспекти створення вартості в ланцюжку харчування [2]. Вдалою є праця В. Чейза, Ф. Джекобса, Н. Дж. Аквіліано [3], у якій вони дослідили й детально описали способи досягнення конкурентних переваг. Але питанням формування операційних структур підприємства та забезпечення їх ефективної діяльності поки що