

Видання Української Асоціації Маркетингу
Журнал заснований у травні 1998 р.
Виходить 1 раз на 2 місяці

МАРКЕТИНГ в Україні

ПЕРШИЙ БІЗНЕС ФОРУМ «СЕКРЕТИ УСПІХУ ТА СТРАТЕГІЇ НА АВТОМОБІЛЬНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ І СНД В 2012-2016 РР.»

Основна тема форуму: прогнози на 2013 рік. Дискусія була гострою, ґрунтувалася на різних прогнозах ринку на 2013 рік від самих песимістичних під назвою - «Це буде «дно» ринку», до самих оптимістичних - ринок зросте на 50 відсотків, адже в залежності від прийнятого прогнозу на 2013 рік будуть складатися бізнес плани всіма найбільшими компаніями українського автомобільного бізнесу.



... стор.4

ЗОЛОТИЙ ПРОПЕЛЛЕР

9-го листопада в Києві відбулась 10-та ювілейна премія у сфері маркетингових послуг «Золотий ПРОпеллер». За 10 років свого існування ПРОПЕЛЛЕР став символом самих оригінальних та яскравих проєктів в сфері маркетингових послуг.



... стор.39

EFFIE CONFERENCE 2012

Презентуємо виступ Amnon Golan, Vice President Strategy Central and Eastern Europe Y&R Advertising. Sex over love. FameBrand is the new way of building brands: Маркетинг сьогодні - це створення не просто обізнаності про свій бренд, це створення слави свого бренду. Ви можете купити обізнаність, але Ви не можете купити славу.



... стор.44

ЕКОНОМІЧНІ ЛОГІКИ МАРКЕТИНГОВИХ ДІЙ

Сучасна теорія маркетингу містить різноманітний інструментарій, який може використовувати підприємство під час роботи на товарних ринках. Проте, як показує практика та спілкування з практикуючим маркетологами, часто виникає проблема релевантності застосування такого інструментарію. Певною мірою це обумовлено формуванням цілісного методологічного фундаменту прийняття маркетингових рішень.



... стор.57

ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ ВИНОРОБНОЇ ГАЛУЗЕВОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

З розвитком сучасної виноробної галузі в Україні формується якісно «новий» споживач з новою купівельною спроможністю, культурою життя, відпочинку та гастрономічними вподобаннями. Кожне підприємство-виробник на ринку винної продукції вже доклало чимало зусиль для просування своїх моно- та парасолькових торгівельних марок. Однак, виноробна галузь ще не може похвалитися тим, що в Україні сформована культура цивілізованого споживання вина.



... стор.62

Київ, 2012

МАРКЕТИНГ в Україні

МАРКЕТИНГ в Україні

№ 5 (74), вересень-жовтень, 2012 рік

Передплатний індекс - 22942

ISSN 1606-3732

Редакційна колегія:

Павленко А. Ф., д.е.н., академік -
головний редактор

Лирик І. В., к.е.н., доцент -
заст. головного редактора

Бакушевич І. В., к.е.н.

Будзан Б. П., к.т.н.

Заруба В. Я., д.е.н.

Каніщенко О. Л., д.е.н.

Кравченко В. А., к.е.н.

Крикавський Є. В., д.е.н.

Крикунов М. В., к.т.н.

Мороз Л. А., к.е.н.

Онищенко В. П., д.е.н.

Окландер М.А., д.е.н.

Паніотто В. І., д. філос.н.

Примак Т. О., д.е.н.

Решетнікова І. Л., д.е.н.

Решетілова Т. Б., д.е.н.

Романенко Л. Ф., д.е.н.

Старостіна А. О., д.е.н.

Циганкова Т. М., д.е.н.

Чурилов М. М., д. соц.н.

Яцишина Л.К., к.т.н.

«Маркетинг в Україні»

визнано фаховим виданням

з економічних дисциплін ВАК України.

Інформаційно-правову підтримку надає

ІАС «Парус-Консультант»

<http://consultant.parus.ua>

тел.: (044) 565-55-77



ЗМІСТ

НОВИНИ УКРАЇНСЬКОГО МАРКЕТИНГУ ПРОГНОЗИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ

Михаил Сокол

Прогноз рынка новых автомобилей в Украине на 2013 год на
основе анализа макроэкономических факторов4

Александр Груздев

Сравнение ситуации и тенденций на рынке послепродажного
обслуживания Украины и других стран Восточной и Западной
Европы13

Георгий Овсянников

Прогноз рынка новых легковых автомобилей
Украины на 2013 г17

Григорий Ханенко

Авторынок-2012. Как это может быть21

Николо Черноголовко

Обновление - мать достижения!23

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ

Лукаш Сулковський

Характеристики польських сімейних малих та середніх
підприємств25

КОМУНІКАЦІЇ: РЕКЛАМА, PR

Золотий PROпеллер39

Effie Conference 201244

Репортаж з другого PR-SPACE Congress47

ЗМІСТ

МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ

Роман Фещур, Віталій Самуляк, Сергій Шишковський
Маркетингові інструменти управління розвитком
промислових підприємств 51

Олександр Зозульов
Економічні логіки маркетингових дій 57

БІЗНЕС СЕСІЇ

Василь Доронін
Основні завдання виноробної галузевої маркетингової
діяльності в Україні 62

НОВІ ТЕХНОЛОГІЇ

Новий канал комунікацій в Україні – сервіс рекламних
рингбектонів Itone-Реклама 67

ОСВІТА ТА КВАЛІФІКАЦІЯ

COMCON StudySmart™ для студентів 69

Расписание тренингов 2013 год 70

Передплата 72

МАРКЕТИНГ в Україні

Адреса редакції:

03057, Київ, вул. Генерала Тупикова
11А,

тел./факс: 0677758561

<http://www.uam.in.ua>

E-mail: umaukr@mail.ru

Верстка

Гарашук Г.Є.

Маркетинг-менеджер

Лилик М.С.

Засновник:

Всеукраїнська громадська організація
“Українська Асоціація Маркетингу”
Свідоцтво про державну реєстрацію –
КВ № 5533 від 19 жовтня 2001 р.

Видавець:

Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана

Рекомендовано до друку

Вченою радою КНЕУ.

Протокол № 4 від 1 листопада 2012 р.
засідання Вченої ради КНЕУ.

Підписано до друку 22 листопада 2012 р..

Надруковано в ПП “Сьома грань”,
м. Київ, пр. Перемоги, 67.

Замовлення № 1490

Наклад 1500 прим.

Формат 60X80/16. Умов.-друк. арк. 5.

Повний або частковий передрук чи
запозичення матеріалів, надрукованих у
цьому виданні, допускається лише з
письмового дозволу редакції.

Відповідальність за зміст рекламних
матеріалів несе рекламодавець.

Українська Асоціація Маркетингу®

ПЕРВЫЙ БИЗНЕС ФОРУМ «СЕКРЕТЫ УСПЕХА И СТРАТЕГИИ НА АВТОМОБИЛЬНОМ РЫНКЕ УКРАИНЫ И СНГ В 2012-2016 ГГ.

ОСНОВНАЯ ТЕМА ФОРУМА: ПРОГНОЗЫ НА 2013 ГОД

Сентябрь традиционный месяц планирования следующего маркетингового года в автомобильной промышленности. В этом году впервые маркетологи и руководители автобизнеса, специалисты по продажам и маркетингу решили совместно обсудить «Прогнозы продаж легковых автомобилей, автобусов, грузовых автомобилей на 2013 год». Докладчики представили прогнозы продаж запчастей и поддержанных автомобилей. Форум состоялся 26 сентября во время проведения выставки REX. Дискуссия была острой, основывалась на различных прогнозах рынка на 2013 год от самых пессимистических под названием — «Это будет «дно» рынка», до самых оптимистических — рынок вырастет на 50 процентов, ведь в зависимости от принятого прогноза на 2013 год будут приниматься бизнес планы всеми крупнейшими компаниями украинского автомобильного бизнеса.

ЭКСПЕРТЫ АВТОРЫНКА.

Выступление на Форуме «Первый Бизнес Форум «Секреты успеха и стратегии на автомобильном рынке Украины и СНГ в 2012-2016 гг.»

ПРОГНОЗ РЫНКА НОВЫХ АВТОМОБИЛЕЙ В УКРАИНЕ НА 2013 ГОД НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ

МИХАИЛ СОКОЛ
Эксперт авторынка



Сокол Михаил, магистр маркетинга, выпускник ХАИ и КПИ. Прошел все «ступеньки» на производстве от мастера, технолога, начальника КБ, начальника сборочного цеха до начальника управления торговли крупного производственного объединения, с 1998 года по настоящее время работает в автобизнесе на позициях руководителя служб маркетинга и продаж автомобилей в различных крупных компаниях Украины

Помог знаниями, советами, личной поддержкой становлению и карьерному росту многим успешным руководителям.

Ежегодно набирает свою группу и обучает молодых специалистов «секретам» маркетинга и продаж автомобилей в Высшей школе подготовки кадрового резерва для автобизнеса при Украинской Ассоциации Маркетинга.

Активно участвует в профильных Конференциях, проводит тренинги.

Любит путешествовать на автомобиле, увлекается разведением цветов, подводной охотой и горными лыжами.

Рынки Украины, России, США.

При разработке прогнозов продаж легковых автомобилей на украинском рынке мы учитываем ряд факторов. С конца 2005 году мы учитываем в прогнозировании как ведут себя «Индексы продаж новых легковых автомобилей на рынках Украины, России, США». Как рассчитываются приведенные индексы. Базисом для расчета были взяты данные регистрации новых автомобилей на самом большом рынке - рынке США. Мы предположили, что тенденции на самом большом рынке помогут понять тенденции нашего маленького рынка. Данные продаж автомобилей в США носят открытый характер и находятся в свободном доступе в Интернете. Проанализировав данные с 2000 года до 2006 года, мы обнаружили, что в июле 2005 года был достигнут самый большой объем продаж новых легковых автомобилей за месяц. Мы предположили, что это пик рынка США и начали считать июль 2005 года точкой отсчета. Индекс объем продаж автомобилей на рынке США рассчитывался как частное от деления объемов продаж каждого последующего месяца на объем продаж автомобилей в июле 2005 года на рынке США. И у нас появилась вот такая черная линия — это индекс легковых автомобилей авторынка США. Наглядно видно, что за все месяцы после июля 2005 года рынок новых легковых автомобилей США никогда не был больше, чем в июле 2005 года. В последующие месяцы и годы этот индекс на графике ниже единицы.

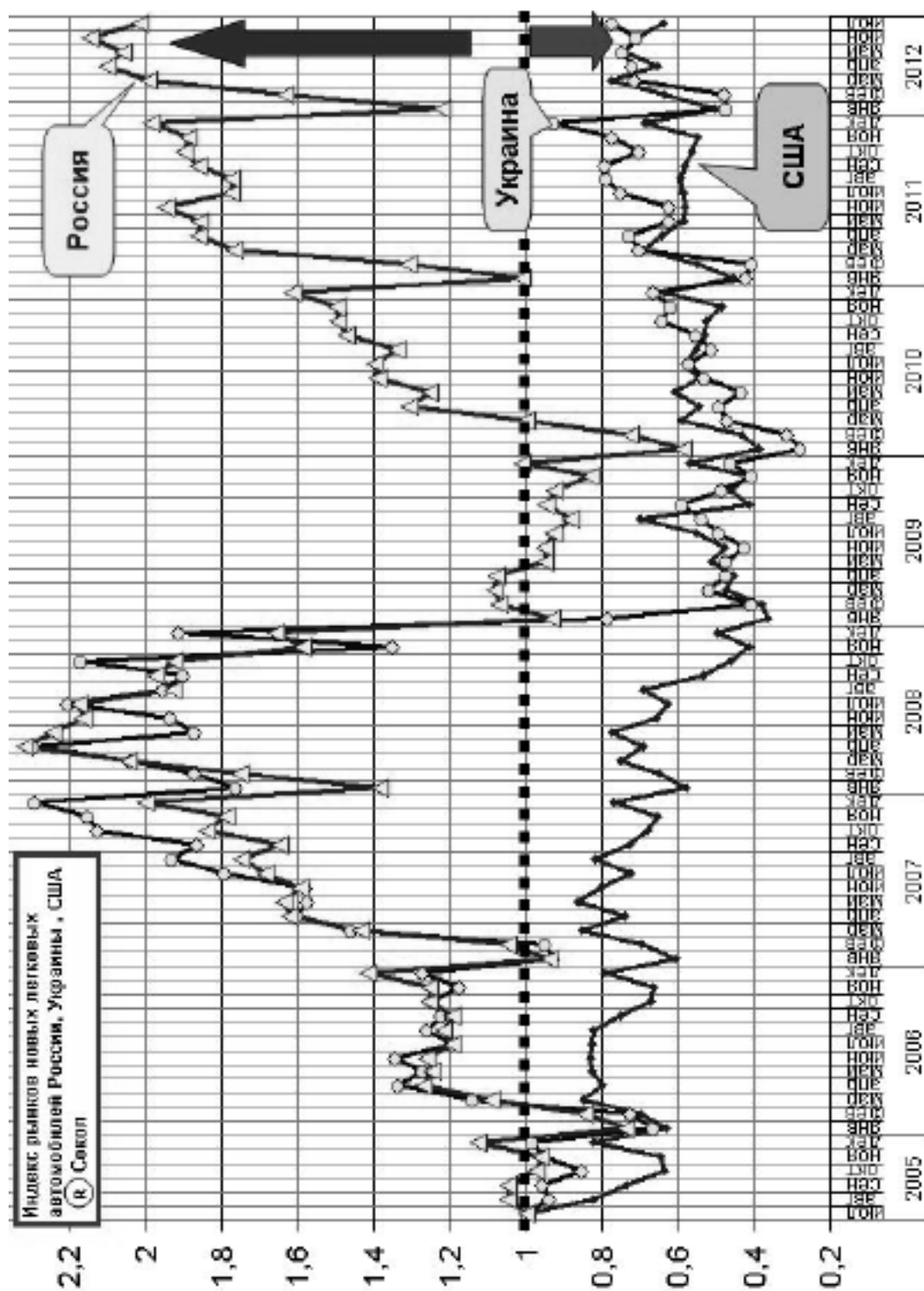
По такому же принципу мы рассчитали и индекс рынка легковых автомобилей Украины — это синий график. За точку отчета также были взяты объемы продаж легковых автомобилей в июле 2005 года. Это объяснялось задачей уста-

новления одинаковой точки отсчета с американским рынком. Индекс также находился как частное от деления объема продаж легковых автомобилей на рынке Украины соответствующего месяца на объем продаж новых легковых автомобилей в Украине в июле 2005 года. Анализируя график можно видеть, что индекс рынка легковых автомобилей Украины до 2008 года включительно развивался по сценарию индекса рынка легковых автомобилей России.

Однако, кривая индекса продаж легковых автомобилей на рынке Украины после кризиса 2008-2009 года начала вести себя иначе. Можно говорить, что с 2009 года наметилась новая тенденция — индекс рынка легковых автомобилей Украины начал развиваться по сценарию индекса рынка легковых автомобилей США.

Почему кризис больше повлиял на рынок Украины и в меньшей степени повлиял на рынок России? В странах мира влияние автопромышленности на наполнение ВВП страны занимает второе место после недвижимости. Политика правительства Российской Федерации по поддержке отечественных автопроизводителей оказалась успешной и показала свою эффективность. Мы рады успеху наших российских коллег. В России на период кризиса была принята превосходная стратегия поддержки отечественного производителя и российских покупателей автомобилей за счет грамотного использования пошлин, кредитования, а затем новая программа «сдай старый автомобиль — получи льготу». Это способствовало массовому строительству автомобильных заводов в России и созданию десятков тысяч новых высокооплачиваемых рабочих мест, а также стимулировало покупку новых автомобилей и

НОВИНИ УКРАЇНСЬКОГО МАРКЕТИНГУ ПРОГНОЗИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ



7



Dow Jones Industrial Average

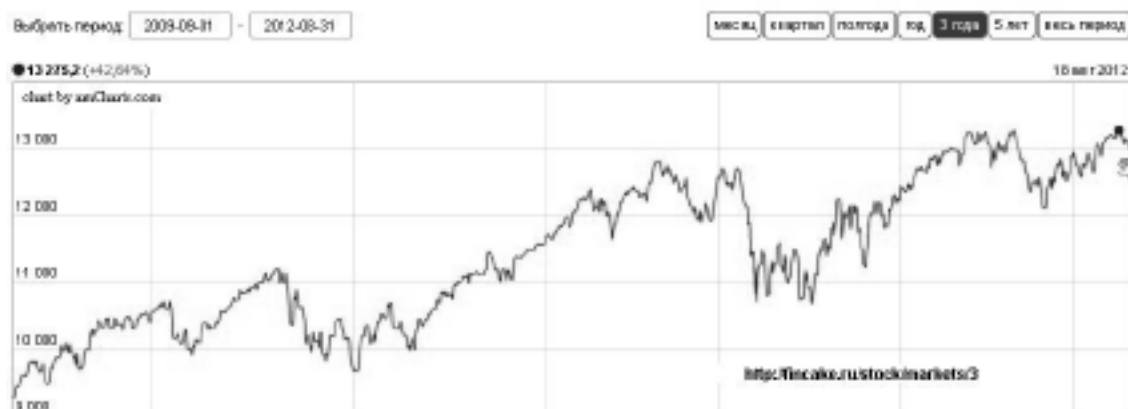


Рис. Индекс Доу-Джонса

кривая индекса продаж автомобилей на рынке России пошла вверх. На рынке Украины, к сожалению, пока не использовали успешные мировые стратегии и рынок Украины катастрофически сжался.

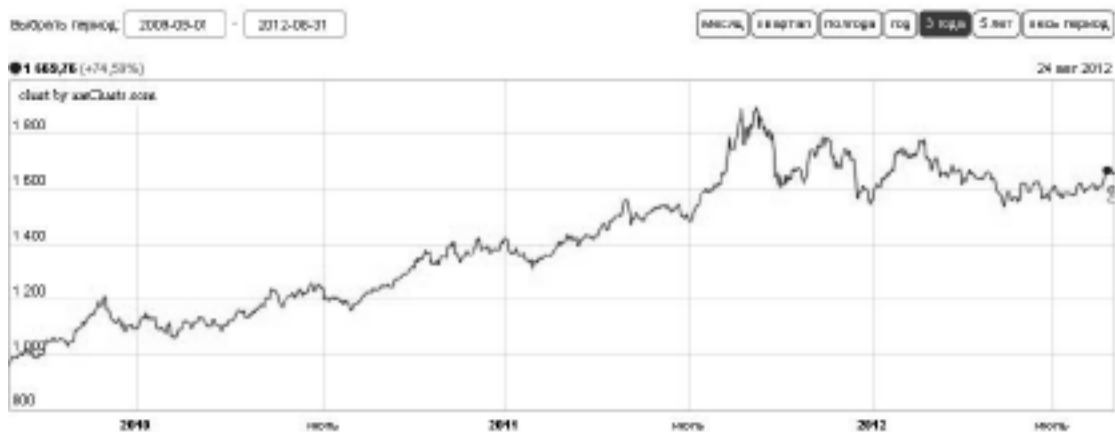
Рынки Германии и Украины.

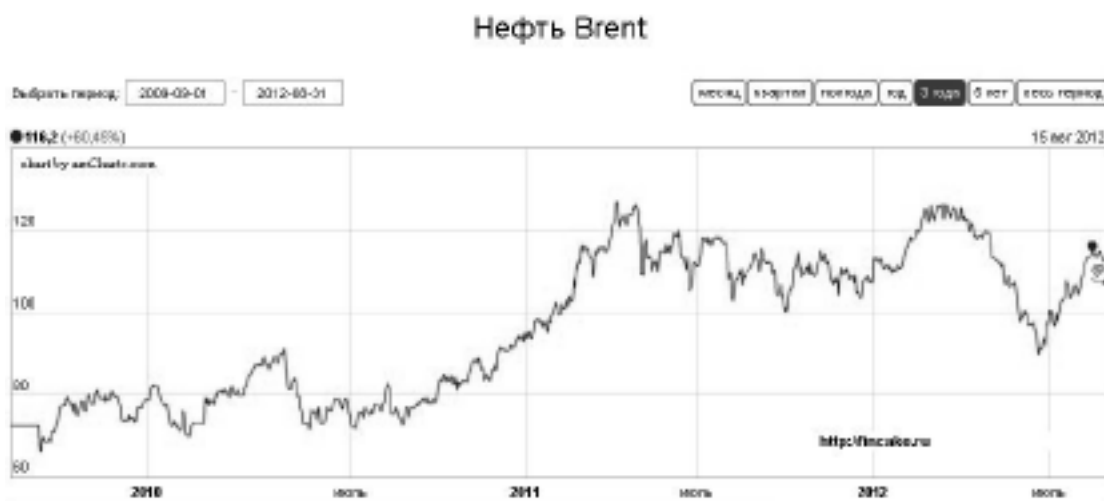
Если сравнивать ситуацию на рынках легковых автомобилей в Германии и Украине. Пик продаж новых автомобилей в Германии наблюдался в июле 1991

года и составил 4 млн. 367 тыс. проданных автомобилей. Затем наблюдается падение, которое продолжалось 2 года 11 месяцев, и лишь затем рынок стал медленно расти. Новый пик продаж наблюдался в сентябре 1999 года — 3 млн. 865 тыс. и опять падение, но новое падение продолжалось уже 5 лет.

Обращает внимание на себя тот факт, что падение среднегодового суммарного рынка Украины в конце 2008 года началось через 22 месяца после начала падения рынка легковых автомобилей в Гер-

Золото





мании. В настоящее время - с декабря 2011 года - также наблюдается тенденция падение рынка новых автомобилей в Германии, и эта тенденция наблюдается до сих пор. Означает ли это, что автомобильный рынок в Украине должен «упасть» через 22 месяца?

Более правильный вопрос : Если тенденцию рассматривать как закономерность, то через сколько месяцев должен упасть украинский рынок?

Предполагаем, что вторая волна мирового кризиса идет быстрее, следовательно, можно предположить, что украинский рынок упадет в 2 раза быстрее. По нашим предположениям — начало падения продаж на рынке легковых автомобилей в Украине мы будем наблюдать уже через 11 месяцев — ориентировочно с октября 2012 года.

Индекс Доу-Джонса

При прогнозировании рынка мы учитывали графики индекса Доу-Джонса. После падения в 2009 году индекс растет.

Кривая стоимость тройцкой унции золота также шла вверх, но уже более

года она выглядит как горизонтальная прямая.

Колебания кривой стоимости нефти также выглядит как горизонтальный тренд с периодическими изменениями.

Проанализируем все эти тенденции. Экономисты постоянно анализируется соотношение индекса Доу-Джонса к стоимости тройцкой унции золота. Пики падения кривой- это пики мирового кризиса.

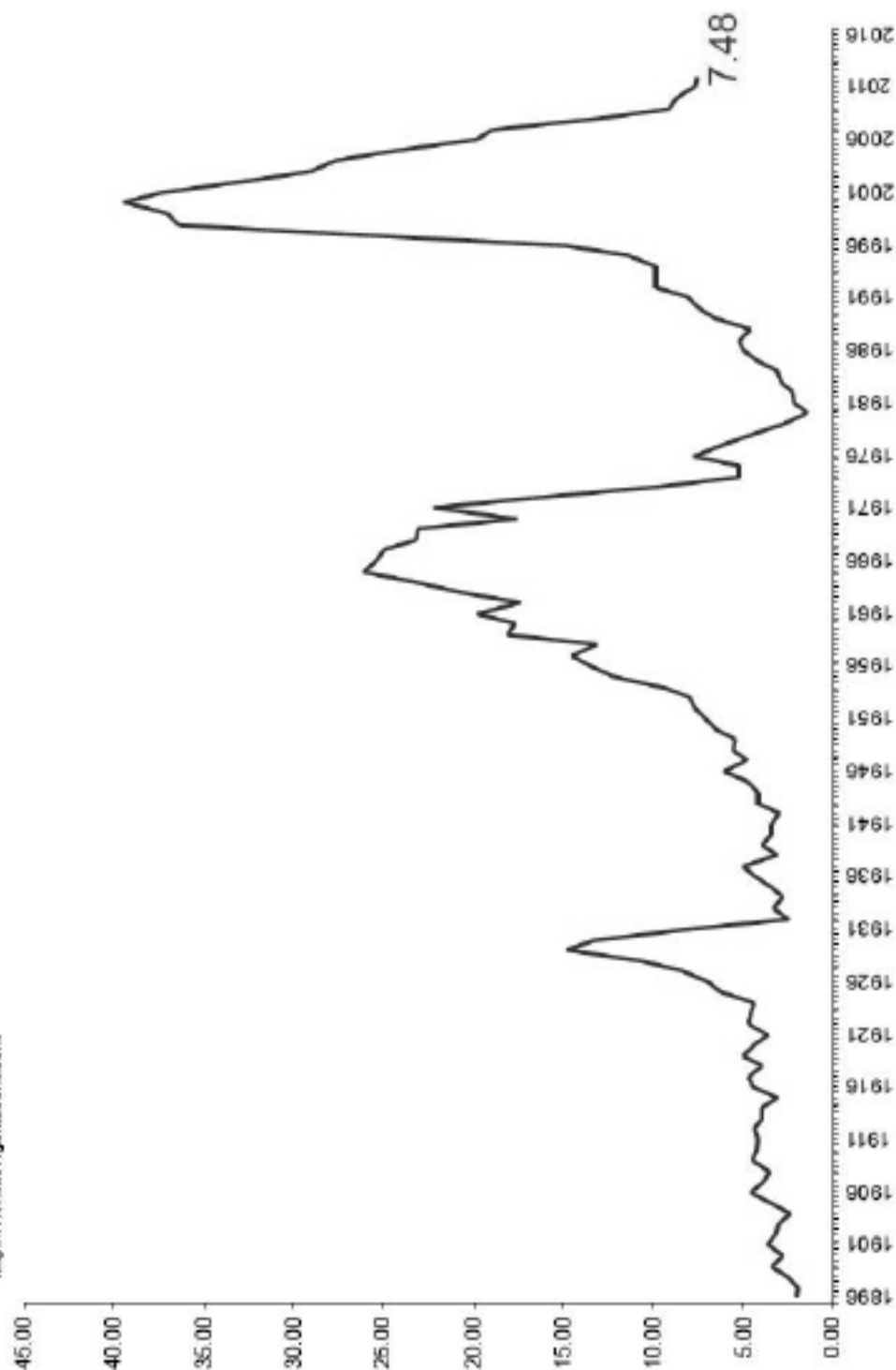
Поэтому мировые экономисты, которые руководствуются этим графиком, говорят, что как только график доберется «дна» — это будет очередное дно мирового кризиса, который сейчас разворачивается. Если бы правительства ничего не предпринимали, то кризис наблюдался бы уже в 2012 — 2013 годы. Но действия мировых правительств по вливанию денег в мировую экономику привели к тому, что тенденция вхождения в кризис замедлилась.

Конечно, все эти факторы учитываются при прогнозе рынка автомобилей в Украине. Немаловажным является такой фактор как средняя заработная плата населения. Зарплата по официальным

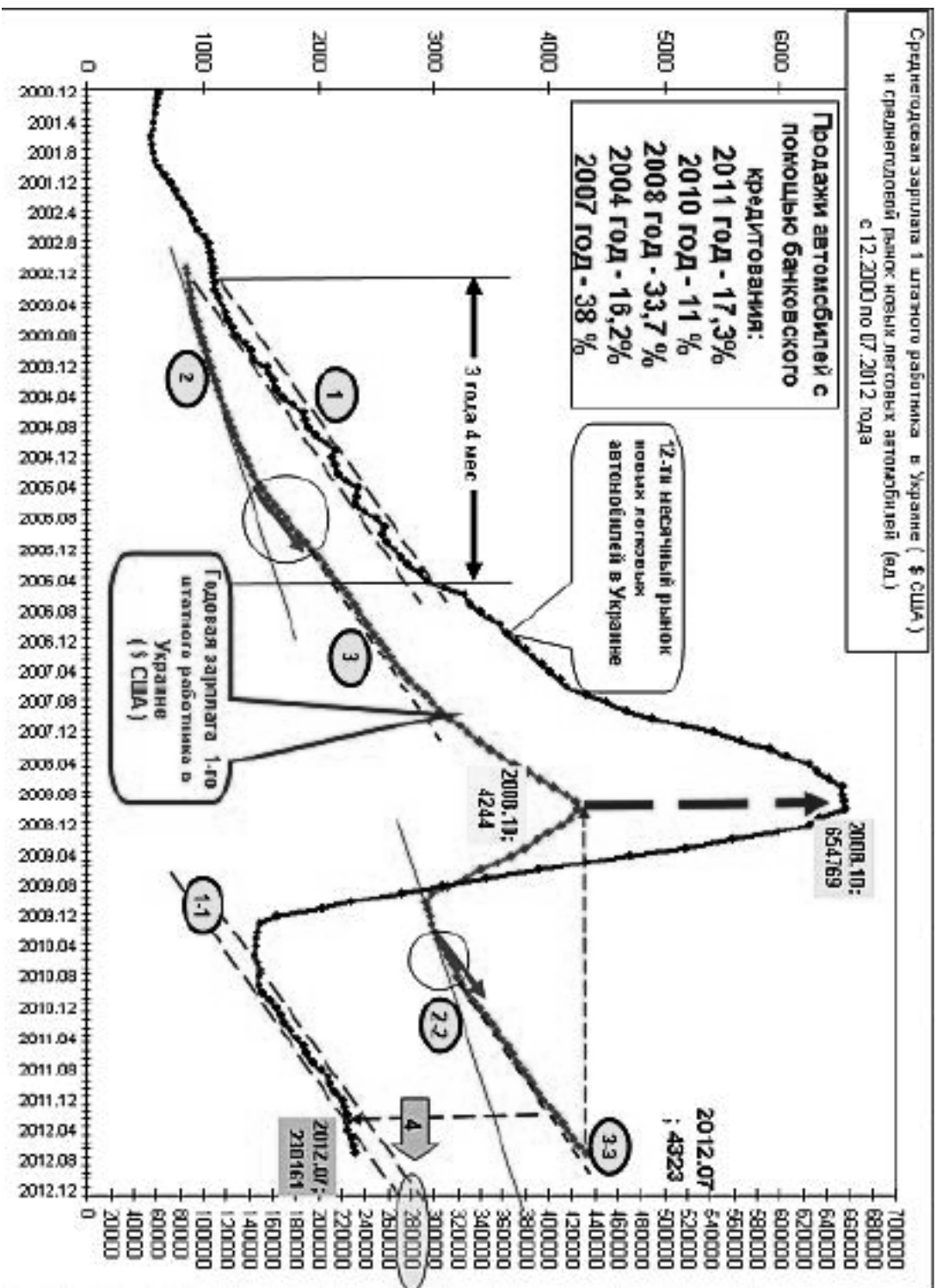
08/25/2012

illumicharts.com Dow/Gold Ratio Yearly Averages
1896 - Present

<http://www.dowgoldzoom.com>



НОВИНИ УКРАЇНСЬКОГО МАРКЕТИНГУ ПРОГНОЗИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ



данным Госкомстата Украины в гривнах выросла, потом упала, и на данный момент в долларовом эквиваленте она больше чем в 2008 году. Но легковых автомобилей в Украине больше покупаться не стало. Пик продаж был зафиксирован в октябре 2008 года и так и остался пиком.

Несмотря на декларации официальной статистике о том, что зарплата в 2012 году выше, чем была в кризисном 2008 году, и существующие кредитные условия - более 20 процентов автомобилей продается в кредит- люди покупают МАЛО автомобилей. Если опираться на спрос то операторы рынка должны в год продавать до 1,5 млн. автомобилей. Но ситуация выглядит иначе. Уровень спроса гораздо меньше и в Украине продается не более 220 тысяч автомобилей за год.

Итак, каков же прогноз на 2012 год?

Что нам показывает современный тренд? Ориентировочно в 2012 году мы ожидаем в достижении объемов продаж автомобилей на уровне 225 тысяч автомобилей — оптимистический прогноз,

или 215 тысяч автомобилей — пессимистический прогноз.

Что же мы ждем в следующем 2013 году?

В 2013 год продолжится тот же тренд. Оптимистический прогноз - реализация на рынке легковых автомобилей составит 220 — 260 тысяч машин.

Пессимистический прогноз — 140 — 190 тыс новых легковых автомобилей.

Ситуация в экономике и на рынке может измениться как в худшую так и в лучшую сторону. Если рассмотреть пессимистический сценарий и предположить, что тренд падения продолжится, тогда рынок Украины сможет достигнуть объемов продаж мая 2010 года (за 12 месяцев календарных месяцев включая май месяц 2010 года было продано в Украине 140 тысяч новых легковых автомобилей). Предполагаем, что оснований, упасть еще ниже, у рынка нет, если не произойдет каких-либо катаклизмов в законодательстве или в правилах игры на автомобильном рынке.

О чем мечтают специалисты автобизнеса - так это о рынке 2013 года в объеме — 340 тысяч новых легковых автомобилей.



СРАВНЕНИЕ СИТУАЦИИ И ТЕНДЕНЦИЙ НА РЫНКЕ ПОСЛЕПРОДАЖНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ УКРАИНЫ И ДРУГИХ СТРАН ВОСТОЧНОЙ И ЗАПАДНОЙ ЕВРОПЫ

Александр Груздев

Генеральный директор офиса международной маркетинговой компании GiPA в России и странах СНГ, специалист по исследованиям рынка послепродажного обслуживания и эксплуатации автомобилей. (Россия)



GiPA (Groupe-ment inter Professionnel de l'Automobile www.gipa.eu) с 1986 года является игроком международного уровня в сфере исследований автомобильного рынка в более, чем

25 странах мира, работая со всеми лидирующими международными автомобильными брендами. Среди них: Производители автомобилей: Audi, BMW, Chrysler, Citroen, Fiat, Ford, GM, Honda, Mercedes Benz, Nissan, Peugeot, Renault, Toyota, Volkswagen, Volvo...; Производители шин: Bridgestone, Continental, Goodyear, Hankook, Michelin, Pirelli...; Производители запчастей: Bosch, Johnson Controls, NGK, TRW, Valeo, ZF...; Бренды смазочных материалов: BP-Castrol, Exxon-Mobil, Motul, Shell, Total...; Сети автосервисов: Autobacs, Feu Vert, Midas, Norauto, Speedy...; Сети магазинов: Autodistribution, Cecauro, Derendinger, Entrprosto, Fitros Catres...; и другие

Украинское маркетинговое агентство IRS Group подписало соглашение о стратегическом сотрудничестве и партнерстве с независимым международным маркетинговым агентством GiPA, специализирующимся на исследованиях в автомобильной сфере, которое представ-

лено офисами в Европе, Южной, Латинской, Северной Америки, России, Китае и Африке.

IRS Group (www.irsgroup.com.ua)-инновационная маркетинговая компания, которая предоставляет профессиональные услуги в трех основных областях: маркетинговые исследования, оценка уровня сервиса (тайный покупатель) и трендвинг (включая нестандартные коммуникации с трендсеттерами).

Рынок послепродажного обслуживания.

Мы рассмотрим рынок послепродажного обслуживания автомобилей в разных странах, в том числе, в Украине, в России, и в странах, которые граничат с Украиной. Для анализа добавлена и Германия, как одна из крупнейших европейских стран. Данные, приводимые в нашем исследовании, основаны на опросах водителей. В сумме было проведено девять тысяч пятьсот пять интервью. Это достаточно дорогостоящее исследование, только прямые затраты на проведение составили около трехсот тысяч евро.

Презентация результатов исследования.

Анализ автомобильного бизнеса Европы показывает, что основные доходы автомобильные компании получают не

от продажи автомобилей, а от послепродажного обслуживания. Доходы приносят операции trade – in. У некоторых официальных дилеров доля доходов, которые они получают от операций trade – in в обороте может достигать 30 – 35 %. Пренебрежение доходами, которые нам дает рынок послепродажного обслуживания могут себе позволить только страны с неразвитым ненасыщенным рынком, такие как Россия, и, в определенной степени, Украина, Румыния, Венгрия. Мы наблюдаем рост рынка автомобилей в России. Продажи упали в 2009 году, и уже сейчас благополучно вернулись к докризисной цифре. Но насыщение рынка приведет к увеличению внимания к рынку послепродажного обслуживания.

Анализ рынка послепродажного обслуживания начинается с изучения такого показателя как пробег. Годовой пробег – это количество километров, которые проезжает среднестатистический автолюбитель за год. Такой показатель для России равен 15880 км, пробег для Украины – 15375. Анализируя этот показатель, мы можем утверждать, что немецкие водители проезжают меньше, чем российские или украинские. Они находятся на третьем месте по пробегу, но мы также помним, что Германия меньше чем сравниваемые страны. Почему этот показатель наиболее важный? Все послепродажное обслуживание, все то, что происходит с автомобилем зависит именно от того, сколько километров он проедет. Если человек проезжает десять тысяч километров, то он один раз поменяет масло. Если он проезжает сорок тысяч километров в год, то он четыре раза меняет масло. Соответственно, четыре раза приедет на сервис, четыре раза купит масло. На каждый миллион машин в парке автомобилей, это дополнительные сто шестьдесят тысяч смен масла. Или семьсот тысяч

литров масла. Поэтому, понимание годового пробега является одним из самых основных показателей расчета рынка послепродажного обслуживания.

Во время кризиса в таких странах как Украина и Россия годовой пробег несколько снизился. А после кризиса в 2010 – 11 – 12 годах в России годовой пробег даже превысил показатель 2008 году. При этом в Европе тенденция строго обратная: там идет снижение годового пробега, что соответственно дополнительно давит на рынок. Люди меньше проезжают километров, соответственно, меньше нужно проводить операций. Например, в Италии за десять лет, годовой пробег снизился с 15000 до 12000 км в год. Таким образом, среднегодовой пробег в Италии снизился на три тысячи километров. Что, соответственно, приводит к большому недополучению денег от послепродажного обслуживания. И причина достаточно проста: просто потому, что люди меньше эксплуатируют свои автомобили.

Понимая законы экономики, государство может оказать позитивное влияние на рынок путем строительства дорог, стимулированием путешествий на автомобилях. Создавая возможности для перемещения на автомобилях, государство имеет возможность существенно увеличивать рынок.

На рынке послепродажного обслуживания необходимо внимательно изучать какие именно операции водители делегируют профессионалам. По нашим данным, в Украине тридцать процентов всех операций, за исключением самых простых, например доливки масла, жидкости стеклоомывателей, или смены дворников, делегируется профессионалу. Остальные выполняются, так или иначе, самостоятельно. Это, конечно же, приводит к тому, что рынок послепродажного обслуживания Украины, подобно Рос-

сийському ринку недополучає прибуль. Прибуль недополучають всі сервісні підприємства, як незалежні, так і офіційні дилери.

Второю відмінною особливістю ринку післяпродажного обслуговування є виконання таких операцій, які ми образно називаємо «купити і делегувати». Наприклад, людина самостійно придбає запчастину, або масло або щось — або інше, необхідне для обслуговування машини, і делегує його установку, заміну і так далі іншому фахівцю. Таким чином, клієнт потрапляє одразу в два канали, в канал покупки і в канал установки цієї запчастини. Частка таких операцій в Україні становить 13%, в Росії близько 18%. Це призводить до того, що реально, сервісні підприємства втрачають на продажі запчастин.

Сравним з ситуацією в Європі. В Німеччині частка операцій «купити і делегувати» дорівнює нулю. В Франції в 2011 році вперше показник наблизився до 1%. Пояснюється це однією — єдиною операцією по заміні шин. Там дуже популярно купувати шини в Інтернеті, а потім встановлювати їх в іншому каналі, в іншому сервісному центрі.

Але це скоріше виключення з правил. Державі, прийнявши певні закони, практично не стимулює делегування відповідальності. Підприємство, яке зробило ремонт, воно і відповідає за автомобіль. В разі поломки, особливо призведеної до аварії, незважаючи на те, де клієнт купив запчастину, якого вони якості, за поломку буде відповідати сервісний центр, установивший цю запчастину. Тому, в Європі сервісні підприємства не погодяться встановлювати ваші запчастини, якщо ви їх купили не у них. Не будучи впевненими в автентичності запчастин майстрам не захоче брати на себе відповідальність за вашу безпеку. А ось в Росії і в Україні ми

впевне можемо чути фразу від незалежних сервісів: «У тебе запчастини з собою, ну тоді їзди, а якщо ні, то почекаєш пару днів, поки ми привеземо тобі запчастини». А ось це втрата колосальних грошей.

Робота автосервісів знаходиться під пристальним увагою фахівців автобізнесу. Оскільки збільшення продажів в цьому сегменті дає хорошу можливість вижити в умовах падіння обсягів продажів. Для аналізу цього ринку ми розраховуємо показник кількості відвідувань автосервісів на один автомобіль в рік. Згідно з даними в Україні цей показник становить в середньому півтора відвідування на один автомобіль в рік. Звичайно, це середній показник. Хто — той ні разу не їздить, хто — той два рази в рік. Проведемо порівняння, щоб визначити величину цього показника. Наприклад, в Німеччині цей показник становить 2,4 рази в рік. В певній мірі політика держави, зобов'язуюча людину турботися про свій автомобіль вплинула на такий високий коефіцієнт. Так, зовсім в недавньому минулому німецькі автолюбители їздили на автосервіс менше 2-х разів в рік. Однак такі закони, які стали регулювати відносини в сфері страхування — наприклад, потрапивший в аварію зимою на літній резині не отримує страховку — змусили автолюбителей більш уважливо ставитися до свого автомобіля.

В Бразилії автолюбитель в середньому відвідує автосервіс більше чотирьох разів в рік. Такий великий показник характерний для всіх країн Латинської і Південної Америки, а також для таких країн як Гватемала, Аргентина, Чилі. Якщо розсудити логічно в Україні автолюбитель також повинен відвідувати автосервіс не менше 3-х разів в рік: щоб «перезабити» резину потрібно їздити на автосервіс два

раза в год, одно посещение, чтобы сделать ТО или поменять масло. В чем же проблема? Почему в Украине такие низкие показатели посещения автосервиса? Как раз в традиции самостоятельного выполнения работы. И в России и в Украине есть устоявшиеся привычки людей самостоятельно обслуживать свой автомобиль. Эта достаточно большая проблема порождена неразвитостью рынка, низкой культурой обслуживания в целом. Наблюдается парадоксальная ситуация: водители не знают, как обслуживать свой автомобиль, а предприятия не знают, как обслуживать клиента. На самом деле, предприятия не умеют и зачастую не хотят правильно обслуживать своих клиентов.

дилеров здесь колеблется около 100 млн евро. В России этот рынок растет быстрыми темпами, просто потому, что продается большое количество новых автомобилей, и автолюбители вынуждены из — за гарантии ездить именно к официальным дилерам. В Украине такая тенденция не наблюдается в силу того, что рынок Украины восстанавливается в продажах новых автомобилей не так активно, как в России. Падение доли официальных дилеров в автосервисах является общемировой тенденцией. Во Франции, в Германии, в Испании официальные дилеры также теряют свою часть рынка.

Анализируя тенденции развития рынка послепродажного обслуживания



В Украине, по нашим данным, к официальным дилерам приезжает для обслуживания около 17% автолюбителей, в независимые сервисы — 47%, в другие сервисы, такие как марочные и прочие сети - более восьми процентов. На частный гараж приходится 16% всех машин и заездов. Конечно, в денежном выражении доля официального дилера значительна. По нашим оценкам, рынок послепродажного сервисного обслуживания, без учета запчастей, составляет 400-500 млн евро. Доля официальных

необходимо обратить внимание на развитие Интернета. Сегодня водители в Украине все еще называют автомобильные журналы и газеты как основной инструмент поиска информации об обслуживании автомобилей и возможностях покупки запчастей, но на втором месте уже находится Интернет. Этот канал будет расти и им нужно пользоваться, нужно входить в социальные сети, блоги, участвовать в автофорумах для привлечения автолюбителей в свою сеть послепродажного обслуживания.

ПРОГНОЗ РЫНКА НОВЫХ ЛЕГКОВЫХ АВТОМОБИЛЕЙ УКРАИНЫ НА 2013 Г

ГЕОРГИЙ ОВСЯННИКОВ

директор департамента маркетинга и промышленно-экономического анализа Ассоциации автопроизводителей Украины «Укравтопром»



Последние годы рынок легковых автомобилей Украины пытается пережить кризис 2008 -2009 годов. Это тяжелое испытание для рынка, поскольку во время кризиса покупки автомобилей сократились в 4 раза.

Учитывая, что Украина переживала период кризиса без поддержки и без специальных мероприятий по стимулированию потребительского спроса, операторы рынка получили очень сильный удар. Позитивным для отрасли стало самостоятельное восстановление промышленности, которое осуществлялось несколькими путями.

Первое — операторы рынка выработали иммунитет к кризису, была произведена диверсификация деятельности. Операционное планирование приблизилось к стандартам поставок «Just in time». Были привлечены в страну финансовые инструменты крупных поставщиков.

Практики и аналитики определили «дно» нашего рынка. Если не учитывать машины, которые во время кризиса находились на складах и продавались на протяжении двух-трех лет, то можно утверждать, что «дно» украинского рынка — это примерно сто пятьдесят автомобилей в год. Именно эти данные станут основой для расчета структуры рынка, ее можно использовать в дальнейшем прогнозировании и при разра-

ботки тех или иных математических моделей.

Мы застрахованы с вами от эффекта мыльного пузыря, который формировался в Евросоюзе бонусами раздувания искусственного рынка.

Структура рынка легковых автомобилей.

Для производителей потеря части нашего рынка существенна. Тенденция уменьшения доли рынка продолжается и в этом году. Если посткризисный период мы начали с тридцати трех процентов на рынке, потом опустились до двадцати девяти процентов, и по результатам за восемь месяцев машины украинских производителей занимают двадцать два процента рынка. А если рассматривать месячный показатель, то он будет еще меньше. В 2012 году ситуация для отечественного производителя вряд ли улучшится.

В тоже время мы видим, что продажи автомобилей Российской Федерации растут и сегодня уже занимают семнадцать процентов рынка. Такая ситуация объясняется действующими программами локализации производства импортных брендов в Российской Федерации, которые сейчас поставляются на территорию Украины в беспошлинном режиме. К сожалению, для такой большой страны, как Украина, существующая база потребительского спроса очень низкая. Если проанализировать количество автомобилей на душу населения - сто

шестьдесят легковых автомобилей на одну тысячу человек. В то же время, в Восточной Европе этот показатель составляет четыреста — четыреста пятьдесят машин на одну тысячу человек.

Таким образом, потенциал для развития на сегодня уже составляет пятнадцать миллионов автомобилей. Это прогноз на ближайшие десять лет.

Прогноз на 2012 год по нашим данным, уже не предварительный, - двести тридцать тысяч легковых автомобилей в год, что в денежном эквиваленте составит примерно 3,6 млрд евро. История последних посткризисных трех лет довольно позитивна и внушает некоторый оптимизм. Тренд развития рынка похож на докризисный, хотя и наблюдаются сезонные колебания. Продажи, если не учитывать последний месяц — август 2012 года, везде шли с нарастающим итогом, и рынок показывал постоянные темпы прироста. Август 2012 года требует отдельного анализа, поскольку в летний период проходили важные мероприятия, которые изменили традиционное поведение потребителей. Так Евро 2012 привел к разбивке отпусков, и этот фактор мог повлиять на продажи в этом месяце. Мы ожидаем всплеск спроса уже в сентябре.

Спрогнозировать с большой долей вероятности следующий год, я думаю, не получится ни у украинских, ни у западных, ни у азиатских компаний. Особенностью прогнозирования рынка легковых автомобилей в Украине является то, что те основные показатели, которые во всем мире учитываются и позволяют делать достаточно четкие прогнозы, а именно: ВВП, занятость населения, цены на топливо — в нашей стране не дают четкой картины происходящего. Это объясняется тем, что большая часть рынка еще находится в тени, и оценить эти потенциалы, исходя из официальных

данных о росте или падении ВВП или занятости населения, а также условной занятости населения, практически невозможно. Поэтому, каждый год мы пытаемся привязаться к показателям ситуативным, которые в данный момент больше говорят о рынке.

Мы представим усредненный прогноз. Хотя, конечно, мы рассчитываем и оптимистический и пессимистический прогноз, в зависимости от того, какой из факторов в определенном периоде является наиболее весомым. Поэтому, в прогнозировании мы остановимся на ситуативных факторах.

В первую очередь рассмотрим факторы риска для развития рынка. Это, прежде всего девальвация национальной валюты, о которой уже заявил Национальный Банк. Это абсолютно правильная позиция с точки зрения отечественного производителя. В последние годы Украина старалась держать свою валюту в определенном коридоре, не давая ей послабления. В то же время, все наши соседи приняли абсолютно нормальную практику Евросоюза. Российская Федерация намеренно обесценивала свою валюту, для того чтобы стимулировать производство, импорт. А в Украине сформировалась достаточная часть свободной дешевой валюты, которая вывозится практически во всех направлениях. Поэтому, девальвация валюты на рынке, с точки зрения потребителя -это плохо, но в целом для экономики она даст позитивный результат. Прогнозируя рынок легковых автомобилей, мы внимательно изучали кредитную политику банков. Производители уповали, и думали, что население вернется к покупке машин в кредит. Однако этого не произошло. Несмотря на то, что процентные ставки по кредитам для населения сегодня по многим брендам достаточно низкие, а у многих банков покупатель может полу-

чить кредит в принципе на докризисных условиях, население неохотно покупает в долг. Такая тенденция происходит на фоне сокращения численности населения. И вся наша история независимости показывает: население сокращается, рынок хотя и растет, но теряет потенциальных клиентов. Отсутствие программ стимулирования спроса при нарастании девальвационных процессов и уменьшении кредитов говорит о том, что программы стимулирования спроса все-таки должны быть и должны быть разработаны в диалоге с правительством.

Проанализируем позитивные факторы, которые окажут влияние на рынок легковых автомобилей. Развитие 3D я поставил на первое место. Эта технология поможет многим операторам рынка освоить тот дополнительный процент автомобилей, которые можно будет продать

потенциальным покупателям чуть позже.

Необходимость обновления парка автомобилей. Согласно данных нашей ассоциации- шестнадцать лет — это средний возраст легкового автомобиля в Украине, это самый старый парк в Европе. Конечно, он будет меняться, какая бы ситуация не была на рынке, хорошая или плохая. Но старый автомобиль, даже если он не очень старый, это, прежде всего, стартовый капитал для покупки нового автомобиля.

Увеличилась свободная денежная масса у населения. Депозиты в Украине увеличились на тридцать пять миллиардов гривен. Из них пятьдесят семь процентов — это краткосрочные и депозиты до востребования. То есть это деньги, которые сейчас население перед ожиданием ухудшений и кризиса, о котором все говорят, вкладывает в банки, для того



чтобы быстро их потом оттуда достать. Почему именно сейчас вкладывают, потому что сейчас беспрецедентно высокие депозитные ставки. Банкам не хватает денег, и они идут на эту спекуляцию. В следующем году мы ожидаем падение процентной ставки по депозитам. Что будет после этого? Люди начнут забирать деньги и по традиции осваивать их на товарном рынке, вкладывая преимущественно в товары длительного употребления. И, конечно, в автомобили. Этим нужно воспользоваться и подготовиться к этому.

Изменения в автомобильной моде. За последние два года практически все основные бренды поменяли свою товарную линейку. А на протяжении 2006 - 2007-2008 годов сформировалась целая

прослойка автолюбителей, которая уже привыкла покупать новые автомобили. Эти автолюбители уже поняли, что такое новый автомобиль, как этим автомобилем пользоваться, какие его преимущества перед подержанным автомобилем. И, в принципе, прошло уже пять – шесть лет после бума покупки новых автомобилей. За годы бума продано один миллион сто тысяч новых легковых автомобилей. Пришло время менять автомобили. Тот кто правильно предложит модели, хорошие условия и программы лояльности – тот получит хорошие итоги года.

Итак, согласно оптимистическому прогнозу рынок легковых автомобилей в 2013 году составит триста двадцать тысяч автомобилей, пессимистическому – двести двадцать автомобилей.



АВТОРЫНОК-2012. КАК ЭТО МОЖЕТ БЫТЬ

ГРИГОРИЙ ХАНЕНКО
аналитик-эксперт авторынка



По рейтингу мировых стран Украина находится на 23 месте по численности населения, которое приблизительно равно показателям таких стран как ЮАР, Корея, Аргентина. Мы также анализируем тенденции на рынках Китая, Индии и США, которые занимают первые места в таблице по численности населения.

Если предыдущий показатель говорил о том, сколько людей в принципе могли бы иметь автомобиль, то следующий показывает, сколько могут это себе позволить. Таким показателем является ВВП на душу населения. Украина имеет всего лишь 3600 долларов за 2011 го, что поставило нас на 108 место в мировом рейтинге. В диапазоне плюс — минус тысяча долларов рядом с Украиной 27 стран. Рядом с нами находятся такие страны, как Конго, Сальвадор, Фиджи, Албания. Ниже только — Иран, Ирак, Индонезия, страны Африки и Азии.

Следующий показатель — это насыщенность автомобилями. Тысяча украинцев владеют 156 автомобилями. По данным мирового рейтинга мы находимся на 80-м месте. Беларусь и Россия здесь нас обскакали — соответственно 282 и 230 автомобилей на тысячу жителей. Таким образом, рынок СНГ не насыщен. Это говорит о возможном высоком ежегодном потенциале его роста в Украине, даже, возможно, выше, чем у Белоруссии и России. Если же сравнить насыщенность автомобилями на тысячу жителей в Украине с насыщенностью автомобиля-

ми в развитых рыночных экономиках, то видим, что Украина значительно отстает. Самая большая насыщенность автомобилями в США, порядка 850 автомобилей на тысячу жителей. Европейские страны — 500 автомобилей на тысячу жителей. Чтоб дойти до средневропейского уровня 400 автомобилей на тысячу жителей нужно увеличить парк автомобилей в два раза, а это означает, что украинцы должны купить еще 7 — 10 млн. автомобилей. При текущих продажах даже с ростом в 30 — 40 процентов, которые были в докризисные годы, нужно минимум лет десять.

У нас на каждую тысячу жителей в 2011 году пришлось всего-навсего 4,8 новых купленных автомобилей. В Бразилии и Китае с ростом ВВП растет и количество продаж автомобилей. Самая «новоавтомобильная» страна — Иран, ведь на тысячу населения 15 новых авто!

Если же сравнивать объем рынка за 2011 год в мировом рейтинге, то первое место занимает Китай, который стал лидером рынка продаж с цифрой 14 млн. легковых автомобилей за год. На втором месте США, затем Япония, Бразилия, Германия. Украина в данном рейтинге «убежала» на 36 месте. Это на уровне Тайваня, Израиля, Египта.

В рейтинге темпа роста автомобильного рынка Украина достала серебро — второе место, на первом месте находится Россия. Остальные рынки росли, но меньшими темпами. Отсюда следует, что Украина имеет высокие показатели роста после России. Но РФ обеспечивает активную поддержку потребителя, стимулирует их, да и благосостояние граж-

дан лучше - можно брать кредит и не думать!

Что же в Украине? Если рассматривать страны БРИК, которые по насыщенности автомобилями, по росту ВВП на душу населения приравниваются к развитым странам, а Украину больше всего сравнивают со странами БРИК, в том числе и с Аргентиной, ЮАР, то Украина среди этих стран (даже по мнению самых писиместичных экспертов) на 2013 год будет иметь ВВП около 4400 долларов США на душу населения. Этот показатель на уровне 5,5 автомобилей на душу населения. Ну а если же это все перевести в цифры, то рост рынка в Украине составит порядка 250 тысяч автомобилей на 2013 год.. Если брать сценарий ЮАР, то рынок в Украине на 2013 год может быть 273 тысячи автомобилей. Если рассмат-

ривать через сценарий Аргентины, то рынок может составить около 350 тысяч автомобилей. Ну и самый оптимистический прогноз - наш ближайший сосед Россия — то в 2013 году может составить порядка 400 тысяч автомобилей, при условии роста ВВП как в России.

Это один из методов прогнозирования, поэтому полностью на него базироваться не имеет смысла. Это один из подходов, который имеет право на существование. Для более детального и продуманного сравнения нужно брать другие методологии, сравнивать их. Но, тем не менее этот метод может показать, на какой потенциал даже с учетом уровня платежеспособности населения может выходить рынок в ближайшие годы.

«ОБНОВЛЕНИЕ - МАТЬ ДОСТИЖЕНИЯ!»

Николо Черноголовко

Креативный директор, Бюро маркетинговых технологий



Человечество одержимо стремлением к новому. И поэтому чем бренд динамичнее и чем больше он соответствует нашим ожиданиям, тем более он становится нам симпатичней, мы ему верим, мы его хотим, мы жертвуем в его пользу свои деньги.

Skoda — это бренд со столетней историей, и если бы она не модернизировалась, то она бы не выжила. Мы все помним фразу: «Если вы хотите оставаться на месте, то вам приходится бежать».

Я являюсь творческим директором «бюро маркетинговых технологий». Это часть группы компаний «Бюро». Мы тоже модернизируемся постепенно. Сейчас мы заняты брейдингом группы компаний «Бюро».

До маркетинговых технологий на рынке с момента его возникновения, нашей сильной стороной является технологичность, поскольку мы являемся классическим рекламным агентством полного цикла и даже более того.

Нашим стратегическим партнером с 2003 года является компания Еврокар. Это портфолио сделанное нашей компанией, видеоролик с рекламой Skoda Octavia. К сожалению после кризиса говорить о видеороликах, особенно сделанных у нас в Украине, говорить не приходится. Но мы надеемся, что это произойдет в связи с модернизацией.

В этом году компания Еврокар тоже модернизировалась, произошел ребрейдинг. Нельзя было оставаться в том же цвете, будучи официальным представителем Skoda в Украине. Соответственно обновились вместе с брендом.

Вы видите, что визуальный стиль является демонстрацией идеологии. В новом логотипе Еврокара демонстрируется идеология роста.

Прошлогодний ребрейдинг концерна Skoda, на мой взгляд, создал абсолютно другой автомобиль. Это марка, которая серьезно рискнула. Как я уже говорил, это привычно для Skoda за сто лет. Компания была создана в 1905 году. В 1930 году она стала Skoda, и мы видим, что автомобиль позиционировался в сегменте для состоятельных людей. И видим, что в 1970 году у Skoda был уже такой логотип. Это был логотип простой, технологичный, направленный на аудиторию тогдашней Чехословакии, большинство потребителей, которой было ориентировано на Запад. И молодежные движения 70-х годов, и стремление к простоте дало свои результаты. И этот логотип соответствовал представлению людей, какими они хотят быть.

Мы с вами прекрасно представляем, что изменение логотипа автомобиля не может не зацепить дизайн самих машин. Потому, что очень сложно на капоте разместить то, что не соответствует дизайну.

Логотип в 2009 году пережил незначительные изменения. И в 2011 году Skoda на одном из автосалонов заявила, что будет выглядеть иначе.

Каждый ребрейдинг, особенно такой кардинальный, он непосредственно влияет на рекламную коммуникацию.

«Бюро маркетинговых технологий», работая с 2003 года и после кризиса, для того чтобы почерпнуть веру в собственные силы была разработана концепция лидерства. В которой марка продержала на рынке три года с 2009 по 2012 год. Эта концепция лидерства как по характеристикам автомобиля. Все таки Skoda — это европейский автомобиль, и его статус - это надежды украинцев, это лидерство. Оно подтверждалось различными рейтингами продаж. Потребитель воспринял это заявление марки позитивно. Вообще потребительская лояльность к Skoda очень высокая. Владель-

цы Skoda очень любят бренд. И это является проблемой на данном этапе.

И вот что мы имели — мы имели балансовые преимущества, традиции, взрослое, практичное авто. В 2012 году ничего не изменилось, но Skoda стала другой. В салонах вы не увидите этого логотипа, но в рекламных макетах он уже используется. Для чего это делается? Для того, что бы Skoda имела будущее, а это обновленный стиль. Меняется линейка автомобилей, уже в 2013 году на украинский рынок выйдут новые модели Skoda.

Абсолютно новое прогрессивное мышление молодое и эмоциональное. Как мы видим — это зона конфликтов, это принципиально другой потребитель. Так выглядела Skoda с 2009 год. То есть мы шли от консервативной, стандартной автомобильной рекламы. Но благодаря прогрессивной позиции дирекции компании Еврокар мы стали экспериментировать. И в 2011 году компания все грани лидерства с использованием всех латинских слов, которые характеризовали и рациональное и эмоциональное преимущества моделей, практически прошла вся линейка моделей в такой инновации как для нашего рынка, который «танцует вальс». Мое мнение, что будущее нашего рынка — это создание смыслового и визуального языка для каждой бренда отдельно, что бы его аудитория понимала, кто с ними говорит. Мы стремились сделать это и нам удалось.

В коммуникации 2012 года мы решили пойти на такой эксперимент. Мы совместили уже новое звучание со смыслами 2011 года. Мы остались на территории лидерства, но сказали, что лидерство будет и в будущем. Таким образом, мы хотели проанонсировать изменения, которые произойдут в будущем. На мой взгляд, у нас это получилось. Поэтому мы решили пойти по пути инноваций и коммуникаций. Например, бренд решил не показывать Skoda Yeti, а решил пойти на интригу. И это себя оправдало. Кампания была заметна, она понравилась людям, тем людям, которые интересуются брендом.

Я пока не могу говорить, как мы будем выглядеть в 2013 году. Мы над этим усиленно думаем. Единственное могу сказать, что

мы будем яркие, заметные и нашим конкурентам придется нелегко.

И вот буквально несколько конкурентов, которые через это прошли, поменяли свой модельный ряд. Хюндай перед этим сказал, что это «новое мышление — новые возможности». Мы действительно видим целый ряд интересных автомобилей, у которых масса симпатиков.

Форд сказал: «на встречу переменам», - и прошел через эту стадию. Они удивили весь мир своей рекламой с хомячками, в результате, которой в Америке стали покупать форд.

Skoda осталась такой же. Но если раньше это было разумно потому, что это надежно, это европейский автомобиль и это просто разумно. То сейчас это другое «просто разумно». Но какое это «просто разумно»? я думаю, что даже у Skoda нет на это ответа.

Но могу предположить, это «просто разумно» - автомобиль как гаджет. Из элемента стиля, из того, что свидетельствует о нашем внутреннем мышлении, автомобиль, за последние десять лет, стал более утилитарным — это гаджет. И, скажем, если бы вместо этого автомобиля стоял плазменный экран, то это эстетика гаджета. Таким образом, Skoda, возможно, первая в Европе обновилась. А это позитивно скажется на уровне продаж.

Вот те проблемы, которые нам видны невооруженным взглядом. Зная нашего потребителя, проводя фокус группы, маркетинговые исследования для компании Еврокар мы его хорошо знаем. Ему сейчас 35 и он дальше будет покупать Skoda, мы надеемся, если его не спугнет другая аудитория. Потому, что бренд меняется координально. И это основная опасность таких революционных изменений. Существует опасность потерять целевую аудиторию Skoda, которая формировалась много лет. Сейчас Skoda это модный стильный модный бренд — это другое конкурентное поле. До этого Skoda конкурировала сама с собой. То сейчас выходя на это поле, мы выходим на азиатских тигров, динамично развивающихся брендов без столетней истории. Ждет ли нас успех? Надеемся! Автор концепции ребрендинга Skoda считает, что нужно делать то, что другие не делают.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ПОЛЬСЬКИХ СІМЕЙНИХ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ

ЛУКАШ СУЛКОВСЬКИЙ

Університет менеджменту, м. Лодзь, Польща

Анотація. Стаття аналізує особливості та вагомість сімейних МСП у польській економіці. Такі висновки можна зробити на основі найбільшого, та досі єдиного національного дослідження у сфері МСП. Дослідження було завершено у грудні 2009 року та проводилось командою авторів - Ł. Sułkowski, A. Kowalewska, J. Szut, B. Lewandowska, M. Kwiatkowska, A. Marjański та дослідницькою компанією Pentor, на базі комісії польського Агентства з Розвитку Підприємств. Дослідження враховує постулати методологічної триангуляції та використовує зразкові методи обзору, статистичний аналіз, також кількісні методи, такі як фокус-групи, вільно форматні та експертні інтерв'ю.

Ключові слова: сімейний бізнес, МСП, польські МСП, польські сімейні МСП, сімейне підприємництво

Вступ

У Польщі сімейні підприємства не являють собою окрему правову категорію, тому складно ідентифікувати та розрізнити їх характеристики. Існує відносно мало репрезентативних досліджень, в яких аналізується частка сімейних підприємств в польській економіці і описуються їх особливості. Польща є прикладом вільної ринкової економіки, що в результаті перетворень 1990-х років вийшла з системи централізованого планування. Ринкові перетворення супроводжувалися швидким розвитком малих сімейних підприємств, які протягом останніх 25 років стали домінуючим типом підприємств у Польщі. Парадоксально, але ми мало знаємо про характеристики суб'єктів підприємницької діяльності такого типу.

У статті аналізуються особливості та значення сімейного малого та середнього

підприємництва в польській економіці. Вона заснована на результатах великого, і поки єдиного, національного репрезентативного дослідження сімейного малого та середнього бізнесу. Дослідження завершено в грудні 2009 року і проведено колективом авторів уповноваженим Польським агентством розвитку підприємства, до якого увійшли Л. Сулковський, А. Ковалевська, Д. Сзут, Б. Левандовська, М. Квятковська, А. Мар'янський, а також представники дослідницької компанії Пентор¹

Джерела розвитку малих сімейних підприємств у Польщі

Ряд економічних, соціальних і культурних факторів підтримали швидкий розвиток малих сімейних підприємств. Початок перетворень національних систем визначив нові правові можливості для створення нових підприємств, в

¹ Ł. Sułkowski, A. Kowalewska, J. Szut, B. Lewandowska, M. Kwiatkowska, A. Marjański, Badanie firm rodzinnych, RAPORT KOŃCOWY, PARP, Pentor, Reference no.: p/789/8/2008, Warszawa, December 2009.

результаті яких відбулось швидке зростання числа суб'єктів малого підприємництва. Протягом декількох років малі підприємства стали домінуючою формою підприємницької діяльності, становлячи понад 90% всіх господарюючих суб'єктів в 1990 році².

Економічна лібералізація в Польщі в кінці 1980-х і на початку 1990-х років дала людям можливість вільно створювати свої власні суб'єкти господарювання. У той же час, слабкість банківської системи та висока інфляція не були сприятливими умовами для отримання кредитів з метою створення нових підприємств, тому сімейні фінансові ресурси стали природним джерелом початкового капіталу, необхідного для створення бізнесу.

Перетворення мали соціальні та економічні результати, такі, як високий ріст безробіття, рівень якого протягом останніх двох десятиліть складав 9-15%³. Раніше, в централізованій планованій економіці, практично не було безробіття або воно було всього лише маргінальним явищем. Загроза безробіття стала одним із мотивів для створення малих сімейних підприємств, які незабаром поширювались в секторах з низькими бар'єрами входу, таких як торгівля і послуги. Вони заповнили прогалину на польському ринку і створили нові можливості для зайнятості, особливо для тих, хто перебував в гіршій ситуації на ринку праці: людей старше 50 років, жінок, які хотіли

повернутися на роботу і людей, які шукають свою першу роботу.

Швидкий розвиток малих сімейних підприємств було також викликано факторами, які глибоко вкоренилися в польську суспільну культуру. На думку більшості соціологічних досліджень, сімейні цінності до сих пір вважаються поляками як найбільш важливі в ієрархії цінностей⁴. С. Новак вважає, що в Польщі існує синдром «соціальної порожнечі», який означає, що соціальні цінності зосереджені на рівні сім'ї, і в той же час існують дуже слабкі чи взагалі відсутні громадянські цінності⁵. Крім того, дослідження польського соціального капіталу показує, що він дуже низький у порівнянні з більшістю розвинених країн⁶. Таким чином, рівень соціальної довіри є дуже обмеженим, що є сприятливою умовою для розвитку сімейних підприємств на основі сімейних зв'язків.

Прийняте оперативне визначення малих сімейних підприємств

Одним з ключових когнітивних завдань, що потребувало вирішення до початку емпіричного дослідження була розробка оперативного визначення сімейного малого та середнього бізнесу, яке дозволило б ідентифікувати такі підприємства.

Сімейні МСП можуть бути визначені

² Poland: SME and Entrepreneurship Issues and Policies, OECD, ISBN: 9789264081864, 2010, http://www.oecd.org/document/11/0,3746,en_2649_34197_45073483_1_1_1_1,00.html#TOC.

³ http://www.indexmundi.com/poland/unemployment_rate.html.

⁴ Social Diagnosis 2009. The Subjective Quality and Objective Conditions of Life in Poland. Report, ed. J. Czapiński T. Panek, Warsaw: The Council for Social Monitoring 22.11.2009, http://www.diagnoza.com/data/report/report_2009.pdf, p. 119.

⁵ S. Nowak, System wartości społeczeństwa polskiego, "Studia socjologiczne", no. 4 (75), 1979.

⁶ Social Diagnosis 2009. The Subjective Quality and Objective Conditions of Life in Poland. Report, ed. J. Czapiński T. Panek, Warsaw: The Council for Social Monitoring 22.11.2009, http://www.diagnoza.com/data/report/report_2009.pdf

на основі різних критеріїв. Порівняно легко визначити малий та середній бізнес, і фактично було прийняте визначення, сформульоване Європейським Союзом. Насправді, не існує єдиної думки про критерії відмінності сімейного бізнесу, хоча найбільш часто використаними критеріями є: сімейна структура власності підприємства, стратегічний контроль з боку родини, участь членів родини в управлінні підприємством, і залучення більше одного покоління в управління підприємством⁷. М. К. Шанкер та Д.Х. Астрачан звернули увагу на той факт, що визначення сімейного підприємства охоплює континуум.

Широкі визначення мають дуже загальні і розпливчасті описи сімейного бізнесу, засновані на таких критеріях як контроль над стратегічними рішеннями і намір зберегти підприємство під контролем родини. Згідно з трохи вужчим визначенням сімейного бізнесу, заснов-

ник бізнесу або його/її нащадки управляють бізнесом, який залишається під контролем членів сім'ї. На відміну від вузьких визначень, крім зазначених вище критеріїв дане визначення вимагає прямої участі понад одного члена сім'ї в управлінні бізнесом і декількох поколінь, задіяних в структурі підприємства. В залежності від прийнятого визначення, сімейні підприємства є джерелом 12%, 30% або 49% від національного доходу в економіці США (табл. 1)⁸. Таким чином розходження мають велике значення, але навіть прийнявши вузьке визначення сімейного підприємства, ми в кінцевому підсумку матимемо велику групу господарюючих суб'єктів.

Серед найбільш важливих критеріїв, що дозволяють визначити суб'єкт господарювання в якості сімейного підприємства є: володіння, управління, залучення сім'ї до підприємства та сімейна спадкоємність. Р.К.З. Хек та Е.С. Трент порів-

Таблиця 1.

Визначення сімейного бізнесу в залежності від рівня участі сім'ї.

Критерій	Широке визначення	Середнє визначення	Вузьке визначення
Структура власності	Велика частка сім'ї	Контролюючий пакет акцій сім'ї	Більшість акцій сім'ї
Стратегічний та управлінський контроль	Мінімальний стратегічний контроль	Стратегічний контроль та участь в управлінні	Стратегічний контроль та повне управління
Структура залучення поколінь	Не вимагається	Планована спадкоємність сім'ї	Декілька поколінь
Участь членів сім'ї	Низька	Середня	Висока
Відсоток від виробленого ВВП в США	49%	30%	12%
Зайнятість у США	59%	37%	15%

Джерело: власна робота заснована на M.C. Shanker, J.H. Astrachan, *Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics*, "Family Business Review", vol. 9, no. 2, 1996, pp. 107-119.

⁷ W. Handler, Methodological issues and considerations in studying family businesses, "Family Business Review", no. 2, pp. 257-276.

⁸ M.C. Shanker, J.H. Astrachan, *Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics*, "Family Business Review", vol. 9, no. 2, 1996, pp. 107-119.

няли критерії у відповідності до тематичної літератури (табл. 2).

Аналіз показує, що домінуючі визначення які окреслюють сімейний бізнес за критерієм власності або управління. Дуже часто використовують визначення, в яких згадується участь сім'ї в підприємстві, а також комбінують два або більше критерії. Теоретики рідко визначають сімейний бізнес, використовуючи правонаступництво в сім'ї в якості ключового критерію.

Таким чином, запропоновано наступне визначення: сімейне підприємство - кожна юридична особа в секторі мікро-, макро-і середніх підприємств, будь-якої правової форми, що зареєстрована та діє в Польщі, в якій :

- ✓ *Принаймні два члени сім'ї працюють разом,*
- ✓ *Принаймні один член сім'ї має значний вплив на управління,*
- ✓ *Члени сім'ї володіють акціями.*

Адаптуючи визначення «сімейного підприємства» до польських умов, слід звернути увагу на обмежену можливість використання критерію правонаступництва. Більшість польських сімейних підприємств належать першому поколінню, тобто засновникам підприємства, що пов'язано з тим, що в більшості випадків вони створені під час національних перетворень 1990-х років, так що найстарішим з них всього 20 років. Здається, що

основним критерієм повинні бути залучення сім'ї, управління та сімейна власність. Як таке, було прийнято чітке визначення «сімейне підприємство», яке припускає, що більш ніж один з членів сім'ї беруть участь у підприємстві, і це необхідно принаймні для одного члена сім'ї для того, щоб робити істотний вплив на управління підприємством, а також власні акції (але не обов'язково більшість).

Методологія дослідження

В дослідженні враховано постулати методологічної тріангуляції, використано представницькі методи дослідження та статистичного аналізу, таких як фокус-групи, вільно форматні та експертні інтерв'ю. Дослідження було поділено на три стадії: дослідницька, діагностична та перевірка та пояснення.

Таблиця 2.

Виклад визначення сімейних підприємств, заснований на тематичній літературі.

Суть визначення відповідно до перерахованих авторами	Досліджувані змінні в Національному дослідженні сімейного бізнесу 1997
1. Право власності та управління	Статус або структура власності, спільної власності, співвласники і ті, хто приймає ключові рішення або мають управління або володіння акціями.
2. Залучення родини до підприємства (системи кореляцій)	Кількість членів сім'ї, що працюють в сімейному підприємстві, оплачувана і неоплачувана праця родичів, які не живуть в одному будинку.
3. Сімейна спадкоємність (передача між поколіннями)	Покоління в сімейному підприємстві, запланована зміна структури власності в сімейному підприємстві протягом 5 років, намагання зберегти підприємство у власності сім'ї в майбутньому.
4. Мультикритерій	Комбінація щонайменше двох критеріїв, перерахованих в пунктах 1, 2 і 3

Джерело: R.K.Z. Heck, E.S. Trent, The Prevalence of Family Business from a Household Sample, in: "Family Business Sourcebook", ed. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002, p. 610.

Сімейні підприємства в польській економіці

Згідно з проведенням дослідженням сімейні підприємства становлять 36% сектора малого і середнього бізнесу, а частка сімейних підприємств (у відповідності з прийнятим визначенням) зменшується по мірі зростання розміру підприємства: серед мікропідприємств сімейні підприємства складають 38%, серед малих підприємств - 28%, а серед середніх підприємств тільки 14%.

Припускаючи, що господарюючі суб'єкти, які є фізичними особами і які не наймають працівників (виключені за визначенням сімейного підприємства і, таким чином, виключені з дослідження по МСП, хоча в деяких країнах вони розглядаються саме як сімейні підприємства) є апіорі сімейними підприємствами, повинна можна сказати, що 78% підприємств в секторі малого та середнього бізнесу в Польщі — це сімейні підприємства. Більшість юридичних осіб, які ми класифікували як сімейні підприємства (близько 90%), знають про свій сімейний характер і навіть називають себе сімейними підприємствами. Можемо оцінити, що сімейні підприємства виробляють принаймні 10,4% від загального валового внутрішнього продукту (більш 121 млрд польських злотих (PLN) кожен рік). На польських сімейних підприємствах працюють близько 1,3 мільйона осіб, або 21% всіх зайнятих на МСП.

Різниця між сімейними та несімейними підприємствами

Кількісні дослідження за репрезентативною вибіркою осіб із сектора малого і середнього бізнесу не виявили істотних розбіжностей між сімейними та іншими підприємствами сектору малих та середніх підприємств (МСП) з погляду структури (розміру підприємства, чисельність

працівників, географічної сфери діяльності, обороту, інвестиційного плану та заходів). Крім того, не було виявлено значної різниці у бар'єрах що поставали на шляху польських підприємств, та заходів поліпшення умов ведення підприємницької діяльності в Польщі.

За даними аналізу, відмінності більшою мірою пов'язані з розміром компанії (кількість співробітників), ніж з її належністю (сімейна чи несімейна), що може бути лише свідченням нещодавнього досягнення зрілості польського ринку. Як результат, велика кількість польських сімейних підприємств ще знаходяться на стадії розвитку, де немає проблем, характерних для сімейного бізнесу, такі як передачі прав власності наступному поколінню, залучення нових поколінь у бізнес, чи користування послугами зовнішнього менеджера.

Слід також відзначити, що невеликі (часто не статистичної значимості) відмінності між сімейними та іншими підприємствами можуть виникнути в результаті структурної специфіки сектора польського МСП. За чисельністю домінують, як у сімейних так і в інших підприємств - мікропідприємства, в той час як малі та середні підприємства зустрічаються дуже рідко. У разі такої структури, важко очікувати, що проблеми з управлінням персоналу (працівники, які не є членами сім'ї) будуть виявлені, або проблеми з управління складними організаційними структурами.

Відмінності між сімейними і несімейними підприємствами, в основному з'являються в питанні про цінності та організаційну культуру, які мають як позитивні, так і негативні наслідки сімейної власності. Можливо, саме тому культура та особливості сімейного бізнесу не завжди відображаються на іміджі підприємства. Не всі члени управлінського персоналу дотримуються характеру сімейних під-

приємств за їх межами, вважається, що це можна розглядати як негативну характеристику.

В дослідження включались юридичні особи з наступних розділів Польської класифікації ділової активності 2004 року: розділ А - сільське господарство, мисливство; розділ В - рибальство; розділ L - державне управління; розділ Р - вимоги до найму працівників; розділ Q - екстра територіальні організації і групи. Також були виключені юридичні особи, які представляли собою фізичні особи і які не наймають працівників (навіть якщо вони неофіційно підтримувались членами сім'ї людини, яка проводить дану ділову активність).

Працевлаштування членів сім'ї в основному пов'язано з наявністю більшої довіри до них. Спираючись на кровний зв'язок, розділяючи єдині цінностями та відповідальності за ім'я і репутацію компанії, засновники можуть бути впевнені, що вони не будуть обмануті членами сім'ї. Саме тому вони пропонують їм ключові посади і призначають їх відповідальними за життєво важливі рішення.

На думку підприємців, працівники-членами сім'ї більш мотивовані на кровних зв'язках і працювати на загальне благо, схильні, у порівнянні із іншими йти на жертви для підприємства (наприклад, робота понаднормово безкоштовно).

Система зв'язків розроблена протягом багатьох років у родині, використовує той самий код мови, що зекономить час процесу прийняття рішень. Закриті сімейні відносини дозволяють членам сім'ї легше висловлювати свої думки, особливо негативні.

Характеристика організаційної культури сімейного підприємства полягає в основному в позитивній робочій атмосфері - керівники та власники намагаються передати сімейну атмосферу в біз-

нес-приміщення. У деяких з досліджуваних підприємств, власники мали негативний досвід роботи в несімейному підприємстві, що сприяло розробці власного ідеального робочого місця, де хотілося б залишатися.

Інтерв'ю з працівниками сімейних підприємств, які не є членами сім'ї, засвідчують, що ставлення до несімейних працівників у сімейних підприємствах є більш індивідуальним. Керівники і власники часто занурюються в приватне життя своїх працівників. В результаті прямого контакту між власником та працівниками отримуються глибокі знання про людський ресурсів підприємства, які допомагають знайти найбільш відповідні повідомлення для співробітників і таким чином підвищити ефективність підприємства.

Незалежно від їх розміру, сімейні підприємства є більш гнучкими у задоволенні потреб своїх клієнтів. Завдяки гнучкому графіку, вони можуть легко налаштувати свій робочий час на потреби ринку. Експерти підкреслюють, що сімейні підприємства дуже часто займають ринкові ніші, виконувати спеціальні, нестандартні замовлення.

Завдяки своїй гнучкості та високій адаптивності, сімейні підприємства більш стійкі до кризи - вони швидко адаптуватися до нових умов, можуть знизити витрати до абсолютного мінімуму і відмовитись від усіх не першочергових витрат. Періодично такі підприємства можуть зменшити або навіть припинити виплату зарплати тим співробітникам, які є членами сім'ї.

Характерною особливістю сімейних підприємств є великий рівень відповідальності за сім'ю, співробітників і суспільний осередок, в якому вони функціонують. При прийнятті рішень, менеджери пам'ятають, що вони несуть відповідальність не тільки за своїх працівників,

але і членів їх сімей, та місцевого співтовариства, яке вони підтримують.

Характеристики польських сімей підприємництва

Структури сімейних підприємств за розміром відображає структуру сектора малого і середнього бізнесу, з переважаючою кількістю мікропідприємств (90%). У кожному десятому (9%) сімейних підприємств зайнято від 10 до 49 працівників, і тільки 1% можна віднести до середніх підприємств. Середньооблікова чисельність працівників на сімейних підприємствах становить 5,8, де 2,4 є членами сім'ї.

Чинні правові форми сімейного підприємництва в Польщі - це діяльності фізичної особи (81% сімейних підприємств). Середній вік сімейного підприємства становить близько 14 років (такий як і в інших підприємств). Найбільша група підприємств, присутніх на ринку 11-20 років (42%), але є багато компанії у віці 6-10 років і старше 20 (близько 20%).

Сімейні підприємства частіше всього зустрічаються в наступних секторах економіки: H (готельно-рестораний), D (переробна промисловість), I (транспорт і управління складами) і G (оптова та роздрібна торгівля). У загальному підсумку, 76% сімейних підприємств, працюють в цих секторах, більше всього в секторі G (45%). Причина великої кількості сімейних підприємств у торгівлі, може бути пов'язано з низькою вартістю виходу на ринок. У більшості випадків, сімейних підприємств працюють на найближчих ринках (на місцевому рівні та рівні воєводства). На даний момент є тільки 2% малих сімейних підприємств на міжнародному ринку.

Сімейні підприємства, як і всі інші підприємства в секторі малого та середнього бізнесу, не є акулами бізнесу. У

більшості з них оборот в минулому році становив нижче одного мільйона злотих, а оборот більшості таких підприємств не перевищує 500 000 злотих. Інвестиційна діяльність сімейних підприємств не відрізняється від аналогічних заходах інших компаній з сектора малого і середнього бізнесу. Модернізація діяльності (придбання нових машин і обладнання) є певним пріоритетом, спостерігається низький інтерес до навчання та консультування, і практично немає інтересу до наукових досліджень та розвитку інвестицій.

За останні два роки використання послуг консультування було рідкістю (близько 15% сімейних підприємств використовували такі послуги), а показник, для якого такі інвестиції у розвиток підприємства було реалізовано, був розміром підприємства. Чим більше людей працює на даному підприємстві, тим вище ймовірність того, що буде серед інвестиційних заходів відбудуться без ризиків, незначні інвестування.

Зрозуміло, що сімейні підприємства більш схильні до використання кредитів, як фінансових інструментів, ніж інші підприємства. Це явище легко пояснюється обмеженістю фінансових ресурсів сімейних підприємств (у порівнянні з іншими їх обороти нижче), які в більшості випадків є суб'єктами підприємницької діяльності, що належать фізичним особам. Отже, проведення заходів, які вимагають більш високих фінансових витрат означає, що такі особи повинні вдаватися до банківських кредитів і позик.

Володіння та управління польськими сімейними підприємствами в більшості випадків належить засновнику (або сім'ї засновника). Найчастіше (93%) сімей сконцентровані власні інтереси в досліджуваних підприємствах (сімейні підприємства, за винятком фізичних

осіб-підприємців). Зазвичай це підприємства, в яких всі акції належать родині засновника (52%) і підприємства, в яких кількість акцій становить від 50% до 70% (23%). Середня кількість акцій, що належить родині власника становить 87%.

Сімейні підприємства найчастіше очолюють представники першого покоління (близько 90%), які є також, в більшості випадків, власниками. Спільне володіння (набагато рідше) можна знайти серед представників першого та другого покоління. Друге покоління частіше працює всередині компанії (33%), а ніж володіє останньою (15%).

У більшості випадків, власники керують своїми підприємствами самостійно (або за допомогою членів родини). В компаніях, у яких задіяні представники більш ніж одного покоління, засновники мають величезний вплив на процес прийняття рішень - майже в 9 із 10 досліджуваних підприємств вплив, дійсно, великий, а в більш ніж у половині випадків їх вплив - дуже великий. Власники сімейних підприємств зазвичай використовують патерналістський стиль управління. Таке управління - є одноосібним, керівник належить до харизматичних і владоорієнтованих людей. Засновники підприємств, які мають широке коло прав щодо прийняття рішень, повинні дбати про розвиток свого підприємства і забезпечувати добробут своїх сімей і співробітників. З одного боку, патерналістська модель управління може запропонувати працівникам більше почуття безпеки і стабільності, але з іншого - може сильно обмежити самостійність при прийнятті рішень і сприяти так званому "синдрому безпорадності».

Працівники, які не є членами сім'ї засновника, мають дуже малий вплив на процес прийняття рішень у компанії. Тільки в 11% підприємств вплив осіб, які не належать до родини власника, на про-

цес прийняття рішень описаний як великий або дуже великий. У той же час, 38% респондентів заявили, що такі співробітники взагалі не мають ніякого впливу на процес.

Певні відмінності між менеджерами з сім'ї і тих, хто поза сім'єю були виявлені відносно поглядів на управління компанією, і ці відмінності можуть бути джерелом потенційних конфліктів з приводу напрямів розвитку сімейного підприємства. Власники є більш консервативними, коли справа доходить до управління. У більшості випадків співробітники, які є членами сім'ї, вважають, що інвестиції повинні бути засновані на власному капіталі компанії (59%, в порівнянні з 43% респондентів, які не є членами сім'ї), і що компанія повинна розвиватися поступово, невеликими кроками (59% і 43% відповідно), у відповідності зі старими, перевіреними методами (42%, 29%). Отже, вони мають різне бачення перспектив компанії - власники частіше ніж особи, які не є членами сім'ї (33% і 15% відповідно), заявляють, що їх підприємства націлені на виживання, а не на розвиток. У випадку середніх підприємств ситуація аналогічна.

Співробітники, що не є членами сім'ї, мають більш «тверезі» погляди на підприємство, і вони, як правило, сприймають підприємство менш ідеалістично, ніж власники, так як їм рідко властива етика ведення бізнесу (50%, 58% у випадку власників) і здатність здійснювати інноваційні рішення (41% і 49% відповідно). Вище сказане робить сімейні підприємства більш успішними на відміну від несімейних.

Сімейна спадкоємність є важливим підґрунтям функціонування сімейного бізнесу. У випадку сімейних підприємств, успішна спадкоємність є одним з найважливіших процесів, що впливають на весь розвиток підприємства. Беручи

до уваги відносно молоді традиції польського підприємництва, важко знайти сімейне підприємство, яке вже пережило спадкоємність (близько 20%). Тим не менше, більшість родинних підприємств готові віддати компанію нащадкам (58%). Хоча це більше загальні заяви, а не конкретні плани. Обсяг знань про планування наступництва дуже обмежений. Менеджери черпають знання з власного досвіду та інтуїції, тому вони часто допускають помилку у вигляді непередбаченості потенційного наступника. На досліджуваних підприємствах існує серйозна проблема спадкоємності, коли так трапляється, що наступництво є наслідком раптової, непередбаченої події.

Хоча сімейний характер розглядається як позитивна риса (респонденти високо цінують сімейні підприємства, і в більшості випадків вони бачать, сімейний характер як чинник підтримки бізнесу), проте той факт, що підприємство є сімейним бізнесом, особливо не розголошується в ділових відносинах. Лише 27% досліджуваних підприємств зізналися, що вони часто підкреслюють той факт, що вони є сімейними підприємствами; (26%) респондентів іноді підкреслюють і 14 % - рідко. Майже третина (32%) досліджуваних компаній ніколи не підкреслюють той факт, що вони є сімейними підприємствами.

Проблеми сімейних польських підприємств в секторі малого та середнього бізнесу

Сімейні підприємства, як і всі інші суб'єкти підприємницької діяльності, що функціонують на польському ринку, стикаються з численними проблемами, пов'язаними з веденням бізнесу.

Більшість проблем, характерних для сектора малого і середнього бізнесу та

сімейний характер підприємства носить малий і сумнівний вплив на них. З одного боку, керівники сімейних підприємств почувають себе більш безпечно, оскільки вони мають кому довіряти в компанії (ви завжди будете почувати себе більш безпечно з вашою родиною), але з іншого боку, деякі менеджери занадто перевантажені відповідальністю за діяльність підприємства, так як воно є джерелом доходу для всієї родини.

Можна виділити два види проблем: ті, про які керівники сімейних підприємств знають, і навпаки.

Більшість проблемних аспектів, про які відомі сімейним підприємствам, стосуються сектору малого та середнього бізнесу в цілому. Однак, у випадку сімейних підприємств, деякі з цих проблем трохи більш інтенсивні.

Проблемні аспекти, про які сімейним підприємствам відомо:

1. Проблеми, що пов'язані з новими викликами в результаті економічної ситуації;

Джерелом цих проблем є зміни місцевої економічної динаміки — з'являються процвітаючі компанії, попит на продукцію або послуги зменшується (наприклад, через кризи).

2. Правові та адміністративні правила;

Власники малих та зовсім дрібних підприємств (і рідше середніх підприємств) вважають, що ціна юридичних послуг є занадто високою для них, і що вони достатньо компетентні в даній області.

3. Фінансове управління сімейним підприємством;

Окремі респонденти заявили, що вони хотіли б організувати проведення зовнішнього аудиту своїх підприємств в рамках фінансового управління.

4. Сфера організації праці та управління людськими ресурсами.

Окремі респонденти (які більш обізнані про компетенції, що необхідні для успішного керівництва) підкреслили той факт, що вони були б готові консультуватися з приводу питань мотивації співробітників і управління системою заробітної плати з фахівцями в цих областях.

Аналіз матеріалу і ствердження експертів дозволили нам виділити три проблемні сфери, які не знають сімейні підприємства:

1. Управління підприємством з точки зору фінансування і організації праці;

Крім очевидної відсутності базових знань з питань підприємництва та управління, менеджери не знають про їх низьку компетентність в цих сферах. Ситуація може виявитися серйозною перешкодою для набору тих, які пропонують навчальні курси, спрямовані на цю групу підприємців - відсутність усвідомлення власних потреб означає також відсутність мотивації для участі в навчальних курсах. Найчастішим прикладом поганої організації роботи в сімейному підприємстві є авторитетне керівництво власника компанії, яке є бар'єром для розвитку більш складного структурою підпорядкування і розподілу обов'язків між великою групою співробітників.

2. Управління людськими ресурсами;

Аналіз зібраних даних, підтверджених експертами, показує, що сімейні підприємства знаходяться на стадії великого ризику виникнення проблем в результаті неправильного управління людськими ресурсами.

В галузі управління людськими ресурсами накопичуються наступні проблеми:

а. Небажання наймати на ключові позиції людей, які знаходяться поза сім'єю;

Під час заснування і розвитку компанії сімейні підприємства воліють покладатися на сімейні ресурси. Більшість з них не дають доступу до ключових керівних

посад людям, які не є членами сім'ї. Так, в польській сім'ї SME тільки членам сім'ї довіряють керівні посади і надають можливість для розвитку. Як наслідок, існує ризик відсутності доступу до найбільш компетентних співробітників, герметичної організаційної культури і надмірної залежності від сім'ї. Таким чином, це є одним з основних перешкод для розвитку сімейних підприємств у Польщі. Можна також очікувати, що польські сімейні підприємства будуть рішуче протистояти втраті їх контролюючих інтересів в процесі розвитку підприємства. Як наслідок, існує ризик того, що сімейні підприємства будуть швидко створюватися і розвиватимуться протягом першого покоління на основі сімейних ресурсів, але розвиток буде зупинений в другому поколінні у зв'язку з відсутністю бізнесового професіоналізму і відсутністю готовності сім'ї до часткової власності підприємства.

б. Відносини між сім'єю та іншими працівниками;

Тут слід зазначити два явища:

◆ Дуже високий рівень інтеграції сімейних працівників з підприємством (в порівнянні з якими участь інших співробітників виглядає набагато меншою);

◆ Вищі тенденції сімейних підприємств для формування патологічних міжособистісних відносин, результатом яких є низький рівень інтеграції працівників, які не є членами сім'ї, з підприємством.

с. Відносини всередині сім'ї (в тому числі відносини між поколіннями).

Конфліктні ситуації передаються від сім'ї до підприємства. Тим не менш, власники компанії не вважають за потрібне змінювати ситуацію. На думку експертів, такі конфлікти не слід недооцінювати. Сімейні конфлікти, передані підприємству, часто виявляється дуже руйнівними.

3. Питання, пов'язані з правонаступництвом.

Польські SME є молодими і більшість з них ще не зазнали процесу правонаступництва. Крім того, їх власники часто намагаються відкласти підготовку до процесу на невизначений момент в майбутньому. В результаті, сімейним підприємствам не вистачає:

- ◆ Методів підготовки наступників взяти на себе управлінські процеси,
- ◆ Правових рішень, що дозволяють здійснювати спадкоємність в найпростіший з можливих шляхів,
- ◆ Механізмів захисту старших керівників, які залишають підприємство.

Підприємці нечасто заявляють про необхідність проведення навчальних курсів в цьому напрямку (тільки декілька зацікавилися навчальними курсами, пов'язаними з правовими рішеннями). Рано чи пізно кожне сімейне підприємство стикається з проблемою, і майже ніхто не готовий мати справу з нею.

Сегментація сімейних підприємств

Результати дослідження дозволили визначити 6 сегментів сімейних підприємств, які розрізняються відповідно до критеріїв, пов'язаних з:

- ◆ Наданням значення і підкресленням характеру сім'ї як ключового атрибуту компанії.
- ◆ Процесами правонаступництва, які плануються або вже ведуться, наслідком чого є структура власності та управління, що включає два покоління або багато поколінь.
- ◆ Впливом сім'ї та інших людей на управління.
- ◆ Розміром і віком підприємства.
- ◆ Існуванням формальної стратегії розвитку.

Серед цих факторів перші два мають вирішальне значення щодо різних вимог для навчальних і консультаційних послуг.

Були виділені такі сегменти сімейних підприємств:

Сегмент 1 "Боротьба за позиції" - найбільший сегмент сімейних підприємств (45%), характерний для першого етапу підприємництва. Характерні риси: сімейний характер підприємства зазначається рідко, існує думка про те, що сімейний характер не допомагає у бізнесі, не існує ніяких конкретних планів наступності, молодий вік (7 років в середньому, але 16% підприємств з цього сегменту функціонували на ринку менше 3 років), невелика кількість співробітників, а також відсутність формальних стратегій розвитку (як довгострокових, так і короткострокових).

Сегмент 2 "Колективність і проростання наступності" (16%) - даний сегмент включає в себе підприємства, які мають стратегії розвитку і прагнення до наступності. Деякі з підприємств вже пройшли процес часткового правонаступництва. Незважаючи на те, що ці підприємства, як і раніше в основному належать до покоління засновників, бувають випадки, коли вони ділять власність з представниками другого покоління (другому поколінню набагато частіше дозволяють працювати разом з першим поколінням). Більше половини з цих підприємств представлені на ринку вже понад 10 років.

Сегмент 3 "Управлінська професіоналізація" (12%) - підприємства з цього сегменту відносно великі і відрізняються з точки зору впливу на людей, які не є членами сім'ї, на процес прийняття рішень. Ці підприємства в основному належать до першого покоління (так як рідко бувають наступні покоління). Сімейний характер у таких підприємствах має дру-

горядне значення, так як вони рідко відзначають його в ділових відносинах і не виявляють великого бажання розглядати питання правонаступництва.

Сегмент 4 “Прихильники сімейного характеру” (13%) - підприємства з цього сегменту часто підкреслюють свій сімейний характер в ділових відносинах. Вони твердо переконані, що «сімейний характер» робить позитивний вплив на їх діяльність. Ці підприємства мають формальні стратегії розвитку і є молодими, що профільно нагадує підприємства з сегменту «Боротьба за позиції». Хоча, на відміну від них, підприємства із сегменту 4 мають дуже позитивне ставлення до сімейного характеру, як до атрибуту компанії.

Сегмент 5 “Зміна варті” (10%) - підприємства в цьому сегменті вже пройшли спадкоємний процес. Вони управляються представниками другого покоління, але засновники - хоча вони відмовляються від власності - як і раніше професійно активними. У таких підприємствах працівники, які не є членами сім'ї, мають малий вплив на процес прийняття рішень. Ці підприємства не молоді, але вони не належать до старшої вікової групи (їх середній вік становить 13 років).

Сегмент 6 “Усвідомлення сімейного характеру, багатопокілінні традиціоналісти” (5%) - Це типові багатопокілінні підприємства з точки зору спільної власності, спільної роботи на підприємстві, а також усвідомленого використання сімейного характеру в ділових відносинах. Вони є найстарішими і умовно кажучи найбільшими підприємствами (середній вік 17 років, і половина з них присутня на ринку вже більше 20 років). Підприємства з цього сегменту відносно часто мають формальні стратегії розвитку.

Висновки

Цей розділ містить основні висновки з дослідження, проведеного на відмінності між мікро-, малих та середніх підприємств.

1. Число сімейних підприємств в залежності від розміру самого підприємства

- ◆ число сімейних підприємств (у відповідності з прийнятим визначенням) серед малих і середніх підприємств менше, найбільше підприємств - серед підприємств мікро-, 38% сімейних підприємств, серед малих підприємств - 28%, в той час як серед середніх підприємств - 14%.
- ◆ цей показник схожий на частку підприємств, які власники або менеджери визнають як сімейні підприємства - це число менше, чим більше підприємство: серед мікропідприємств це 34%, серед малих підприємств - 27%, і 14% серед середніх підприємств.
- ◆ також можна припустити, що сімейні підприємства із сектора малого та середнього бізнесу складають принаймні, 10,4% польського ВВП (понад 121 млрд злотих), включаючи мікропідприємства сім'ї - 7% від ВВП, малих сімейних підприємств - 1,9% від ВВП, а середній сімейних підприємств - 1,4% від ВВП.
- ◆ За оцінками, число людей, що працюють на сімейних підприємствах трішки більше 1,3 млн. (21% від усіх зайнятих у малих та середніх підприємств), у тому числі близько 850 000 співробітників мікропідприємств, близько 330000 співробітників невеликих компаній і 160000 співробітників середніх підприємств.

2. Внутрішня структура сімейних підприємств зі сторони чисельності працівників

Домінуючий тип підприємства серед них мікро-підприємств (90%). Майже кожне десяте (9%) сімейне підприємство є юридичною особою, де зайнято від 10

до 49 працівників, і тільки 1% як середнє підприємство. Така структура характерна і для галузі в цілому.

3. Розмір підприємства та їх правова форма

Розмір підприємства є чинником, який визначає її правові та організаційні форми. Серед підприємств мікро-, переважне число є фізичними особами ведення господарської діяльності (86%, серед малих підприємств - 64%, серед середніх підприємств - 36%). Чим більше підприємство, тим більше поширені інші правові форми, і в особливості товариств з обмеженою відповідальністю (4%, 10%, 36%), в той час як законі цивільні партнерства або загальні партнерські менш поширені.

4. Розмір підприємства і торгівля

Більшість мікро-підприємств (63%) спеціалізуються на оптовій і роздрібній торгівлі, яка є менш популярною серед малих і середніх підприємств, які концентруються на обробну промисловість (16%, 29%), транспорт (8%, 12%). Крім того, малі підприємства також фокусуються на послугах агентств нерухомості (11%), в той час як середні підприємства на здоров'ї (9%).

5. Розмір підприємств і сфери їх діяльності

Мікро підприємства працюють в основному на місцевому ринку (73%). Малі та середні підприємства також присутні на національних та міжнародних ринках (в останньому випадку це найчастіше середні підприємства). Бар'єрами для розширення мікро-підприємств, пов'язані як з їх вузьким розміром так і з само обмеженістю в їх діяльності. Це виражається в відомому повір'ї, що інвестиції повинні бути засновані на власному капіталі підприємства (65%), а кращим з методів розвитку є метод малих кроків. В результаті, кожне друге мікро-підприємство перевантажене проблемами, постійна невизначеність у майбут-

ньому, і заявляють, що вони не сконцентровані на розвиток, але фокусують свою увагу на виживанні на ринку.

6. Характеристика сімейних підприємств

- ◆ Мікропідприємства мають більш позитивний погляд на вплив сім'ї на характер бізнесу - дві третини стверджують, що сімейний статус допомагає їм вести підприємницьку діяльність (в основному вони оцінюють можливість використання родиною людських ресурсів, від стадії створення компанії до фінансових ресурсів). У малих підприємств ця частка становить 55%, а в середніх підприємств - 57%.
- ◆ Тим не менш, підприємства з числом зайнятих від 50 до 249 співробітників частіше використовують сімейну репутацію в ділових відносинах. 62% таких підприємств часто підкреслює сімейну репутацію, тоді як у інших компаній цей відсоток дещо нижчий.
- ◆ У мікропідприємств, 2,6 членів сім'ї (і формально 2,1) беруть участь у роботі компанії, на малих підприємствах - 3,9 (формально - 3,7), в той час як середні підприємства - 7 (формально - 6,3).
- ◆ Основними ознаками сімейних підприємств є власність акцій та участь у організації роботи на підприємстві. Частка другого покоління у власності було приблизно 15% підприємств мікро-, 21% малих і середніх підприємств 34%, а участь другого покоління, які зайняті в роботі 29% мікропідприємств, 39% малих підприємств і 57% середніх підприємств. Тим не менш, зв'язок між характеру покоління та розміру підприємства мають перешкоди від інших змінних - віку підприємства (час протягом якого підприємство функціонує на ринку тісно знаходиться в зв'язку з розміром).
- ◆ наслідком розміру підприємства є його організаційна структура. Окремі

департаменти присутні тільки в 10% мікро-підприємств, 30% малих підприємств і 74% середніх підприємств. Розмір підприємства також пов'язане з наявністю ради директорів і наглядової ради (або іншої неофіційної ради) - ці органи найбільш часто присутні в середніх підприємствах (рада директорів - 53%, наглядова рада - 26%), і менш часто зустрічаються в малих підприємствах (15% і 4% відповідно), і дуже рідко в мікро-підприємств (5% і 1%). Таким чином, проведення управлінських функцій членів сім'ї у внутрішніх організаційних розділів найчастіше оголошена представниками середніх підприємств (75%), а потім представники підприємств з кількістю зайнятих від 10 до 49 осіб (59%). У дрібних підприємствах цей показник склав 28%. Однак, це не означає, що мікро-підприємств, більш стійкі до сімейності, як результат відображає тільки природний структурний бар'єр.

- ◆ У переважній більшості сімейних підприємств, власник управляє підприємством прямим і незалежним способами, хоча така централізація управління більш характерна для мікро (95%) і малих підприємств (92%). У середньому підприємстві, іншим членам сім'ї (16%) або зовнішнім менеджерам (5%), іноді дозволяється приймати участь в управлінських процесах. Висновки підтверджуються даними щодо участі людей, які не є членами сім'ї в управлінських процесах - 43% людей в мікро-підприємствах, які не є членами сім'ї не мають ніякого впливу на процес прийняття рішень (утім, має бути прийняте до уваги той факт, що велика кількість таких підприємств наймають на роботу лише членів сім'ї). У мікро-і середніх підприємствах, частка значно нижча (21% і 14%).
- ◆ Готовність передати підприємство

правонаступникові не має відношення до розміру підприємства. Тим не менш, даний процес частіше має місце в малих і середніх підприємствах ніж у мікропідприємствах. Вони часто мають формальний план наступності, тобто вони частіше пропонують роботу наступнику бізнесу і навчання, пов'язаних з профілем підприємства (це відбувається в основному в середніх підприємств, які також мають офіційну стратегію розвитку, частіше, ніж мікро-та малих підприємств - 34%, 7 % і 13% відповідно).

Література

Handler W., Methodological issues and considerations in studying family businesses, "Family Business Review", no. 2, pp. 257-276.

Heck R.K.Z., E.S. Trent, The Prevalence of Family Business from a Household Sample, in; "Family Business Sourcebook", ed. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia 2002.

http://www.indexmundi.com/poland/unemployment_rate.html.

Nowak S., System wartości społeczeństwa polskiego, "Studia socjologiczne", no. 4 (75), 1979.

Poland: SME and Entrepreneurship Issues and Policies, OECD, ISBN: 9789264081864, 2010, http://www.oecd.org/document/11/0,3746,en_2649_34197_45073483_1_1_1_1,00.html#TOC.

Shanker M.C., J.H. Astrachan, Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy - A Framework for Assessing Family Business Statistics, "Family Business Review", vol. 9, no. 2, 1996, pp. 107-119.

Social Diagnosis 2009. The Subjective Quality and Objective Conditions of Life in Poland. Report, ed. Czapiński J., T. Panek, Warsaw: The Council for Social Monitoring 22.11.2009, http://www.diagnoza.com/data/report/report_2009.pdf, p. 119.

Sułkowski Ł., A. Kowalewska, J. Szut, B. Lewandowska, M. Kwiatkowska, A. Marjański, Badanie firm rodzinnych, PARP, Pentor, Reference no.: p/789/8/2008, Warszawa, December 2009.

ЗОЛОТИЙ ПРОПЕЛЛЕР

9-го листопада в Києві відбулась 10-та ювілейна премія у сфері маркетингових послуг «Золотий PROпеллер».

3 виступів на конференції:

Номінація Digital Marketing – кампанії у сфері цифрових комунікацій

YOU'RE BLIND (Hungry Boys, Російська Федерація)

Даний проект представляє собою так званий life project або ж «сліпий сайт». Мета проекту – показати, що є таке життя сліпої людини у Москві. У Москві вже є певні зрушення щодо полегшення життя сліпих людей: спеціальна плитка на тротуарах, є спеціальна музика. Проте усе це зроблено неправильно. На даному сайті герой знаходиться на повністю чорному веб-сайті youareblind.com. Ми запросили відвідати даний сайт директорів всіх рекламних агенцій, щоб вони запропонували ідеї з метою змінити наші міста. Після цього директори розсилали інформацію щодо даного сайту, потім про нього багато писали у ЗМІ. Для повного ефекту перед роботою з даним сайтом необхідно вимкнути світло, одягнути навушники та увімкнути камеру. Користувачі при цьому практично нічого не бачать і орієнтуються за слухом. Наприкінці сюжету героя зазвичай збиває автомобіль, як це часто буває зі сліпими людьми у Москві. Потім користувачів просять написати побажання щодо способів покращити життя сліпих людей. Таким чином було отримано багато пропозицій: від найбанальніших до насправді цікавих. Найкращі ідеї були передані соціальній організації, яка може їх втілити у життя.

Cornetto. Цілий ріжок ідей для закоханих (ГРЭЙП, Російська Федерація)

Зараз модно казати, що любов живе лише 3 роки. Молоді пари часто вважають, що у випадку шлюбу їх стосунки стануть прохолоднішими.

Клієнт агенції виводив на російський ринок нове морозиво Cornetto. Цільова аудиторія: люди віком 15-25 років. Територія бренду: романтичні стосунки. Часто молоді люди справді прагнуть зустрітися з дівчатами, але ж не знають, яким чином з ними можна проводити час, окрім як запросити дівчину у кіно чи зайнятися з нею сексом. Ми вирішили надати їм багато маленьких ідей стосовно того, як зробити стосунки цікавішими, не витрачаючи при цьому забагато грошей. Правило №1 для таких рекламних роликів – це правильна тональність, оскільки у нашому суспільстві переважно прийнято висловлюватися про стосунки з певним цинізмом. Правило №2 – це формат змісту. Ми зробили багато маленьких рекламних роликів із залученням 5-ти різних характерів. Серед них були як знані актори з Comedy Club, так і зовсім невідомі люди. На ці ролики навіть були підписки у каналах youtube. Також було зроблено багато навчальних роликів. А також – конкурс освічень у коханні, що розміщувалися на великих рекламних щитах у місті. Був також ство-

рений спеціальний Cornetto-мобіль. При цьому BTL-акція поєднувалася з digital-технологіями, тож споживачі могли відслідковувати пересування реального автомобіля за допомогою Інтернет-технологій. Також був проведений love-квест: споживачам задавали загадки на цю тему. Переможець отримував романтичний приз — вечерю у ресторані. В результаті даних заходів морозиво Cornetto вийшло у лідери продажу у своїй категорії.

AXE Campus (ГРЭЙП, Російська Федерація)

В даному випадку нашим завданням був relaunch платформи AXE ефект. Це соціальна мережа, що також надає послуги сайтів знайомств. Раз на три роки такі сайти необхідно перезапускати. Ідея проекту: допомогти молодим людям познайомитися з дівчатами. Для цього був створений віртуальний кампус — університет нового формату. 8 продуктів відповідали 8-ми факультетам. Тут є і гуртожиток, і факультет, і викладачі (як правило, сексуально одягнуті дівчата). Навчання проводилося за допомогою відео уроків. В результаті був досягнутий 30% зростання аудиторії, що повертається. Раніше всі комунікації компанії були прив'язані до AXE ефекту. Зараз AXE Campus — це один з проектів, але не центральний.

Ти проти Нюрбургрінг (Praktika, Російська Федерація)

Завданням агенції був запуск на ринок масла для нішевого авто, що не приносить багато прибутку, але слугує флагманом технологій для компанії Castrol.

Потрібно було зробити перезапуск бренду у світі, у тому числі й в Російській Федерації. Це суперпреміальний бренд, тому ЦА, як правило, не дивиться телевизор, й веде дуже активний спосіб життя. Ми вирішили використовувати лише онлайн комунікації та самі точки продажу (вони все одно іноді приходять у точки продажу масла). Стратегією було перенесення brand experience з онлайн на звичайне життя. Нюрбургрінг — це відома траса у Мюнхені, що була зачинена через надмірну небезпечність. Була створена спеціальна гра в Інтернеті, в якій користувачі їздять цією трасою. При цьому для ефекту доповненої реальності можна використовувати спеціальне кермо, для отримання якого необхідно придбати саме масло. Мета кампанії — не змусити споживачів купити побільше самого масла, а прив'язати їх до бренду. Найкращі віртуальні гонщики отримали приз — поїхали у Німеччину для їзди на справжній трасі Нюрбургрінг.

Мобільна доповнена реальність від МТС

У 2009-му році між операторами мобільного зв'язку припинилася боротьба за нових абонентів. Зараз йде боротьба за виживання, тобто за те, щоб існуючі абоненти витрачали гроші. У даному проекті була використана технологія доповненої реальності у поєднанні з технологією historypin. У historypin завантажені історичні фотографії різних об'єктів великих міст. Як тільки користувач підходить до об'єкту, фото автоматично завантажуються і він/вона має змогу побачити, як саме виглядало це місце у далекому минулому. Були навіть розроблені спеціальні маршрути головними

містами. На першому етапі проекту журналістів ознайомили із самим сервісом. На другому етапі журналістам влаштували екскурсію Львовом. Адміністрація міста підтримала цей проект. В результаті було отримано 577 безкоштовних публікацій у ЗМІ, що є чимало, враховуючи бюджет проекту - 5 тис грн. Саму historypin можна скачати безкоштовно. Деякі туристичні фірми навіть проводять екскурсії за цими маршрутами.

Саму програму можна скачати безкоштовно, нею можна користуватися з будь-яким оператором. Але самі фото вже орендовані МТС.

Номінація: мало бюджетні non-ATL кампанії

Electrolux – домашній ресторан (Talan Communications, Україна)

Завданням проекту було провести захід для СМІ, щоб анонсувати вихід нової лінії побутової техніки Electrolux Inspiration. В цій техніці використовуються усе ті ж технології, що й у професійній техніці. Сьогодні охоплення саме по собі нічого не гарантує. Люди навчилися розпізнавати рекламу у новинах. В рамках проекту було відкрито новий ресторан у звичайній київській квартирі, де справжній шеф-кухар готував з допомогою техніки Electrolux. Журналістам розіслали запрошення з меню, за яким можна було відвідати ресторан у різний час. Вони могли навіть прийти з друзями, але обслуговувалося максимум 5 чоловік. Ця техніка для людей, що вміють добре готувати. В результаті вийшло безліч безкоштовних публікацій у пресі.

FROG Marketing (Talan Communications, Україна)

Завданням проекту було провести захід для ЗМІ щодо відкриття нового ресторану французької кухні. У нашому суспільстві французька кухня часто асоціюється з жаб'ячими лапками та слимаками, тобто занадто екзотичними і занадто дорогими стравами. Тому завданням агенції було надати людям розуміння, що насправді французька кухня набагато різноманітніша. Журналістам було розіслано запрошення, до яких додавалися живі жаби у водному середовищі, й напис: «Якщо Ви думаєте, що це і є французька кухня, то Ви нічого в ній не розумієте». Журналістів запросили прийти до ресторану, повернути жабу і поведати. В результаті всі запрошені прийшли до ресторану і провели там час. Більше того, було отримано 100-150 безкоштовних публікацій у пресі. При цьому жаби не постраждали – всіх їх повернули до зоомагазину. Журналістів запрошували відвідати ресторан у той же день – вони все одно не могли викинути жабу.

TweePhone (Red Pepper, Російська Федерація)

Завданням проекту було залучення нових клієнтів. До того ж, у компанії було день народження. TweePhone являє собою старомодний телефонний апарат, з якого можна писати повідомлення у Twitter, набираючи цифри, що відповідають літерам. Інформація про цей пристрій розповсюджувалася масово, оскільки клієнти, наприклад, читають ті ж самі блоги. Так писати повідомлення доволі повільно, довго і незручно, але використання пристрою швидко стало дуже популярним, і про нього почали говорити навіть світові ЗМІ.

Live shower (TWIGA Moscow, Російська Федерація)

Клієнтом агенції була компанія, що пропонує спеціальні приміщення з музичною апаратурою, де молоді групи можуть проводити репетиції. Такі приміщення, як правило, не є привабливими всередині. Проблема у тім, що з часом молоді групи втрачають ентузіазм і тренуються усе рідше. Загальним завданням проекту було створення емоційного зв'язку з брендом. Для цього агенція вирішила нагадати споживачам: навіщо ж вони проводять репетиції. Інсайт молодих груп: вони усі мріють стати зірками. Завданням агенції було надихнути їх на подальші репетиції. Образ душі був обраний тому, що душ — це місце, де люди розслабляються. Була розроблена спеціальна штора: з одного боку вона виглядає як звичайна штора для душі, а з іншого — був намальований натовп фанів на концерті. Штору можуть отримати тільки постійні клієнти, що довго і часто проводять репетиції у компанії клієнта.

Номінація «Маркетинг подій — рекламні заходи»

Особливості національних плям (Агенція 42, Україна)

Завданням проекту було провести захід з метою інформування ЗМІ стосовно початку виробництва в Україні пральних машин базової моделі. Проблема в тому, що такі пральні машини вже давно продаються на українському ринку, оскільки така модель імпортується. Тому вирішено було провести захід, на якому художник малював картини матеріалами з традиційної української кухні: салом, томат-

ною пастою тощо. Ми запрошували журналістів на виставку картин, зроблених з продуктів. Потім картини, що були намальовані на білих футболках, були випрані у цих пральних машинах, й було оголошено про початок їх виробництва в Україні.

Номінація маркетинг подій — внутрішні/корпоративні події

Смак білоруських фотознімків (PRKVADRAT, Білорусія)

У Білорусії ми переважно розмовляємо російською мовою, а не білоруською. При цьому всі вважають, що білоруську мову потрібно знати, хоча практично ніхто нею не володіє. Нещодавно у Білорусії пройшла соціальна реклама «Смак білоруської мови»: на великих білбордах були розміщені фрукти та овочі, й підписані їх назви білоруською мовою.

Завданням агенції було проведення для партнерів та журналістів внутрішнього заходу, на якому вони тестували б новий «професійний» фотоапарат Samsung для любителів. Журналістів запросили на захід, де вони знімали даним фотоапаратом 9 об'єктів, серед яких, наприклад, квіти і рухливі тварини. При цьому журналіст міг зрозуміти, які у цього фотоапарату є функції, та яким чином ними правильно користуватися. Після цього по місту були розміщені білборди з найкращими знімками та надписом: зроблено такою-то людиною і таким-то фотоапаратом. В результаті було отримано 2 хвили безкоштовних публікацій: перша після заходу з фотографуванням, друга після появи білбордів.

Номінація «Соціально-орієнтовані проекти»

Змінити ставлення за 365 днів для Національної Асамблеї Інвалідів України (Talan Communications, Україна)

В Україні потрібно сформувати рівне суспільство. За даний проект можуть розповісти його результати. Дизайнери спеціально розробили моделі одягу для жінок, що пересуваються на інвалідних візках. Був організований спеціальний показ одягу. У проекті допомагало багато волонтерів. Метою було показати, що людям зі спеціальними потребами потрібна не жалість, а рівноправна участь у житті суспільства. При цьому інваліди працювали на рівних з організаторами. Ця подія широко висвітлювалася у ЗМІ.

Соціальний проект «Випив? За кермо не сідай» для компанії «САН ИнБев Украина» (SMART Marketing, Україна)

Згідно статистики, кожна 4-та аварія в Україні стається з вини п'яних водіїв. Метою даної активності було попередити якомога більше таких аварій шляхом збільшення рівня відповідальності. Проект мав місце у Києві та містах-мільйонниках. Назва проекту — «Контроль тверезості». Молоді дівчата, одягнуті у доволі сексуальну чорну форму, підходили до людей, що виходили з закладів HoReCa, де люди зазвичай випивають, і які погодилися взяти участь у проекті та збирали-

ся керувати автомобілем, й просили їх пройти перевірку на тверезість. Якщо водій виявлявся тверезий — йому видавали сувенір. Якщо ні — то йому/їй видавали листівку, брали за руку і наполегливо рекомендували замовити таксі. Також були розміщені так звані «криві дзеркала» - адже коли людина п'яна, йому/їй здається, що все навкруги пливе. Ці дзеркала повинні були асоціюватися зі склом в машині. Також в рамках проекту по містах їздили спеціальні евакуатори, що демонстрували розбиті автомобілі. Дана активність реалізовувалася в рамках проекту «Кращий світ».

Зробимо Україну чистою! Let's do it Ukraine! (Full Contact, Україна)

Негативні інсайти, що шокують, зазвичай працюють найкраще. Тому в рамках даного проекту була виготовлена спеціальна карта України, 5% якої були покриті справжнім сміттям. На цій карті було поселено 14 живих щурів. За 9 днів щурі все з'їли. Потім цей рекламний ролик показувався на телебаченні та в Інтернеті. Наприкінці даного ролику ставилося запитання: «Що буде у реальному житті?». Людей закликали замислитися над проблемою, прийти та допомогти прибрати сміття. Завданням проекту було залучити якомога більше людей. У результаті були задіяні близько 60 тис. волонтерів. Проект ніким не фінансується, має нульовий бюджет.

Підготувала до друку Мар'яна Лирик



EFFIE CONFERENCE 2012

30 ноября в Киеве состоялась конференция Effie.

Из выступлений на конференции:

**Amnon Golan, Vice President Strategy Central and Eastern Europe
Y&R Advertising**

Sex over love. FameBrand is the new way of building brands

Маркетинг сегодня – это создание не просто осведомленности о своем бренде, это создание славы своего бренда. Вы можете купить осведомленность, но Вы не можете купить славу.

Мы живем в эру славы. Сейчас сумасшедшее время: мы должны создать славу для наших клиентов и брендов. Наша реклама конкурирует не с рекламой другого бренда. Она конкурирует с программой, которую показывают по телевизору. Современная реклама опирается на новые способы развлечения людей. Например, у компании Apple каждую неделю появляется что-то новое, что позволяет все время поддерживать позитивное эмоциональное волнение.

В определенном смысле реклама сегодня переживает мировой кризис. От рекламной кампании ожидают создания «своего» бренда, который практически выстроил бы родные семейные отношения между потребителем и производителем. Постоянная конкуренция с другим контентом получаемым по различным каналам — вот реалии создания современной рекламы. А ведь необходимо предложить такую рекламную кампанию, чтобы клиенты захотели увидеть ее

снова и снова, как жену, как членов семьи.

Давайте учиться у супергероев. Посмотрите, как Marvel запускает новый фильм: постеры, BTL (игры), существа, трейлеры на youtube перед тем, как фильм покажут по телевидению.

Посмотрите, например, как Justin Bieber запускает песни. Ему всего 18, он разговаривает с 12-ти летними девочками и их мамами. Он напоминает им о том времени, когда они были молодыми. С профессиональной точки зрения мы многому можем у него поучиться.

Посмотрите, как индустрия моды создает славу. Спросите себя, станет ли это частью культуры?

Посмотрите на наши бренды как на знаменитостей. Например, OldSpice. Они решили направить свою рекламу на мужчин, а не на женщин и запустили ролик «Smell like a man, man». Кроме этого, были созданы условия для получения обратной реакции от пользователей

через социальные сети. И результат - этот ролик имеет больше просмотров на youtube чем у победной речи вновь избранного президента США Барака Обамы.

Слава — это способность привязаться к поп культуре. Куда бы вы не пошли, вы видите креативность. Посмотрите на последние фильмы: они приносят волшебные миры в жизнь людей.

У обычного человека в каждодневной жизни много проблем, поэтому им нужен кто-то, кто будет вызывать у них восторг. Лого «знаменитость» - это лого, которое люди хотят разместить на своей футболке.

бар и старается быть сексуальным и интересным.

Я ненавижу рекламу, которая говорит «Мы верим что...». Надо двигаться от видения к миссии.

Мы должны лучше понимать поп культуру и ее символы. Например, рассмотрим рекламу Bioliot (средства для избавления от насекомых). Большинство рекламных роликов показывают, как умирает комар — но люди не хотят это видеть. Подумайте над тем, кто и как убивает насекомых. Обычно жены зовут своих мужей, которые часто ничего больше не делают по дому. Однако в этом скрыт глубокий инсайт: убийство насекомых — это последнее, в чем мужчина

Effie Awards Ukraine - конкурс эффективности рекламных и маркетинговых коммуникаций. Это самая престижная и желанная награда для маркетологов. Effie Awards существует с 1968 года и сегодня проводится более чем в 40 странах мира. В Украине конкурс стартовал в 2006 году на основании эксклюзивной лицензии Нью-Йоркской Американской Маркетинговой Ассоциации (Effie Worldwide). Главное отличие Effie от подобных состязаний состоит в том, что жюри оценивает не столько креативность рекламной кампании, сколько главную составляющую - результативность: рост объема продаж, увеличение доли рынка, узнаваемости торговой марки и повышение стоимости бренда.

Посмотрите на то, что делает Мадонна:

- 1) изучает модные тренды;
- 2) создает «персону» которая отображает это;
- 3) пишет полный маркетинг план. Мы иногда это упускаем.

Почему бы не поучиться этому?

Это секс, а не любовь. Когда вы идете на свидание, вы не подходите к парню и не говорите «давай построим любовные отношения». Вы сексуально одеваетесь и умно разговариваете. Мужчина идет в

до сих пор охотник. Именно эта идея и легла в основу успешной рекламной кампании Bioliot направленной на женщин.

Нужно создавать истории, которые люди захотят коллекционировать, а потом обсуждать. Надо стараться прийти от сообщения к вдохновлению.

Учитесь у знаменитостей и создавайте славу своим брендам!

К печати подготовила Марьяна Лылык

ПОБЕДИТЕЛИ КОНКУРСА EFFI UKRAINE 2012 ГОД

Entry title	Agency	Client	award
Название рекламы	Агентство	Клиент	Награда
My first jeans	Bart&Fink	Kimberly-Clark Ukraine	Grand Prix
BUD. King of beers	Adventa Lowe	SUN InBev Ukraine	Gold
Toyota Yaris - ideal for city	B.I.T.A. Advertising	CFI Toyota-Ukraine	Gold
life:). New communication platform	YOUNG AND RUBICAM	Astelit	Gold
Tariff "Tourist life:)	YOUNG AND RUBICAM	Astelit	Gold
Let's Do It Ukraine!	Tabasco	Civic initiative «Let's Do It Ukraine!»	Gold
Stop TB in Ukraine	Banda Agency	Rinat Akhmetov Foundation "Evolution of Ukraine"	Gold
The lower the temperature outside, the higher the discount	Ogilvy & Mather Ukraine	PJSC "Hercules"	Gold
The Deepest Site	Ogilvy & Mather Ukraine	IDS Group Ukraine	Gold
Traffic policeman	PROVID	Speak Well	Gold
Share the love	Banda Agency	PUMA	Gold
Football Chips Luyks	Tabasco	Kraft Foods	Silver
With Lipton to the stars	Initiative	Unilever	Silver
"Secret" from Morshinska	Young&Rubicam	IDS Group	Silver
Coca-Cola Euro-2012. Let's get crazy!	SAATCHI&SAATCHI UKRAINE	LLC "Coca Cola Ukraine Ltd"	Silver
Pepsi Likerzzz	AIMBULANCE	PepsiCo Ukraine	Silver
Galinka Launch	G2-GREY Ukraine	Procter&Gamble	Silver
"Snow Panda" toilet paper launch	THINK! McCann Erickson	Global ABC	Silver
"SIMPLY CHEAPER" tariff	YOUNG AND RUBICAM	Astelit	Silver
National advertising campaign for autumn promotion 2012 "We pay for the talks 75 hryvnas" support	DDB Ukraine	MTS Ukraine	Silver
Loan in 10 minutes	Kinograf	Renaissance Credit	Silver
Live on an equals. The long-term communications program for National Assembly of Disabled people of Ukraine	Talan Group (Talan Communications, Pleon Talan, Clever Force)	National Assembly of Disabled people of Ukraine	Silver
Blue bird	Kinograf	Renaissance Credit	Silver
Always finishes building	THINK! MCCANN ERICKSON	PAO HC "Kyivmiskbud"	Silver
Banda Agency Launch	Banda Agency	Banda Agency	Silver
Mistake	Tabasco	PrJSC "ENZYM COMPANY"	Bronze
Coca-Cola vs Zhivchik: fighting for naturalness 2011	SAATCHI&SAATCHI UKRAINE	LLC "Coca Cola Ukraine Ltd"	Bronze
Non Stop Messenger	Banda Agency	New Products	Bronze
Your natural look to conquer the hearts	Initiative	Unilever	Bronze
MAGNE-B6 premium 2012 "Angry Director" campaign	Publicis Visage	Sanofi Ukraine	Bronze
Share the love	Banda Agency	PUMA	Bronze
Citroen DS4 Promo	AIMBULANCE	Citroen Ukraine	Bronze
Traffic policeman	PROVID	Speak Well	Bronze
Antistadiums	PROVID	LLC "Comfy Trade"	Bronze
Disappearing villages – a new market for Kyivstar mobile Internet	Adventa Lowe	Kyivstar Company	Bronze
tariff life:) Abroad	NewStore Marketing	Astelit	Bronze
Always finishes building	THINK! MCCANN ERICKSON	PAO HC "Kyivmiskbud"	Bronze
2,14	Kinograf	Renaissance Credit	Bronze
Child Safety Online	Prodigi digital agency	Kyivstar JSC	Bronze
Talk for money	Agency of marketing services Full Contact	Agency of marketing services Full Contact	Bronze
Let's Do It Ukraine!	Tabasco	Civic initiative «Let's Do It Ukraine!»	Bronze
Stop TB in Ukraine	Banda Agency	Rinat Akhmetov Foundation "Evolution of Ukraine"	Bronze
Banda Agency Launch	Banda Agency	Banda Agency	Bronze
FIT BUNS	MEX Advertising Agency	Sport-Club «Fitness-Academy»	Bronze
Share the love	Banda Agency	PUMA	Bronze
BUD. King of beers	Adventa Lowe	SUN InBev Ukraine	Bronze
"Snow Panda" toilet paper launch	THINK! McCann Erickson	Global ABC	Bronze



тецтва розповіді історій), але будь-яку історію можна зобразити у картинці. Якщо звернути увагу на те, яка саме інформація в інтернеті збирає найбільше лайків та коментарів, то неважко помітити, що це саме ті цитати та історії, що подані з картинками, а не просто сухим текстом. Саме картинка здібна привернути увагу та втримати її. Існує думка про те, що такий спосіб працює тільки з людьми-візуалами, тобто тими, що сприймають світ через художні образи, а з кінестетиками та аудіалами такий номер не пройде, але доведено, що це міф. Більшість психологів вважають, що жодну людину не можна віднести тільки до візуалів чи аудіалів, просто якийсь з каналів сприйняття розвинений сильніше, тож всі ми в якійсь мірі є візуалами.

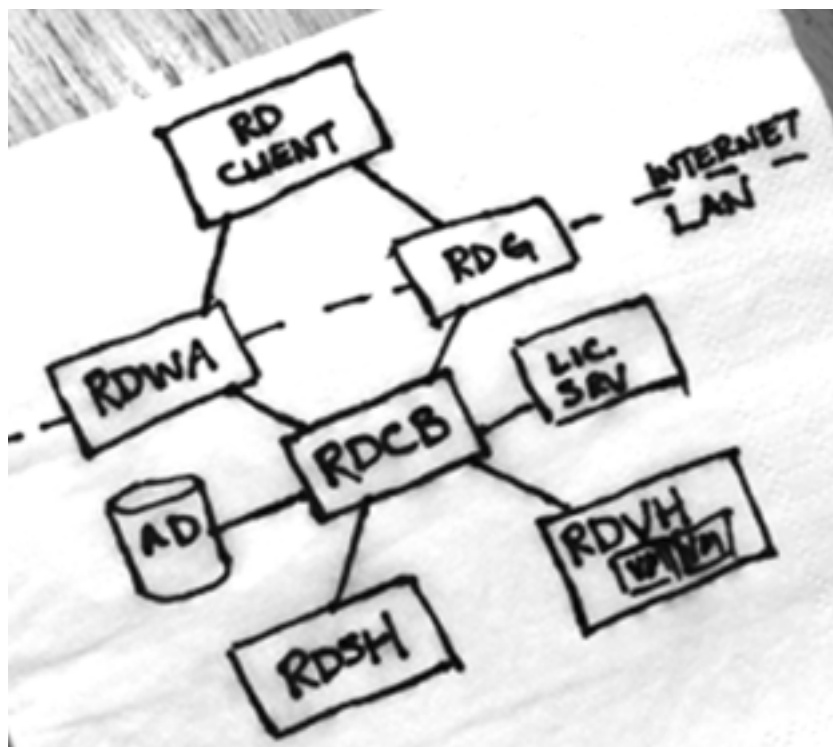
Том Пітерс у своїй книзі «WOW Ідеї» намагається донести до читача думку про те, що зараз ми продаємо не товари та послуги, а враження та рішення. Я повністю погоджуюсь з ним. Згадайте, скільки разів ви приходили додому з новими покупками та задавалися питанням: «А навіщо ж я це купив? Ця річ мені зовсім не потрібна!». Що ж змусило вас купити непотріб? Секрет криється у

мозку людини, який, як нам відомо, складається з двох півкуль. Права півкуля відповідає за інтуїцію, все ірраціональне, алогічне, платонічне, уявлюване, романтичне, загадкове, релігійне, а ліва півкуля — за все логічне, раціональне, математичне, наукове, інтелектуальне. Коли людина бачить перед собою картинку, до правої півкулі надходить сигнал, що в свою чергу тисне на емоцію. Людина не здатна аналізувати та розмислювати, вона просто діє, прислухаючись до голосу серця.

Одна з американських компаній, в якій панували досить демократичні умови, постала перед проблемою: виявилось, що занадто демократичні умови призводять до того, що працівники починають ігнорувати звичайні правила поведінки та дисципліни. А ні покарання, а ні догани були не в змозі значно покращити ситуацію, коли один з піарменеджерів запропонував революційне рішення: а що буде, якщо надрукувати правила поведінки в коміксах? Це абсурд? Зовсім ні! Комікси — це весело, а те, що змушує людей сміятись чи хоча б посміхатись надовго відкладається в пам'яті. Директор в повній мірі оцінив свіжий погляд піарника і затвердив інновацію. Не минуло й двох місяців, як ситуація в компанії нормалізувалась, проблема з дисципліною була вирішена. Таких прикладів — мільйон. Проведемо простий тест. Згадаємо абетку. Яка картинка стане у вас перед очима, якщо я скажу букву «Йот»? Більшість людей одразу ж уявляють їжачка. Наскільки сильними є враження від дитячих картинок, якщо пройшовши через призму часу вони не втратили своєї яскравості!

Інфографіка — цікавий вид мистецтва, і, звичайно, в ньому є декілька прийомів, які неодмінно допоможуть маркетологу зробити рекламу дієвою та яскравою.

Наприклад, досить широкого розпов-



сюдження набув так званий «Napkin Sketch» - досить цікавий метод, який дозволить провести результативні переговори. Достатньо супроводжувати свої слова постійними малюнками на серветці. Це допоможе чітко структурувати свої доводи, а також не дасть пропустити щось важливе. Якщо ж опонент не згоден з вами в чомусь, ви можете просто пере-

дати йому малюнок и попросити виправити. В такому разі це буде спільна думка, а отже ніяких заперечень.

Досить цікавим є метод акцентів. Яскравим прикладом можна назвати соціальну рекламу, яка агітує людину, що хвора на грип, не виходити з дому й уникати спілкування. Потрібні слова виділені кольором, на них зроблений акцент.

Захворів? Сиди вдома!

Прості речі рятують життя



Міністерство охорони здоров'я України

unicef

Саме тому така реклама відкладається в пам'яті.

Якщо підсумувати все вищесказане, можна зробити висновок, що інфографіка — це саме те, чого не вистачає вітчизняній рекламі. Це саме та родзинка, яка здатна прикрасити будь-яку піар-акцію.

Після тренінгу від Дзвенислави послідувала доповідь на тему «Нагальні проблеми, що стоять перед фахівцями із корпоративних комунікацій», що містила багато стастичної інформації, тож дала змогу структурувати в голові деякі відомості про світ піару, а іноді навіть здивувала. Ми дізнались, що найбільшою проблемою піарників в Україні на їх думку є неувага керівництва до того, що вони роблять — до реклами. Ця доповідь мала форму презентації та проходила англійською мовою.

Наступна доповідь від директора з маркетингу, Андрія Войнова, на тему

«Жива комунікація: екологія та шоу, драйв і ще дещо», який поділився результатами екологічної експедиції «Знай, що ти п'єш». Марія Бородай, керівник PR-служби Intel в Україні представила учасникам конгресу майстер-кейс «Формування PR стратегії на основі CSR проєктів», а Петро та Ксенія Мацкевич завершили захід доповіддю «Зона поза часом, або Екологія власного PR-простору». Останнім етапом події стало вручення сертифікатів учасникам.

Підсумовуючи, можу сказати, що день пройшов надзвичайно плідно, а кожен з учасників PR-SPACE Congress вийшов з конференц-залу втомленим, але дуже задоволеним. Адже не кожен день вдається відвідати такий інформативний і цікавий захід.

Маргарита Степанова



МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

РОМАН ФЕЩУР, ВІТАЛІЙ САМУЛЯК, СЕРГІЙ ШИШКОВСЬКИЙ
Національний університет «Львівська політехніка»

Розглянуто та проаналізовано групи факторів, що впливають на розвиток підприємств. Запропоновано маркетингові інструменти управління розвитком промислових підприємств відповідно до їх фінансово-економічних результатів та потенціалу.

Ключові слова: управління розвитком, система показників оцінювання, стратегії.

Рассмотрены и проанализированы группы факторов, влияющих на развитие предприятий. Предложены маркетинговые инструменты управления развитием промышленных предприятий в соответствии с их финансово-экономическими результатами и потенциалом.

Ключевые слова: управление развитием, система показателей оценки, стратегии.

Постановка проблеми

В умовах постійних глобалізаційних викликів перед промисловими підприємствами виникає необхідність динамічного цільового управління розвитком з урахуванням невизначеності зовнішнього середовища, що зумовлює проблему вибору адекватного інструментарію управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Роботи ряду вітчизняних та іноземних науковців таких, як: Б. Анд-рушків, М. Баканов, М. Баранкевич, В. Герасимчук, П. Друкер, А. Загородній, О. Мельник, Р. Каплан, М. Коробов, О. Кузьмін, Д. Нортон, І. Олексів, М. Портер, Ж. Ришард, М. Тимошук, А. Шеремет та інших присвячені розробці різноманітних інструментів управління розвитком промисло-

вих підприємств. Проте не існує однозначної думки щодо доцільності використання того чи іншого методу, моделі, системи показників. З огляду на це виникає необхідність формування адекватних інструментів управління розвитком промислових підприємств.

Формулювання цілей статті

Цілями статті є формування маркетингових інструментів управління розвитком промислових підприємств.

Виклад основного матеріалу. Розроблення маркетингових інструментів оцінювання рівня управління розвитком підприємств охоплює ряд завдань: формування системи показників оцінювання рівня розвитку підприємства, оцінювання його потенціалу та встановлення ефективних стратегій розвитку.

Обґрунтування вибору системи інди-

каторів оцінювання рівня розвитку підприємств доцільно здійснювати на підставі дослідження думок експертів. Генеральною сукупністю у процесі дослідження факторів впливу на рівень розвитку підприємств є вітчизняні промислові підприємства. Просторовою ознакою генеральної сукупності є західний регіон України, а галузевою – сфера промисловості. Одиницями аналізування, тобто елементами вибіркової сукупності, які підлягають вивченню, повинні бути управлінська ланка та фахівці, які прямо чи опосередковано пов'язані з управлінням розвитку промислового підприємства.

Знаряддям дослідження у процесі аналізування факторів впливу та оцінювання вагомості показників розвитку промислових підприємств обрано анкету. Конкретними завданнями маркетингового дослідження, які представленні в анкеті у формі запитань, є наступні: виявлення факторів, що істотно впливають на розвиток підприємств; визначення причин підвищення чи стримування рівня розвитку; встановлення показників, які найповніше відображають рівень розвитку. З метою встановлення найбільш вагомих факторів та показників рівня розвитку промислових підприємств використано метод експертного оцінювання [1; 2]. Для проведення оцінювання було сформовано групу експертів, яка складалася із 96 досвідчених фахівців промислових підприємств, які ранжували вагомість показників розвитку підприємств (за спаданням рангів).

Співвідношення респондентів інституційного, управлінського та технічного рівнів управління під час опитування становило 35:35:30 відповідно. При

цьому були витримані умови репрезентативності групи експертів за освітнім рівнем, стажем праці, компетентністю тощо.

Опираючись на власні наукові дослідження, сформовано базисну систему показників оцінювання рівня розвитку підприємств, до якої увійшли: валовий дохід; рентабельність продукції; капіталовіддача (фондовіддача); питома вага продукції на експорт; приріст робочих місць; частка ринку продукції; операційні витрати; ринкова вартість підприємства; рівень менеджменту персоналу; інноваційність продукції.

Кожен з обраних показників характеризує певну грань розвитку підприємства, зокрема, – показники ефективності дозволяють оцінити діяльність підприємства загалом (валовий дохід, рентабельність продукції, фондовіддача), показники продукції розкривають рівень наукоємності (інноваційність, операційні витрати, питома вага продукції на експорт), показники системи менеджменту показують рівень управління підприємством (рівень менеджменту персоналу, приріст робочих місць), показники ринкового позиціонування характеризують наявний стан підприємства на ринку по відношенню до інших (частка ринку продукції, ринкова вартість підприємства). Розподіл респондентів за пріоритетністю основних показників рівня розвитку підприємств подано у табл. 1.

Для оцінки узагальненої міри узгодженості думок експертів скористаємося коефіцієнтом конкордації (W), який обчислюється за формулою:

$$W = \frac{12 \cdot S}{n^2 \cdot (m^3 - m)}, W \in (0;1), S = \sum_{i=1}^n y_i^2 - \frac{(\sum_{i=1}^n y_i)^2}{m}, \quad (1)$$

Таблиця 1

Розподіл респондентів за пріоритетністю основних показників рівня розвитку підприємств*

Показники рівня розвитку підприємств (об'єкти дослідження)	Кількість опитаних і черговість, в якій вони вказали показники											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	y _i	y _i ²
1. Валовий дохід	23	19	21	16	8	4	2	1	1	1	293**	85849
2. Рентабельність продукції	9	6	14	14	13	12	9	7	7	5	488	238144
3. Капіталовіддача (фондовіддача)	21	17	10	12	16	9	5	3	2	1	354	125316
4. Питома вага продукції на експорт	5	13	7	14	15	10	14	10	6	2	495	245025
5. Приріст робочих місць	4	2	4	4	7	13	10	13	18	21	695	483025
6. Частка ринку продукції	2	1	3	7	4	10	10	13	21	25	734	538756
7. Операційні витрати	14	11	12	6	9	9	8	13	7	7	488	417316
8. Ринкова вартість підприємства	3	11	8	8	11	13	16	17	6	3	546	298116
9. Рівень менеджменту персоналу	5	6	5	6	7	9	12	12	19	15	646	238144
10. Інноваційність продукції	10	10	12	9	6	7	10	7	9	16	541	292681
Сума	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	5280	2962372

Примітка *: розраховано автором на підставі проведених досліджень; ** мінімальна сума рангів.

де S – відхилення суми квадратів рангів кожного об'єкта дослідження від середнього арифметичного квадрата суми рангів; n – кількість експертів ($n=96$); m – кількість показників ($m=10$); y_i – сума рангів; i – об'єкт дослідження ($i \in \overline{1, m}$).

Навіть при низькому значенні коефіцієнта конкордації ($W=0,228$) в умовах значної кількості експертів його статистична значущість підтверджується за χ^2 -критерієм Пірсона, значення якого розраховують за формулою:

$$\chi^2 = n \cdot (m-1) \cdot W = 96 \cdot (10-1) \cdot 0,228 = 196,9 \quad (2)$$

Табличне значення критерію Пірсона визначають за рівнем значущості α і ступенем вільності $(m-1)$. Так, для $\alpha = 0,05$ і ступеня вільності 9 отримаємо $\chi_{tabl}^2 = 16,9$. Оскільки $\chi^2 > \chi_{tabl}^2$, то умова виконується і можна стверджувати про наявність узгодженості думок експертів при ранжуванні показників розвитку підприємства.

Отже, на думку експертів найвагомішим показником рівня розвитку підприємств є валовий дохід. Це можна пояснити тим, що валовий дохід безпосередньо пов'язаний з трьома показниками із сформованої системи показників роз-

витку, зокрема, часткою ринку продукції (виражається через обсяг продукції на ринку), ринковою вартістю підприємства (валовий дохід у ряді методик є ключовим показником для розрахунку ринкової вартості) та часткою продукції на експорт.

Показник капіталовіддачі є другим за вагомістю показником рівня розвитку, оскільки він пов'язаний з двома показниками із сформованої системи показників розвитку, зокрема, рентабельністю (кінцевого економічного результату) та інноваційністю продукції (через вартість основних фондів та зміну обсягу реалізованої продукції). Зниження операційних витрат являється також одним із важливих показників розвитку, що підтверджується отриманою сумою рангів. Необхідно наголосити, що в умовах стрибкоподібного розвитку або збитковості діяльності підприємств показники витрат виробництва мають певні переваги при оцінюванні рівня розвитку порівняно з показниками прибутковості, що і знайшло своє відображення в оцінках експертів. Решта показників, на думку експертів, у меншій мірі відображають рівень

розвитку підприємств, оскільки приріст робочих місць з урахуванням впливу науково-технічного прогресу не може слугувати показником рівня розвитку, а рівень менеджменту персоналу хоча опосередковано і впливає на розвиток підприємств, однак цей показник є достатньо невизначеним з точки зору оцінювання.

Отримані результати анкетування являються інформаційною базою для проведення подальших досліджень у напрямку формування мінімальної системи показників (валовий дохід, оцінка рівня потенціалу) та розроблення маркетингового інструменту управління розвитком промислових підприємств, що забезпечить наочність тлумачення їх числових значень та зручність оперування [3; 4].

Рівень потенціалу є моментною (у певний момент часу) оцінкою можливості досягнення встановленої мети за існуючих ресурсних обмежень у мінливому зовнішньому середовищі. Значення показників результативності виробничо-господарської діяльності підприємства до певної міри можна тлумачити як оцінки рівня реалізації його потенціалу. Показники, які слугують індикаторами економічної результативності функціонування підприємства, достатньо повно описані у наукових джерелах [3; 5].

До числа найбільш уживаних показників результативності діяльності підприємства відносять обсяг валового доходу, що обумовлюється як інформаційною доступністю цього показника, значення якого наводиться у стандартній статистичній звітності підприємств (форма №2 «Звіт про фінансові результати»), так і його економічним змістом — поєднанням кількісного (кількість виробництва

продукції) і якісного (ціна продукції) показників.

Наголосимо, що зміна валового доходу у часі характеризує розвиток підприємства, на який впливають різноманітні фактори — як основні, так і випадкові. З метою надання цьому показнику більшої стійкості та усунення впливу цінового чинника пропонуємо розглядати у якості характеристики розвитку підприємства середній темп зміни валового доходу за останні три роки. Таку довжину часового проміжку у ряді наукових джерел вважають найбільш обґрунтованою [3-6].

Середній темп зміни валового доходу будемо розглядати як ковзну геометричну середню, що дає змогу вирівняти динамічну оцінку розвитку підприємства, тобто усунути дію випадкових чинників щодо параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища — кон'юнктури товарного ринку, системи оподаткування, ресурсного забезпечення підприємства тощо.

Встановлення нами кількісних меж показників дало змогу чітко окреслити границі кожної області розвитку підприємства [8]. Зрозуміло, що такі кількісні межі слід вводити для груп підприємств, які належать до одного класу (для однорідних підприємств певного виду економічної діяльності).

Якщо відкласти значення обох показників (середнього темпу зміни, рівня потенціалу) за декілька років, то отримаємо можливість графічно аналізувати напрям розвитку підприємства у часі (рис. 1).

Розвиток підприємства **A** характерний для економіки, що перебуває на стадії піднесення, а підприємства **B** — на стадії рецесії.

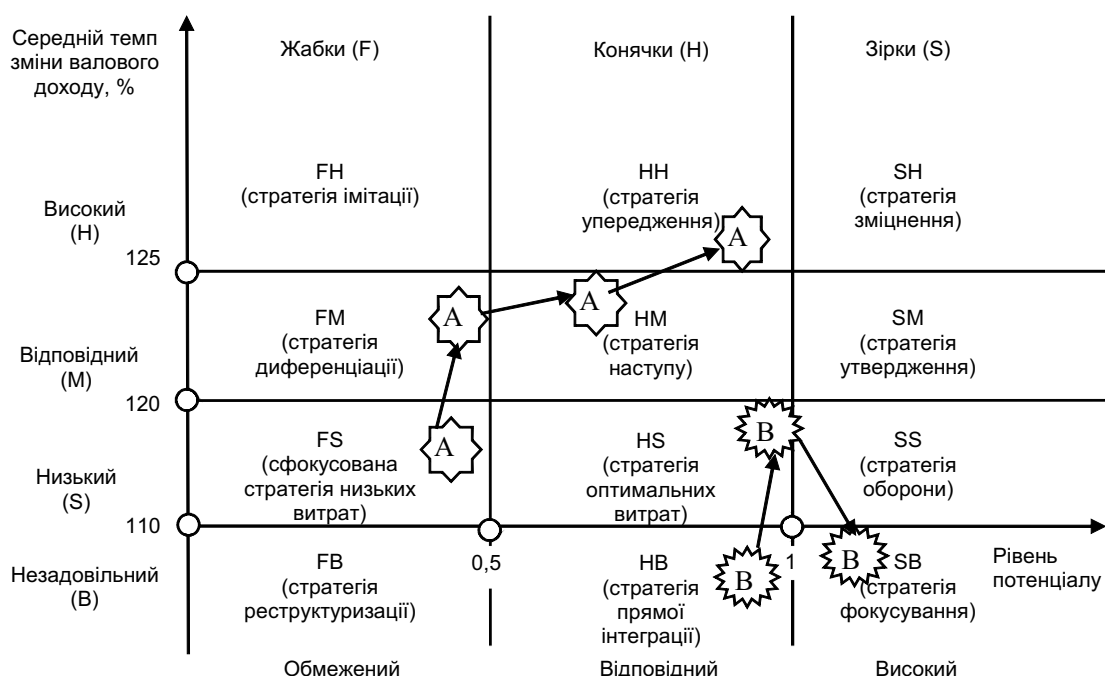


Рис. 1. Графічне представлення областей і стратегій розвитку підприємств*

*Примітка: власна розробка; A, B – умовні підприємства.

Таблиця 2

Базові стратегії розвитку підприємств

Області розвитку	Стратегії	Зміст
SH	Стратегія зміцнення	Збереження і посилення позицій лідера за рахунок пріоритетного інвестування та підтримання конкурентних переваг
SM	Стратегія утвердження	Цільове інвестування конкурентних переваг (інновацій) для утвердження лідерства та збільшення валового доходу за рахунок економії на масштабах виробництва
SS	Стратегія оборони	Створення і розвиток конкурентних переваг (інновацій) в потенціалі підприємства для підвищення темпів валового доходу та втримання існуючої частки ринку, зміцнення досягнутого положення на ринку для максимального вигідного використання свого положення для одержання найбільшого прибутку, тому що перспективи зростання галузі непривабливі, щоб за них боротися
SB	Стратегія фокусування	Лідерування на основі зниження витрат у певному сегменті ринку та збільшення середніх темпів валового доходу.
HH	Стратегія упередження	Формування стратегічного активу випередження, який важко досягається конкурентами, що забезпечується стійкими конкурентними перевагами.
HM	Стратегія наступу	Зосередження на інноваціях, які вже здобули визнання ринку і мають високу рентабельність, пошук конкурентних переваг.
HS	Стратегія оптимальних витрат	Поєднання низьких витрат та диференціації, скорочення капіталовкладень та оптимізація виробництва.
HB	Стратегія прямої інтеграції	Формування власних мереж розподілу продукції з метою реструктуризації виробничо-збутової системи.
FH	Стратегія імітації	Наслідкування окремих елементів стратегії лідера з метою нарощування потенціалу та заміну лідера.
FM	Стратегія диференціації	Виробництво різних видів одного товару, які відрізняються споживчими властивостями, якість, оздобленням, упаковкою і призначаються для багатьох сегментів.
FS	Сфокусована стратегія низьких витрат	Перегляд стратегій та цілей підприємством на користь вузьких ніш, де підприємство отримує низькі витрати виробництва на ефекті масштабу.
FB	Стратегія реструктуризації	Здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, що сприятиме його фінансовому оздоровленню, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва, розвитку потенціалу.

Межа між областю незадовільного і низького темпів зміни валових доходів є границею «неповернення», що свідчить про порушення в процесі розвитку підприємств. Перехід у вищі області можливий лише за рахунок впровадження інноваційних змін і стратегій розвитку.

Детальніше зміст базових стратегій відповідно до областей розвитку підприємств розкрито в табл. 2.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Сформований інструмент управління розвитком промислових підприємств відзначається об'єктивністю та обґрунтованістю, а також дає змогу логічно підтвердити стратегії відповідно до виділених областей розвитку за графічним їхнім представленням, провести ретроспективний аналіз та спрогнозувати подальший рух. Отже, цей інструмент можна використовувати у процесі управління виробничо-господарською діяльністю промислових підприємств в умовах глобалізації. Предметом подальших досліджень можуть бути методи експрес та інтегральної кількісної оцінки рівня потенціалу підприємств.

Джерела:

1. Гаркавенко С.С. Маркетинг: [підручник] / Гаркавенко С.С.: – К.: Лібра, 2002. – 712 с.
2. Баранкевич М. М. Експертні методи в ухваленні рішень / М. М. Баранкевич – Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2008. – 214 с.;

3. Ирзаев Г.Х. Экспертные методы управления технологичностью промышленных изделий: [монография] / Г. Х. Ирзаев – Вологда: Издательство: Инфра-Инженерия, 2010. – 192 с.

4. Тимошук М.Р. Планування соціально-економічного розвитку підприємств: [монографія] / [М.Р.Тимошук, О.Є.Кузьмін, Р.В.Фещур, Р.В.Шуляр, Н.Ю.Подольчак, І.Б.Олексів]. – К.: УБС НБУ, 2007. – 449 с.

5. Самуляк В.Ю. Система факторних оцінок рівня розвитку підприємств / В.Ю. Самуляк // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2009. – №657 – С. 83-94.

6. Мельник О.Г. Діагностика діяльності машинобудівного підприємства на засадах системи економічних індикаторів: [монографія] / О.Г. Мельник. – Львів: Видавництво ДП «Видавничий дім» «Укрпол», 2009. – 188 с.

7. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: [підручник.] / З.Є. Шершньова, 2-ге вид., перероб. і доп. – К.:КНЕУ, 2004. – 699 с.

8. Фещур Р.В. Побудова системи показників аналізування та оцінювання розвитку підприємств / Р.В.Фещур, В.Ю.Самуляк, Н.Р. Яворська // Вісник Львівського національного університету імені Івана Франка. Серія економічна. – Львів: Видавництво ЛНУ ім. І.Франка, 2010. – Вип.43 – С. 638-643.

ЕКОНОМІЧНІ ЛОГІКИ МАРКЕТИНГОВИХ ДІЙ

ОЛЕКСАНДР ЗОЗУЛЬОВ

к.е.н., доцент

Національний технічний університет України "КПІ"

Сучасна теорія маркетингу містить різноманітний інструментарій, який може використовувати підприємство під час роботи на товарних ринках. Проте, як показує практика та спілкування з практикуючим маркетологами, часто виникає проблема релевантності застосування такого інструментарію. Певною мірою це обумовлено формуванням цілісного методологічного фундаменту прийняття маркетингових рішень [1].

Проблемам теорії конкуренції присвячені праці А. Сміта, Д. Рікардо, К. Маркса, А. Маршалла, Дж. Хікса, Й. Шумпетера, Д. Робінсона, Ф. Хайека, М. Портера, А. Юданова, Р.А. Фатхудинова, К. Фляйшера, В. М. Геєця та ін. Положення теорії та методології маркетингу висвітлені в працях таких видатних зарубіжних та вітчизняних вчених, як Ф.Котлер, К. Келлер, Д. Дей, Д. Джобер, А.Ф.Павленко, А.В. Войчак, Н.В. Куденко, Л.В. Балабанова та ін.

Проведений аналіз наукової літератури дозволив дійти висновку, що в сучасній теорії маркетингу існує брак теоретико-методичних засад, які б дозволяли визначити релевантний інструментарій маркетингу в залежності від стану маркетингового середовища підприємства, та, найголовніше, показати його економічну природу. Це обумовило мету даного дослідження — формування комплексу економічних логік маркетингових дій підприємств на різних стадіях формування ринку для прийняття управлінських рішень задля визначення основних напрямів зосередження їх маркетингових зусиль.

Методологічною базою даного дослід-

ження послуговували положення економічної теорії, теорії конкуренції, а також теоретико-методологічні положення теорії маркетингу.

Результати дослідження. Відправною точкою для формування комплексу економічних логік маркетингових дій підприємств послуговувала ключова проблема на яку спрямовано дії менеджменту підприємства — підвищення ефективності використання капіталу. Як видно з наведеного на рисунку за умов сучасного законодавства для виробничого підприємства можливі лише два перші напрями отримання доданої вартості, які й були взяті за основу для подальших досліджень. Враховуючи обмежений обсяг статті надамо стислі пояснення до них. Збільшення ефективності використання активів передбачає підвищення продуктивності праці, зменшення вартості факторів виробництва та т. ін. Обмін — обмінні операції за суб'єктами зовнішнього (споживачі, постачальники, фінансові посередники та т. ін.) та внутрішнього (зокрема, персонал) середовища підприємства. Вилучення — законодавчо урегульовані методи прямого (маніпулювання оціночною вартістю активів підприємства) або латентного (наприклад, емісія грошей) вилучення коштів.

На основі аналізу методологічних основ маркетингову, наукових публікацій з означеної вище проблематики дозволив визначити та узагальнити економічні логіки, що визначають доцільність застосування різноманітних маркетингових інструментів (див. таблицю).

Я видно з таблиці наведені економічні логіки сформовані з схемою: стадія фор-

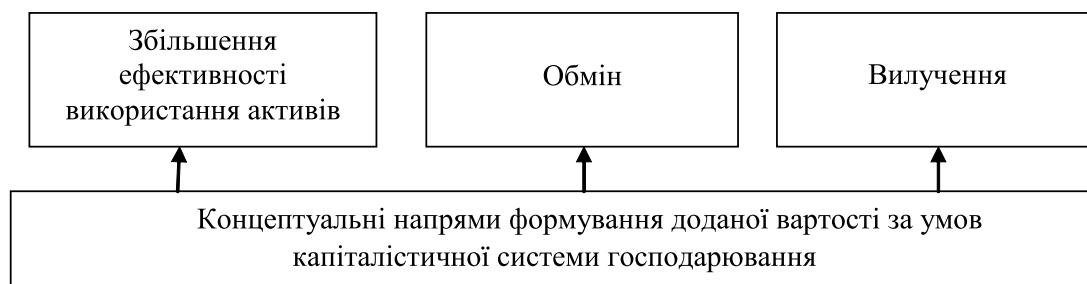


Рис. Концептуальні напрями формування доданої вартості за умов капіталістичної системи господарювання

Таблиця
Економічні логіки, що визначають доцільність застосування різноманітних маркетингових інструментів

Логіка зростаючих ринків		Логіка зрілих ринків		Логіка «закритих» (перерозподілених) ринків		
Екстенсивне зростання	Інтенсивне зростання	Диференціація ↓ Ринкове позиціонування (маніпулювання споживчою вартістю товару) ↓ ↓		Інтенсифікація потреб у існуючих споживачів	Формування потреб	Задоволення «додаткових» потреб
За рахунок розширення ринку. Ланцюг: гроші - ресурси виробництва - товар - розподілення - гроші: реінвестиції & «депозит» ↓ «Спіраль укрупнення підприємств а»	За рахунок: ефекту масштабу ефекту досвіду ↓ Додаткове мотивування підприємства до «спіралі укрупнення підприємства» ↓ Стратегії зростання компанії	Суб'єктивна якість	Об'єктивна якість	Прискорення морального зносу товару ↓ Сильний бренд (power brand)	Прискорення фізичного зносу товару ↓ Техніко-технологічне маніпулювання «фізичними» властивостями товару	Стратегія «блакитного океану»
		Рекламне позиціонування	Модифікація властивостей товару			Кастомізація
		Найм (name) ↓ Бренд (brand)	Модифікація товару та/або продуктової лінійки підприємства			Лояльність
Прибуток – функції від зростання обсягів продажу		Прибуток – функція від диференціації торгової марки підприємства		Прибуток – функція від ступеню інтенсифікації потреб споживачів	Прибуток – функція від кількості та ємності нових «ринків-потреб»	Прибуток – функція від недопущення зростання витрат на залучення споживачів
Прибуток – функція від підвищення продуктивності праці						

(Джерело: власна розробка автора)

мування ринку – маркетинговий інструментарій – джерело отримання прибутку. В основу класифікації ринку було покладено теоретичні положення щодо життєвого циклу ринку та товару, положення теорії конкуренції в межах її структурної та поведінкової трактовки. З метою підвищення утилітарності використання маркетингологами-практиками в якості критерію класифікації було взято укрупнені стадії формування ринку: 1) зростаючі ринки, що характеризуються зростанням ємності ринку, а на перших етапах формування, до того ж, це ринки виробника (попит перевищує пропозицію); 2) зрілі ринки, які характеризуються низкою чинників, зокрема, на них попит перевищує пропозицію, це організовані ринки з, як правило, визначеними лідерами ринку, для яких притаманне постійне зростання індексів монополізації та показників консолідації ринку; 3) «закриті» ринки – консолідовані, технологічно зрілі ринки, зі сталим розподілом ринкових часток основних гравців, які мають захист своїх ринків збуту від посягань інших компаній. «Відкриті» такі ринки можуть бути лише за рахунок проривних технологічних новацій.

Як видно з наведеного на рисунку основний прибуток компанії в межах першої економічної логіки формується за рахунок екстенсивної та інтенсивної складових. Така економічна логіка сформувалася із зародження капіталістичної економічної системи за умов дефіциту кредитних ресурсів, перевищення попиту над пропозицією, відносно низьким рівнем продуктивності праці та т. ін. За умов постійного зниження вартості перевезень це сформувало економічні стимули до постійного укрупнення виробництва, підвищення продуктивності праці, в тому числі за рахунок ефекту досвіду, спричиненого розподілом праці спеціалізацією. Така логіка синергетично посилюється ефектом масштабу, що за рівності рівня продуктивності праці призво-

дить до отримання додаткового прибутку, виникнення такого джерела конкурентних переваг, як лідерство за витратами. З маркетингової точки зору означені стимули призводять до постійного пошуку компаніями нових ринків збуту та збільшення ширини каналів розподілу в географічних межах вже завойованих ринків. Така логіка економічних процесів призвела до формування національних монополій, а потім виникнення на їх базі ТНК у середині ХХ сторіччя та формуванні глобальних монополій на їх основі у наш час. Можна стверджувати, що така економічна була домінуючою в діях промислово-виробничих підприємств практично до початку 70-х років ХХ сторіччя, чому сприяло постійне зростання рівня інтернаціоналізації господарської діяльності.

Означені вище процеси до того ж посилюються вигодами, які отримують компанії від збільшення продуктивності праці як перманентної напруги зосередження зусиль менеджменту компанії. При цьому заходи зі збільшення продуктивності праці охоплюють не тільки суто виробничий процес, але й всі інші процеси у ланцюгу створення вартості М. Портера.

За умов розвитку економічних процесів, спричинених попередньою економічною логікою, на ринку виникає перевиробництво товарів, можливості збільшення прибутку від збільшення обсягів виробництва поступово зменшується, що стимулює компанії (за умов можливості використання (монополістична конкуренція, диференційована олігополія)) до пошуку джерела збільшення прибутку не від кількості проданих товарів, а й від підвищення ефективності ринкового обміну. Таким джерелом є диференціація, маркетинговим інструментом реалізації якої є ринкове позиціонування, яке пов'язане із маніпулюванням споживчою вартістю товару, об'єктивною та суб'єктивною їх якістю. Метою цього є

як мінімум утримання власної ринкової частки, а як максимум — максимізація цінової премії бренду [12]. Глибинні зміни, які почали відбуватися в світовій економічній системі з НТР та початком НТП (збільшення кількості найманих працівників, яким не можна не платити високу заробітну платню, та, як наслідок, суттєве збільшення середнього класу), призвели до вибуху кількості публікацій з проблем брендингу та позиціонування в 70х-80х рр. минулого сторіччя.

Пролонгація економічних процесів попередніх економічних логік, формування системи ГАТТ/ВТО неминує призвело до вичерпності використання виключно існуючих на той час інструментів збільшення прибутку. Більшість західних ринків сьогодні є «закритими», їх ємність не принципово не змінюється, конкуренція носить ядро виражений марочний характер, а подальше збільшення цінової премії бренду може ще більше посилити тенденцію до антибрендингу, збільшення популярності попамеїв серед споживачів, що спостерігається останнім часом. Перед компаніями-виробниками постав виклик, пов'язаний із пошуком нових напрямів збільшення прибутку. В науковій та науково-популярній літературі лавиноподібно почали з'являтися статті, присвячені відносно новим маркетинговим інструментам, які відображені на рисунку в межах третьої економічної логіки. Нами виділено чотири основні напрями збільшення прибутку в межах закритих ринків: 1) інтенсифікація потреб завдяки застосуванню маркетингових інструментів прискорення морального та фізичного зносу товарів; 2) формування нових ринків на основі появи товарів, які задовольняють нові потреби (наприклад, планшетні комп'ютери фірми Apple); 3) задоволен-

ня завдяки додаткових послуг та сервісів компаніями додаткових, вторинних потреб споживачів, пов'язаних із споживанням основного товару (кастомізація), та 4) недопущення збільшення витрат на утримання існуючої клієнтської бази за рахунок введення програм лояльності. Надамо їх стислу характеристику.

Основним інструментом в сучасних умовах є сильні бренд, який на відміну від «простого» бренду оказує імперативний вплив на поведінку споживачів. В якості прикладу можна навести галузь моди або мобільних гаджетів (наприклад, смартфони та планшетні комп'ютери від Apple з багатолюдними чергами за пристроями нового покоління). Фізичний знос товарів за сучасних умов здійснюється компаніями з використанням «чесних» та «нечесних» методів. Якщо до відносно чесних методів можна віднести цілеспрямоване зменшення якості товарів враховуючи їх термін перебування на ринку (наприклад, погіршення якості металевих конструкцій в автомобілях), до «нечесних» можна віднести директивну відмову від підтримки випуску, наприклад, програмного забезпечення, деталей для технічних пристроїв та т. ін.

Закритість ринків призводить до того, що виробники відмовляються від застосування стратегії червоного океану, та намагаються сформувати під себе нові за технологічним способом задоволення потреб споживачів ринків. Близьким до нашого часу є приклад ринку планшетних комп'ютерів.

Враховуючи той факт, що на теперішній час на більшості підприємств машинобудівної галузі досягнуто граничних значень зростання рівня продуктивності праці за сучасної технологічної бази¹ підприємства-виробники стали звертати увагу на пошук додаткових заробітків у

¹ Проривом історичного масштабу в цьому напрямку може стати анонсований компанією Canon запуск будівництва повністю автоматизованого виробництва без участі людини.

сфері послуг. Яскравим прикладом, що ілюструє таку тенденцію, є автомобілебудівна галузь.

Сьогодні підприємствами активно використовуються також різні програми лояльності, що спостерігається і в Україні, наприклад, на ринку мобільного зв'язку. Хоча як показали результати досліджень, проведених Рейладсом і Кумаром в США і Західній Європі (Франції та Німеччина), прямого зв'язку між лояльністю споживачів і прибутковістю компанії немає. Так, коефіцієнт кореляції між лояльністю і прибутковістю складає: для роздрібної торгівлі - 0,45; для корпоративних провайдерів - 0,30; брокерських фірм - 0,29; поштових та кур'єрських компаній - 0,20. Як видно з наведених даних, лояльність споживачів до компанії не означає фінансових надприбутків. Витрачаючи значні кошти компанії досягають лише лояльності споживачів, оборони власних ринкових часток. Йдучи на це компанії керуються суто економічними міркуваннями. Є дані по західних ринків, згідно з якими завоювання нового клієнта обходиться в 6 разів дорожче, ніж досягнення повторних продажів з боку існуючих. Якщо ж клієнт пішов від фірми, то повторне його завоювання обходиться в 25 разів дорожче, ніж завоювання нового клієнта. Таким чином, лояльність за умов закритості ринків є інструментом недопущення збільшення витрат на залучення та утримання клієнтської бази підприємства.

Розуміння наведених економічних логік дозволяє чітко визначити напрями зосередження ресурсів компанії, підібрати релевантний маркетинговий інструментарій та окреслити базу для визначення ефективності роботи топ-менеджменту компанії, проведених маркетингових та інших заходів.

Література:

1. Зозульов А.В. О методологических основах формирования эффективных маркетинговых решений в бизнесе. //Маркетинговые исследования в Украине. — 2009. - № 5 (36). — С. 82-89
2. Джобер Д. Принципы и практика маркетинга. /Пер. с англ.: Уч. пос. — М.: Издательский дом “Вильямс”, 2000 — 688 с.
3. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів (Переклад з англ. А Олійника та Р. Скіпальського). К.: Основи, 1997. — 390 с.
4. Базилевич В.Д. Економічна теорія: Політекономія: Підручник / В.Д. Базилевич. — 6-е видання; перероб. і доп. — К.: Знання-Прес, 2007. — 719 с.
5. Павленко А.Ф. Маркетинг : підручник / А.Ф. Павленко, І.Л. Решетникова, А.В. Войчак; за науковою ред.. д-ра екон. наук, проф., акад.. АПН України А.Ф. Павленко; кер. Авт. Кол. Д-р екон. наук, проф. І.Л. Решетникова. — К.: КНЕУ, 2008, - 600 с.
6. Классика маркетинга. / Составитель Энис Б.М., Кокс К.Т, Моква М.П. — СПб: Питер, 2001. — 752 с.
7. Зозульов О. Про посилення конкурентних переваг підприємства. // Економіка України. — 2003. - № 8 (501). — С. 33-38.
8. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми : Монографія. /Н.В. Куденко. - К.: КНЕУ, 2002. — 245 с.
9. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Підручник — К.: КНЕУ, 1998. — 268 с.
10. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент/ Пер. с англ. под. ред. Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2002. — 752 с.
11. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практическое пособие. — 2-е изд. испр. и доп. — М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», издательство «Гном-пресс», 1998. — 384 с.
12. Зозульов О., Несторова Ю. Бренд як нематеріальний актив у постіндустріальному суспільстві. // Економіка України. — 2008. - № 3 (556). — С. 4-11

УДК 268.7

ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ ВИНОРОБНОЇ ГАЛУЗЕВОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

ВАСИЛЬ ДОРОНІН*засновник рекламної групи «АРТЛАБ Індастріс»**здобувач кафедри маркетингу**ДВНЗ «Київський національний економічний університет**імені Вадима Гетьмана»*

З розвитком сучасної виноробної галузі в Україні формується якісно «новий» споживач з новою купівельною спроможністю, культурою життя, відпочинку та гастрономічними вподобаннями. Кожне підприємство-виробник на ринку винної продукції вже доклало чимало зусиль для просування своїх моно- та парасолькових торгівельних марок. Однак, виноробна галузь ще не може похвалитися тим, що в Україні сформована цивілізована культура споживання вина. Нові споживачі гіпотетично допускають, що якість продукції українських виробників значно нижча від якості зарубіжних торгівельних марок.

Подолання сформованих у деяких прошарків населення негативних стереотипів - це непросте завдання для однієї торгівельної марки чи окремого виробника. Задля вирішення галузевих питань потрібна єдина маркетингова консолідація більшості виробників вина в Україні.

На даному етапі формується нове поняття для України «Місія галузі», яка для виноробної полягає в тому, щоб навчити людей правильному відношенню до вина як не до алкогольного напою а як до гастрономічного продукту, який за шанобливого ставлення сприяє під-

тримці сил та здоров'я. Лікарі підтверджують, що у певній контрольованій кількості вино є корисним для здоров'я. Червоне вино виводить радіонукліди, що дуже актуально для населення України. Франція аргументує низький рівень серцево-судинних захворювань серед свого населення культурою постійного контролюваного споживанням французами вина у помірних дозах.

Головне завдання маркетингу галузі - це навчити культурі споживання кінцевого споживача. Саме через культуру споживання сформується фактори сприйняття та позиціонування нових торгівельних марок в Україні. Також новою аудиторією є сучасна молодь. Вино відпускається особам від 21 року). Вседозволеність споживання не є ознакою культури. Негативним прикладом може слугувати пиво, яке завдяки активній спортивній рекламі, змушує людину вживаючи пиво, думати що вона спортсмен. Враховуючи на заборону прямої агітації та реклами алкогольних напоїв, одним з найперспективніших напрямів контактування з споживачем є фестивалі.

На фестивалях є можливість обмежувати віковий ценз та трансформувати територію фестивалю у специфічну тор-

гівельну зону, де законом дозволяється пряма реклама та спонсорство. Також безпосереднє спілкування з споживачами у форматі відпочинку, дає змогу менеджерам компаній (фейс ту фейс) отримувати реальні «польові дані» в процесі контактування аудиторії з продуктом. З цією метою компаніями підтримуються все більше фестивалів в Україні (WineFest, ARTWine, Фестиваль вина у Феодосії) та закордоном (WineItaly, WineExpo, ChinaWine), мистецькі культурні заходи, де вони виступають титульними спонсорами та меценатами значних подій. Звичайно, кожна компанія шукає свій шлях до презентації особливостей

гову стратегію, але всі учасники погодились з єдиною комунікаційною маркетинговою формулою:

Факторами об'єднання є:

1. Місце «об'єднуючого (загально ухваленого) рекламного повідомлення» галузі в продуктивній стратегії окремої компанії;
2. Місце окремої компанії та її позиція в загально об'єднуючому інформаційно-рекламному просторі;
3. Галузеві інформаційні повідомлення, соціальні рекламні компанії фінансованих з незалежних джерел та з соціально відповідальних статей компаній виробників.

Консолідація зусиль галузі = консолідація основних об'єднуючих факторів + PR стратегій компаній + цілі комплексів просування окремих виробників + патентні інновації.

власного вина, та ринок природньо об'єднує їх у галузеві союзи, асоціації. На даному етапі найефективніший союз торгівельних марок виражається в Українському Бюро Виноградарства та вина. Членами та засновниками УБВВ виступають: Промислово-торговельна компанія «Шабо» (ТМ «Шабо»), ТОВ «Велес» (ТМ «Колоніст»), «Перший Національний Виноробний Холдинг»: Інкерманський завод марочних вин (ТМ Inkerman), Президент якого очолив «Галузеву раду виноробів» спеціально створену за сприяння «УБВВ» при міністерстві Аграрної політики України; ВАТ «АПФ Таврія» (ТМ «Таврія», SanDeni), ЗАТ «Кримський вино-коньячний завод Бахчисарай» (ТМ «Бахчисарай», Lionel), ВАТ «Виноробне господарство Князя Трубецького» (ТМ «Вина Князя Трубецького»), ЗАТ «Галспирт» (ТМ «Грінвіч»), ТОВ «Коньячний дім «Коктебель». Це найбільше та найвпливовіше об'єднання виробників в Україні.

Кожна компанія має власну маркетин-

гову стратегію, але всі учасники погодились з єдиною комунікаційною маркетинговою формулою:

Для фінансування галузевих програм, в Україні потрібно створити систему підакцизного податку «винний» або «теруарний» збір за прикладом Франції, Італії. Наприклад якщо ТМ Франції хоче на Експорті називатися Бургундське, Бордо, Асті (при наявності територіального походження), то така ТМ повинна сплачувати частину прибутку до місцевого бюджету, якій в свою чергу буде розподілений на програму просування іміджу конкретної винної французької території за кордоном. В Україні таке впровадження, дасть змогу сформувати новий напрям маркетингу: **«ГАЛУЗЕВИЙ ТЕРУАРНИЙ МАРКЕТИНГ»**, тобто маркетинг який синтезує класичний маркетинг ТМ і Маркетинг територій, але направлений на розвиток більш широкого спектру напрямів суспільства. Він не ставить на меті отримання прямого прибутку, а створення міфологічної над вартості продуктів вироблених у даному регіоні. Перші документальні згадки по тер карним нормам (поняття

маркетинг ще не було впроваджено) «Цивільний кодекс Наполеона» [1] який впорядкував право власності на виноробні шато, 1935 році збір законів «Про виноробство та інтелектуальну власність» [2], який впровадив єдину систему контролю, сортів та видів у виробництві вина. Також з'явилися такі поняття як «Вина, найменування яких контролюються за походженням» (фр. Appellation d'originecontrôlée): Крю, CRU, Шампанське, Коньяк, Арманьяк та інші. До речі саме виконання цих правил після вступу до Світової Організації Торгівлі [3] змушує Українських виробників відмовитись від французьких назв, та впроваджувати свої, як Коньяки України, Вина Ігристі та інші. На території України можуть бути впроваджені такі види територного маркетингу:

- ◆ Розвиток існуючої території з історичним минулим та с «АКТУАЛЬНИМ» спадковим виноробством (саме наяв-

ність виробництв у спадок). Назви торгівельних марок співпадають по назвам з цілими виноробними (топографічними) регіонами: «Інкерман», «Бахчисарай» та інші. Тому власники таких ТМ, вкладаючи в розвиток свого бізнесу, спонукали розвиток і інформування населення про територіальний регіон, що стало стимулом розвитку туризму, торгівлі і розвинуло соціальну інфраструктуру. Розвиваючи парасольковий територіальний (топографічний) бренд, підсилюються позиції і ТМ. Нові торгівельні марки, які будуть відкриватися на таких вже існуючих та загально прийнятих територіях будуть сплачувати більший збір за використання топографічних брендів і виплачувати окремі відшкодування топографічним виноробним ТМ.

- ◆ Відновлення і створення нових «ПЕРСПЕКТИВНИХ» виноробних підприємств. Основна відмінність від



Актуального, відновлення історичних регіонів, виноробних господарств не маючи на старті існуючого виноробного іміджу, а створення нового іміджу за рахунок історичного фактору. (Шато «Трубецького», Шато «Шабо» та інші). Такі торгівельні марки піонери повинні сплачувати менший збір, тому що вони розвивають історичну автентичність регіону з посиланнями на своє виробництво і можуть претендувати на відрахування на їхню користь з майбутніх ТМ без історичної спадщини. Нові ТМ, які не мають історичного спадку або прив'язки, повинні будуть сплачувати збір у повному обсязі, оскільки будуть заохочуючи споживача використовувати не історичний спадок виробництва, а лише новостворений винний регіон, що в свою чергу є не зовсім добросовісною рекламою.

◆ «НОВИЙ». Компанії створюючи

виробництва без спадкових або історичних факторів, або без виноробного регіону, не відраховують кошти в виноробний збір, а навпаки повинні отримувати дотації від міністерства Аграрної Політики України. Якщо у перших двох випадках, носієм авторського права є громада та держава, то в даному випадку інтелектуальні права належать інвестору, що в свою чергу заохотить інвестиції. (Наприклад: Прикарпатський Виноробний регіон). Такий підхід на пряму пов'язаний з державним іміджем на міжнародному ринку, тому що наприклад Вина держави Чилі (новостворений регіон), створили цій латиноамериканській країні європейський імідж.

Таким чином, кошти отримані через виноробний збір фінансуватимуть створення нових виноробних регіонів, соціальних проектів, культурних проектів, міжнародних виставок за участю україн-





ських компаній та формування територіального брендингу. Головною метою таких заходів є структурувати галузь шляхом стандартизації процесів та кодифікації ринкових маркетингових, вже існуючих норм. Також єдині стандарти маркетингових меседжів позитивно відобразяться на міжнародному іміджі України та буде сприяти посиленню основних факторів міжнародної репутації:

1. Соціально-демографічний зорієнтує суспільну свідомість у єдиному європейському руслі.
2. Інвестиції підвищуються за рахунок імпорту технологій та засобів виробництва та експорту на нові міжнародні ринки.
3. Туристичні фактори будуть розвинуті за рахунок специфічного Винного Туризму України.

4. Політична стабільність у регламентуванні та захисті форм інтелектуальної власності позитивно відобразить Україну, як демократичну державу.

Список використаних джерел:

1. http://en.wikipedia.org/wiki/Napoleonic_Code
2. <http://www.agreste.agriculture.gouv.fr>
3. <http://wto.in.ua/>
4. <http://www.univ-rouen.fr/ABISS/L3CAB/vin/index1.html>
5. <http://www.minagro.gov.ua/>
6. Законопроект № 5364 "Про внесення змін до Закону "Про виноград та виноградне вино".

НОВИЙ КАНАЛ КОМУНІКАЦІЙ В УКРАЇНІ – СЕРВІС РЕКЛАМНИХ РИНГБЕКТОНІВ ITONE-РЕКЛАМА

Запитаймо себе, наскільки часто нам доводиться стикатися з появою нових каналів комунікацій? Звісно, у період розквіту цифрових технологій безперервний пошук нових можливостей просування є природним явищем. Тим не менш, за останнє десятиріччя ми могли побачити не так багато нових способів рекламування. Звісно, чільне місце серед цифрової реклами сьогодні займає просування у мережі Інтернет та SMS-розсилання. Втім, можливості мобільних комунікацій на цьому не завершуються, і чудовий цьому приклад – проект Itone-Реклама, про який піде мова у цій статті.

Нещодавно українській громадськості було представлено послугу Itone-Реклама, що працює на основі рекламного рингбектону (AdRBT). Фахівці мобільної справи терміном «рингбектон» називають послугу, сутність якої полягає у заміні гудків очікування виклику на розважальний звуковий контент. Зазвичай, така послуга є платною для абонента, а дохід розподіляють між собою провайдер сервісу, мобільний оператор та власник авторських прав. Однак, розробники AdRBT докорінно змінили структуру розподілу фінансових потоків та систему відносин між сторонами, залишивши лише технічну базу сервісу рингбектонів, що існує сьогодні.

Бажання рекламодавця в оригінальний спосіб повідомити споживачів про свій товар чи послугу є відправною точкою рекламного циклу послуги AdRBT. Розробивши аудіо ролик (це може бути фірмовий музичний твір чи звичайний дикторський текст), рекламодавець

передає його провайдеру послуги. Для того, щоб повідомлення було почуте повністю (середня тривалість очікування виклику коливається від 10 до 15 секунд), воно має бути стислим, проте інформативним. Готовий джінгл розміщується у телефонах користувачів послуги Itone-Реклама замість гудків очікування. Відтак, всі абоненти, що зателефонують на номери даних носіїв медіа-контенту, стануть слухачами рекламного повідомлення.

Вигода від користування послугою розподіляється між провайдером сервісу та користувачами (тими, хто встановлює рекламний рингбектон) у співвідношенні 20% до 80%. Таким чином, носії реклами зможуть частково компенсувати свої витрати на мобільний зв'язок.

Втім, рекламодавець також буде задоволений можливостями, які пропонує йому дана послуга.

По-перше, це широка аудиторія споживачів реклами (в середньому, один абонент за місяць приймає 600 дзвінків, – дослідження).

По-друге, це помірні витрати на проведення рекламної кампанії (для прикладу, середній показник СРТ становить всього 65,51 грн. без ПДВ).

По-третє, це широкі можливості для таргетингу. Мобільна аудиторія може бути розподілена за географічним розташуванням, за середньомісячними витратами, за наявністю додаткових послуг та за типом підключення (контракт чи передплата).

По-четверте, повідомлення дозволяє створити 100% контакт зі споживачем у

момент значного емоційного напруження — адже абонент, що телефонує, прагне якнайшвидше почати спілкування зі своїм співрозмовником на іншому боці радіохвиль. У цей момент він якнайкраще готовий до сприйняття інформації.

І, зрештою, Itone-Реклама — це новий та перспективний канал комунікацій. Саме найперші рекламні кампанії матимуть найбільший успіх — так показує досвід інших країн, де були запуснені подібні сервіси.

Першими користувачами послуги Itone стануть ті абоненти, що вже встановлювали сервіс рингбектонів або мають підключену мелодію замість гудків сьогодні. Щодо рекламодавців, то, як свідчать дані зарубіжних операторів, ними, в першу чергу, стануть гравці FMCG ринку — цьому сприяє широке охоплення цільової аудиторії та можливість проведення коротких, але ефектив-

них рекламних кампаній.

Для успіху такого способу просування необхідно, щоб повідомлення, яке лунатиме з динаміка слухавки, було легким для сприйняття, ненав'язливим та креативним. Це може бути як приємна мелодія зі словами заохочення до споживання певної торгової марки, так і дотепний дикторський текст, що, з одного боку, підійматиме настрій, а з іншого — інформуватиме про купівлю конкретного товару чи споживання деякої послуги.

Як висновок, слід зазначити, що рекламний рингбектон має всі можливості для того, щоб скласти плідну конкуренцію іншим каналам комунікації в нашій країні. Все, що для цього потрібно — визнання з боку рекламодавців та користувачів, а також активна участь рекламних агенцій у просуванні та розробці цікавого контенту для нового сервісу.

The screenshot displays the Itone website with the following elements:

- Header:** Itone logo with the tagline "Рекламируй правильно". Navigation links include "Войти" and "Зарегистрироваться". A contact number "(062) 311-94-93" and a link to "Контактная информация" are also present.
- Menu:** Links for "Itone-Реклама", "Itone-Ринг", "МузИнфо", "Блог", "Рекламодателям", and "Присоединяйся". A search bar with the text "Как услуга работает?" is located on the right.
- Service Banners:**
 - Выгодная СВЯЗЬ:** Promotes "Пополни счет" (top up) with a "30" discount tag. Text below: "Хватит платить. Зарабатывай с Itone."
 - Мобильный контент:** Features a grid of people's faces. Text below: "Проканай свой телефон! Исследуй каталог контента."
 - Правильная реклама:** Promotes "технология AdRBT для рекламодателей" (AdRBT technology for advertisers) with an image of a smartphone. Text below: "Используй новый медиа канал. Рекламируй правильно с Itone!"

COMCON STUDYSMART™ ДЛЯ СТУДЕНТОВ

Компания КОМКОН-Украина, при поддержке Украинской Ассоциации Маркетинга (УАМ), предоставляет возможность студентам бесплатно использовать данные маркетингового исследования COMCON Trends™ для написания учебных практических работ

- ◆ Вы студент и ищите информацию для написания практической работы по маркетингу?
- ◆ Вам задали задание провести маркетинговый анализ рынка или сегментацию потребителей?
- ◆ Вы делаете обзор потребительского рынка или потребительских предпочтений и хотите подкрепить учебную работу данными маркетингового исследования?

Важной частью любой практической контрольной работы по маркетингу являются статистические данные, основываясь на которых можно провести самостоятельный анализ рынка и подготовить наглядные графики и диаграммы для иллюстрирования работы. Если Вам важно, чтобы Ваша работа не была оторвана от реальности и имела практическую ценность, Вам необходимо оперировать актуальной маркетинговой информацией, а не вымышленными цифрами.

Мы не консультируем, не обеспечиваем литературой и, тем более, не пишем контрольные работы. Но мы с удовольствием делимся с заинтересованными студентами статистической информацией по различным потребительским рынкам, которые могут лечь в основу самостоятельной студенческой работы.

Чтобы воспользоваться возможностью получения данных, напишите на [student\[@\]comcon.com.ua](mailto:student[@]comcon.com.ua). Сообщите тему Вашей работы и опишите, какие данные Вам были бы полезны для ее написания. Обязательно укажите название Вашего ВУЗа, курс и предмет, для которого пишется работа.



Дата	Мероприятие	Организатор	Стоимость (с НДС)
19 января	Социальные сети - от 0 до 2.0	УАМ	980 грн
23-25 января 16.00-19.00	Анализ эффективности рекламы. Работа с Markdata Media Workstation	УАМ совместно с GfK- Ukraine	980 грн
с 21 января по 16 мая	Академия качественных исследований. Первая школа модераторов	UMG под эгидой УАМ при поддержке КНУ им. Шевченко и КНЭУ им. Вадима Гетьмана	1900 грн (50% скидка для студентов)
1 февраля	Стратегия и организация маркетинговых исследований	УАМ и InMind	980 грн
9 – 10 февраля	SPSS	УАМ	1200 грн
с 16 февраля по 01 июня	Высшая школа для специалистов авто- бизнеса. Курсы повышения квалифика- ции директоров по маркетингу и продажам.	УАМ	7400 грн
2 марта	Контекст и лендинг - прибыльный союз	УАМ	980 грн
15 марта	ДНИ ИНТЕРНЕТ МАРКЕТИНГА	УАМ и ЮДЖЕС ГРУПП	2250 грн
23 марта	Продвижение ресторанов в Интернете	УАМ и Ассоциация рестораторов Украины	1500 грн
с 15 апреля по 20 апреля	КУРСЫ Практический маркетинг	УАМ	1980 грн
30 апреля	Конференция «Молодежь осваивает маркетинг»	УАМ и КНЭУ им. Вадима Гетьмана и компа- ния, TNS Украина	
15 июня	Шестой международный форум ПРОМЫШЛЕННЫЙ МАРКЕТИНГ	УАМ	1245 грн



Українська Асоціація Маркетингу

Дата	Захід	Організатор	Вартість участі з ПДВ
Дослідження УАМ			
Обороти ринку МД			
Ukrainian price study			
Друковані та Інтернет видання			
Журнал Маркетинг в Україні	УАМ	Вартість номеру 35 грн. (передплата в редакції)	
Маркетинг газета	УАМ	Спонсорський внесок та реклама А4 1000 грн.	
Колективна монографія «Стандарти реклами проти ґендерної дискримінації»	Діяльність здійснюється за фінансової підтримки Фонду Еберта	Замовлення по електронній пошті umaukr@mail.ru	
Ф. Котлер, К.Ф. А. Фокс Стратегічний маркетинг для навчальних закладів (переклад з англ.)		Вартість 1 примірника 100 грн	
Тетяна Прима. Практичний ПР		Вартість 1 примірника 80 грн	
А. Андреасен, Ф. Котлер. Маркетинг неприбуткових організацій		Готується до друку	
Михаил Сокол Маркетинг на рынке легковых автомобилей. Анализ. Прогнозирование. Продвижение		Вартість 1 примірника 160 грн.	

МАРКЕТИНГ в Україні

Передплата на журнал

здійснюється в усіх відділеннях зв'язку через ДП «Преса»
(передплатний індекс – 22942),
або через передплатні агенції.

Київ

ДП «Преса» – 044 2495045

Самміт – 044 5212605

Прес Центр – 044 5261180

Ідея – 062 2922022; 044 4178767; 044 2219794

Меркурій – 044 7324845; 056 3749095

Здійснити передплату можна також у Редакції журналу

Тел.: 044 4530620; 067 7758561; 093 9576852

Електрона пошта: umaukr@mail.ru

www.uam.in.ua

ЗАМОВЛЯЙТЕ КНИЖКИ:

- ✓ Михайл Сокол. Маркетинг на рынках легковых автомобилей. – Киев, УАМ, 2012. – 160 грн.
- ✓ Старостіна А.О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: Підручник. 2012. – 180 грн.
- ✓ Школа-студія професійних тренерів та консультантів з питань гендерної рівності та соціальної справедливості в соціо-економічній сфері. Збірник інформаційно-методичних матеріалів. /Під заг. ред. Магдюк Л.Б. – Публікацію здійснено за підтримки Канадського фонду підтримки місцевих ініціатив. – Київ, УАМ, 2012. – за замовленням без оплати.
- ✓ Олександр Гладунов. «Дітям капітана Гранта. Професійний маркетинг для грантоїдів». – Рівне, 2011. – 60 грн.
- ✓ Стандарти недискримінаційної реклами за ознакою статі: українська практика та міжнародний досвід./Під заг. ред. Лилик І.В. Публікацію здійснено за підтримки Фонду ім. Фрідріха Еберта в Україні. – К., УАМ, 2011. – за замовленням без оплати.
- ✓ Ф.Котлер, К.Ф.А. Фокс. Стратегічний маркетинг для навчальних закладів. Перше українське видання, здійснене за підтримки Відділу преси, освіти та культури Посольства США в Україні. – Київ, 2011. – 100 грн.
- ✓ Тетяна Примак. Практичний ПР. – Київ, УАМ, Зовнішня торгівля, 2011. – 60 грн.