

## Розділ 3

### Інноваційний менеджмент

УДК 658:339.138

Дайновський Юрій Анатолійович,

*д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри маркетингу Львівської комерційної академії*

#### ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙОМІВ УПРАВЛІННЯ І МАРКЕТИНГУ

*Розглянуто особливості прояву економічної ефективності прийомів, використовуваних у сферах управління і маркетингу. Запропонована нова класифікація прийомів залежно від особливостей прояву їхньої економічної ефективності. Обґрунтована необхідність різних підходів до оцінювання економічної ефективності окремих груп прийомів. Наведено приклади прийомів із різними варіантами прояву економічної ефективності.*

Ключові слова: економічна ефективність, прийоми, управління, маркетинг, оцінювання.

**Постановка проблеми.** Інноваційні рішення у сферах управління і маркетингу можуть бути пов'язаними не тільки з принциповою новизною конкретних пропозицій, але і з формуванням індивідуальних управлінських і маркетингових технологій на основі застосування нових комбінацій відомих конкретних практичних прийомів, що є дуже різноманітними за змістом, цільовою спрямованістю, очікуваними результатами, способами отримання цих результатів та іншими ознаками. Якщо розглядати кожне управлінське або маркетингове рішення в сукупності з усією конкретикою ситуації, в якій воно приймається, то переважна більшість рішень здаватимуться різними, індивідуальними, не схожими одне на одне, відповідно вимагатимуться індивідуальні підходи для оцінювання очікуваної ефективності кожного господарського кроку як унікального.

Якщо ж намагатися виділяти лише основну суть рішень і абстрагуватися від несуттєвих деталей конкретних ситуацій, то стане очевидною принципова схожість багатьох з цих рішень. Відповідно їхня різноманітність різко скоротиться, і логічно постане питання про створення більш-менш повного переліку, класифікацію і розроблення певних рекомендацій щодо використання. Очевидно, що наявність у осіб, які приймають рішення, певної попередньої орієнтовної інформації про можливу ефективність конкретних управлінських і маркетингових прийомів була б корисною для обґрунтованого формування певних технологій розвитку, особливо таких, що пов'язані з інноваціями.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Рішення, які сформульовані достатньою мірою

конкретно, щоб вказувати на певний доцільний напрям дій, і водночас достатньо узагальнено, щоб існувала можливість їхньої адаптації до різних подібних ситуацій, прийнято називати стандартизованими рішеннями або прийомами [1; 3; 4; 6; 18]. Такі прийоми мають повторюваний характер, тому їхня ефективність може бути оцінена на основі попередньої практики застосування або проведення спеціальних досліджень [12]. Кількість можливих прийомів у окремих сферах діяльності може бути значною, але все ж таки є обмеженою.

Формулювання і впорядкування таких прийомів разом із даними про їхню можливу ефективність мають очевидне практичне значення і є одними з найважливіших інноваційних напрямів удосконалення управління будь-якою галуззю. Наявність принаймні орієнтовної базової інформації про ефективність окремих прийомів [7; 10; 13-15] дуже важлива для попереднього оцінювання можливої ефективності намічених для реалізації інноваційних управлінських і маркетингових проектів, які включатимуть певні послідовності відомих прийомів.

Проблема обґрунтованого оцінювання ефективності застосування різноманітних прийомів маркетингу і управління суттєво ускладнюється необхідністю застосування різних методів такого оцінювання, що мають відповідати суті отримуваних корисних результатів. Попри велику кількість як теоретичних, так і практичних досліджень стосовно оцінювання ефективності управлінської і маркетингової діяльності різноманітних суб'єктів ринку [2; 5; 8; 9; 11; 16; 17], на наш погляд, є сенс в уточненні окремих методичних підходів, які стосуються вимірювання ефективності окремих груп типових мікрорівневих управлінських і маркетингових рішень (прийомів) залежно від особливостей прояву економічної ефективності від їхнього застосування.

Наслідки реалізації окремих прийомів маркетингу і управління можуть мати поточний або перспективний характер, вимірюватися у грошових або негрошових показниках, формувати кінцеві результати діяльності безпосередньо або впливати лише на певні ланки ланцюга факторів, що формують ці результати. В останньому випадку слід також враховувати можливість існування як простих лінійних ланцюгів факторів, так і складних розгалужених ланцюгів, вплив яких на кінцеві результати має системний характер. Відповідно методичні підходи до оцінювання ефективності повинні бути різними.

**Метою статті** є обґрунтування нової класифікації управлінських і маркетингових прийомів на основі виділення *п'яти груп прийомів* залежно від особливостей прояву економічної ефективності від їхнього застосування і відповідно *п'яти підходів* до вимірювання і оцінювання економічної ефективності окремих груп прийомів.

*Перший підхід* придатний у випадках, коли *застосування прийому безпосередньо впливає на кінцеві показники діяльності, забезпечує конкретний відокремлений* (від того, що отримується іншими застосовуваними заходами) *фінансовий результат*. Використання прийомів аукціонного продажу, придбання для перепродажу товарів, ринкова вартість яких суттєво зростатиме, товарів з високою оборотністю, дефіцитних товарів безпосередньо після їхнього застосування приносить або не приносить абсолютно очевидного конкретного фінансового результату. Оцінка ефективності разового використання таких прийомів не викликає проблем. Таку ефективність можна оцінювати за допомогою стандартних підходів зіставленням додатково отриманих результатів з відповідними витратами, за потреби – з урахуванням дисконтування.

Імовірна ефективність майбутнього їхнього застосування повинна оцінюватися на підставі збирання інформації про середню, максимальну й мінімальну ефективність цих

прийомів у минулому з урахуванням актуальної кон'юнктури ринку, кваліфікації задіяних осіб тощо.

До другої групи прийомів (щодо яких буде доцільним *другий підхід*) можна віднести такі, що впливають не безпосередньо на кінцевий фінансовий результат, а на окремі складники, які його формують. Якщо виходити зі спрощеної формули обчислення прибутку (кількість реалізованих товарів помножити на ціну мінус витрати), то можна виділити три основних напрями його збільшення: 1) прискорення реалізації; 2) підвищення ціни; 3) зменшення витрат. Окремі маркетингові прийоми можна віднести до таких, що сприяють реалізації переважно якогось одного напрямку, але існує і багато таких, які впливають на діяльність підприємства комплексно, і їхня дія реалізується відразу у двох або трьох напрямках.

Прикладами прийомів, що переважно спрямовані на прискорення реалізації, є прийоми безкоштовності сервісу, демонстрації товару в дії, забезпечення зручності місця і часу продажу.

На збільшення доходу від одиниці проданого товару (ціни) спрямовані прийоми преміального ціноутворення, позиціонування товару як елітного, «зняття вершків» (останній використовується при встановленні цін на інноваційні товари: спочатку – максимально можливі для реалізації найзаможнішим прошарком споживачів, потім для задоволення попиту найзаможніших і збільшення пропозиції – поступово нижчі і нижчі).

Приєм створення постійної клієнтури може не збільшувати загальних обсягів продажу, але внаслідок формування постійних і довготривалих контактів із споживачами буде впливати на спрощення організації роботи, зменшення обсягів реклами і відповідно на зменшення витрат. Подібною може бути дія прийому солідності фірмової назви, прийому моніторингу потенційних покупців на основі створення банків даних, дотримання орієнтації на цільовий сегмент ринку, поєднання суміжних видів діяльності та інших.

Подальша деталізація можлива стосовно кожного із згаданих складників формування прибутку. Так, прискорення реалізації можна пов'язати з підвищенням загальної оборотності активів, а це можливо, зокрема, за рахунок зменшення тієї їхньої частини, для якої характерна найнижча оборотність. Разом з основною угодою на реалізацію популярного товару за актуальними ринковими цінами можуть бути запропоновані доставка, обслуговування, навчання, причому за високими цінами, що змінить загальну структуру пропозиції і відповідно рівень доходності.

Є прийоми зі складнішими схемами формування ефекту. Наприклад, прийоми, пов'язані з ціновими знижками, розраховані на те, що зростання кількості проданих товарів буде суттєвішим за зменшення доходу з одиниці товару. Приєм збиткових лідерів означає, що фірма свідомо йде на збитковість окремих широко рекламованих товарів, які будуть продаватися за привабливо низькими цінами з метою збільшення потоків покупців і, відповідно, обсягів реалізації інших товарів.

Економічний ефект від застосування прийомів другої групи віддалений від кінцевої економічної ефективності діяльності підприємства настільки, наскільки об'єкт і сутність прийому віддалені від процесу кінцевої реалізації товарів. Суто арифметично ефект від закупівлі сировини, що з певних причин є дешевшою від звичайної, можна поррахувати безпосередньо в момент цієї закупівлі. Але реально цей ефект матиме місце лише після продажу виробленої з цієї сировини продукції, коли остаточно з'ясується, чи буде достатньою якість нової сировини, чи не збільшаться витрати, пов'язані з технологією

виробництва, чи не заперечуватимуть покупці тощо.

Для того щоб правильніше аналізувати ефективність прийомів, що призводять до подібних проміжних ефектів, доцільно розглядати суцільний ланцюг, що поєднує сферу застосування прийому з кінцевими результатами діяльності підприємства.

Характерним прикладом прийомів другої групи є прийом «точно-вчасно», який полягає в узгодженні покупцем (споживачем) і постачальником графіків поставки з точністю до годин і хвилин із розрахунком на те, щоб покупець (виробниче підприємство) міг працювати без складу для вхідної продукції (сировини), тобто доставлені партії відразу спрямовуються у виробництво. Такий режим поставок суттєво економить витрати покупця, але збільшує ризик зупинення виробництва. Штрафні санкції при поставках «точно-вчасно» на порядок вищі від звичайних.

Суто арифметично економічний ефект від застосування цього прийому можна було б оцінити за формулою

$$E_{mic} = C + П + kK - O - i \cdot (З - Ш), \quad (1)$$

де  $E_{mic}$  – розрахунковий місячний економічний ефект;  $C$  – витрати на утримання вхідного складу підприємства-виробника;  $П$  – можливе псування цінностей під час їхнього зберігання на цьому складі;  $K$  – кошти, які «заморожуються» в залишках;  $k$  – середній коефіцієнт прибутковості активно використовуваних обігових коштів (на рівні, не нижчому від депозитних відсотків банку або відсотків, отримуваних від володіння цінними паперами);  $O$  – додаткова оплата постачальнику за особливі умови доставки;  $З$  – збитки, що виникнуть при можливих перебоях у постачанні;  $Ш$  – штрафні санкції, що можуть бути стягнуті з постачальника за перебої у постачанні;  $i$  – імовірність перебоїв у постачанні.

Ця формула виражає оцінку економічну ефективність прийому. З неї очевидно, що економічний ефект виникає не безпосередньо, а через окремі складники, які треба враховувати в комплексі. Крім цього, фактичне настання чи ненастання подій, які мають імовірнісний характер, внесе додаткові корективи в реальні фінансові результати, отримувані внаслідок використання прийому. Очевидно, що розглянутий прийом пов'язаний із кінцевою результативністю діяльності підприємства складним багатоланковим ланцюгом, тому прийоми такого роду в сенсі особливостей оцінки їхньої економічної ефективності логічно відносити до другої групи.

Третя група прийомів – це такі, *витрати на застосування яких суттєво випереджають у часі отримуваний корисний результат*, вплив відповідних заходів на фінансові результати має довготривалий характер (щодо таких прийомів буде доцільним *третій підхід*). За логікою дії результат їхнього використання, як правило, безпосередньо впливає на кінцеві фінансові результати діяльності підприємства, але формування цього впливу вимагає багато часу, коштує дорого і забезпечує економічний ефект лише в перспективі. Відповідно поточне порівняння прибутків і витрат не може братися як критерій оцінки ефективності. Прийоми цієї групи використовують фірми, що вже забезпечили собі певний поточний рівень фінансової стійкості і прагнуть вкласти кошти у своє майбутнє. До таких прийомів можна віднести інвестування з метою формування потреб перспективних клієнтів, зокрема, вкладення засобів у формування потреб молоді, у розвиток нових ринків, у проектування нових товарів, у пошук нових видів діяльності. Ідея отримання довготривалого перспективного ефекту наявна у прийомах, спрямованих на створення постійної клієнтури, мережі сервісного

обслуговування, формування фірмового стилю, удосконалення організаційних структур управління, скорочення плінності кадрів тощо. При обчисленні ефекту від застосування рішень розглянутої групи необхідно здійснювати процедуру дисконтування для приведення у зіставний вигляд витрат і результатів, часовий інтервал між якими може бути значним.

Так, фірма «Apple» вкладала значні кошти в оснащення шкіл своїми комп'ютерами з метою створення серед школярів великої кількості своїх прихильників і майбутніх покупців. США після війни надавали субсидії Японії у формі поставок для шкіл молока і хліба, що внаслідок звикання до споживання нетрадиційних для японців продуктів у подальшому сприяло перетворенню Японії в одного з найбільших імпортерів американської сої (як корму, необхідного для розвитку молочного тваринництва) і пшениці. Виробники зубної пасти «Blend-a-med» фінансують проведення навчання школярів правильного догляду за зубами, розраховуючи на формування їхньої майбутньої лояльності до марки.

Майже не дає поточного ефекту так звана престижна реклама, яка переважно обмежується підкресленням солідності фірми, акцентацією її назви і неконкретизованими запрошеннями до співробітництва в принципі. Призначення такої реклами – у формуванні загального іміджу, загальної обізнаності про фірму. Ефект від престижної реклами з'являється не відразу, а через підвищення обсягів і прибутковості конкретних угод, які будуть укладені в майбутньому.

Іноді перспективний ефект міститься в самій процедурі продажу, тобто реалізація певного товару ефективна для фірми не сама по собі, а як важіль успішності діяльності з іншими товарами або в інших сферах. Так, окремими фірмами широко застосовується прийом дешевого товару з дорогим додатком за умови, що цей додаток є обов'язковим, але, як правило, продається окремо від основного товару. Така цінова політика була характерна, наприклад, для фірми «Кодак»: самі фотоапарати відносно дешеві, а висока рентабельність закладалася у фірмові плівки до цих апаратів, а також фірмовий сервіс (обробка плівок, друк фотографій, виготовлення слайдів). Вартість ляльки Барбі значно менша від вартості усіх тих додаткових іграшкових товарів, придбання яких спонукається придбанням самої Барбі (набори одягу, меблі, автомобілі, торбочки, окуляри, косметика, прикраси та інше).

Багато видань популярної бізнес-періодики є суттєво дешевшими порівняно із собівартістю їхнього виробництва, відсоток націнки мізерний або його немає взагалі. Така цінова політика необхідна для забезпечення доступності видання для широкого кола читачів, підвищення його популярності і збільшення тиражів. Поточний ефект такого підходу до ціноутворення може бути мінімальним або навіть від'ємним, проте він сприятиме набуттю сталої популярності. У свою чергу, великі тиражі сприятимуть інтенсифікації пропозицій з боку рекламодавців і підвищенню рекламних розцінок, за рахунок чого і отримуватиметься основний дохід.

Наступна, *четверта група* прийомів характерна тим, що хоча наслідки їхнього застосування можуть бути виміряні достатньо конкретно, цей *вимір не має вартісного характеру (четвертий підхід)*. Можна достатньо конкретно встановити, наскільки більше людей побачить рекламне звернення, якщо застосувати в ньому певний графічний елемент, але важко стверджувати, що реалізація чи прибутки збільшаться так само. У будь-якому випадку сукупне зростання фінансових результатів буде зумовлено не лише використанням цього елемента в рекламі. Відповідно доцільнішим буде спрямування зусиль безпосередньо на підвищення рівня поміченості реклами, а не

на аналіз складного кореляційного зв'язку між застосуванням конкретного графічного рішення з прибутками фірми.

Фірма, яка вирішила запровадити безкоштовне харчування, страхування і лікування своїх співробітників, може встановити, як зросла внаслідок цього кількість бажаючих працевлаштуватися в цій фірмі або як зменшилася плинність кадрів. Тобто можливо кількісно виміряти наслідок згаданих дій через зростання кількості заяв на прийом на роботу або зменшення кількості заяв на звільнення. Але кількісно пов'язати цей показник з прогнозом зростання прибутковості фірми внаслідок укомплектування її штатів співробітниками більш високої кваліфікації навряд чи вдасться навіть після тривалих досліджень. У всіх подібних випадках оптимальним рішенням буде вимірювання ефективності не через збільшення реалізації чи прибутків, а на основі змін інших негрошових показників, на які безпосередньо впливатиме застосування прийому.

Використання певних психологічних прийомів може втілитися у збільшення частки укладених угод. Певні заходи щодо стимулювання інвестицій можуть збільшити кількість потенційних інвесторів, які надають конкретні пропозиції. Глибина застосування прийому диверсифікації може вимірюватися кількістю сфер діяльності підприємства. Результативність удосконалення системи виплати дивідендів можна оцінити кількістю додатково залучених акціонерів. Підвищення оперативності обслуговування збільшить кількість клієнтів. Організація внутрішньозаводського постачання за системою «канбан», яка передбачає автоматичне інформування попередніх ланок виробничого ланцюга про вичерпання залишків матеріалів, деталей на конкретних робочих місцях, може зменшити простої обладнання. У згаданих випадках ефективність доцільно оцінювати безпосередньо зміною певної частки, кількості акціонерів чи клієнтів, тривалості або коефіцієнта корисного завантаження обладнання. Перехід від цих показників до обумовленого ними кінцевого грошового економічного ефекту є складним, пов'язаним лише з наближеними оцінками і тому в більшості випадків непотрібним для практичної діяльності.

Остання, *п'ята з виділених груп прийомів об'єднує такі, ефективність яких переважно має якісний, комплексний характер*, і тому відокремлені вимірювання ефективності конкретних прийомів є взагалі недоцільними (*п'ятий підхід*). До цієї групи необхідно віднести практично всі прийоми, метою застосування яких є покращання морально-психологічного клімату в колективі. Безумовно, що можливим є разове дослідження використовуваних керівництвом прийомів родинності (колектив – як єдина родина) і батьківства (керівник – як рідний батько для кожного члена колективу) на економічну ефективність діяльності фірм. Але регулярна вартісна оцінка такої ефективності позбавлена практичного сенсу. Ефективність подібних прийомів повинна доводитися на логічному рівні або на підставі наявного досвіду.

Важко визначити економічну ефективність підвищення кваліфікації кадрів (наприклад, прийом ротації кадрів) або покращання інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень. Але чи потрібне це вимірювання, якщо основний висновок про доцільність такого підвищення чи покращання відомий наперед? Колись розраховувалася економічна ефективність впровадження обчислювальної техніки, сучасних засобів зв'язку, але зараз цього переважно не роблять. Необхідність заміни застарілих засобів зв'язку, програмного забезпечення або старої моделі комп'ютера на нову повинна вирішуватися на рівні експертних оцінок спеціалістів, а не виявлятися залежно від результатів розрахунків економічної ефективності таких заміन.

До п'ятої групи слід віднести також прийоми, які допомагають принципово вирішити певну альтернативну проблему типу: отримати дозвіл, залучити впливового партнера, уникнути певного ризику. Типовим представником прийомів такого роду є прийом посередника, який може ефективно використовуватися за необхідності уникнення певних заборон або незручностей у взаємовідносинах між сторонами.

Серед прийомів, які пов'язані з інвестуванням, фінансовими і майновими операціями є багато таких, основні результати застосування яких перш за все пов'язані із забезпеченням певної зручності, з отриманням нових можливостей, на основі яких можуть бути досягнуті позитивні результати. Ефективність такого роду виникає при створенні лізингових підрозділів, акумуляції частин коштів певного кола осіб з метою утворення спільних страхових чи резервних фондів, фінансово-розрахункових центрів, внутрішніх банків.

Досконаліші умови функціонування створюються за допомогою прийомів, спрямованих на стимулювання ритмічності роботи, підтримання оптимального кількісного складу колективів, забезпечення стабільних умов оплати праці, справедливих рівновігдних умов діяльності окремих колективів чи виконавців тощо. Основний наслідок таких і подібних дій полягає не в отриманні безпосереднього ефекту, а у створенні якісно нових, кращих умов діяльності.

Синтетичний якісний характер мають усі прийоми, пов'язані із спілкуванням під час комерційних переговорів. Їхня ефективність знаходить прояв у збільшенні кількості укладених угод, узгоджених операцій, проданих товарів. Але все це є результатом спілкування в цілому, розділити ж міру впливу кожного конкретного прийому на цей результат якщо й можна, то дуже відносно, такий поділ буде суб'єктивним. Крім того, один і той самий психологічний прийом у виконанні різних осіб переважно приносить різні результати.

Позитивний результат від застосування прийомів п'ятої групи може виникати не тільки при отриманні певного додаткового економічного ефекту, але й тоді, коли вдається уникнути ймовірних негативних наслідків. Саме пошук непередбачуваних, але можливих негативних факторів є найважливішою метою застосування прийому пробних партій при просуванні на ринок нового товару. Спостереження за реалізацією пробної партії дозволить виявити, які характеристики товару бажано вдосконалити, на чому зробити наголос у рекламі. Іноді доцільно не просто одноразово продати пробну партію, а організувати реалізацію нового товару в обмеженому регіоні чи окремому магазині впродовж певного проміжку часу. Часто лише при експлуатації виявляються приховані недоліки нового товару. Запобігання можливим негативним наслідкам є метою прийому своєчасного зняття товару з виробництва. Перш за все цей прийом стосується модних виробів, а також таких товарів, сприйняття яких знаходиться під вирішальним впливом науково-технічного прогресу. Стосовно зазначених прийомів також важко говорити про способи вимірювання ефективності, хоча доцільність обгрунтованого і своєчасного застосування таких прийомів не викликає сумнівів.

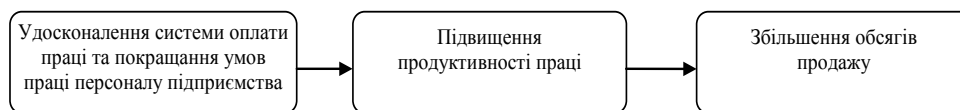
Є прийоми, які займають проміжне положення між четвертою і п'ятою групами, тобто в принципі їхню негрошову результативність можна розраховувати, але переважно цього не роблять. На віру приймається опублікована інформація про досвід окремих фірм чи результати певних разових досліджень. Наприклад, відомо, що краще помічаються оголошення у правому верхньому куті газетних сторінок. Рекламодавці, які знають про цей факт, при нагоді намагаються його використати. Але враховуючи різне співвідношення іншої інформації, розташованої на цих сторінках, різні площі сторінок, різній наклад видань та інші фактори, вплив навіть однакового місця

розміщення оголошень на збільшення реалізації в різних випадках практично завжди буде різним. Тому в переважній більшості випадків встановлення конкретних числових характеристик відповідних залежностей є зайвим і може викликати лише додаткові витрати.

До п'ятої групи слід відносити прийоми, пов'язані з удосконаленням самих суб'єктів цих прийомів, тобто тих підприємств, підрозділів, осіб, які здійснюють відповідні прийоми. Коли йдеться про необхідність покращання ситуації в межах самих суб'єктів, то це найчастіше створює сприятливі перспективи для подальшої роботи, а не впливає на збільшення фінансового результату безпосередньо. Серед таких можна назвати прийом встановлення пріоритетів, прийом реально напружених цілей, прийом дотримання норми керованості, участі підлеглих в управлінні, створення інформаційних баз клієнтів тощо. Прийоми, пов'язані з удосконаленням інструментів взаємовідносин з об'єктами (клієнтами, покупцями, партнерами), як правило, безпосередньо впливають на виникнення певного ефекту, кількісні обсяги якого є прямим наслідком застосування прийому. Такі прийоми переважно належать до перших чотирьох груп, серед них – більшість прийомів, пов'язаних із вдосконаленням товарів, цінової політики, реклами, стимулювання учасників системи розподілу тощо.

Ефективність використання окремих прийомів може залежати від тривалості їхнього застосування. Переважно зі збільшенням тривалості ефективність буде зростати. Це можна проілюструвати порівнянням рис. 1 і 2.

Проведення на підприємстві продуманого, науково обґрунтованого комплексу заходів щодо вдосконалення системи оплати праці і покращання умов праці призводить до природного підвищення продуктивності праці (рис. 1).



**Рисунок 1 – Безпосередній поточний вплив удосконалення умов і оплати праці персоналу на діяльність підприємства**

Це – результат безпосереднього впливу вдосконалень на існуючих працівників. Основна мотивація до збільшення обсягів діяльності в цьому випадку полягає у їхньому бажанні заробити більшу винагороду.

Якщо зазначене вдосконалення системи оплати й покращання умов праці матиме сталий, довготривалий характер, воно зумовить значно глибші зміни в поведінці людей, їхній мотивації і причинах, які впливатимуть на кінцеві результати діяльності підприємства (рис. 2).

Репутація підприємства як такого, на якому дбають про працівників і дають їм можливість добре заробити, приведе до зменшення плинності кваліфікованих спеціалістів, залучення таких спеціалістів зі сторони і, як наслідок, можливості активнішого звільнення недобросовісних або неефективних працівників з ініціативи адміністрації підприємства. Мотивом для працівників стає не тільки великий поточний зарібок, але й можливість обрати надійне місце праці на довготривалу перспективу. Внаслідок цього досягається загальне покращання якісного складу працівників, і продуктивність праці може й далі зростати за рахунок сукупного впливу всіх згаданих факторів.



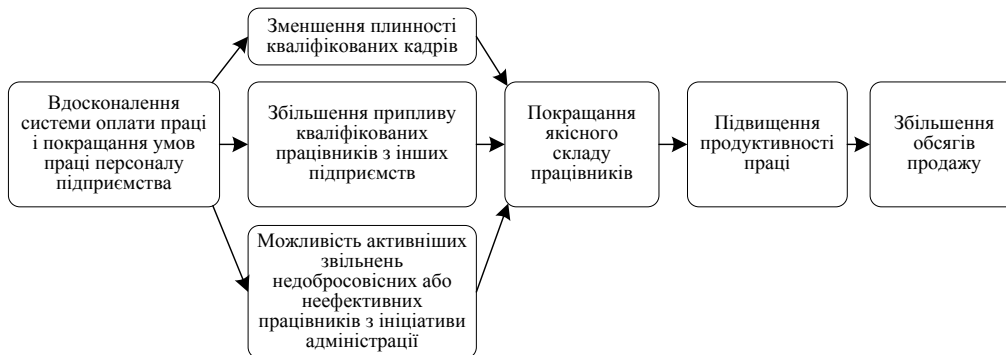


Рисунок 2 – Довготривалий вплив удосконалення умов і оплати праці персоналу на діяльність підприємства

Економічний ефект від використання прийому може проявлятися також у відтермінуванні виконання певних грошових зобов'язань. Сума ефекту при цьому вимірюватиметься добутком суми зобов'язань, терміну їхньої затримки і середнього коефіцієнта прибутковості активно використовуваних обігових коштів. Найбільш активно згаданий вид ефекту проявляється в прийомі післяоплати, тобто коли товарно-матеріальні цінності отримуються раніше, ніж здійснюється оплата за них; у таких ситуаціях післяоплата є зворотним боком товарного чи майнового кредиту. Фактично післяоплатою є заборгованість за зарплатою, податками, неподатковими платежами тощо. Аналіз балансів підприємств показує, що кредитне сальдо в розрахунках із постачальниками, покупцями та іншими партнерами здебільшого є вагомим джерелом фінансування діяльності. Зворотним до післяоплати є прийом авансування, отримані аванси дозволяють підприємствам розпочинати певні види робіт без відволікання власних коштів.

Попри очевидну вигоду, яку мають підприємства, обумовлюючи можливості післяоплати і залучаючи аванси, а також попри простоту економічного оцінювання такої вигоди, конкретні розрахунки економічної ефективності таких операцій переважно не здійснюються. Інакше кажучи, апіорі відома доцільність певних дій не вимагає поточного оцінювання ефективності кожного конкретного кроку.

**Висновки.** Необхідність інноваційних підходів нерідко виявляється потрібною при вирішенні традиційних, систематично й ретельно досліджуваних проблем, до яких належить і багатопланова проблема оцінювання економічної ефективності різноманітних заходів, зокрема у сферах управління і маркетингу. Проведене дослідження доводить доцільність використання нової класифікації прийомів управлінської і маркетингової діяльності за критерієм особливостей прояву економічної ефективності від їхнього застосування і виділення різних підходів до оцінювання такої ефективності.

Якщо сутність управлінського або маркетингового прийому така, що його застосування безпосередньо впливає на кінцеві фінансові показники діяльності підприємства або на окремі складники фінансових результатів, причому є можливим відокремлення впливу, зумовленого застосуванням окремих конкретних прийомів, то така ефективність піддається прямому безпосередньому вимірюванню шляхом зіставлення додаткових доходів з витратами. Оцінювання ефективності застосування

прийомів, корисний результат від застосування яких має довготривалий характер, нарощується в часі і повною мірою проявляється у віддаленому майбутньому періоді, може попередньо здійснюватися на основі даних про досвід застосування аналогічних прийомів у минулому. Якщо відомо, що безпосередній позитивний результат від застосування прийому можна виміряти в певних негрошових показниках, то переважно доцільнішим буде обмежитися саме таким оцінюванням замість того, щоб намагатися виявити опосередкований вплив цих позитивних наслідків на кінцеві фінансові результати діяльності. Оцінювання економічної ефективності застосування управлінських і маркетингових прийомів, вплив яких має комплексний, системний характер, сприяє покращанню якісних характеристик виконання певних функцій, на наш погляд, в умовах конкретного підприємства в конкретний обмежений проміжок часу є взагалі недоцільним: такі прийоми переважно впливають з відомих загальносвітових векторів розвитку бізнесу і не потребують доведення на рівні окремих підприємств.

Для практики інноваційної діяльності особливо важливе значення має апріорна оцінка ефективності застосування окремих варіантів управлінських і маркетингових прийомів. Нагромадження переліків таких прийомів, рекомендованих для застосування в окремих ситуаціях, логічно має розвиватися в керуванні створення банків таких прийомів, які повинні ставати невід'ємною складовою системи інформаційної підтримки прийняття рішень.

**Перспективний напрям подальших досліджень**, на наш погляд, полягає в виявленні і акумуляції даних про можливу ефективність окремих управлінських і маркетингових прийомів. Така інформація була б надзвичайно корисним доповненням до змісту конкретних прийомів при формуванні банків прийомів для окремих сфер бізнесу. У ході таких досліджень доцільно було б нагромаджувати дані про результативність попередніх застосувань конкретних прийомів окремими підприємствами, результати спеціальних досліджень ефективності окремих прийомів, висвітлений у існуючих джерелах досвід застосування прийомів провідними фірмами; зазначена інформація може містити як кількісні оцінки, так і логічні аргументи щодо прогнозованої ефективності окремих управлінських і маркетингових прийомів. Конкретні спеціалісти повинні мати можливість користуватися цими даними як довідковими, такими, що не вимагають доведення безпосередньо на етапі прийняття інноваційних рішень, реалізація яких передбачає застосування низки окремих управлінських і маркетингових прийомів.

1. Акімова Е.Е. 100 лучших приемов презентации товара / Е.Е. Акімова. – СПб. : Речь, 2008. – 204 с.
2. Бобровник В.М. Контроль ефективності реалізації маркетингової концепції управління торговельним підприємством / В.М. Бобровник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – Т. 4, № 6. – С. 351-354.
3. Викентьев И.Л. Приёмы рекламы и public relations / И.Л. Викентьев. – 8-е изд. – СПб. : «ТРИЗ-ШАНС» и «Бизнес-пресса», 2007. – 406 с.
4. Дотсон Л. 1000 советов, тактических приемов и секретов INTERNET-маркетинга [Електронний ресурс] / Ларри Дотсон. – Режим доступу: // <http://www.berestneff.com/books/marketing/1000secrets.htm>.
5. Квятковська Л.А. Аналіз стратегічного потенціалу сучасного підприємства за показниками ефективності // Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія. – Суми : ТД «Папірус», 2010. – 624 с. – С. 194-202.

6. Кейтс Б. Расскажите обо мне! Испытанные приемы привлечения новых клиентов / Билл Кейтс. – М. : Альпина паблишерз, 2010.
7. Манн И. Без бюджета. 57 эффективных приемов маркетинга / Игорь Манн – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2009. – 300 с.
8. Маркіна І.А. Методологічні питання ефективності управління / І.А. Маркіна // Фінанси України. – 2000. – № 6. – С. 24-32.
9. Подольчак Н.Ю. Проблеми оцінювання та регулювання соціально-економічної ефективності систем менеджменту машинобудівних підприємств : монографія / Н.Ю. Подольчак. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. – 340 с.
10. Стоун Б. Директ-маркетинг: эффективные приемы / Б. Стоун, Р. Джекобс. – К. : Издательский Дом Гребенникова, 2005. – 616 с.
11. Сульповар Л. Показники ефективності соціально-орієнтованої маркетингової стратегії підприємства / Л. Сульповар, Т. Богачова // Маркетинг в Україні. – 2010. – № 6. – С. 54-57.
12. Федорченко А.В. Система маркетингових досліджень : монографія / А.В. Федорченко – К. : КНЕУ, 2009. – 267 с.
13. Фостер Т. 101 прием сделать бизнес эффективным / Тимоти Фостер ; пер. с англ. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 1999. – 240 с.
14. Шоу Р. Прибыльный маркетинг: окупается ли ваш маркетинг? / Шоу Р., Меррик Д.; пер. с англ. – К. : Companion Group, 2007. – 496 с.
15. Эллвуд Я. 100 приемов эффективного брендинга / Ян Эллвуд ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2002. – 368 с.
16. Яцюк Д.В. Ключові показники та критерії ефективності маркетингової діяльності підприємства / Д.В. Яцюк // Формування ринкової економіки. – Спеціальний випуск «Маркетингова освіта в Україні». – К. : КНЕУ, 2011. – С. 660-667.
17. Яшева Г.А. Эффективность маркетинга: методика, оценки и результаты [Электронный ресурс] / Г.А.Яшева. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/practical/2003-08/02.shtml>.
18. 50 приемов партизанского маркетинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://biznese.com/alhimija-biznesa/marketing-reklama-i-pr/500212-50-priemov-partizanskogo-marketinga.html>.

**Ю.А. Дайновский**

**Особенности оценки экономической эффективности приемов управления и маркетинга**

*Рассмотрено особенности проявления экономической эффективности приемов, используемых в сферах управления и маркетинга. Предложена новая классификация приемов в зависимости от особенностей проявления их экономической эффективности. Обоснована необходимость различных подходов к оценке экономической эффективности отдельных групп приемов. Приведены примеры приемов с разными вариантами проявления экономической эффективности.*

Ключевые слова: экономическая эффективность, приемы, управление, маркетинг, оценка.

**Yu.A. Dainovskyy**

**Specificity of economical efficiency estimation of the management and marketing tricks**

*Forms of economical efficiency tricks manifestation applied in spheres of management and marketing are studied. New tricks classification by the specificity of an effect obtained and demonstrated is proposed. The necessity of different approaches to the economical efficiency estimation for some groups of tricks is reasoned. Examples of the tricks with different economical efficiency manifestation are made.*

Keywords: economical efficiency, tricks, management, marketing, estimation.

Отримано 27.08.2012 р.