

MARKETING SUPPORT FOR INVESTMENT EFFICIENCY IN LOGISTICS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

ANNOTATION. The article develops the problem of ensuring the effectiveness of investments in marketing and logistics of modern industrial enterprises. The necessity to increase Ukraine's positions in the indexes of global competitiveness of business and national economies is stated. The role and importance of strategic marketing optimization in the development of the logistics systems of the global network economy, factors and tools to improve the efficiency of value chains and value for consumers, including the partnerships of their participants, are shown. Attention is focused on the problematic aspects of ensuring the effectiveness of information and analytical support for management decisions in the fields of marketing and logistics in conditions of high uncertainty and the likelihood of risk realization. The economically significant reserves of improving the methodological approaches, business models and practices of domestic industrial enterprises in the development of logistics systems, its investment support, taking into account the conditions of Ukraine, as well as current and long-term trends of the global market are identified. Analyzed are the problems of analytical and real integration of the links of the marketing systems of Ukrainian industrial enterprises, which provide cross-functionality without duplicating the functions of departments and specialists of the company. Specific scientific and practical recommendations have been developed with their effective approbation, which is demonstrated by examples of the implementation of the proposed approaches. The options for investing, as well as the provision of special conditions and guarantees in the framework of price policy in specialized production and commercial networks are considered. However, methodologies and performance indicators in development of the logistics systems of the global network economy need further improvement. That will be the subject of the future publications.

KEY WORDS: logistics, enterprise, interaction, system, investment, efficiency, marketing, partnership

Вступ. Унаслідок великої значущості та з позицій забезпечення прибутковості і конкурентоспроможності підприємств, а також підтримання прийнятного рівня цін на товари і тарифів на послуги, гуманістичної гармонізації з якістю та фінансовими передумовами життя населення, ефективність логістики є одним з ключових показників і чинників прогресу соціально-економічних систем [1].

За цього контексту критичною й актуальною для науково-практичного опрацювання є проблематика реалізації логістичного потенціалу України, що залишається резервом, незважаючи на пріоритети і завдання стратегій національного масштабу: сталої

логістики (2017 р.) і сталого розвитку («Україна-2020»); положень угод про асоціацію між Україною та ЄС, а також з Міжнародним валютним фондом про Механізм розширеного фінансування і т.п. Активи (парк транспорту, об'єкти інфраструктури та ін.), а також рівень сервісів, які надаються клієнтам, не відповідають мінімальним вимогам стандартів, загальноприйнятим для країн ЄС. Відповідно, логістичні витрати операторів ринку, як наслідок — ціни для користувачів сервісами, виявляються завищеними порівняно до європейського їх рівня. Тому за індексами логістичної ефективності, що визначаються Світовим банком, позиції України нижчі від середніх серед 160 країн — учасниць рейтингування.

На мікрорівні окреслені проблеми ефективності логістики посилюються недосконалістю практик вітчизняних підприємств, суттєвими недоліками в організації роботи профільних підрозділів, дублюванням функцій фахівцями суміжних сфер діяльності [2–4]. При цьому значно ускладнюється управління ефективністю, інтегрована та наскрізна реалізація розрахунків і формування економічних оцінок, особливо за умов ускладнення динаміки ринків.

Постановка завдання. За умов турбулентного VUCA-середовища (Volatility-Uncertainty-Complexity-Ambiguity) ризику і непрогнозованість параметрів діяльності підприємств не можуть бути нейтралізованими лише нарощуванням інтенсивності маркетингових досліджень, багатосценарним плануванням розвитку бізнесу. Особливої значущості набувають активне формування чи включення до перспективних ринкових трендів, а також партнерства, що забезпечують від виникнення чи наслідків негативних ситуацій.

Таким чином, дослідницьким пріоритетом статті є визначення результативних підходів і апробація рекомендацій у сфері маркетингового забезпечення ефективності інвестицій у логістику промислових підприємств, що орієнтовані на забезпечення системного проактивного управління бізнесом за мінливої складної кон'юнктури ринків.

Результати. Типове відокремлення п'яти основних зон оптимізації параметрів функціонування й управління логістичними системами: замовлення посередників/споживачів і запаси; склади; транспорт; виробничі потужності; організаційна структура та продуктивність — сьогодні об'єктивно набуває іншого вигляду:

- 1) планування розвитку товарів і виробничих інвестицій;
- 2) розвиток інфраструктури зберігання цінностей;

3) управління взаємодією з посередниками, розвитком партнерств;

4) управління транспортом і поставками;

5) організаційна структура и потенціал[5].

При цьому витратно-кошторисний характер формування і використання бюджетів логістики для більшості підприємств трансформується за принципами ефективного інвестування, ускладнюється.

За результатами експертного супроводження логістичних і маркетингових проектів вітчизняних підприємств [4] можна стверджувати про необхідність комплексного застосування різних методів оцінювання ефективності профільних інвестицій, що забезпечує нейтралізацію недоліків кожного з них.

Так, дисконтування грошових потоків з оцінюванням чистої скоригованої вартості передбачає наявність достатньо чіткого й однозначного бачення майбутнього, однак ігнорувати турбулентність сучасного ринку, ймовірності помилок у прогнозах і реалізації ризиків не є доцільним і правильним, навіть за використання найпрогресивнішого аналітичного інструментарію підтримки керівних рішень. Аналогічно безперспективним вбачається й перестраховування із запобіганням ризикованих ситуацій чи невизначеності, оскільки вони є об'єктивними супутниками проривних можливостей для розвитку бізнесу, де затребуваними виявляються унікальні компетенції компаній-інноваторів [5].

Обійти обмеження методу, який є зручним для фінансового планування проектів, дозволяє використання порівняльних оцінок очікуваної рентабельності проектів (чи забезпечення її мінімально прийнятних рівнів). Останній має власні недоліки, проте не передбачає згадуваних вище фінансових компенсаторів ризику, таких як підвищення ставок дисконту і т.п. Як було показано, вони у більшості випадків не захищають від втрати прибутковості і не сприяють досягненню стратегічних цілей бізнесу.

Використовуючи критерії внутрішньої норми рентабельності, ризики не ігноруються, а розглядаються як характеристики конкретних маркетингових ситуацій, чітко пов'язаних із передбаченою етапністю у розвитку проектів і бізнесу у цілому. Це дозволяє запланувати необхідні кроки, які проактивно знімають невизначеність відповідного періоду без мінімізації інвестицій, зосереджуючись на ключових компетенціях компаній у досягненні стратегічно значимих результатів.

Для вітчизняних промислових підприємств, для яких характерним є брак і недоступність (на прийнятних умовах) інвестиційних

ресурсів, цікавим буде досвід і підходи глобальних компаній, таких як «P&G», «Intel» і т.п. По-перше, ці компанії реалізують проекти, які будуть однозначно корисними для розвитку бізнесу в межах профільних ланцюгів створення цінності для споживачів (розбудова необхідної інфраструктури, формування попиту і ринків нової продукції тощо). По-друге, компанії-лідери намагаються максимально замінити зовнішнє інвестування коштів на привабливі для партнерів, що зацікавлені чи вже працюють на різних ділянках ринкового ланцюга, спеціальні умови співробітництва. Для компаній-початківців і невеликих операторів ринку, а також зацікавлених у інтенсивному розвитку бізнесу, довгострокові гарантії стабільно функціонуючих партнерів та інші бонуси стратегічної взаємодії (вигідні умови за контрактами) часто важливіші за прямі інвестиції, оскільки суттєво зменшують ризики і невизначеність перспектив.

Розглянемо, наприклад, ситуацію зростання ризиків (дефіцит продукції в системах її продажу тощо) і вартості зберігання товарів виробника на складах дистриб'юторів, за прогнозованого зростання обсягів реалізації.

Управління посиленням запасом формує 12 % логістичних витрат, що є незадовільним із позицій забезпечення конкурентоспроможності і прибутковості бізнесу. При цьому стандартно розрахована внутрішня ставка повернення інвестицій у нарощування складських площ на заводах (IRR) практично дорівнює рівню інфляції — 25 %, тому не є прийнятною для ухвалення позитивних рішень і реалізації проекту з наступним виглядом моделі гіпотез:

- EBITDA (UAH/HL) — 7,4;
- інвестиції, тис. грн/м² — 3;
- HL/Pallet — 7,8;
- збільшення терміналу — 0 %;
- період обороту запасів — 30;
- інфляція — 20 %;
- м²/Pallet — 1,3;
- піковий місяць, %у середньому — 1,3.

Проте за ширшого погляду на маркетингову ситуацію, з урахуванням партнерського потенціалу і можливостей взаємовигідного перегляду моделей співробітництва (у частині зон відповідальності і компенсацій), збільшення складів на заводах виявилось стратегічно виправданим, оскільки робить систему зберігання товарів дешевшою і стабільнішою (рис.1). Зменшення рівнів запасів підвищить дохідність дистриб'юторів на 1 %, що уможливить і зробить привабливим перехід на нову схему ком-

пенсацій посередникам, а значить, потенційно знизить ціни для кінцевих споживачів.

З 13 % знижки за рахунками та 5 % — з фактурної ціни, у тому числі 2 % — логістичні послуги, 1 % — консигнація, можливим для виробника є зменшення програми консигнації, знижок за рахунками (1 % унаслідок меншого використання складських площ дистриб'юторів), а також коригувати умови знижок із фактурної ціни, у тому числі враховуючи ТАТ час.

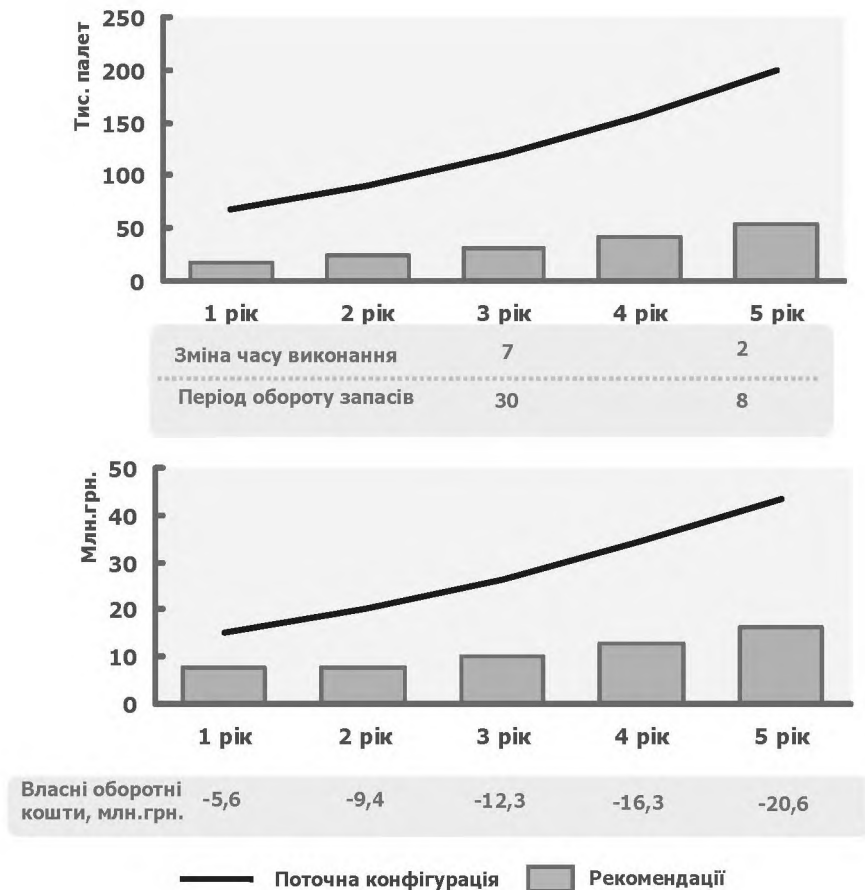


Рис. 1. Приклад прогнозування результатів реалізації проекту оптимізації логістичних витрат підприємств [2—4]

Із забезпеченням та урахуванням комбінованих ефектів проекту (рис. 2 і 3) параметри останнього стають вигідними для підприємств виробничого холдингу та його партнерів:

- період окупності — 30 місяців;
- внутрішній рівень дохідності — 30 % (у грн);
- чиста поточна вартість — 465 млн грн.



Рис. 2. Комбінований ефект за роками реалізації проекту на фоні зростання продажів і перегляду моделі компенсацій дистриб'юторів, %

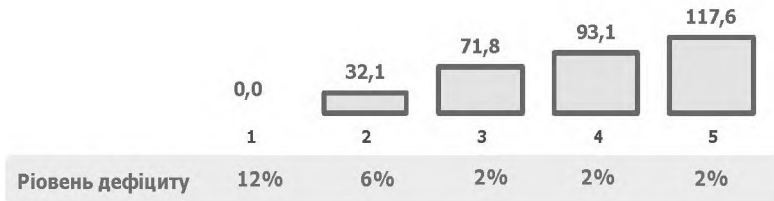


Рис. 3. Ефект зменшення дефіциту за роками реалізації проекту, %

Таким чином, науково-методичні підходи до обґрунтування інвестиційних рішень, які мають за основу цілісне бачення логістичних і маркетингових систем, а не обмежуються простими фрагментарними оцінками та розрахунками ефективності, є результативними і достатньо апробованими для широкого застосування.

Продуктивним і достатнім вбачається застосування як мінімум комплексних показників, що уможливають, крім кількісних, і

якісні оцінки рішень, які приймаються менеджментом економічних ситуацій, адаптовані до згортання-розгортання аналітичних висновків у межах актуальних систем ділової взаємодії.

Висновки. За умов сучасного ринку серед проблемних аспектів управлінської ефективності обмеження інформаційно-ментального характеру (брак і помилковість інформації для прийняття рішень, фрагментарність оптимізацій, недостатня цілеспрямованість у розвитку) чисельно не поступаються реактивно-діяльнісним (суперечності стратегічної і тактичної діяльності, низька швидкість реакцій і впровадження змін, низький рівень мобілізації та використання активів, особливо нематеріальних).

Зосередження менеджменту виключно на економічних оцінках господарської діяльності конкретної компанії не забезпечує врахування впливовості всієї системи суспільних взаємозв'язків і всіх груп стейкхолдерів, значущість і розбіжності інтересів яких зростає для сучасного маркетингу.

Реалізація партнерських сценаріїв у розвитку бізнесу не знімає проблемних питань управління за умов складної кон'юнктури ринків принципово, оскільки актуалізує конфлікти поточного та перспективного, наслідків прямих і зворотних системних зв'язків, співробітництва та конкуренції тощо. Проте у забезпеченні ефективності інвестицій і бізнес-моделюванні, продуктивним і необхідним виявляється проактивний вихід за рамки економічних ситуацій, що уможливорює компроміси альтернатив, безпрограшні (хоча інколи ціною часткової втрати прибутковості) кроки еволюції суб'єктів і підсистем господарювання.

Розвиток методичних засад за цим напрямком вбачаються перспективними щодо підготовки публікацій у майбутньому.

Література

1. Дойль П. Маркетинг ориентированный на стоимость / П. Дойль. — СПб.: Питер, 2002. — 544 с.
2. Шафалюк О.К. Маркетингові стратегії в управлінні логістичними системами промислових підприємств / О.К. Шафалюк // Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. пр. — К.: КНЕУ, 2018. — Вип. 42. — С. 89–98.
3. Шафалюк О.К. Маркетингорієнтовані кластери у розвитку логістичних систем промислових підприємств / О.К. Шафалюк // Еконо-

міка та підприємництво: зб. наук. пр. — К.: КНЕУ, 2017. — № 39. — С. 326–336.

4. Building a demand-driven logistics operation in Ukraine [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.globalpraxis.com/cases>

5. Філонов В.І. Маркетинг та ефективність підприємства: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / В.І. Філонов. — К.: КНЕУ, 2013. — 182 с.

6. Павленко А.Ф., Кривещенко В.В. Логістичні інформаційні системи / А. Ф. Павленко, В.В. Кривещенко // Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. — К.: КНЕУ, 2011. — Спец. вип.: Маркетингова освіта в Україні. — С. 291–299.

7. Павленко А.Ф., Кривещенко В.В., Логістичний процес на складі / В.В. Кривещенко, А.Ф. Павленко // Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. — К.: КНЕУ, 2015. — Вип. 34–35, ч. 2. — С. 152–158.

8. Кривещенко В.В. Аналіз систем розміщення складської мережі / В.В. Кривещенко // Маркетинг в Україні. — 2015. — № 1. — С. 53–61.

References

1. Doyl P. Marketing orientirovannyiy na stoimost. SPb.: Piter, 2002. — 544 s.

2. Shafalyuk O.K. Markety'ngovi strategiyi v upravlinni logisty'chny'my' sy'streamy' promy'slovy'x pidpry'emstv / Shafalyuk Olexsandr Kazy'my'rovych // Strategiya ekonomichnogo rozvy'tku Ukrayiny': zb. nauk. pr. — K.: KNEU, 2018. — # 42. — S. 89–98.

3. Shafalyuk O.K. Markety'ngoriyentovani klastery' u rozvy'tku logisty'chny'x sy'stem promy'slovy'x pidpry'emstv / O.K. Shafalyuk // Ekonomika ta pidpry'emny'cztvo: zb. nauk. pr. — K.: KNEU, 2017. — Vy'p. 39. — S. 326–336.

4. Building a demand-driven logistics operation in Ukraine. Retrieved from: <http://www.globalpraxis.com/cases>.

5. Filonov V.I. Marketing ta effektivnist pidpriemstva: dis. kand. ekon. nauk: 08.00.04 / V.I. Filonov. — K.: KNEU, 2013. — 182 s.

6. Pavlenko A.F., Kry'veshhenko V.V. Logisty'chni informacijni sy'stemy' / A.F. Pavlenko, V.V. Kry'veshhenko // Formuvannya ry'nkovoyi ekonomiky' : zb. nauk. pr. — K.: KNEU, 2011. — Specz. vy'p.: Markety'ngova osvita v Ukrayini. — s. 291–299.

7. Pavlenko A. F., Kry'veshhenko V. V., Logisty'chny'j proces na skladi / V. V. Kry'veshhenko, A. F. Pavlenko // Ekonomika ta pidpry'emny'cztvo : zb. nauk. pr. — K.: KNEU, 2015. — Vy'p. 34–35, ch. 2. — S. 152–158.

8. Kry'veshhenko V. V. Analiz sy'stem rozmishhennya sklads'koyi merezhi / V. V. Kry'veshhenko // Markety'ng v Ukrayini. — 2015. — # 1. — S. 53–61.

Стаття надійшла до редакції 13.05.2019 р.

УДК:004.9:657:005.93
JEL Classification M15
DOI 10.33111/EE.2019.42.NikolenkoL

L. Nikolenko
Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the
Department of AuditSHEE «Kyiv
National Economic University
named after Vadym Hetman»

Л.А. Ніколенко
к.е.н., доцент кафедри аудиту
ДВНЗ «Київський національний
економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

ORCID:<https://orcid.org/0000-0003-2721-9646>

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СТРУКТУР В УМОВАХ РОЗВИТКУ DIGITAL–ЕКОНОМІКИ

АНОТАЦІЯ. У статті розглянуто основні напрями розвитку екосистеми цифрової економіки й роль інформаційних технологій у трансформації всіх внутрішніх процесів компанії, що використовують їх як конкурентні переваги в своїй діяльності. Висвітлено концепцію інтеграції існуючих систем електронного ведення документообігу в сучасну digital-організацію. Доведено, що digital-організація, яка діє в глобальному ринковому просторі, повинна вибудовувати наскрізні методи цифрової взаємодії всіх бізнес-процесів від аналітики та новітніх технології до обробки великого масиву даних і диджиталізації документообігу в юридичному управлінні, фінансах, обліку, аудиті, виробничій діяльності при прийнятті рішень.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: інформація, цифрові технології, трансформація, digital-підприємство, система, управління.

METHODICAL APPROACHES OF TRANSFORMATION BUSINESS STRUCTURE IN DIGITAL ECONOMIC DEVELOPMENT CONDITIONS

ANNOTATION. The article reviews the main developmental directions of the digital economy and the role of the information technologies in the enterprise's transformation of its internal processes; which are used as the competitive advantage during its main operation. The paper is presents the main concept of the enterprise's transition into a digital organization the issues that arise on the way to a digital transformation. The article provides with the framework of the integration of existing electronic maintenance systems, storage and maintenance of accounting and reporting documents and automation of all enterprise types of activities into a modern digital organization. This could be argued to significantly simplify the processing of important information flows processing, as well as allows receiving instant answers to various requests and provides the fast utilization of the necessary information for the business administration. It has been