

О.А. Біловодська

**„Маркетинговий менеджмент”**

Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет

**Біловодська О.А.**

## **МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України

Київ  
"Знання"  
2010

**УДК 658.8(075.8)**  
**ББК 65.9.29я73**  
**Б61**

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України  
(лист № 1.4/18-Г-2337 від 24 грудня 20017 р.)*

*Рецензенти:*

П.Г. Перерва, доктор економічних наук, професор, декан економічного факультету Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут";

С.М. Козьменко, доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи Української академії банківської справи (м. Суми);

Л.І. Михайлова, доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи, завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Сумського національного аграрного університету

**Біловодська О.А.**

Б61 Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / О.А. Біловодська. – К: Знання, 2010. – 332 с.  
ISBN 978-966-346-657-6

У навчальному посібнику розглядаються теоретичні і методичні основи маркетингового менеджменту, особливості організації, планування, реалізації та контролю маркетингової діяльності промислового підприємства з урахуванням принципів сталого розвитку. Висвітлено концептуальні засади здійснення маркетингового менеджменту та процесу управління маркетингом підприємства. Посібник містить велику кількість прикладів, фактичних матеріалів, що ілюструють теоретичні положення, та практикум з усіх розділів курсу.

Для студентів економічних спеціальностей, аспірантів і викладачів вищих навчальних закладів. Книга буде корисною також, фахівцям з маркетингу та менеджерам підприємств і установ, широкому колу читачів, яких цікавлять проблеми маркетингового менеджменту.

**УДК 658.8(075.8)**  
**ББК 65.9.29я73**

ISBN 978-966-346-657-6

© О.А. Біловодська, 2010  
© Видавництво "Знання",  
оформлення 2010

## ЗМІСТ

Передмова	
<b>Розділ 1 Розуміння маркетингового менеджменту</b>	
1.1 Еволюція маркетингового менеджменту	
1.2 Сутність, зміст, мета і завдання маркетингового менеджменту	
1.3 Необхідні заходи і проблеми впровадження маркетингового менеджменту в ринкових умовах	
Контрольні запитання до розділу 1	
Тестові завдання для самоконтролю до розділу 1	
Аналітичні та розрахункові завдання до розділу 1	
<b>Розділ 2 Процес маркетингового менеджменту</b>	
2.1 Завдання процесу маркетингового менеджменту	
2.2 Основні процедури процесу управління маркетингом підприємства	
Контрольні запитання до розділу 2	
Тестові завдання для самоконтролю до розділу 2	
Аналітичні та розрахункові завдання до розділу 2	
<b>Розділ 3 Організація маркетингового менеджменту</b>	
3.1 Концептуальна база як основа організації маркетингового менеджменту підприємства	
3.2 Ділова етика в організації маркетингового менеджменту	
3.3 Репутація та імідж підприємства	
3.4 Діловий етикет	
Контрольні запитання до розділу 3	
Тестові завдання для самоконтролю до розділу 3	
Аналітичні та розрахункові завдання до розділу 3	
<b>Розділ 4 Створення маркетингових організаційних структур на підприємстві</b>	
4.1 Сутність, цілі, функції та завдання організаційних структур маркетингу	
4.2 Еволюція організаційних структур маркетингу	
4.3 Способи організації маркетингових структур	
4.4 Сучасні тенденції розвитку організаційних структур маркетингу	
4.5 Принципи, алгоритм та вимоги створення маркетингових структур на підприємстві	
Контрольні запитання до розділу 4	
Тестові завдання для самоконтролю до розділу 4	
Аналітичні та розрахункові завдання до розділу 4	
<b>Розділ 5 Сутність і система маркетингового планування</b>	
5.1 Поняття, функції, принципи, завдання і етапи маркетингового планування	

5.2 Система маркетингового планування.....	
5.3 Маркетинговий план як результат маркетингового планування..	
Контрольні запитання до розділу 5.....	
Тестові завдання для самоконтролю до розділу 5.....	
Аналітичні та розрахункові завдання до розділу 5.....	
<b>Розділ 6 Стратегії маркетингу</b> .....	
6.1 Теоретичні основи формування стратегії підприємства.....	
6.2 Корпоративні стратегії: зміст та види.....	
6.3 Конкурентні стратегії.....	
6.4 Сутність і зміст стратегій маркетингу.....	
6.5 Маркетингові стратегії малих підприємств.....	
6.6 Особливості стратегії зростання середніх підприємств.....	
6.7 Особливості стратегії зростання великих підприємств.....	
Контрольні запитання до розділу 6.....	
Тестові завдання для самоконтролю до розділу 6.....	
Аналітичні та розрахункові завдання до розділу 6.....	
<b>Розділ 7 Маркетингове стратегічне планування</b> .....	
7.1 Маркетингове стратегічне планування: сутність, мета, завдання, значення та особливості.....	
7.2 Етапи маркетингового стратегічного планування.....	
Контрольні запитання до розділу 7.....	
Тестові завдання для самоконтролю до розділу 7.....	
Аналітичні та розрахункові завдання до розділу 7.....	
<b>Розділ 8 Маркетингові програми</b> .....	
8.1 Сутність, зміст та основні завдання розроблення маркетингових програм.....	
8.2 Алгоритм розроблення програми комплексу маркетингу.....	
Контрольні запитання до розділу 8.....	
Тестові завдання для самоконтролю до розділу 8.....	
Аналітичні та розрахункові завдання до розділу 8.....	
<b>Розділ 9 Тактичне і оперативне планування маркетингу</b> .....	
9.1 Сутність тактичного маркетингового планування. Структура та зміст маркетингового тактичного плану.....	
9.2 Сутність та характерні риси маркетингового оперативного планування. Порядок розроблення маркетингових оперативних планів.....	
Контрольні запитання до розділу 9.....	
Тестові завдання для самоконтролю до розділу 9.....	
Аналітичні та розрахункові завдання до розділу 9.....	
<b>Розділ 10 Контроль та аналіз маркетингової діяльності</b> .....	
10.1 Сутність та процес контролю маркетингової діяльності.....	

10.2 Контролінг маркетингу .....	
10.3 Ревізія маркетингу .....	
10.4 Маркетинговий аудит: сутність та процес .....	
Контрольні запитання до розділу 10 .....	
Тестові завдання для самоконтролю до розділу 10 .....	
Аналітичні та розрахункові завдання до розділу 10 .....	
<b>Схеми, що ілюструють елементи маркетингового менеджменту .....</b>	
<b>Кейси з дисципліни «Маркетинговий менеджмент» .....</b>	
<b>Кроссворд з дисципліни «Маркетинговий менеджмент» .....</b>	
Післямова .....	
Основна та рекомендована література .....	
Глосарій .....	

## ПЕРЕДМОВА

У сучасних умовах господарювання для підприємств України стає необхідністю застосування якісно нового підходу до управління виробництвом і збутом товарів та послуг. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває удосконалення управління підприємствами на основі використання принципів менеджменту і маркетингу, забезпечення стратегічного підходу до діяльності підприємств, що здійснюється за допомогою маркетингового менеджменту. З цих позицій дисципліна „Маркетинговий менеджмент”, метою якої є формування у студентів системи теоретичних знань і практичних навичок щодо організації, планування, реалізації та контролю маркетингової діяльності промислового підприємства з урахуванням принципів сталого розвитку, посідає чільне місце у системі підготовки фахівців з маркетингу.

Основними завданнями викладання дисципліни, на вирішення яких спрямований зміст даного навчального посібника є:

- ознайомлення студентів з відповідними поняттями, категоріями та процесами маркетингового менеджменту;
- вивчення системи методів, алгоритмів та інструментарію управління маркетинговою діяльністю на підприємстві;
- опанування практичних навичок з маркетингового планування, формування організаційних маркетингових структур на підприємстві, контролю і аналізу маркетингової діяльності;
- набуття вмінь творчого пошуку напрямків і резервів удосконалення процесів і методів управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- вирішення конкретних маркетингових завдань та виконання відповідних функцій.

*Предметом* дисципліни є система управлінських відносин в маркетингових підрозділах та їх зв'язки з іншими підрозділами підприємств.

Методологічною і практичною основою вивчення дисципліни „Маркетинговий менеджмент” є сучасні теорії ринкової економіки, праці провідних вчених і фахівців-практиків з маркетингу та менеджменту.

Дисципліна «Маркетинговий менеджмент» тісно пов'язана з іншими дисциплінами – «Маркетинг», «Промисловий маркетинг», «Основи менеджменту», «Стратегічний маркетинг», «Стратегічне планування», «Маркетингові дослідження» та ін.

У даному навчальному посібнику розглянуті такі основні питання:

- теоретичні підходи щодо розуміння маркетингового менеджменту, проблеми і заходи впровадження маркетингового менеджменту в ринкових умовах;
- теоретико-методологічні основи процесу маркетингового

менеджменту;

- концептуальні основи організації маркетингового менеджменту;
- теоретико-методичні засади створення маркетингових організаційних структур на підприємстві;
- сутність і система маркетингового планування;
- сутність і зміст корпоративних, конкурентних стратегій та стратегій маркетингу, а також особливості маркетингових стратегій для великих, середніх та малих підприємств;
- теоретико-методичні підходи щодо маркетингового стратегічного, тактичного й оперативного планування;
- сутність, зміст, завдання та алгоритм розроблення маркетингових програм;
- контроль та аналіз маркетингової діяльності

Посібник містить значну частину авторського матеріалу. Виклад теоретичних підходів супроводжується численними прикладами з практики функціонування вітчизняних і закордонних підприємств і установ. У кінці кожного розділу наведено контрольні запитання, тести для самоперевірки студентами рівня засвоєння матеріалу та аналітичні і розрахункові завдання з маркетингового менеджменту, до більшості з яких запропоновані приклади виконання. Наприкінці навчального посібника наведені завдання з розроблення і доповнення схем, що ілюструють елементи маркетингового менеджменту, які дозволяють структурувати засвоєння теоретичного матеріалу, ситуаційні завдання (кейси), що базуються на практиці господарювання вітчизняних підприємств, та кросворд з дисципліни «Маркетинговий менеджмент».

Навчальний посібник містить глосарій, що сприяє засвоєнню термінології, а також список основної та рекомендованої літератури для поглибленого вивчення курсу.

Все це дозволяє самостійно користуватися і ефективно опанувати навчальний матеріал дисципліни «Маркетинговий менеджмент», сприяє формуванню практичних навичок, розвиває логічне мислення та активізує пізнавальну діяльність і творчу працю у студентів. Структура і зміст навчального посібника відповідають вимогам стандарту України й актуалізує його в умовах приєднання України до Болонської конвенції та зростання частки самопідготовки у загальному обсязі часу, що відводиться на вивчення курсу.

Матеріали начального посібника апробовані в навчальному процесі факультету економіки та менеджменту Сумського державного університету та інших ВНЗ України.



## РОЗДІЛ 1 РОЗУМІННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### *Еволюція маркетингового менеджменту*

*Сутність, зміст, мета і завдання маркетингового менеджменту  
Необхідні заходи і проблеми впровадження маркетингового  
менеджменту в ринкових умовах*

У сучасних умовах господарювання для підприємств України стає необхідністю застосування якісно нового підходу до управління виробництвом і збутом товарів та послуг. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває удосконалення управління підприємствами на основі використання принципів менеджменту і маркетингу, забезпечення стратегічного підходу до діяльності підприємств, що здійснюється за допомогою маркетингового менеджменту [24].

### **1.1 Еволюція маркетингового менеджменту**

Еволюцію маркетингового менеджменту можна виділити в рамках історичного розвитку та практичного застосування [25] (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Етапи розвитку маркетингового менеджменту

Етап	Назва етапу	Період	Характеристика етапу
1	2	3	4
<i>Історичний розвиток маркетингового менеджменту</i>			
1.	Донауковий	(4–3 тис. до н.е. – перша половина XIX ст.)	Слідом за розкладанням первіснообщинної формації відбувається процес становлення ранніх класових суспільств, зародження державності й товарного виробництва. На процвітання стародавніх цивілізацій (Вавилон, Стародавня Греція, Китай, Єгипет, Індія) вплинув розвиток малого бізнесу, зовнішня торгівля з сусідніми державами. З початком матеріального виробництва набули поширення окремі прототипи маркетингових інструментів, які називають зараз упаковкою, рекламою, стимулюванням продажу. Наприклад, красиві й зручні глиняні глечики та посудини для вина передували сучасній упаковці і виконували ті самі практичні й символічні функції. Цікавим є той факт, що багато глечиків піддавалися маркуванню, яке надавало інформацію про вік вина, сорт винограду тощо. Тобто використовувалися окремі прийоми впливу на споживача, прототипи маркетингових інструментів.

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
2.	Початок формування і розвитку концепцій маркетингу	Друга половина XIX ст. — перша половина XX ст.	Імпульс цього розвитку — промислова революція в США, за якої відбувається трансформація підприємницької інтуїції, досвіду й здорового глузду у філософію бізнесу, в навчальну дисципліну, в концепцію управління. Одночасно в офіційну ділову лексику вводиться термін «маркетинг», який вважали підпорядкованим завданням виробництва, тобто до уваги бралися перш за все вимоги масового виробництва, а не потреби і запити споживачів.
3.	Формування і розвиток концепцій маркетингового менеджменту	У США та Західній Європі з 50-х рр. XX ст. і дотепер	В Україні концепції маркетингового менеджменту використовують лише флагмани національної економіки і зарубіжні компанії (McDonald's, Procter @Gamble, Sony), котрі будують свій бізнес на основі передового досвіду й останніх досягнень у галузі науки управління організацією. У 50—70-ті роки XX століття фахівці західних компаній визначили провідну роль маркетингу в діяльності організації. Зміна ролі маркетингу в організації вплинула і на уявлення про сам маркетинг. У 1975 році Пітер Друкер висловив думку: «Маркетинг виконує найважливішу роль в управлінні і не може розглядатися тільки як відособлена його функція. Маркетинг є бізнес у цілому, що розглядається з погляду кінцевого результату, тобто з позиції споживача. Успіх визначається не виробником, а споживачем».
<i>Розвиток маркетингового менеджменту з точки зору практичного застосування</i>			
1.	«Цикли життя»	50-і роки XX ст.	Багато фірм почали розробляти й аналізувати криві життєвого циклу товару, займатися сегментацією ринку. Одночасно увійшло до вжитку поняття «імідж фірми».
2.	«Ера зростання»	60-і роки XX ст.	Багато фірм почали розробляти комплекс маркетингу, а також застосовувати концепцію маркетингу. До лексики міцно увійшло поняття «стиль життя».
3.	«Ера витрат»	70-і роки XX ст.	Маркетинг став застосовуватися у сфері послуг. Виникли поняття соціального і стратегічного маркетингу.
4.	«Ера диференціації»	80-і роки XX ст.	Почали застосовувати такі поняття, як прямий маркетинг, локальний маркетинг, глобальний маркетинг; почали вживати такі «військові» терміни, як захоплення клієнта, розвідка ринку, тактика, стратегія. Фахівці маркетингу почали говорити про «жорсткий» маркетинг японських і «м'який» маркетинг західнонімецьких фірм.
5.	«Ера персоніфікації»	90-і роки XX ст.	Цей період характеризувався передусім двома такими поняттями, як «маркетингові мережі» та «маркетинг на замовлення».

## 1.2 Сутність, зміст, мета і завдання маркетингового менеджменту

За Ф. Котлером *маркетинговий менеджмент* («marketing management») – це процес планування і реалізації концепцій ціноутворення, просування й розподілу ідей, товарів і послуг, направлений на здійснення обмінів, котрі задовольняють як індивідуальні, так і організаційні цілі.

Маркетинговий менеджмент має місце, якщо хоча б одна зі сторін потенційного обміну розробляє та використовує засоби досягнення очікуваного відклику контрагентів. Тому американська маркетингова школа розглядає маркетинговий менеджмент як мистецтво і науку вибору цільових ринків, збереження і залучення нових споживачів шляхом створення, постачання і здійснення комунікацій для значимих для них цінностей [14].

У вітчизняній та російській літературі з маркетингу термін «marketing management» інколи перекладається як маркетингове управління, в який часто вкладають особливий смисл, тобто мова йде про управління всією діяльністю компанії на принципах маркетингу – про використання маркетингу як філософії управління, коли всі підрозділи компанії планують і оцінюють свою діяльність з позицій маркетингу. Тобто *маркетинговий менеджмент* розглядають як управління всіма функціями підприємства (загальними та окремими), всіма структурними підрозділами на основі маркетингу. При чому менеджмент і маркетинг не суперечать один одному. Якщо менеджмент встановлює цілі, формує ресурси з подальшою оцінкою результатів, то маркетинг є засобом досягнення намічених цілей, а маркетинговий менеджмент – складовою системи управління в цілому.

Таким чином, маркетинговий менеджмент має місце тоді, коли управління організацією побудоване на принципах маркетингу, тобто коли в центр організації поміщено покупця (споживача) і система маркетингу і менеджменту об'єднує всі зусилля для того, щоб якнайкращим чином задовольнити потреби і попит сторін, які беруть участь в обміні. Крім того, маркетинговий менеджмент розглядає маркетинг і менеджмент нероздільно, які до того ж взаємно проникають і доповнюють один одного.

На практиці навіть у країнах з розвинутою ринковою економікою це далеко не завжди так, і існує безліч організацій, в яких з огляду на специфіку їх діяльності, особливостей ринку, уподобань і переконань керівництва маркетинг відіграє значно скромнішу роль в їх діяльності. Однак більшість організацій у будь-якому разі мають співробітників (служби), які займаються маркетингом, хоча концепція маркетингу не стала домінуючою для організації у цілому. Термін маркетинговий

менеджмент у вище названій трактовці не охоплює всіх рівнів застосування концепції маркетингу (від одиничного використання елементів комплексу маркетингу, наприклад реклами, до розглядання маркетингу як філософії управління організацією), хоча управляти маркетинговою діяльністю необхідно у всіх цих випадках. Тому, найбільш коректним терміном, що охоплює всі рівні використання концепції маркетингу, є «управління маркетинговою діяльністю» або спрощений його аналог «управління маркетингом».

На підтвердження правомірності використання терміну «управління маркетингом» можна також навести такі аргументи. За змістовним принципом виділяють такі функції виробничо-господарської діяльності: НДДКР, виробництво, постачання, розподіл, маркетинг, фінанси та ін. Відповідно, широко використовуються такі терміни, як: управління НДДКР, управління виробництвом, управління розподілом, управління фінансами і, відповідно, управління маркетингом. Підсумовуючи, можна зазначити, що якщо не шукати в понятті «marketing management» якого-небудь особливого смислу (котрого воно і не має), то його можна перекладати і як «маркетингове управління», і як «управління маркетингом». Ці терміни, по суті, є синонімами. Однак останній термін у силу зазначених причин має деяку перевагу.

#### **Примітка**

Ринковий характер маркетингової концепції управління торговельним підприємством України виявляється, по-перше, у вивченні запитів покупців і пристосуванні асортименту товарів та послуг до ринку. По-друге, для маркетологів життєво необхідним є врахування ринкових законів і обмежень. По-третє, маркетингова стратегія має конкурентну спрямованість і змінюється, переважно, залежно від стану ринкової кон'юнктури і рівня конкуренції. По-четверте, маркетологи найчастіше діють в умовах невизначеності і високого ризику. По-п'яте, маркетингова діяльність орієнтована на високий кінцевий результат господарювання [5].

Маркетинговий менеджмент можна розглядати як [26]:

- управління діяльністю;
- управління функцією;
- управління попитом .

Маркетинговий менеджмент як *управління діяльністю* – це зміна подоби мислення – ухвалення всіх управлінських рішень з урахуванням вимог ринку, постійна здатність до змін вимог ринку, тобто це не тільки орієнтація підприємства на внутрішні можливості, це – врахування зовнішніх умов. Тобто управління підприємством спрямовується дійсно до відкритої системи. Все це означає:

- вдосконалення як технічних, так і споживчих параметрів продукту;
- врахування при ціноутворенні не тільки виробничих і збутових витрат, а і рівня цін конкурентів, попиту на товари тощо;
- розгляд упаковки як активного засобу просування товарів;
- визначення успіху не тільки технологічними досягненнями, а й рівнем задоволення потреб ринку та ін.

Механізмом маркетингового менеджменту стає розвиток складних комунікативних зв'язків. Це не тільки спрямованість на ринок товарів і отримання грошей, а головне це спрямованість на ринок і отримання зворотної інформації для ухвалення ефективних управлінських рішень щодо виробничих, фінансових, збутових, адміністративних дій підприємства.

*Функціональне спрямування* маркетингового менеджменту пов'язано з тісними контактами ринку через маркетингову функцію з виробничою, постачально-збутовою, фінансовою, адміністративною та іншими функціями підприємства для отримання прибутку. Маркетинговий менеджмент повинен своєчасно виявити потреби ринку і на основі мобілізації фактичних та потенційних можливостей підприємства задовольнити їх.

Зробити це можливо тільки при повній спрямованості всіх функціональних підрозділів підприємства на досягнення його ринкових цілей.

Відповідальні за управління топ-менеджери, функціональні менеджери, менеджери з маркетингу, досягаючи поставлених цілей повинні включати до процесу маркетингового менеджменту *управління попитом*, яке передбачає створення ринку, формування нового сприйняття на ринку.

Ф. Котлер пише: «По суті, маркетингове управління є управління попитом» [14, 15]. Механізм управління попитом складається з певних засобів, інструментів та зв'язків, до яких і відносяться складові маркетинг-міксу: продукт, ціна, місце розповсюдження та просування. Причому, як показує практика, використання комплексу маркетингових заходів ефективно не тільки для використання можливостей, але і вимог ринку. Все залежить в управлінні попитом від продукт-менеджера, коли використовуються можливості цільового ринку для реалізації продукту. Що стосується цього третього спрямування, то воно більше відноситься до маркетингу партнерських відносин.

Підводячи підсумки, слід зазначити, що під *маркетинговим менеджментом* потрібно розуміти цілеспрямовану координацію і формування всіх заходів фірми, пов'язаних з ринковою діяльністю на рівні підприємства, на рівні ринку і суспільства в цілому, і котрі

базуються на принципах маркетингу.

Методологічною базою науки маркетингового менеджменту є такі *підходи* [26]:

- 1) системний – розгляд процесів як систем, тобто поєднання в одне ціле елементів, необхідних для досягнення певної мети;
- 2) комплексний – як єдність організаційних, економічних, соціальних, правових, психологічних та інших аспектів менеджменту;
- 3) оптимізаційний – який потребує спочатку кількісного визначення параметрів маркетингового менеджменту, а потім розробку математичних моделей оптимізації;
- 4) ситуаційний (прикладний) – дії організації та її керівника повинні знаходитися в залежності від поточного стану внутрішнього і зовнішнього середовища (контексту) фірми.

*Метою* маркетингового менеджменту є маркетингова спрямованість управління, що дозволяє ефективніше задовольняти потреби завдяки обміну і отримувати запланований результат. Така спрямованість обумовлює специфічність аналізу, планування організації, мотивації, реалізації та контролю вже функцій маркетингового менеджменту, а не управління взагалі.

Головне *завдання* маркетингового менеджменту полягає в досягненні відчуття задоволеності всіма сторонами обміну [24].

*Предметом* маркетингового менеджменту можна визначити систему виробничих відносин, яка спрямовує управління сучасним виробництвом на задоволення потреб споживачів за рахунок створення суцільного ланцюга виробник-споживач, кожна ланка якого сприяє збільшенню цінностей для кінцевого покупця. Разом з тим використовується сукупність закономірностей ринкового виробництва, специфічні прийоми, інструменти і методи, що формують методологію науки маркетингового менеджменту та його логіку.

*Об'єктом* маркетингового менеджменту є обсяг і структура попиту [25].

Тривалий час між фахівцями точиться суперечка про те, яке місце посідає маркетинг у системі управління організацією.

Спочатку маркетинг визначали як одну з найважливіших функцій управління, що постало як реакція практичного менеджменту на його дедалі зростаючу роль. Якщо служба маркетингу організації є простим функціональним підрозділом, то йдеться про управління маркетингом.

При цьому модель маркетингового менеджменту на підприємствах містить такі системно й комплексно пов'язані між собою *елементи* (рис. 1.1).



Рис. 1.1 – Елементи моделі маркетингового менеджменту на підприємстві

*Концепція маркетингового менеджменту* передбачає орієнтацію на потреби ринку, стратегічний підхід і націленість на довгостроковий комерційний успіх і ґрунтується на функціях управління, цільовому, комплексному, системному підході до здійснення всієї управлінської діяльності, включаючи ідеї, товари, послуги як основні категорії. Крім того вона виступає як «система науково-обґрунтованих уявлень про закономірності виробничо-збутової діяльності підприємств, організацій чи окремих осіб в умовах ринкової економіки» [26].

#### **Примітка**

Якщо звернутися до концепцій управління маркетингом, то слід зазначити, що для нашого ринку потрібно, в першу чергу, зосередитися на концепціях удосконалення виробництва та товару. Безумовно, тут не применшимо значення інтенсифікації комерційних зусиль та соціально-етичного маркетингу, але акцент повинен бути на виробництві конкурентоспроможних товарів [5].

Відмінною рисою маркетингового менеджменту є програмно-цільовий підхід. Цільова орієнтація усіх елементів маркетингового менеджменту спрямована на споживача, на вирішення проблем, що виникають (або можливих у перспективі) у потенційних покупців. Під кожен встановлений на підприємстві ціль необхідно розробляти маркетингові програми, які мають забезпечувати її досягнення. Сучасні підприємства, які "взяли на

озброєння" маркетинговий менеджмент, повинні всі управлінські рішення щодо формування товарної політики, всього комплексу заходів зі здійснення своєї діяльності базувати на результатах дослідження запитів покупців, ринкових і маркетингових можливостей [24].

### **1.3 Необхідні заходи і проблеми впровадження маркетингового менеджменту в ринкових умовах**

Впровадження маркетингового менеджменту на підприємствах в умовах формування ринкових відносин – об'єктивна необхідність і зумовлює потребу в реалізації трьох груп заходів:

- 1) організаційних;
- 2) адміністративно-правових;
- 3) науково-методичних.

*Організаційні заходи* передбачають внесення відповідних структурних змін до організації і техніки управління підприємством.

За допомогою *адміністративно-правових заходів* юридично закріплюється створення функціональних відділів (служб) у складі підрозділів підприємства — розробляються положення про кожний створений відділ, визначаються їх штати, функціональні обов'язки кожного працівника, а також вносяться відповідні зміни до статуту підприємства.

Реалізація *науково-методичних заходів* пов'язана з розробкою і використанням наукових і методичних рекомендацій щодо маркетингової діяльності [24].

Проте використання маркетингового менеджменту на підприємствах може наражатися на низку проблем:

1) *подолання психологічного бар'єру керівників і фахівців щодо необхідності використання маркетингу*. Саме зараз необхідно постійно впроваджувати маркетинг, оскільки він розглядається як шлях підвищення ефективності управлінської системи і засіб забезпечення орієнтації підприємства на максимальне задоволення потреб, переорієнтацію від "потреб виробництва" до "потреб ринку";

2) *вдосконалення організаційної структури управління*. Маркетинговий менеджмент передбачає не просто структурні зміни в організації і техніці управління, а докорінну реорганізацію всієї наявної системи управління, перегляд внутрішніх взаємовідносин між основними функціональними підрозділами з метою забезпечення тісної взаємодії між ними, створення служб маркетингу (розробку положень про цю службу, визначення її статусу на підприємстві, функціональних обов'язків, прав і відповідальності її працівників). При цьому потрібно враховувати, що служба маркетингу повинна стати мозковим центром, який координує



діяльність усіх підрозділів підприємства на основі результатів маркетингових досліджень і розробляє рекомендації щодо визначення стратегії і тактики підприємства;

3) *уміння адаптуватися до змін зовнішнього середовища*. В умовах ринкової економіки змінюється характер діяльності підприємств, підвищується рівень невизначеності, ризику, стає необхідним уміння пристосовуватися до економічної ситуації, тому має змінюватися "управлінська філософія" підприємства. На перший план висувається управління, що ґрунтується на системному і ситуаційному підході. Такий підхід гарантує "виживання" в умовах ринку. Отже, необхідно вміти чітко оцінювати ситуацію та її можливі наслідки, вживати заходів, спрямованих на контроль ситуації, своєчасно коригувати стратегію і тактику підприємства;

4) *застосування стратегічного підходу до управління*. З позицій сучасного менеджменту управляти підприємством означає бути здатним розробляти стратегію і тактику його діяльності, виходячи з раціонального поєднання потреб зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей підприємства. Такий підхід передбачає знання основ виробничих, торговельних та інших процесів, потреб ринку, фінансово-господарських відносин, соціально-економічних засобів і методів управління підприємством. Отже, необхідно забезпечити стратегічний підхід до управління. В Україні була і є дев'янтна система управління (за відхиленнями), а необхідно створити превентивну (попереджувальну), що передбачає посилення ролі прогнозування. Більшість експертів у галузі менеджменту вважають, що головне для менеджерів — вміти бачити перспективу;

5) *здатність формування необхідної системи маркетингової інформації*. Потреба в отриманні інформації, яка характеризує найбільш вірогідні реакції ринку, передбачає створення системи маркетингової інформації, яка б враховувала обсяги і вид необхідної інформації, джерела її надходження, методи отримання тощо. Ефективність роботи багато в чому залежить від здатності не тільки створювати комп'ютеризовані інформаційні системи, а і впроваджувати нові інформаційні технології;

6) *необхідність кадрового забезпечення кваліфікованими фахівцями*. Ринкова економіка потребує нових висококваліфікованих керівників і фахівців з новим мисленням, котрі володіють сучасними методами здійснення виробничої і комерційної діяльності, здатні творчо підходити до вирішення ринкових проблем, своєчасно адаптуватися до змін маркетингового середовища і забезпечувати прибуткове функціонування підприємств.

Отже, становлення ринкових відносин в Україні зумовлює необхідність нового підходу до управління виробництвом і збутом товарів, підходу, що втілює нову філософію управління, здійснення останнього на якісно новому рівні. Саме такий підхід забезпечує використання зарубіжного досвіду менеджменту і маркетингу, його адаптацію до конкретних умов кожного регіону та України в цілому.

## КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Охарактеризуйте еволюцію маркетингового менеджменту.
2. Сформулюйте сутність, зміст, мету і завдання маркетингового менеджменту.
3. Проаналізуйте методологічну базу маркетингового менеджменту.
4. Визначте об'єкт та предмет маркетингового менеджменту.
5. Перелічіть елементи моделі і сформулюйте концепцію маркетингового менеджменту на підприємстві.
6. Визначте необхідні заходи і проблеми впровадження маркетингового менеджменту в ринкових умовах.

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 1

*Тест 1* Маркетинговий менеджмент за Ф. Котлером – це:

- а) процес планування обсягів виробництва продукції;
- б) процес планування і реалізації концепцій ціноутворення, просування й розподілу ідей, товарів і послуг, направлений на здійснення обмінів, які задовольняють, як індивідуальні, так і організаційні цілі;
- в) процес задоволення цілей та потреб керівництва організації;
- г) ухвалення всіх управлінських рішень з урахуванням вимог ринку, постійна здатність до змін вимог ринку, тобто це не тільки орієнтація підприємства на внутрішні можливості, це – врахування зовнішніх умов.

*Тест 2* Приведіть у відповідність етап розвитку маркетингового менеджменту з точки зору практичного застосування його характерним рисам:

- | Етап розвитку          | Характерні риси   |
|------------------------|---|
| 1) ера персоніфікації; | а) почали розробляти й аналізувати криві життєвого циклу товару, займатися сегментацією ринку, увійшло до вжитку поняття «імідж фірми» (50-ті роки ХХ ст.); |
| 2) ера диференціації;  |   |
| 3) ера витрат;         |   |
| 4) цикли життя;        | б) маркетинг став застосовуватися у сфері послуг, виникли поняття соціального і стратегічного маркетингу (70-ті роки ХХ ст.);                               |
| 5) ера зростання.      |   |

- в) почали розробляти комплекс маркетингу, застосовувати концепцію маркетингу, ввійшло поняття «стиль життя» (60-ті роки ХХ ст.);
- г) виникли поняття «маркетингові мережі» та «маркетинг на замовлення» (90-ті роки ХХ ст.);
- д) почали застосовувати поняття прямого, локального та глобального маркетингу; вживати терміни «захоплення клієнта», «розвідка ринку», «тактика», «стратегія»; говорити про «жорсткий» маркетинг японських і «м'який» маркетинг західнонімецьких фірм (80-ті роки ХХ ст.).

*Тест 3* Термін „маркетинг” в офіційну лексику вводиться на етапі історичного розвитку еволюції маркетингового менеджменту:

- а) донауковому;
- б) початку формування і розвитку концепцій маркетингу;
- в) формування і розвитку концепцій маркетингового менеджменту.

*Тест 4* Маркетинговий менеджмент як управління діяльністю передбачає:

- а) урахування ринкових умов у діяльності підприємства;
- б) орієнтація не тільки на внутрішні можливості підприємства;
- в) визначення успіху тільки технологічними досягненнями;
- г) ігнорування при ціноутворенні рівня цін конкурентів, попиту на товари.

*Тест 5* Під функціональним спрямуванням маркетингового менеджменту розуміють:

- а) тісний зв'язок через маркетингову функцію з виробничою, постачально-збутовою, фінансовою, адміністративною та іншими функціями підприємства для отримання прибутку;
- б) розподіл структури підприємства на функціональні відділи, розроблення положення про кожний створений відділ, визначення їх штату, функціональних обов'язків кожного працівника, а також внесення відповідних змін до статуту підприємства.

*Тест 6* Метою маркетингового менеджменту є:

- а) маркетингова спрямованість управління, що дозволяє ефективніше задовольняти потреби завдяки обміну і отримувати запланований результат;

- б) вивчення кон'юнктури ринку;
- в) розширення технологічного потенціалу підприємства.

*Тест 7* Об'єктом маркетингового менеджменту є:

- а) обсяг та структура попиту;
- б) досягнення відчуття задоволеності всіма сторонами обміну;

в) система виробничих відносин, яка спрямовує управління сучасним виробництвом на задоволення потреб споживачів за рахунок створення суцільного ланцюга виробник-споживач, кожна ланка якого сприяє збільшенню цінностей для кінцевого покупця;

г) маркетингова спрямованість управління.

*Тест 8* Модель маркетингового менеджменту на підприємстві містить елементи:

а) встановлення цілей і розроблення відповідної стратегії;

б) розрахунок заробітної плати робітників;

в) визначення інвестиційної політики підприємства;

г) дослідження ринку;

д) облік і контроль маркетингової діяльності;

е) розроблення комплексу маркетингу.

*Тест 9* Внесення відповідних структурних змін до організації і техніки управління підприємством належить до групи \_\_\_\_\_ заходів.

*Тест 10* Методологічною базою науки маркетингового менеджменту є підходи:

а) системний;

б) організаційно-економічний;

в) оптимізаційний;

г) ситуаційний;

д) науково-методичний;

е) комплексний;

ж) усі відповіді правильні.

*Тест 11* Орієнтація на потреби ринку, стратегічний підхід і націленість на довгостроковий комерційний успіх, що ґрунтуються на функціях управління, цільовому, комплексному, системному підході до здійснення всієї управлінської діяльності, враховуючи ідеї, товари, послуги як основні категорії – це \_\_\_\_\_ маркетингового менеджменту.

*Тест 12* До проблем використання маркетингового менеджменту на підприємствах належать:

а) здатність формування необхідної системи маркетингової інформації;

б) недостатність фінансування;

в) політичну нестабільність у державі;

г) необхідність забезпечення кваліфікованими фахівцями;

д) удосконалення організаційної структури управління.

*Тест 13* Проблеми уміння адаптуватися до змін зовнішнього середовища передбачають:

а) оцінку ситуації та її наслідків;

б) розроблення ефективного фінансового плану діяльності;

- в) впровадження результативної інвестиційної політики;
- г) відбір кваліфікованих працівників.

*Тест 14* Маркетинг і менеджмент поєднує проблему застосування стратегічного підходу до управління як:

- а) наймання професійних менеджерів із знаннями маркетингу;
- б) створення ефективною стратегію управління підприємством із урахуванням аналізу ринкової ситуації;
- в) підтриманням стратегію підприємства відділом маркетингу.

*Тест 15* Відмінною рисою маркетингового менеджменту є \_\_\_\_\_, що полягає у цільовій спрямованості усіх елементів маркетингового менеджменту на споживача і необхідності розроблення під кожну ціль маркетингових програм, які мають забезпечувати їх досягнення.

## **АНАЛІТИЧНІ ТА РОЗРАХУНКОВІ ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 1**

*Завдання 1* Виконайте аналіз моделі маркетингового менеджменту для будь-якого підприємства за такими елементами:

- 1) дослідження ринку з метою виявлення загроз і можливостей для розвитку підприємства;
- 2) діагностика конкурентоспроможності підприємства з метою виявлення позитивних і негативних сторін діяльності підприємства;
- 3) встановлення цілей і розроблення відповідної стратегії;
- 4) розроблення комплексу маркетингу (товарної, цінової, комунікаційної та розподільчої політики);
- 5) внутрішньофірмове планування і оперативна діяльність;
- 6) організація маркетингу (структури управління маркетингом);
- 7) мотивація;
- 8) облік і контроль маркетингової діяльності.

Підприємство для аналізу виберіть самостійно, вибір погодьте з викладачем.

*Завдання 2* Розробіть план впровадження маркетингового менеджменту на підприємстві. Підприємство виберіть самостійно, вибір погодьте з викладачем.

*Завдання 3* Виконайте оцінку діяльності підприємства з позицій принципів маркетингового менеджменту. Підприємство виберіть самостійно, вибір погодьте з викладачем.

*Завдання 4* Охарактеризуйте типові проблеми при використанні маркетингового менеджменту на підприємстві. Підприємство для аналізу виберіть самостійно, вибір погодьте з викладачем.

## РОЗДІЛ 2 ПРОЦЕС МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

*Завдання процесу маркетингового менеджменту  
Основні процедури процесу управління маркетингом підприємства*

### 2.1 Завдання процесу маркетингового менеджменту

Як наголошувалося раніше, маркетинговий менеджмент можна розглядати як господарську концепцію управління діяльністю підприємства на засадах маркетингу, що спрямована на виробництво і реалізацію товарів (послуг, робіт) залежно від стану ринку, споживачів і комерційних цілей, які ставить перед підприємством його керівництво.

Щоб показати роль маркетингового менеджменту на фірмі, західні фахівці часто проводять аналогію з будовою людського тіла: «Якщо дослідження і розробки представити як людський мозок, технологічне виробництво — як хребет, а збут — як тіло людини, то тоді маркетинг і маркетинговий менеджмент можна порівняти з вітамінами або гормонами, які проходять через усі ці ділянки, впливаючи на них і живлячи їх енергією».

Абсолютно не має значення, як організоване підприємство і хто формально входить до відділу маркетингу, оскільки для маркетингу існує три види завдань, а саме [25]:

- завдання виконання;
- завдання управління;
- концептуальне завдання.

До завдання виконання входить використання узгоджених один з одним інструментів маркетингу (ядра маркетингу), які ще називають «маркетинг-мікс» або 4P від англійських слів: product (продукт); price (ціна), place (місце); promotion (просування). Термін «маркетинг-мікс» стає ключовим терміном, який означає використовувану підприємством в певний момент часу комбінацію його інструментів на оперативному рівні, що спрямовані на цільові сегменти ринку, на якому працює конкретна фірма.

#### **Приклад**

Приватний готельний бізнес в Україні налічує близько 40 готелів. Серед них готель «Спартак» (м. Київ). Його клієнтами є представники фірм BOSCH, СОСА-COLA, SIEMENS та ін., він користується популярністю і серед вітчизняних бізнесменів. Елементами «маркетинг-міксу», що пропонує готель «Спартак» є:

*Продукт (послуга)*

25 готельних номерів, обладнаних за європейськими стандартами. Площа номеру на одного становить 16 кв. м, на двох – 35 кв. м. Сауна, басейн, що орендується в приміщенні стадіону «Спартак», міні-бар (4 види пива, 9 видів

спиртних напоїв, соки, тістечка, цукерки, шоколад, горішки, чіпси – всього на суму 100 дол. США), охорона (пост РВБС, сейфи для зберігання особистих речей, автостоянка, що охороняється), додаткові послуги (бронювання квитків, транспортні послуги, організація екскурсій).

#### *Ціна*

Ціна номера на одну особу – близько 80 дол., номера люкс – 180 дол., подвійного номера – 195 дол. Плата готівкою та за безготівковим розрахунком.

#### *Місце*

На базі спортивного комплексу «Спартак», порівняно віддаленого від центру міста.

#### *Просування*

Реклама на радіо Super Nova (40 виходів упродовж 1,5 місяця), у газетах «Досье досуга», «Express-об'ява», «Kyiv Post», довіднику «Золоті сторінки», каталогах; інформація в Інтернет, рекламна кампанія в нічному клубі «Голівуд», рекомендації потенційним клієнтам через представників посольств і водіїв у аеропортах [10].

Варто зазначити, що при розробці «маркетинг-міксу» в рамках системи цілей підприємства можна діяти у такий *спосіб*: спочатку визначається політика товарів і послуг, тобто вирішується, для яких цільових груп, який товар і якої якості повинен бути доставлений на ринок і паралельно ухвалюється рішення про цінову і розподільчу політику, і лише потім формується політика комунікації, тобто визначаються інструменти політики комунікації (реклама, індивідуальний продаж, зв'язок з громадськістю, стимулювання продажу), призначені для забезпечення популярності і попиту.

#### **Примітка**

Політика товару, політика ціни і просування, а також політика розподілу взаємно обумовлюють один одного і здійснюють один на одного взаємний вплив. Так, наприклад, дорогий шлях товароруку, як правило, зумовлює дорожнечу товару. У той же час високоякісний марочний товар скоріше треба буде пропонувати в спеціалізованому магазині, ніж у дискаунт-супермаркеті. З рішень стосовно політики товару і політики розподілу виходить як база для калькуляції, так і зона допуску для ціни і термінів постачання з погляду цінової політики.

За цією комбінацією інструментів маркетингової політики по винен слідувати контроль. З метою забезпечення процесу оптимізації не можна відмовитися від зворотного зв'язку в рамках такого контролю.

У рамках *завдання управління* задаються показники для виконання. До завдань управління належить визначення *якісних і кількісних* підприємницьких цілей.

*Якісні підприємницькі цілі.* Постановка якісних цілей підприємства в образі фірмового ідеалу свідчить про його призначення, тобто в ньому

відображаються довготривалі цілі підприємства, яких воно прагне досягнути. Одночасно ідеал, що ґрунтується на щонайвищих досягненнях та якнайкращій якості, є стимулом та ідентифікаційною ознакою для членів організації, для яких орієнтація на споживача повинна бути абсолютним пріоритетом. При цьому необхідно акцентувати увагу працівників на усвідомленні того, що саме вони і є джерелами поліпшення якості та продуктивності.

### **Приклад**

У 1876 р. Вернер Сіменс сформулював початковий ідеал для своєї фірми: «Хто постачає кращі вироби, у кінцевому підсумку завжди залишається зверху». Цей основоположний принцип і по сьогоднішній день визначає політику фірми «Сіменс».

Нині цей принцип звучить таким чином: «Хто краще розуміє проблеми покупця і вирішує їх, той отримує перевагу в конкурентній боротьбі й виграв. Покупець платить не за продукцію і послуги як такі, він платить виключно за кращі пропозиції з вирішення його проблем».

У зв'язку з цим цікавим є одне з правил статуту фірми: «Хороша виробнича атмосфера, радість від роботи, повна віддача для вирішення завдань — це одночасно передумова і результат хорошої спільної роботи — вони процвітають тільки в тому співтоваристві, в якому певні якості і спосіб поведінки осіб, які належать до нього, є самі собою зрозумілими».

Виникає запитання: чи може таке велике, орієнтоване на прибуток підприємство (наприклад, АТ «Сіменс»), мати гуманістичні переконання? Так, може, і важливо відзначити, що підприємство без основоположних цінностей і принципів має невисокі шанси на успіх на ринку впродовж тривалого часу.

Неможливо оцінити, скільки підприємств має сформульований ідеал або кодекс поведінки. Наведемо, для прикладу, основні принципи фірми IBM.

Томас Уотсон, засновник фірми, сформулював їх ще в 1914 р. Вони, зокрема, проголошують:

- 1) увага до кожного;
- 2) якнайкращі послуги покупцеві;
- 3) прагнення до видатних досягнень.

*Кількісні підприємницькі цілі.* Кількісні підприємницькі цілі, залежно від того, яка з господарських систем розглядається, містять показники самого підприємства і показники ринку. Вони виражають цілі, котрих підприємство бажає досягнути на основі свого ідеалу. У загальному вигляді кількісні цілі можна підрозділити на:

1. Результативні цілі (прибуток з обороту, рентабельність, наявний прибуток).
2. Балансові показники (частка власного і позикового капіталу, внески на покриття витрат).
3. Показники продуктивності (оборот на одного працівника, обсяг



- продукції, що випускається, на одного працівника).
4. Постановка цілей відносно обороту (виробничий результат у % від обороту, витрати на дослідження і розробки у % від обороту).
  5. Постановка цілей відносно ринку (пайова участь у ринку, кількісне зростання).

### **Приклад**

Практика показала, що європейські, північноамериканські та японські підприємства при визначенні власної ієрархії цілей виходять з різних пріоритетів. Так, у європейських підприємств у більшості випадків на першому місці стоїть рентабельність капіталу, за якою йдуть структура підприємства та курс акцій. Рентабельність займає перше місце у більшості фірм США. Далі йдуть розвиток курсу акцій, пайова участь у ринку і структура підприємства.

На відміну від європейських і американських, на японських підприємствах усі актуальні завдання засновані на розширенні пайової участі в ринку. Велика частка нової продукції, котра реалізовується протягом усе коротших часових циклів, знаходиться на самій вершині японської ієрархії цілей. Рентабельність капіталу і ефективність виробництва є цілями другого порядку. Зростання підприємства, розширення пайової участі в ринку, оптимізація прибутку тощо є цілями для довгострокового планування діяльності підприємства. Передумовою реалізації таких цілей і одночасно центральним елементом підприємницької стратегії є конкурентоспроможність підприємства.

Завдання управління і виконання є переважно завданнями короткострокової і середньострокової дії. Вони розробляються на підставі *концептуального завдання*. Кожне підприємство усвідомлено або неусвідомлено орієнтується за концепціями, які відображають його спосіб дій на ринку. Існує низка концепцій, які визначають оцінювання підприємства самим себе і його принципову орієнтацію на ринок. Ці концепції називаються концепціями маркетингу або концепціями управління підприємством в умовах ринку (удосконалення виробництва, інтенсифікації комерційних зусиль, соціально-етичного маркетингу тощо) [25].

## **2.2 Основні процедури процесу управління маркетингом підприємства**

Завдання маркетингового менеджменту досягаються за допомогою реалізації певних *процедур* процесу управління маркетингом підприємства (рис. 2.1).



Рис. 2.1 - Процедури процесу управління маркетингом підприємства

Розглянемо їх більш детально.

1. *Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища*, тобто слабких і сильних сторін підприємства та ринкових можливостей і загроз, дає змогу вивчити вимоги ринку до товару, економічну кон'юнктуру, фірмову структуру ринку, форми і методи роботи на ринку, сегменти ринку, характеристики покупців та їхні мотивації під час купівлі, власні можливості за існуючих умов. Тобто передбачає оцінку будь-якої можливості з точки зору її відповідності цілям і наявним ресурсам фірми; ретельну оцінку поточного й майбутнього попиту, що відображає привабливість ринку, що відкривається. Крім того передбачає виявлення контрольованих і неконтрольованих чинників середовища, що впливають на діяльність, вироблення заходів, необхідних для мінімізації впливу неконтрольованих чинників.

Як правило, аналіз ринкових можливостей містить виявлення нових ринків і оцінку маркетингових можливостей. Ф. Котлер стверджує, що одним зі способів виявлення нових ринків є використання мережі розвитку товару і ринку, яка містить 4 складові:

1) *глибше впровадження на ринок*, тобто фірма повинна збільшити обсяг продажу вже конкретно існуючого товару, не змінюючи ні сам товар, ні групу споживачів, яким він реалізується. Засобами збільшення обсягу продажу можуть служити збільшення витрат на рекламу, зниження ціни товару, залучення більшої кількості торгових установ для розповсюдження товару;

2) *розширення меж ринку*, що означає пошук нових ринків для існуючого товару;

3) *розроблення нового товару*, що означає продаж колишній групі споживачів нових товарів або різних модифікацій уже існуючого з новим набором споживацьких властивостей;

4) *диверсифікація*, що означає випуск абсолютно нового товару, котрий задовольняє потреби нової групи споживачів.

Щодо оцінки маркетингових можливостей, то головним завданням тут є визначення найбільшого ступеня відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім. Маркетингова можливість фірми є низкою маркетингових заходів, спрямованих на досягнення конкретною фірмою конкурентної переваги. При оцінці маркетингових можливостей потрібно враховувати мету і ресурси фірми.

2. *Формування маркетингової інформаційної системи* – постійно діючої в структурі управління фірми системи взаємозв'язку людей, обладнання і методичних способів, призначеної для збирання, класифікації, аналізу, оцінки, накопичення та розповсюдження актуальної, своєчасної й точної інформації для використання її з метою вдосконалення планування, втілення в життя і контролю над реалізацією маркетингових заходів.

Інформація збирається і систематизується за допомогою п'яти функціональних систем:

- системи внутрішньої звітності;
- системи збирання зовнішньої поточної маркетингової інформації;
- системи маркетингових досліджень;
- системи аналізу маркетингової інформації;
- системи моделювання маркетингових ситуацій.

Зібрана й оброблена інформація допомагає керівникам ухвалювати обґрунтовані маркетингові рішення, значною мірою зменшує комерційні ризики, дає змогу отримати конкурентні переваги.

3. *Відбір цільових сегментів* – дає змогу не витрачати маркетингові зусилля, обслуговуючи весь ринок, а зосередити зусилля на задоволенні потреб вибраних груп споживачів, обслуговувати яких вигідно й зручно.

При відбиранні цільових ринків кожену можливість необхідно проаналізувати з точки зору величини і характеру ринку. Цей процес повинен містити 4 етапи:

1) *виміри і прогнозування попиту*. Фірма повинна виявити всі товари, що продаються на ринку, який її приваблює, і оцінити обсяг продажу кожного з них. Крім того, необхідно зробити прогнози перспектив даного ринку з урахуванням чинників і тенденцій, що впливають на його розвиток. Якщо при порівнянні перспективний попит виявляється вищим від поточного, необхідно провести сегментацію ринку;

2) *сегментація ринку*. Сегментація — це розподіл усіх потенційних споживачів цього ринку за найрізноманітнішими характеристиками на досить-таки великі групи у такий спосіб, що кожна з них пред'являє особливі, що відрізняються від інших, вимоги до даного товару або

послуги. Сегмент ринку висуває вимоги до якихось особливих типів, модифікацій товарів усередині даного виду. Відповідно, фірма може змінювати свою товарну стратегію за рахунок роботи в різних сегментах, але залишатися всередині добре знайомого їй ринку;

3) *відбір цільових сегментів ринку* передбачає реалізацію п'яти можливих напрямків діяльності:

- обслуговування лише одного сегмента ринку;
- задоволення якоїсь однієї потреби;
- орієнтування на групу споживачів;
- обслуговування кількох сегментів ринку, не пов'язаних між собою;
- виробництво всього асортименту товарів для забезпечення ними всіх сегментів ринку (охоплення всього ринку).

4) *позиціонування товару на ринку*. Завданням кожної фірми є виявлення звичайних і марочних товарів, пропонуваних у цей час у конкретному сегменті, й визначення вимог до цих товарів з боку споживачів, які складають цей сегмент. Унаслідок того, що будь-який товар є сукупністю властивостей, які враховуються споживачами під час купівлі, одним із найзручніших способів пояснити перевагу споживачів, що віддається конкретному товару, буде порівняння їх основних властивостей. Цій меті й служить позиціонування товару на ринку, яке визначається як «чітке виділення з ряду інших в очах цільових споживачів». Ухваливши рішення про ринкове позиціонування, фірма розробляє для його підтримки комплекс маркетингу.

4. *Розроблення комплексу маркетингу* – містить сукупність перемінних чинників (товар, ціна, система розповсюдження й просування), що використовуються фірмою для впливу на цільовий ринок для отримання бажаної реакції з боку конкретної групи споживачів.

5. *Організація системи маркетингового планування* (див. п. 5, 7, 9).

6. *Побудова організаційної структури* багато в чому визначається вибраною стратегією і поставленими завданнями. Велике значення має організація маркетингової служби, яка може будуватися різними способами (див. п. 4).

7. *Формування і реалізація маркетингових програм* згідно з наявними ресурсами щодо виконання запланованих заходів на основі моделі, сформованої з певних елементів комплексу маркетингових заходів (див. п. 8).

8. *Організація системи маркетингового контролю*, що призначена для спостереження за заходами, здійснюваними для досягнення поставлених цілей маркетингу. Система контролю маркетингової діяльності є останньою фазою маркетингового менеджменту й спрямована на врахування зворотних зв'язків у діяльності служби маркетингу й охоплює

функції не тільки діагностики, а й аналізу (див. п. 10).

Для реалізації складових процесу маркетингового менеджменту необхідно виконати послідовність таких *управлінських дій* [25]:

1) *визначення цілей* передбачає досягнення певного обсягу прибутку, збільшення обсягу продажу, усунення завданих навколишньому середовищу збитків, збереження робочих місць тощо;

2) *аналіз досягнення цілей*. Цілі повинні мати низку характеристик, а саме: конкретність, доступність для огляду, реальність, логічність, ефективність тощо;

3) *розробка структури системи управління* передбачає вибір одного з відомих типів організаційних структур системи управління, розподіляються права, обов'язки і відповідальність;

4) *розробка технології управління*, завданням якої є: визначення технології виконання всього процесу управління, вироблення та ухвалення рішень, організація виконання рішень, координація і контроль за ходом їх виконання, виявлення об'єктивних загроз від поведінки фірми-конкурента, визначення порядку оцінки ефективності;

5) *визначення зв'язків, об'єктів і шляхів надходження інформації*, кількості, складу документів, порядку їх надання;

6) *підготовка і використання технічних засобів*;

7) *підбір і навчання керівників та технічного персоналу*.

Таким чином, процес маркетингового менеджменту містить низку специфічних процедур, спрямованих на управління попитом цільових споживачів, обслуговування і комплексне задоволення їх потреб.

## КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Перелічіть завдання процесу маркетингового менеджменту.
2. Охарактеризуйте завдання управління. Наведіть приклади.
3. Проаналізуйте завдання виконання. Наведіть приклади.
4. Дайте характеристику концептуального завдання. Наведіть приклади.
5. Проаналізуйте процедури процесу управління маркетингом на підприємстві.

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 2

*Тест 1* Маркетинговий менеджмент спрямований на вирішення:

- а) завдання управління;
- б) завдання контролю;
- в) концептуального завдання;
- г) завдання аудиту;

д) завдання виконання.

*Тест 2* До завдань виконання відносять:

- а) визначення кількісних і якісних підприємницьких цілей;
- б) використання узгоджених один з одним інструментів маркетингу;
- в) довготривалі цілі підприємства, яких воно прагне досягти;
- г) концепцію ринкової діяльності підприємства;
- д) фірмовий ідеал підприємства.

*Тест 3* До якісних підприємницьких цілей відносять:

- а) образ фірмового ідеалу підприємства;
- б) довготривалі цілі підприємства, яких воно прагне досягнути;
- в) цілі, які підприємство бажає досягнути на основі свого ідеалу;
- г) концепцію ринкової діяльності підприємства.

*Тест 4* Результативні цілі містять по казники:

- а) пайову участь у ринку;
- б) виробничий результат у відсотках від обороту;
- в) прибуток з обороту;
- г) частку власного і позикового капіталу;
- д) рентабельність;
- е) наявний прибуток;
- ж) кількісне зростання ринку;
- з) оборот на одного працівника;
- к) внески на покриття витрат.

*Тест 5* Основним завданням планування маркетингу є:

- а) створення і підтримка відповідності між цілями і маркетинговими можливостями;
- б) визначення генеральних напрямків діяльності;
- в) вироблення портфельної стратегії;
- г) розроблення планів для кожного окремого виробництва, товару або товарної марки;
- д) виявлення товарів, що мають найбільший потенціал зростання продажу.

*Тест 6* Результатом контролю маркетингової діяльності є:

- а) оцінка виконання маркетингової концепції фірми в частині постановки і реалізації цілей;
- б) коригування планів маркетингу і поведінки фірми на ринку;
- в) урахування зворотних зв'язків у діяльності служби маркетингу;
- г) варіанти адаптації маркетингової політики фірми до зміни чинників навколишнього середовища.

*Тест 7* Використання принципів маркетингу не обмежується:

- а) зниженням купівельної спроможності населення;
- б) високим рівнем конкуренції;

- в) високим рівнем монополізму;
- г) використанням несумлінної конкуренції.

*Тест 8* До завдання управління належить:

- а) визначення кількісних підприємницьких цілей;
- б) визначення якісних підприємницьких цілей;
- в) визначення кількісних і якісних підприємницьких цілей;
- г) немає правильної відповіді.

*Тест 9* До постановки цілей відносно ринку належать показники:

- а) кількісного зростання;
- б) пайової участі у ринку;
- в) прибутку з обороту;
- г) виробничого результату у відсотках до обороту.

*Тест 10* Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища передбачає:

а) оцінку будь-якої можливості з точки зору її відповідності цілям та наявним ресурсам фірми;

б) виявлення контрольованих та неконтрольованих чинників середовища, що впливає на діяльність, вироблення заходів, необхідних для максимізації впливу неконтрольованих чинників;

в) ретельну оцінку поточного і майбутнього попиту, що відображає привабливі можливості ринку, що відкривається;

г) усі відповіді правильні.

*Тест 11* Відбір цільових сегментів ринку містить:

- а) обслуговування лише окремих сегментів ринку;
- б) задоволення декількох потреб споживачів;
- в) обслуговування кількох, пов'язаних між собою, сегментів ринку;
- г) виробництво всього асортименту товарів для забезпечення ними одного сегмента ринку.

*Тест 12* Етап відбору цільового сегмента ринку, який визначається як „забезпечення товару, що не викликає сумнівів, чітко відрізняється від інших, бажаного місця на ринку і у свідомості цільових споживачів” – це

---

*Тест 13* Процедурами процесу управління маркетингом підприємства не є:

- а) аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища;
- б) формування маркетингової інформаційної системи;
- в) аналіз бізнес-портфеля;
- г) розроблення комплексу маркетингу;
- д) створення і підтримання корпоративної філософії та культури;
- е) побудова організаційної структури;
- ж) організація системи маркетингового планування;
- з) організація системи маркетингового контролю;

к) формування і реалізація маркетингових програм.

*Тест 14* Останньою з процедур процесу управління маркетингом підприємства є:

- а) формування і реалізації маркетингових програм;
- б) побудова організаційної структури;
- в) розроблення комплексу допоміжних систем маркетингу;
- г) немає правильної відповіді.

*Тест 15* Розташуйте у правильній послідовності управлінські дії, необхідні для реалізації складових процесу маркетингу:

- а) аналіз досягнення цілей;
- б) розроблення технології управління;
- в) визначення цілей;
- г) підбір і навчання керівників та технічного персоналу;
- д) підготовка і використання технічних засобів;
- е) розроблення структури системи управління;
- ж) визначення зв'язків, об'єктів і шляхів надходження інформації, кількості, складу документів, порядку їх надання.

## **АНАЛІТИЧНІ ТА РОЗРАХУНКОВІ ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 2**

*Завдання 1* Визначте напрямки та завдання взаємодії між підрозділами підприємства, що беруть участь у досягненні його комерційних цілей. Проаналізуйте встановлення функціональних зв'язків між підрозділами підприємства і службою маркетингу. Підприємство виберіть самостійно, вибір погодьте з викладачем.

*Завдання 2* Запропонуйте можливі шляхи розвитку товару і ринку для підприємства. Підприємство виберіть самостійно, вибір погодьте з викладачем.



## РОЗДІЛ 3 ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

*Концептуальна база як основа організації маркетингового менеджменту підприємства*

*Ділова етика в організації маркетингового менеджменту*

*Репутація та імідж підприємства*

*Діловий етикет*

### **3.1 Концептуальна база як основа організації маркетингового менеджменту підприємства**

Загальна *концептуальна база підприємства* становить сукупність суспільних і підприємницьких правил, що локально склалися та які обумовлюють значення й специфіку існування підприємства.

Узагальнено концептуальна база містить два основні *елементи*:

1. Корпоративну філософію.
2. Корпоративну культуру (складається з професійної культури та ділової етики).

В економічній та маркетинговій літературі й на практиці *корпоративну філософію* ще називають загальною політикою, місією, джерелом мотивацій підприємства, стратегічним баченням або призначенням компанії. Ці терміни відображають певні нюанси, але тільки всі разом вони дають повноцінне уявлення про глибинні причини, які лежать в основі довгого ланцюга причинно-наслідкових подій або, інакше кажучи, «дерева цілей» і «дерева рішень». Корпоративна філософія визначає суть бізнесу, яким займається конкретне підприємство, та формулює значення його життєдіяльності.

#### **Примітка**

На жаль, на практиці доводиться часто спостерігати, як підприємства зводять усю свою корпоративну філософію лише до отримання прибутку. Вузькість світогляду свідчить про те, що ці компанії не можна зарахувати до серйозних підприємств. Вони, незважаючи на великий розмір і конкретну, активну діяльність, є, по суті, безпринципними авантюристами, що плетуть ринкові інтриги в надії поживитися за чийсь рахунок, що накладає відповідний відбиток на їхню корпоративну культуру, маркетингову політику, поведінку на ринку тощо.

Прибуток є хоч і важливим, але лише відтворювальним за характером чинником. Це — як їжа. Так, з метою фізичного виживання і розвитку дві істоти можуть харчуватися однією й тією самою їжею, але одна істота може бути людиною, а інша — твариною. Корпоративне середовище, як і природні багатства, розвивається в певному напрямку. У деяких секторах економіки, як і в природі, переважають «тварини», проте, вдосконалення й ускладнення ринкових відносин

незмінно веде до зростання чисельності «розумних» корпоративних істот.

Прибуток — це результат того, що робить підприємство, але воно не може служити ідентифікатором того, як і чому підприємство це робить або збирається робити. Корпоративна філософія, зведена до рівня задоволення «первісних» потреб — отримання тільки прибутку (і якнайбільше, тобто багато, багато їжі), не дає можливості відрізнити еволюційну форму однієї фірми від іншої, визначити ступінь їхньої «цивілізованості», а значить, за великим рахунком, соціальної корисності й суспільної значущості [25].

Інтелектуально розвинена корпоративна філософія завжди вкрай ідентифікована і багатопланова, і відрізняє одне підприємство від іншого, навіть якщо вони працюють на одному галузевому і територіальному ринку й орієнтовані на одних і тих самих споживачів.

### **Приклад**

Корпоративна філософія (місія, призначення...) «Промінвестбанку» дуже відрізняється від корпоративної філософії (місії, призначення...) «Агропромбанку», незважаючи на те, що обидва вони займаються банківською діяльністю, націлені на отримання прибутку, можуть працювати в одному місті й навіть обслуговувати одних і тих самих клієнтів, скажімо, підприємства харчової або переробної промисловості. У компанії «Comrag Computer» зовсім інший стратегічний шлях, ніж у «ІВМ», хоча обидві фірми виго товляють персональні комп'ютери, а у «Київстар» інше стратегічне бачення, ніж у «Укртелекому» і т. д. Така «філософська» постановка питання виявляє істотні концептуальні відмінності в організації підприємницької діяльності, зокрема в маркетинговому менеджменті у більшості, здавалося б, схожих організацій [25].

Ще більш комплексним поняттям є друга частина концептуальної бази — *корпоративна культура*, яку утворює сукупність таких компонентів: власний організаційний стиль, принципи, особливі методи вирішення проблем і технології ухвалення рішень, своя ділова практика, кодекс цінностей, а також своєрідна система внутрішніх фірмових взаємостосунків. Виходячи з цього, *корпоративна культура* — це система особистих і колективних цінностей (рис. 2.2), які сприймаються і поділяються членами організації, а також набір прийомів і правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, що виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність у сьогоденні.

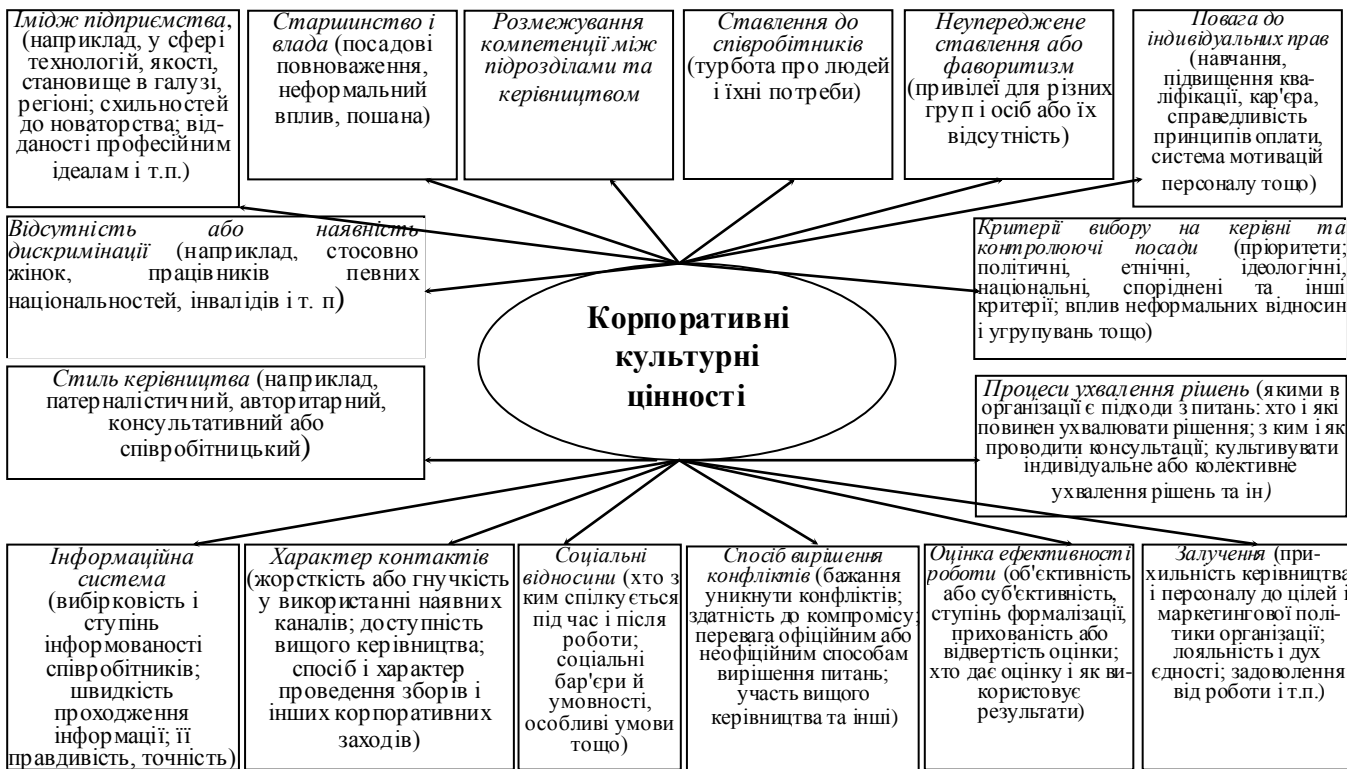


Рис. 2.2 – Корпоративні культурні цінності

*Інструментарій* формування і розвитку корпоративної культури підприємств є досить широким. Умовно його можна поділити на два блоки:

- 1) звичні форми і засоби: обряди, церемонії, традиції, ритуали, легенди тощо;
- 2) специфічні інструменти:
  - універсальність знаково-символічної системи, що містить найменування, знаки, систему фірмової ідентифікації;
  - система комунікаційних чинників: «офіційна» корпоративна мова, розмовні мови, жаргони, сленги, система неформального спілкування та ін;
  - діяльність і оновлення керівного складу та персоналу (стабільність, постійна ротація, взаємозамінність, розподіл прав і відповідальності тощо);

#### **Приклад**

У російській промисловій практиці існують приклади впровадження успішної системи заміщення старих спеціалістів новими. Так, у компанії «Нижфарм», виробнику фармацевтичних препаратів, створено таку систему, при якій, старий співробітник стає експертом або радником, при цьому він зберігає свій оклад, а його місце займає новий співробітник, підготовлений старим за додаткову винагороду. Це дозволяє старим співробітникам безболісно уступати місце своїм молодим колегам [30].

- спільна або відокремлена робота, навчання або участь у корпоративних заходах співробітників, які представляють різні соціальні групи за національними, расовими, статевими, віковими, політичними, ідеологічними, клановими та іншими ознаками.

У теорії і практиці маркетингу та менеджменту використовується загальноприйнята *типологія корпоративних культур*. Відповідно до неї виділяють:

1. *Ринкову культуру*, що базується на пануванні вартісних відносин і специфіка якої полягає в тому, що керівництво і персонал підприємства сфокусовані на досягненні максимальної ефективності. Цей тип корпоративної культури притаманний підприємствам, які функціонують на висококонкурентних ринках і в нових галузях.

2. *Бюрократичну культуру*, природа якої ґрунтується на системі влади, що здійснює регламентацію всієї діяльності підприємства за допомогою правил, інструкцій, процедур і т.п. Ця корпоративна культура формується й укріплюється в тих структурах, які звикли працювати на стабільних, добре захищених ринках.

3. *Технічну культуру*. До неї схильні підприємства й організації, котрі діють у «традиційних» галузях, та суб'єкти, що мають успішний досвід

технічних і технологічних розробок.

### **Примітка**

Відомий економіст і менеджер Томас Уотсон, будучи виконавчим директором компанії «ІВМ», так визначив значення корпоративної філософії і культури — складових загальної концептуальної бази підприємства:

«Основні принципи корпоративної філософії і культури, відчуття духовної спільності, що властиве працівникам компанії, роблять набагато більший вплив на результати діяльності, ніж технологічні або економічні ресурси, організаційна структура, інновації чи нормування часу. Безумовно, усе це також необхідне для успіху. Проте основним чинником успішної діяльності компанії є відданість її працівників основним принципам корпоративної культури і філософії» [25].

Корпоративна культура і філософія для суб'єкта господарювання мають не просто велике, а визначальне *значення*:

- 1) є інструментом, за допомогою якого керівництво контролює, підтримує і розвиває виробничі комерційні й навіть соціальні процеси;
- 2) є найважливішими чинниками внутрішнього порядку, які зумовлюють довготермінову ефективність профільної і територіальної діяльності організації в зовнішньому середовищі;
- 3) формують певну систему цінностей, яка, у свою чергу, утворює моральні й соціальні засади корпоративної атмосфери (духу) і відповідних прагнень, які лежать в основі життєздатності й успіху підприємства;
- 4) «працюють» як на формування і розвиток внутрішнього середовища підприємства, так і на формування й розвиток ідентифікованих корпоративних рис, які виявляються через специфіку багатофункціональної діяльності та характер поведінки суб'єкта господарювання в зовнішньому середовищі.

Діалектика розвитку концептуальної бази потребує її підтримки, *способами й методами* якої можуть бути:

- підбір в організацію співробітників, що поділяють корпоративні принципи і цінності, або тих, що згодом можуть легко їх перейняти, та систематичне ознайомлення нових працівників з основами корпоративної філософії і культури підприємства;
- регулярне нагадування в розмовах з персоналом, що, виконуючи свою роботу, вони повинні враховувати, у першу чергу, систему цінностей компанії;
- культивування легенд, міфів, байок і розповідей, що стосуються історії та діяльності фірми;
- періодичне заохочення тих, хто дотримується світогляду, та покарання тих, хто не згоден або порушує його тощо.

### **Приклад**

Корпоративна культура компанії АвтоЗАЗ-Daewoo, яку коротко називають «Дух Daewoo», складається з трьох елементів: творчість, випробування і самопожертва. Навчання працівників спрямоване на виховання їх у дусі організаційної культури, лояльності і відданості, а не на розвиток професійних знань і навиків.

Нові працівники проходять програму (термін – 2 дні) з філософії бізнесу компанії, опису і відвідання її підприємств. Програма для менеджерів середнього рівня розрахована на 15 днів і передбачає розвиток управлінських навиків, особливо у сфері менеджменту трудових ресурсів. Програма для керівників вищого рівня триває 4 дні й зосереджена на розумінні бізнес-середовища та довгострокової стратегії Daewoo. Компанія також має курси для дружин менеджерів з філософії бізнесу і духу компанії, взаємовідносин між роботою і сім'єю, основ економіки і сімейного життя. Цим Daewoo втілює в життя такий принцип: компанії належить не тільки особисто менеджер, а й уся його родина [11].

Корпоративна філософія й корпоративна культура тісно взаємопов'язані, вони нерозривні та доповнюють одне одного, продукують комплекс цілей, суть яких відображає позицію, прагнення і профільно-ринкову орієнтацію та організацію діяльності підприємства, що формуються під впливом безлічі зовнішніх і внутрішніх чинників.

Корпоративна філософія і корпоративна культура підприємства формуються під впливом різних сил. Їх виникненню сприяють окремі особи, угруповання в колективі, певні структурні підрозділи підприємства. Нерідко основні складові концептуальної бази пов'язуються з іменем засновника організації або перших керівників, які визначили спрямованість корпоративної філософії і культури, створили певне зведення принципів і вимог, яких має дотримуватися підприємство й на основі яких формуються його маркетингова політика та поведінка на ринку.

Діючий управлінський і виконавчий персонал убирають і розвивають основи концептуальної бази підприємства, а новим працівникам доводиться адаптуватися до них і долучатися до цінностей і світогляду, культивованих у певній організації.

Корпоративна філософія і культура можуть бути зміцнені й розвинені шляхом добору нових співробітників, яких наділяють статусом «члена команди», чий схильності, поведінка й світогляд відповідають засадам концептуальної бази підприємства чи сприяють її прогресу.

Велику роль у видозміні чи коригуванні концептуальної бази підприємства може відіграти зміна лідерів або оновлення керівництва. Нерідко причинами перетворення корпоративної філософії і корпоративної культури є також диверсифікація діяльності; освоєння (завоювання) нових ринків; зростання підприємства та зміна його типу і

статусу в корпоративному співтоваристві; зміна позицій у конкурентному середовищі (лідер, віце-лідер, аутсайдер) та ін.

Практика доводить, що досягнути успіху підприємство зможе лише тоді, коли існує повна відповідність між його концептуальною базою, виробничо-комерційною політикою та функціональною поведінкою на ринку, тобто між тим, що мається на увазі і проголошується, з одного боку, тим, що планується і організовується, – з іншого, і тим, як усе це робиться – з третього.

Таким чином, концептуальна база підприємства є результатом взаємодії внутрішніх соціальних сил, що виражається у визначеній за змістом, але в динамічній за станом формі, взаємозалежній системі цінностей і норм поведінки, які переважають у конкретній організаційній структурі.

### 3.2 Ділова етика в організації маркетингового менеджменту

З величезної кількості дефініцій, що відображають різні уявлення про етику у царині підприємництва, найточнішим визначенням з позицій маркетингу й менеджменту є поняття, надане А. Сеном у книзі «Про етику й економіку»: «**Етика бізнесу** – ділова етика, що базується на чесності, відвертості, вірності даному слову, здатності ефективно функціонувати на ринку відповідно до чинного законодавства, установлених правил і традицій». Воно відповідає сучасним переконанням і висвітлює основні моменти цього абстрактного і в той же час досить реального поняття.

Потрібно зазначити, що необхідність дотримуватися ділової етики в маркетингу схвалюється всіма, але що стосується її змісту, то багато питань вважаються дискусійними, зокрема:

1) чи можна фірмі купувати товари і послуги конкурентів, щоб потім їх проаналізувати й скопіювати?

2) чи припустимо міжнародній компанії пропонувати хабарі урядовцям, від яких багато що залежить, якщо перепони чинять її конкуренти і якщо ці урядовці штучно створюють дефіцит, послаблюючи економіку власної країни або регіону, усвідомлено чи не-усвідомлено обмежуючи корпоративне співтовариство й збіднюючи власне населення?

3) чи має право рекламодавець просувати на ринок товари і послуги, представляючи їх як нові продукти, якщо в них були внесені лише незначні зміни?

4) чи можна роздувати ціни на продукцію, що в кілька разів перевищують усі витрати на її виробництво і просування, якщо товари або послуги «в дефіциті» і мають великий попит?

5) якою повинна бути етика стосовно конкурентів? Наприклад,

всесвітньо відомі маркетологи Е. Райс і Дж. Траут згодні з тим, що «чинник моралі може виявитися вирішальним», і у зв'язку з цим пропонують «аморальні» дії — «потрібно зруйнувати мораль опонента, випустити з того бойовий дух». Чи мають вони рацію?

Ці та безліч інших питань не мають однозначної відповіді. Не тільки кожна людина, але й будь-який суб'єкт господарювання, визначаючи свою культуру поведінки, керуються власною системою цінностей. У зв'язку з цим, ще й досі не сформульовано простої, але, що головне, загальноприйнятої дефініції про те, що становить собою неетична практика маркетингу.

У той же час такі спроби здійснюються. Розробляються етичні кодекси поведінки в бізнесі, формуються системи суспільних цінностей у підприємстві. Деякі напрями вже набули виразних контурів, при цьому основним орієнтиром визначаються інтереси споживачів. Таким чином, реакція основного елемента – споживача, який є об'єктом маркетингу, стає критерієм оцінки етичності поведінки суб'єктів господарювання і ділових осіб на ринку товарів і послуг.

Поняття етичність поведінки господарських суб'єктів і реакції споживачів потрібно співвідносити з так званим «людським чинником».

#### **Примітка**

У зв'язку з цим президент швейцарсько-російського ділового клубу Рой Домарі звертає увагу на те, що: «Компанії як організації не мають ні совісті, ні моралі. Ці люди, котрі працюють у них, вносять елемент етики в діяльність фірм, а дія етики охоплює значно ширшу сферу, ніж існуючі юридичні обмеження» [25].

Наявний досвід, форми, тенденції та закономірності прояву й розвитку ділової етики дали змогу виділити три основні *принципи* її вираження:

- 1) принцип справедливості;
- 2) принцип права;
- 3) принцип утилітаризму (практицизму).

*Перший принцип* ґрунтується на поняттях порядності й чесності. Основний проблемний момент, пов'язаний з ним, полягає у тому, що ті, хто хоче ним скористатися, повинні заздалегідь визначитися, як (на чому, за якими критеріями) обґрунтовувати діяльність (поведінку), пов'язану з реалізацією наявних можливостей: за потребами; за здібностями; за внеском або за комплексним підходом, який, незважаючи на гнучкість, здатний породити найбільшу кількість проблем.

*Другий принцип* базується на пошані й непорушності прав кожної особи і спільноти. Відповідно до нього, будь-яке порушення або ігнорування прав треба розглядати як етичне порушення. Баланс або



дисбаланс при використанні цього принципу на практиці досягається за рахунок того, що реалізація кожного права супроводжується виконанням/невиконанням відповідних службово-етичних зобов'язань – обов'язку, відповідальності, професійних обов'язків тощо.

В етиці, заснованій на правовій концепції, часто зустрічаються важко вирішувані колізії. Одна їх група породжується суперечностями між правами особи, особливо при розподілі недостатніх ресурсів (матеріальних, грошових, тимчасових). Інша група колізій виникає через незгоду суспільства в деяких випадках з правами якогось індивідуума чи окремого колективу.

*Третій принцип*, що відображає утилітаризм (практицизм), передбачає, що в процесі ухвалення рішень або в поведінці потрібно орієнтуватися на співвідношення витрат і прибутку. Люди, схильні до цього принципу, визначають витрати, так само як і прибуток, за кожним фактом професійної діяльності і в будь-якій ситуації. Утилітаристи, як правило, відстоюють ті рішення й намагаються здійснити ті дії, які призводять або до найбільшого прибутку, або дозволяють максимально заощадити.

Останніми роками в етиці бізнесу, особливо в управлінні маркетингом, сформувалися і прогресують три основні *напрями*:

1) *етика філантропії*, яка встановлює залежність між добром і результатами, до яких воно призводить. Цей напрям спонукає підприємницьке середовище до добродійної діяльності. У корпоративному співтоваристві етика філантропії (філантропічна етика) дуже часто є основою публік рилейшнз;

2) *етика справедливості*, що декларує рівність і справедливість не тільки між співробітниками однієї організації, а й між підприємцями, суб'єктами господарювання, органами державного (муниципального) управління;

3) *етика особистої автономії*, в якій основним моральним постулатом вважається до тримання прав інших суб'єктів— клієнтів, союзників по альянсу, постачальників, посередників і навіть конкурентів.

Інтерес до ділової етики пояснюється тим, що, незважаючи на абстрактну природу, вона лежить в основі практично всіх проявів у сфері виробничих, маркетингових, комерційних та інших відносин і зв'язків соціально-економічного характеру.

У багатьох країнах робляться спроби зафіксувати й обґрунтувати етичні норми в певних зв'язках і кодексах, використовуючи їх як засоби позитивного регулювання підприємницької, у тому числі й маркетингової діяльності.

Одним з показових зразків є етичний кодекс, розроблений американською маркетинговою асоціацією (AMA), який служить

авторитетним орієнтиром при визначенні етичності поведінки. Суть його коротко формулюється таким чином: «Ті, хто займаються маркетингом, повинні дотримуватися й стимулювати порядність, честь і гідність маркетингової діяльності, демонструючи чесність у взаємостосунках зі споживачами, працівниками, постачальниками, дистриб'юторами та громадськістю». Цей кодекс висвітлює, який характер повинен надаватися професійним обов'язкам стосовно кожного компонента маркетингового комплексу.

1. З приводу *якості та функціональних властивостей товарів і послуг* указується на те, що компанії повинні забезпечити споживачам і клієнтам безпеку, повідомляти про будь-які пов'язані з ними ризики і виявляти всі чинники, здатні змінити характеристики продукції, що реалізується.

2. З приводу *реклами* в кодексі АМА акцентується увага на тому, що компаніям необхідно уникати помилкових та оманливих повідомлень, відкидати тактику нав'язування збуту й відмовлятися від маніпулювання споживачами з метою спонукати їх до покупки.

3. Стосовно *організації процесів розподілу* кодекс відзначає, що постачальники не повинні примушувати посередників брати ті товари, котрі вони не бажають, і створювати штучний дефіцит з метою роздування цін.

4. З питань *ціноутворення* в кодексі зазначається, що компанії не повинні встановлювати фіксовані або «грабіжницькі» (дуже абстрактне визначення) ціни й зобов'язані повністю розкривати всі ціни, пов'язані з покупкою, включаючи обслуговування, установку й доставку.

Окрім перелічених вище аспектів кодекс АМА передбачає до даткові гарантії прав споживачів. У ньому компаніям рекомендується не тільки уважно розглядати кожен випадок, пов'язаний з виникненням скарг і претензій з боку споживачів, а й шукати способи їхнього вирішення справедливим чином.

Не менше прогресивних досягнень у процесі розвитку маркетингової етики відмічається в європейських країнах. Так, наприклад, у сфері просування товарів і послуг на ринку деякі форми прямого маркетингу – звернення до потенційних споживачів поштою, контакти з абонентами за допомогою телемаркетингу, зокрема банківське обслуговування, за телефоном регулюються Директивою Європейської комісії, яка набула чинності в 1994 році. Ключові положення цієї Директиви відображають такі *вимоги*:

- 1) постачальник не має права наполягати на попередній оплаті;
- 2) споживач має право на отримання повної й достовірної інформації про постачальника, ціну, якість товару або послуги, умови доставки і час, протягом якого відповідна пропозиція зберігає свою силу;

3) замовлення мають виконуватися протягом 30 днів (якщо не обумовлений інший термін);

4) обов'язковим є встановлення 30-денного періоду на обмірковування й переговори, протягом яких покупець може повернути товар і отримати назад свої гроші;

5) забороняється звертатися телефоном, факсом або електронною поштою, «навмання», якщо тільки отримувач не дав на те попередньої згоди.

У принципі, будь-який товаровиробник або сервісна структура зацікавлені в тому, щоб їхня діяльність і продукція, яку вони реалізують, не викликала скарг. Але для цього підприємства повинні дотримуватися декількох найважливіших умов:

- вони зобов'язані надавати споживачам (покупцям) саме те, за що ті платять;

- виробники повинні гарантувати споживачам безпеку товарів і послуг;

- товаровиробники повинні не тільки проголошувати, але й реально піклуватися про своїх споживачів. Одним зі способів такої турботи є надання споживачам повної інформації про складові елементи продукції, яку реалізують (товарів, послуг, комплексних моделей пропозицій);

- забезпечити мінімальне, а найкраще — відсутність забруднення навколишнього середовища.

За всієї множинності суб'єктів, на які повинні бути націлені основні прояви ділової етики, найважливішими з них є потенційні й реальні замовники. Тому пріоритет потрібно віддавати саме цьому аспекту.

Зазначені умови і названі вище вимоги направлені на те, щоб суб'єкти господарювання, які керуються маркетинговою концепцією, дотримувалися філософії соціально-економічної відповідальності. Дотримуючись її постулатів, виробникам значно легше буде знаходити консенсус у колізіях між максимізацією прибутку і добробутом суспільства. Від цього багато в чому залежить репутація підприємств, їхній розвиток і перспективи.

### **3.3 Репутація та імідж підприємства**

Для успіху в комерційній діяльності репутація підприємств має величезне значення. Вона лежить в основі формування іміджу в споживачьому й діловому середовищі. Потрібно зазначити, що імідж підприємства важко піддається формалізації і йому не завжди можна дати однозначну характеристику. Незважаючи на це, поняття «імідж», «авторитет», «репутація» цілком реальні й на практиці достатньо відчутні,

вони містять багато *чинників*, зокрема:

- те, як співробітники торговельного, обслуговуючого й до поміжного персоналу відповідають на телефонні дзвінки;
- зовнішній вигляд підприємства і працівників, які контактують з відвідувачами (споживачами, партнерами...);
- дизайн внутрішніх приміщень і порядок на прилеглих територіях;
- стиль, частота й утримання рекламних та інформаційних матеріалів, які виходять від підприємства;
- думка суб'єктів, авторитетних у споживацькому і діловому середовищі, тощо.

Ці та інші чинники окремо і в комплексі, послідовно й у цілому мають створювати та підтримувати для одних (споживачів) доброзичливий, для інших (партнерів по бізнесу, інспекторів, які перевіряють) – солідний, а для третіх (конкурентів) – войовничий імідж підприємства.

Репутація підприємства формується й перетворюється на основі ряду прикладів певної поведінки його працівників. Характер поведінки демонструється й оцінюється, як правило, за такими основними *напрямами*:

- 1) стосовно власності компанії, її партнерів і суміжників по альянсу;
- 2) за реакцією при зіткненні різних інтересів;
- 3) за поведінкою при встановленні міжф'ірмових ділових зв'язків;
- 4) у процесі взаємостосунків з державними організаціями;
- 5) стосовно некомерційних суспільних установ;
- 6) у взаємостосунках зі споживачами й посередниками;
- 7) за реакцією на конкурентів і їхню діяльність;
- 8) за поведінкою в умовах нестандартних, надзвичайних і делікатних ситуацій (найпоширеніший приклад: що робити, коли перед певним працівником компанії виникає проблема вибору – оповістити або приховати факт порушення співробітниками правил і норм на внутрішньому фірмовому, міжгосподарському або законодавчому рівні).

Важливим аспектом формування репутації й іміджу підприємства в споживацькому і діловому середовищі разом із задоволенням купівельних очікувань є також задоволення їхніх марнославних забаганок. Керівникам, працівникам збутових, торговельних і обслуговуючих підрозділів підприємства потрібно прагнути налагоджувати позитивні емоційні контакти зі споживачами та партнерами. Не можна показувати свою перевагу і демонструвати їхню залежність від підприємства або ще гірше – від його окремого представника. Воднораз шкодять репутації підприємства і прояви приниження перед ним. Найкраще – це поводитися зі споживачами та партнерами як з рівними, дати відчуття їм, що підприємство і його представники готові вирішувати їхні проблеми

спільно.

У теорії й практиці маркетингу і менеджменту розроблені *рекомендації*, які дають змогу сформувати стосовно підприємства та його представників стійке позитивне сприйняття (етичний вигляд) з боку споживачів і партнерів по бізнесу, зокрема:

1) представникам підприємства потрібно виробити таку звичку: усе, з чим доводиться стикатися у взаємостосунках зі споживачами або діловими партнерами, треба розглядати з погляду користі для обох сторін;

2) дуже важливо виконувати обіцянки вчасно. Якщо такої можливості немає — треба не виправдовуватися, а пояснити причини, визначити новий термін і стримати слово;

3) потрібно бути уважними й об'єктивними до не вигідних і безрезультатних для справи ініціатив контрагентів. При цьому їх потрібно відхиляти тактовно і ввічливо;

4) торгово-збутовим співробітникам підприємства потрібно виробляти впевненість у собі, але при цьому необхідно уникати самовпевненості;

5) ніщо так не компрометує продавців, як їхня розгубленість у несподіваній ситуації або при незнанні відповідей на питання, що ставляться їм, тому дуже важливо розвивати самовладання, добре готуватися до майбутніх контактів і володіти відповідною інформацією;

6) не треба забувати, що для покупця або ділового партнера позиція підприємства або думка його представника не завжди прийнятні, їх можуть приваблювати інші позиції й думки, які більш близькі їхнім цілям та очікуванням;

7) не можна залишати без ретельного аналізу жоден випадок невдачі, збою, промаху;

8) представникам підприємства у спілкуванні з покупцями і діловими партнерами треба навчитися й розвивати здібності розуміти те, що не висловлене;

9) у процесі комерційних контактів треба керуватися трьома «не»: не гарячкувати, не розгублюватися, не розпорозувати сили;

10) треба бути терпимими до недоліків людей, якщо ці недоліки не заважають комерційній діяльності;

11) важливо пам'ятати, що людину можна образити не тільки словом – поза, жести, міміка часто є не менш виразними;

12) необхідно уникати зарозумілого, самовпевненого, категоричного тону в процесі контактів (у розмовах, виступах тощо) — у цьому явно видно переоцінку власної персони й зневагу до оточуючих;

13) важливо пам'ятати, що немає нічого гострішого й болючішого для людини, ніж приниження. Останнє ніколи не забувається й не

прощається;

14) потрібно побоюватися зробити несправедливість — вона тяжко зачіпає людей.

### 3.4 Діловий етикет

Розглядаючи суть ділової етики, не можна ігнорувати ще один аспект, який має явно виражений прагматичний характер. Ідеться про те, що концентрованою формою вираження етики є діловий етикет, що є основою стилю поведінки, прийнятої в певному корпоративному середовищі.

У діловому етикеті прийнято виділяти такі основні *складові*:

- правила вітання;
- правила представлення;
- організація комерційних контактів (переговорів, зустрічей, прийомів, ділового листування і т. д.);
- рекомендації щодо формування зовнішнього вигляду ділової людини;
- етичні норми майнових, зокрема грошових відносин;
- правила обміну представницькими атрибутами (візитками, знаками уваги, посвідченнями на право чого-небудь і т. п.), подарунками й сувенірами.

За допомогою ділового етикету можна прогнозувати поведінку співробітників власного і представників інших підприємств, істотно збільшити ступінь передбачливості їхніх дій, що дає змогу ефективно організувати процеси управління першими й адекватно реагувати на особливості професійних взаємостосунків з іншими [25].

### КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Визначте сутність, елементи і значення концептуальної бази підприємства.
2. Охарактеризуйте способи і методи підтримки концептуальної бази підприємства.
3. Дайте визначення поняттю «корпоративна філософія». Наведіть приклади.
4. Сформулюйте сутність корпоративної культури і охарактеризуйте її інструментарій. Наведіть приклади.
5. Перелічіть корпоративні культурні цінності сучасного підприємства.
6. Проаналізуйте типологію корпоративних культур.
7. Визначте сутність, принципи вираження та напрями ділової етики

- в організації маркетингового менеджменту.
8. Розкрийте зміст етичного кодексу Американської маркетингової асоціації.
  9. Проаналізуйте розвиток маркетингової етики в європейських країнах.
  10. Розкрийте зміст репутації та іміджу підприємства.
  11. Сформулюйте рекомендації щодо етичного вигляду представників сучасного підприємства.
  12. Проаналізуйте складові ділового етикету.

### ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 3

*Тест 1* Концептуальна база підприємства – це:

а) сукупність суспільних і підприємницьких правил, що локально склалися та які обумовлюють значення й специфіку існування підприємства;

б) загальна політика, місія, джерело мотивацій підприємства, стратегічного бачення або призначення компанії;

в) суть бізнесу, яким займається конкретне підприємство та формулює значення його життєдіяльності;

г) система особистих і колективних цінностей, які сприймаються і поділяються всіма членами організації.

*Тест 2* Корпоративна філософія визначає:

а) суть бізнесу;

б) значення життєдіяльності бізнесу;

в) нюанси діяльності організації.

*Тест 3* Корпоративну культуру складають такі компоненти:

а) власний організаційний стиль;

б) власні принципи підприємства;

в) власна місія;

г) джерела мотивації підприємства;

д) особливі методи вирішення проблем і технології ухвалення рішень;

е) власна ділова практика;

ж) власна загальна політика;

з) власний кодекс цінностей;

к) власне стратегічне бачення або призначення компанії;

л) своєрідна система внутрішніх фірмових взаємостосунків.

*Тест 4* Старшинство і влада як корпоративна культурна цінність охоплює:

а) посадові повноваження;

б) неформальний особистий вплив;

в) пошану до старшинства й влади;

- г) старшинство як критерій надання владних повноважень;
- д) повноваження відділу кадрів;
- е) розподіл функцій між заступниками керівника організації;
- ж) роль і функції служби маркетингу;
- з) форма лідерства.

*Тест 5* Характерними рисами ринкової корпоративної культури є:

- а) формується й укріплюється до анахронізму в тих структурах, які звикли працювати на стабільних, добре захищених ринках;
- б) вся діяльність підприємства регламентується за допомогою правил, інструкцій, процедур і т.п.;
- в) базується на пануванні вартісних відносин;
- г) керівництво і персонал підприємства сфокусовані на досягненні максимальної ефективності;
- д) до неї схильні підприємства й організації, які діють у «традиційних» галузях;
- е) цей тип культури притаманний підприємствам, які функціонують на висококонкурентних ринках і в нових галузях;
- ж) ґрунтується на системі влади;
- з) до неї схильні суб'єкти, що мають успішний досвід технічних і технологічних розробок.

*Тест 6* Способами і методами розвитку концептуальної бази підприємства є:

- а) культивування легенд, міфів, байок щодо історії розвитку фірми;
- б) організація корпоративних вечірок, зборів, семінарів;
- в) заохочення працівників, що дотримуються світогляду підприємства;
- г) ознайомлення нових працівників з основами корпоративної філософії;
- д) регулярне нагадування про корпоративну філософію у розмовах з клієнтами та партнерами.

*Тест 7* Критерієм оцінки етичності поведінки суб'єктів господарювання і ділових осіб на ринку товарів і послуг є:

- а) інтереси та реакція споживача споживача;
- б) реакція конкурентів;
- в) кодекс поведінки;
- г) участь у благодійних акціях;
- д) етичний кодекс;
- е) ділова етика.

*Тест 8* До принципів ділової етики відносять:

- а) принцип практицизму;
- б) принцип цілеспрямованості;



- в) принцип справедливості;
- г) принцип ієрархічності;
- д) принцип права.

*Тест 9* Принцип справедливості ділової етики ґрунтується на:

- а) поняттях порядності й чесності;
- б) пошані й непорушності прав кожної особи і спільно ти;
- в) етичному порушенні;
- г) співвідношенні витрат і прибутку.

*Тест 10* Етика філантропії означає:

- а) рівність і справедливість не тільки між співробітниками однієї організації, а й між підприємцями – суб'єктами господарювання, органами державного (муніципального) управління;
- б) залежність між добром і результатами, до яких воно призводить;
- в) дотримання прав інших суб'єктів - клієнтів, союзників з альянсу, постачальників, посередників і навіть конкурентів.

*Тест 11* Основою паблік рилейшнз є напрям етики бізнесу:

- а) етика справедливості;
- б) етика особливої автономії;
- в) етика філантропії.

*Тест 12* Директива Європейської комісії встановлює такі положення:

- а) постачальник має право наполягати на попередній оплаті;
- б) заборона звертатися по телефону, факсу, електронній пошті, „навмання”, якщо утримувач не дав на те попередньої згоди;
- в) замовлення мають виконувати протягом 60 днів (якщо не обумовлений інший термін);
- г) обов'язковим є встановлення 60-денного періоду на обмірковування;
- д) споживач має право на отримання повної інформації про постачальника, ціну, якість товару або послуги, умови доставки і час, протягом якого відповідна пропозиція зберігає свою силу.

*Тест 13* Кодекс АМА є авторитетним орієнтиром при визначенні етичної поведінки з:

- а) якості товару;
- б) ціноутворення;
- в) просування товару на ринок;
- г) сегментації ринку;
- д) товарної політики.

*Тест 14* Значну роль у видозміні чи коригуванні концептуальної бази підприємства може відігравати:

- а) політичне становище;
- б) диверсифікація діяльності;

- в) зміна лідерів;
- г) оновлення керівництва;
- д) вплив конкурентів.

*Тест 15* Концентрованою формою вираження ділової етики є \_\_\_\_\_.

### **АНАЛІТИЧНІ ТА РОЗРАХУНКОВІ ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 3**

**Завдання 1** Запропонуйте місію (призначення) та сформулюйте цілі діяльності підприємства. Підприємство виберіть самостійно, вибір погодьте з викладачем.

**Приклад** Запропонуйте місію (призначення) та сформулюйте цілі діяльності ВАТ „Сумський завод „Насосенергомаш“.

**Розв'язання** *Місією діяльності підприємства* є задоволення потреб різних галузей промисловості України в науково-технічній і промисловій продукції, а також поступова модернізація існуючої власної технічної бази й реконструкція старих промислово-виробничих ліній.

*Предметом діяльності* є створення нових, модернізація й ремонт діючих насосних машин, станцій й установок на їхній базі, а також обслуговування насосної техніки й т.д.

Для ефективного функціонування на зовнішньому й внутрішньому ринках, для зміцнення своїх позицій у ринковому просторі й поліпшення загальної економічної ситуації, підприємство ставить перед собою такі *стратегічні цілі*:

- 1) розширення номенклатури продукції;
- 2) завоювання нових ринків збуту в країнах СНД;
- 3) формування дилерських і сервісних представництв ВАТ „Сумський завод „Насосенергомаш“ у країнах СНД і далекого зарубіжжя;
- 4) участь у загальних проектах з іншими підприємствами, у яких продукція ВАТ „Сумський завод „Насосенергомаш“ є одним зі складових частин цілого комплексу устаткування.

*Тактичні й оперативні цілі*:

- 1) виробництво устаткування із продуктивністю аналогічної продуктивності устаткування підприємств конкурентів, що забезпечить легку заміну їхнього устаткування на устаткування ВАТ „Сумський завод „Насосенергомаш“ тому що це устаткування має більше високі техніко-економічні показники;
- 2) проведення широкої рекламної кампанії в спеціальній літературі, ЗМІ, а також у вигляді адресного розсилання;
- 3) участь у міжнародних та національних тематичних виставках;
- 4) проведення показових випробувань устаткування для основних

споживачів компресорного встаткування.

*Завдання:*

- 1) формування молодого колективу робітників і інженерно-технічного персоналу;
- 2) перепідготовка кадрів;
- 3) формування додаткових сервісних пілотних груп.
- 4) формування пакета замовлень на наступний рік.

**Завдання 2** Визначте основний напрямок корпоративної філософії підприємства та його основні корпоративні культурні цінності. Розробіть рекомендації щодо удосконалення концептуальної бази підприємства. Підприємство виберіть самостійно, вибір погодьте з викладачем.

**Завдання 3** Виконайте аналіз місії відомої компанії. Підприємство для аналізу виберіть самостійно, вибір погодьте з викладачем.

Яке значення має використовувана місія в діяльності компанії, які додаткові можливості забезпечує? У чому її переваги чи недоліки? Визначте, чи потребує певних змін визначення місії і на основі цього зміна стратегій розвитку? Дайте пояснення стратегічним перевагам компанії перед конкурентами.

## РОЗДІЛ 4 СТВОРЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР НА ПІДПРИЄМСТВІ

*Сутність, цілі, функції та завдання організаційних структур маркетингу*  
*Еволюція організаційних структур маркетингу*  
*Способи організації маркетингових структур*  
*Сучасні тенденції розвитку організаційних структур маркетингу.*  
*Принципи, алгоритм та вимоги створення маркетингових структур на підприємстві*

### **4.1 Сутність, цілі, функції та завдання організаційних структур маркетингу**

*Організаційну структуру маркетингу* на підприємстві потрібно розуміти як певну системну конструкцію різноманітних ланок (підрозділів, відділів, бюро і служб), між якими формуються і підтримуються зв'язки, що забезпечують злагодженість, погодженість і високу продуктивність спільної маркетингової діяльності.

При цьому у загальному вигляді організаційні схеми виконують такі функції [17]:

- 1) дають назву кожній управлінській роботі;
- 2) показують рівні підзвітності;
- 3) визначають керівників для кожного рівня управління;
- 4) відзначають види створених підрозділів;
- 5) ілюструють ланцюг просування управлінських розпоряджень;
- 6) дають можливість кожному працівнику знати місце, права і обов'язки.

#### **Примітка**

Відповідно до даних опитування тільки 30 із 127 підприємств мають маркетингові служби або спеціалістів, що займаються винятково маркетингом, при цьому 15% спеціалістів, що займаються маркетингом на своїх фірмах, закінчили курси маркетингу і 14% мають вищу освіту зі спеціальності «маркетинг» [5].

Виходячи з нормативних актів, які регламентують підприємницьку діяльність в Україні, *цілі служби маркетингу* на підприємстві можна визначити як:

- забезпечення зростання продажу на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- задоволення потреб носіїв платоспроможного попиту на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- зниження витрат виробництва за рахунок оптимального

використання можливостей підприємства та його резервів розвитку;  
– одержання планового прибутку за рахунок більш повного використання потенціалу підприємства.

Маркетингові організаційні структури підприємства виконують специфічні *функції*:

- 1) дослідження ринку і ринкових ситуацій;
- 2) визначення асортименту продукції;
- 3) управління процесами товарного руху;
- 4) прогнозування і стимулювання продажу готової продукції;
- 5) ціноутворення і розробка системи знижок;
- 6) комунікації і зростання іміджу фірми;
- 7) сервіс;
- 8) організація фірмової торгівлі;
- 9) маркетинговий контроль і аналіз;
- 10) матеріально-технічне забезпечення;
- 11) розроблення бюджету маркетингу;
- 12) розроблення та просування нових товарів;
- 13) формування попиту та ін.

*Завданнями* маркетингової служби, виходячи з маркетингових функцій та цілей, є:

- збір та обробка інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства;
- проведення прогнозуючих досліджень;
- розробка довгострокових, середньострокових та поточних маркетингових планів відповідно до виробничо-збутової діяльності підприємства;
- організація робіт по створенню нових і модернізації існуючих товарів для найбільш повного задоволення потреб споживачів;
- активний вплив на змінні чинники, які визначають розвиток зовнішнього середовища в інтересах підприємства;
- оптимальна організація системи товарного руху.

Менеджери і спеціалісти в області маркетингу можуть бути представлені п'ятьма різними *рівнями*:

1. *Вищий стратегічний рівень маркетингового управління*: заст. генерального директора з маркетингу (віце-президент, комерційний директор); маркетинг-директор (керівник служби, відділу, департаменту маркетингу); на малих підприємствах це менеджер з маркетингу.

2. *Середній рівень представляють менеджер продукту, який координує всі види маркетингової діяльності стосовно окремого товару*: менеджер по ринку, регіону, області; менеджер з продажу, збуту, каналам розподілу; менеджер по роботі із споживачами, клієнтами; менеджер з

реклами; менеджер по підтриманню зв'язків з громадськістю.

3. *Оперативно-виконавчий (тактичний) рівень*: торговий агент, представник, промоутер; агент по рекламі; асистент менеджера з маркетингу; продавці.

4. *Технічний рівень*: менеджер (інструктор, спеціаліст) по навчанню персоналу (стандартизованим прийомам маркетингової діяльності з урахуванням особливостей ринку і підприємства); контролер маркетингу.

5. *Допоміжний рівень*: менеджер з маркетингових досліджень; економіст-аналітик маркетолог (забезпечує внутрішній аудит маркетингу); інтерв'юер; спеціаліст з комп'ютерної обробки маркетингової інформації [26].

## 4.2 Еволюція організаційних структур маркетингу

Світовий досвід поділяє еволюційні зміни організаційної структури маркетингу на 6 певних *етапів* [14].

1. Звичайний відділ збуту створюється при участі віце-президента зі збуту та торгового персоналу. Це може бути і підпорядкування комерційному директору, який укладає угоди з дослідницькими і рекламними фірмами для виконання окремих маркетингових функцій.

2. Відділ збуту, що виконує функції маркетингу силами окремо найманих спеціалістів з дослідження чи реклами. Очолювати таку службу вже може директор з маркетингу.

3. Самостійний відділ маркетингу створюється паралельно збуту: віце-президент зі збуту-торговий персонал; віце-президент з маркетингу-інші маркетингові функції, які тісно пов'язуються із собою і дозволяють більш збалансувати керівництву компанії оцінку можливостей і проблем фірми. Віце-президент з маркетингу стає першим віце.

4. Сучасний відділ маркетингу усуває свару між торговим персоналом і інтегрує маркетологів і торговельників в один відділ, підпорядкований виконавчому директору з маркетингу і збуту.

5. Ефективна маркетингова компанія створюється при спрямованості всіх робітників на потреби споживачів. Це призведе до скорочення саме структур маркетингу і збуту.

6. Компанія, що будується на бізнес-процесах і результатах, тобто фокусується увага не на відділах, а на бізнес-процесах. Маркетологи і торговельні працівники приділяють увагу саме таким «групам особливого призначення». Вони підзвітні перед командою і перед відділом маркетингу.

### **4.3 Способи організації маркетингових структур**

У теорії і практиці маркетингового менеджменту виділяють різні способи організації маркетингових організаційно-управлінських структур. Серед них найбільшого поширення набули підходи, які орієнтують організаційну побудову за такими ознаками: вертикальною, горизонтальною і дворівневою (табл. 4.1, рис. 4.1 – 4.8), а також змішані структури (функціонально-товарні, функціонально-територіальні, функціонально-споживацькі (рис. 4.9 – 4.11)).

Крім поданого підходу до створення маркетингових організаційних структур, їх можна поділяти ще на інтегровані і не інтегровані (рис. 4.12, 2.13), жорсткі і м'які.

Таблиця 4.1 – Порівняльна характеристика способів організації маркетингових структур

Спосіб	Сутність	Умови та особливості застосування	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
<b>ВЕРТИКАЛЬНІ ІЄРАРХІЧНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРУКТУРИ</b>				
Функціональний	Спеціалісти-маркетологи об'єднуються у відповідні відділи, служби і бюро і відповідають за виконання певних функцій і підпорядковані директору чи заступнику директора з маркетингу, тобто головним чинником, що впливає на специфіку конструкції управління, є функціональна спеціалізація працівників (рис. 4.1)	Якщо підприємства, які виготовляють обмежений асортимент товарів або послуг і реалізують їх на одному чи на невеликій кількості сегментів ринку	1) є базовою для всіх інших варіацій архітекtonіки організаційної побудови 2) простота управління; 3) можливості конкретизувати коло обов'язків працівників; 4) уникнення дублювання в діяльності суміжних підрозділів	1) при розширенні підприємством асортименту товарів і/або ділових послуг простота управління і висока маневреність втрачаються і породжуються конфлікти між функціональними підрозділами за бюджет і статус; 2) слабка гнучкість корпоративної політики; 3) сприяє збереженню усталених параметрів господарської діяльності й системи внутрішніх фірмових зв'язків, ніж виявленням новаторства і динаміки розвитку
Говарний	Управління організується за окремими товарами чи марками і виступає як додатковий рівень управління, в якому спеціалізовані відділи проводять відповідні дослідження і здійснюють маркетингову діяльність одночасно щодо певної групи товарів або послуг (рис. 4.2)	Якщо випускається дуже різноманітна продукція, або функціональна організація не встигає контролювати її розробку і просування, тобто має місце у великих і середніх диверсифікованих децентралізованих компаніях, в яких кожна дочірня фірма, філіал, представництво спеціалізується на певних видах продукції або на організації ідентифікованої системи обслуговування	1) глибша спеціалізація підрозділів і співробітників за продуктовою ознакою; 2) збільшення швидкості й ефективності реакції на зміни, що виникають на обумовленому ринку	1) дорогий спосіб, оскільки для формування і підтримки потрібно більше витрат на оплату праці через збільшення кількості працівників; 2) вірогідність дублювання функцій у роботі "підрозділів-близнюків"



Продовження табл. 4.1

1	2	3	4	5
Ринковий	В цьому разі: менеджер по ринку керує менеджерами по окремих ринках (менеджери по розвитку ринку), які мають функціональних спеціалістів (рис. 4.3)	Якщо організація виготовляє однорідну продукцію, призначену для ринків різних типів	1) концентрація маркетингової діяльності на потребах конкретних ринкових сегментів	1) застосовується для компаній, що мають можливість поділити своїх покупців на декілька груп по перевагах і поведінці, що дуже складно
Товарно-ринковий	Оснований на поєднанні менеджерів по продуктах і менеджерів по ринках (наприклад, Du Pont)	Коли у підприємства широкий асортимент продукції, що випускається, і збут здійснюється на різних ринках	1) чітке закріплення за визначеними виконавцями всіх найважливіших функцій маркетингової діяльності за конкретними ринками і товарами	1) коштовна, складна і конфліктна структура; 2) потребує одночасного визначення суб'єктів організації торгового персоналу та встановлення цін для конкретних товарів і ринків
Територіальний (регіональний чи географічний)	Охоплення управлінським впливом певної географічної зони, тобто стосується управління маркетингом на внутрішньому ринку по вертикалі (менеджерам по продажу в національному масштабі підпорядковуються регіональні торгові менеджери, у кожного з них є зональні менеджери, яким підпорядковуються районні менеджери, яким, у свою чергу, підпорядковуються торговельні представники або продавці) (рис. 4.4)	Особливо ефективна ця форма роботи за принципом франчайзинга і найчастіше застосовується у сфері обслуговування, коли є вихід на міжнародний ринок,	1) висока адаптивність та оперативність маркетингу стосовно виділених територій (країн, регіонів, районів)	1) можливість дублювання функцій

Продовження табл. 4.1

1	2	3	4	5
Орієнтований на споживача	Обслуговується кожна окрема група споживачів (рис. 4.5)	Використовується дрібними та середніми підприємствами. Нерідкісними є випадки, коли у віданні керівника маркетингом перебуває задоволення потреб і бажань лише одного, але постійного й великого споживача, для якого формується і розвивається спеціалізована система постачань або ділового обслуговування. Для великих виробників ця ознака може бути використана, якщо: товари або послуги, що реалізуються, не мають аналогів; загальна кількість споживачів велика, проте містить специфічно неоднорідні групи, розміщення членів яких розкидане на великій території	1) адресність господарських зв'язків; 2) підвищена сегментація ринку; 3) в центр уваги ставляться запити конкретних замовників, що значно полегшує вирішення завдання маркетингу — утримання споживачів; 4) розвиток індивідуалізації споживацьких очікувань і поведінки; 5) реалізація стратегії пошуку й створення технологічних ніш	1) надзвичайне дроблення маркетингу підвищує витрати на маркетинг і ускладнює внутрішньосистемну та ринкову координацію діяльності відділів і служб, що входять до організаційної структури. Адже щодо кожної невеликої групи споживачів, і навіть до окремих замовників, доводиться розробляти й застосовувати різні комплекси стратегій (товарних, цінових, збутових та інших)

Продовження табл. 4.1

1	2	3	4	5
<b>ГОРИЗОНТ АЛЬНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРУКТУРИ</b>				
Програмний (цільові програми, програми за товарами, регіонами, окремими сегментами ринку)	Формування тимчасової команди спеціалістів для роботи за рядом напрямків діяльності, що мають вихід на досягнення поставленої мети або комплексу цілей, як правило, за штабним розподілом. Назначається керівник програми (менеджер проекту) зі всією повнотою прав та обов'язків у рамках програми і заданої системи взаємовідносин з керівництвом компанії й іншими підрозділами. Відбувається визначення видів і розмірів ресурсів, необхідних для роботи за програмою, і виділення їх у вигляді бюджету програми, визначаються точки початку та закінчення роботи над програмою з урахуванням варіанту дострокового закінчення програми, якщо ціль досягнута або стала зрозумілим неможливістю цього (рис. 4.6)	Є ефективним для невеликих компаній або компаній зі мінливим характером роботи, для нових венчурних проєктів, в умовах обмежених ресурсів. Для великих компаній зі значними масштабами маркетингової діяльності застосовується як тимчасовий захід або допоміжний засіб	1) орієнтована на досягнення цілей; 2) висока гнучкість і адаптивність; 3) можливості розвитку творчого потенціалу; 4) командна організація роботи; 5) низькі сукупні витрати за рахунок жорсткого цільового характеру функціонування програми	1) нетрадиційна організаційна структура – психологічні проблеми; 2) високі вимоги до керівника програми; 3) обмежений набір програм; 4) обмежена тривалість програм; 5) потребує бюджетного фінансування; 6) складність у пошуку і мотивації персоналу для роботи в програмі
<b>ДВОРІВНЕВІ МАРКЕТИНГОВІ СТРУКТУРИ</b>				
Матричний	Дворівнева організаційна структура, в якій вертикальний рівень створюється ієрархічною структурою, а горизонтальний рівень – програмною. Керівникам маркетингових програм підпорядковуються не тільки співробітники в рамках програми, а і працівники маркетингових ієрархічних, а також інших підрозділів підприємства за необхідністю (рис. 4.7)	Застосовується для великих компаній зі значним масштабом маркетингової діяльності, оскільки дозволяє збільшити кількість об'єктів управління	1) значне охоплення робіт і об'єктів управління; 2) наявність декількох рівнів відповідальності; 3) висока адаптивність; 4) можливість розподілу об'єктів управління на групи (постійно актуальні, змінні)	1) проблема розподілу прав, обов'язків і відповідальності; 2) складність управління; 3) проблема подвійного фінансування

Продовження табл. 4.1

1	2	3	4	5
Дивізіональний	<p>Управління поділене між стратегічними господарськими підрозділами, кожне з яких відповідає за досягнення цілей у певному бізнесі. Система управління розділена на два рівня: перший – вищий менеджмент (вирішує маркетингові питання регулювання і координації бізнес-портфелю і виробляє стратегічні рішення для компанії в цілому), другий – відділ стратегічного менеджменту і маркетингу (має декілька стратегічних господарських підрозділів, кожне з яких, у свою чергу, підрозділ маркетингу, і покликане розробляти і реалізувати маркетингову програму для конкретного товару, ринку, споживача) (рис. 4.8)</p>	<p>Застосовується диверсифікованими великими компаніями</p>	<p>1) управління через упорядкованість усієї маси товарів і послуг у вигляді бізнес-портфелю значно полегшує ухвалення рішень у маркетингу; 2) підвищується ефективність чітко сфокусованих рішень на ринку</p>	<p>3) складний характер управління; 4) високі витрати у зв'язку з відсутністю спеціалізації; 5) значні обсяги робіт; 6) роздутість штабів; 7) дублювання функцій</p>



Рис. 4.1 – Функціональна організаційна маркетингова структури

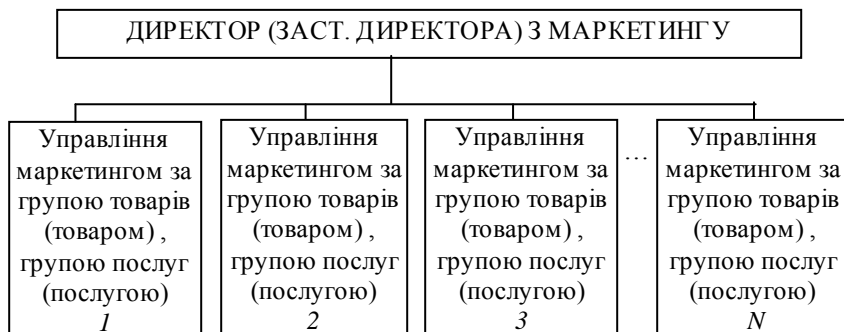


Рис. 4.2 – Товарна організаційна маркетингова структура

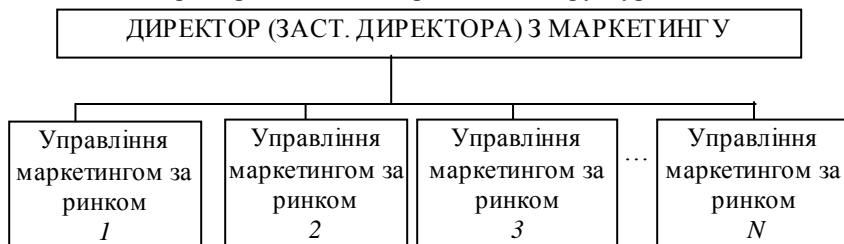


Рис. 4.3 – Ринкова організаційна маркетингова структура

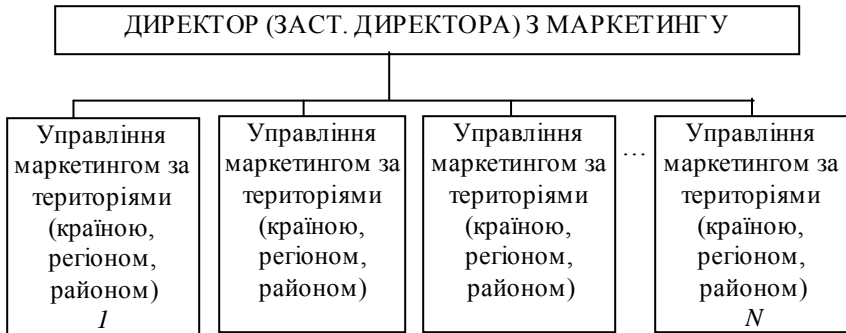


Рис. 4.4 – Територіальна організаційна маркетингова структура

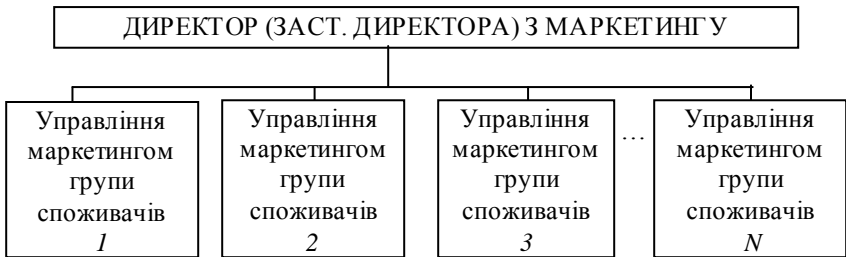


Рис. 4.5 – Споживацька організаційна маркетингова структура

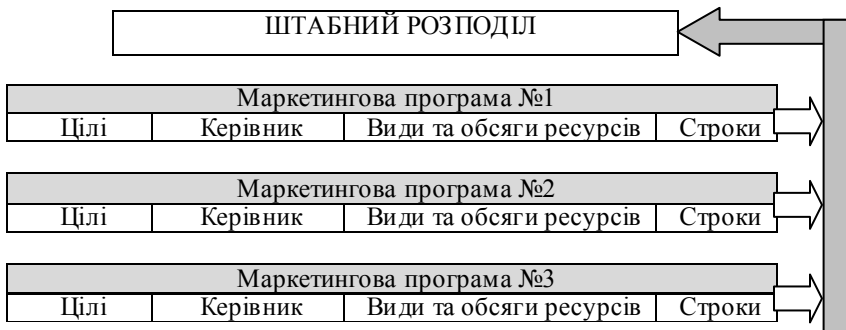


Рис. 4.6 – Програмна організаційна маркетингова структура



Рис. 4.7 – Матрична організаційна маркетингова структура



Рис. 4.8 – Дивізіональна організаційна маркетингова структура

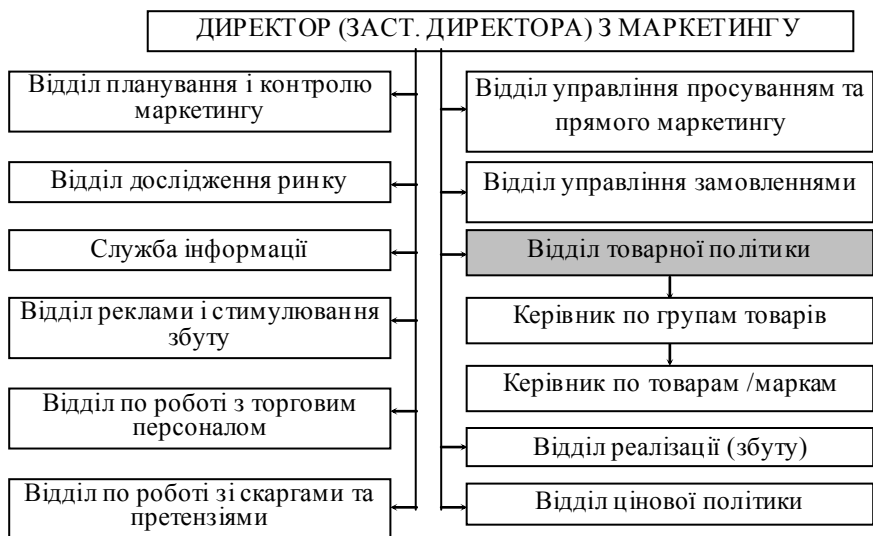


Рис. 4.9 – Функціонально-товарна організаційна маркетингова структура



Рис. 4.10 – Функціонально-територіальна організаційна маркетингова структура





Рис. 4.11 – Функціонально-споживацька маркетингова організаційна структура



Рис. 4.12 – Інтегровані маркетингові структури

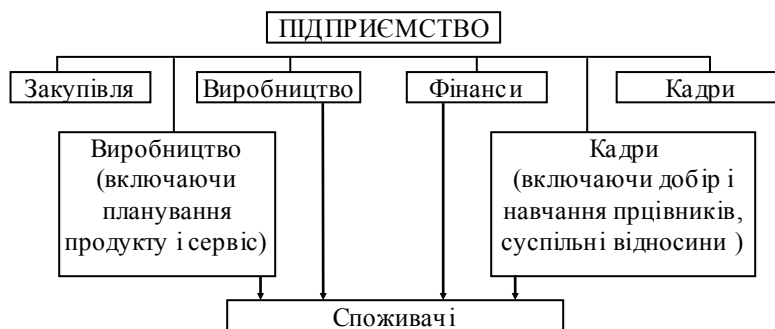


Рис. 4.13 - Неінтегровані маркетингові структури

*Інтегровані маркетингові оргструктури* здійснюють свою діяльність комплексно і управляються з одного координуючого центру. Вони можуть бути побудовані за функціональним або товарним принципами, з орієнтацією на споживачів чи ринки, з вертикальною або матричною взаємозалежністю окремих маркетингових підрозділів, але все це інтегровано впливає на споживачів.

*Неінтегровані маркетингові оргструктури* — це сукупність відповідних маркетингових підрозділів, не скоординованих у своєму впливі на споживача. Кожен з них сам впливає на споживача [26].

*Жорсткі організаційні структури* найбільш ефективні у двох ситуаціях. По-перше, в умовах відносної стабільності зовнішнього середовища, що має місце в крайніх випадках: при монополізації певного ринку та коли підприємство діє в межах виявленої чи створеної ним ніші. І в одному, і в другому випадках ринок захищений від конкуренції.

По-друге, в умовах ринку, що швидко зростає, коли між потенційними конкурентами ще не дійшло до відкритого зіткнення інтересів, і кожний з них намагається освоїти максимальну частку ринку, котрий екстенсивно розвивається. За таких обставин для господарських систем пріоритетними є авторитарні методи управління.

З числа основних *особливостей* функціонування жорстких оргструктур можна виділити такі:

- система управління дуже централізована;
- коло прав і обов'язків співробітників чітко визначене відповідними трудовими контрактами;
- управлінські й виконавчі функції гранично спеціалізовано, у зв'язку з чим працівники виконують лише те, що передбачене посадою та комплексом внутрішньосистемних нормативів;

– процес управління супроводжується виникненням великої кількості формальних проявів: наказів, інструкцій, розпоряджень тощо.

Формувати *м'які організаційні структури* доцільніше за ринкових умов, які швидко й радикально змінюються, коли зовнішнє середовище характеризується підвищеною невизначеністю. Така ситуація трапляється найчастіше, чому сприяють такі чинники, як конкуренція, нестабільність кон'юнктури, динамічність споживацьких очікувань, слабка уніфікація якісних параметрів продукції (або її відсутність) та ін.

Головними *особливостями* функціонування м'яких оргструктур є властивості, протилежні жорстким системам:

- у системі управління переважає децентралізація повноважень;
- управлінські й виконавчі функції спеціалізовані лише в тій мірі, щоб визначити посадове положення, при цьому в разі потреби практикується взаємозамінність працівників;
- коло прав і обов'язків визначено приблизно (контурно), що зумовлює виконання співробітниками робіт, суміжних з основною діяльністю;
- зміст робіт часто змінюється, а керівництво чекає від персоналу ініціатив щодо поліпшення діяльності;
- процес управління не обтяжений формальними проявами (наказами, інструкціями), оскільки пріоритетами внутрішньосистемних відносин є сумісність кадрів, довіра, колективне прагнення до загальної мети та корпоративний патріотизм.

У м'яких організаційних маркетингових структурах формується більш сприятливий клімат для генерації нових ідей і втілення нововведень. Це дуже важливо для інтенсивного розроблення підприємствами своїх цільових ринків і виживання в умовах підвищеної конкуренції [25].

Корпоративна організація по підрозділах створюється в зв'язку з великим зростанням числа товарів і цільових ринків. Вона будується за трьома *моделями* [26]:

- без корпоративного маркетингу, тобто в кожному підрозділі свій відділ маркетингу;
- помірний корпоративний маркетинг, коли компанія має невеликий штаб маркетологів «вищого рівня» для допомоги вищому керівництву, для консультацій підрозділів, в допомозі підрозділам де немає маркетологів і донесення ідей маркетингу до інших підрозділів;
- сильний корпоративний маркетинг, коли відділ маркетингу проводить різну роботу для підрозділів.

Як правило, на практиці не віддається перевага тільки одній з цих моделей, а вводиться та, що відповідає сучасному розвитку компанії.

### **Приклад**

Вивчення організаційних структур та структур управління російських інтегрованих компаній (ВАТ «НК Лукойл», ВАТ «НК ЮКОС», АТ «НК Сибнефть», ВАТ «Тюменская нефтяная компания», ВАТ «Татнефть», холдингова компанія «Амтел», «Трубная металлургическая компания», «Объединенная металлургическая компания», ВАТ «Новолипецкий металлургический комбинат», ВАТ «Северсталь», АК «Сибирско-Уральская нефтегазохимическая компания», «Агрохимпромхолдинг», «Норильский никель», ВАТ «СУАЛ-Холдинг», ВАТ «АКРОН») показало, що в компаніях, котрі успішно розвиваються, централізовані функції маркетингу, стратегічного управління. Таким чином, з 15 досліджених компаній більшість централізували управління, збут, але лише 4 компанії мають централізовані маркетингові служби. Крім того, більшість російських інтегрованих компаній якщо і виділяють служби маркетингу у своїй структурі, то вони відіграють, як правило, підпорядковану роль в організації комерційної діяльності, тобто є структурними підрозділами постачальницько-збутових служб, виконуючи у більшій мірі інформаційну, рекламу, а не стратегічну функцію [31].

## **4.4 Сучасні тенденції розвитку організаційних структур маркетингу**

Крім викладених базових підходів можна виділити декілька варіантів організації маркетингу з урахуванням останніх тенденцій його розвитку як з позицій науки, так і практики. Так, тенденція розвитку “мікс” у напрямку створення комплексу обслуговування клієнтів запропонувала підхід, коли тактичний рівень маркетингової діяльності опускається до рівня оперативного обслуговування і зливається з ним. Дослідження клієнтів, тестування товарів і послуг, комунікаційна активність реалізується в рамках таких програм обслуговування. У більшій мірі це характерно для компаній, що надають послуги, і достатньо ефективно працює в цій ситуації.

Структура управління в маркетингу відносин породила новий організаційний тип маркетингу баз даних і перехід від сегментаційного підходу до індивідуального маркетингу. Всі функції маркетингу модернізуються і будуються навколо бази даних клієнтів. Дослідження, розроблення товарів, просування і стимулювання, розподіл реалізуються у межах бази даних. Крім того змінюються стратегічні рішення: на перший план виходить розвиток бази, а потім реалізація стратегій відбувається у межах бази клієнтів.

Новим типом організаційної структури крупної компанії є використання міжфункційних команд, в яких ухвалення рішень будується навколо маркетингової функції, як найбільш актуальної з погляду досягнення цілей на ринку. Тут реалізується принцип одночасної роботи

ряду формалізованих програм. За сутністю, це структура, що швидко адаптується і орієнтована на замовника. Такий складний тип організації потребує високої корпоративної культури, баз даних, Інтернету тощо [9].

Незалежно від типу організаційної структури, усі підрозділи маркетингу на підприємстві (центри, відділи, служби, бюро, групи) мають бути тісно пов'язані між собою. Інакше система даватиме збої, котрі спроможні викликати різні негативні наслідки аж до самознищення (банкрутства). Кожний з підрозділів призначений для вирішення певної сукупності завдань, які відповідно до цілей характеризуються як глобальні (корпоративні), загальні (стратегічні) та приватні (локальні, тактичні, оперативні). Таким чином, усі маркетингові підрозділи (хоча й різною мірою) беруть участь у реалізації системи визначення цілей і завдань підприємства. Від змісту й ступеня інтеграції внутрішньосистемних зв'язків, характеру взаємостосунків і визначення чіткої функціональної специфіки в діяльності елементів маркетингової структури залежить ефективність підприємства.

#### **4.5 Принципи, алгоритм та вимоги створення маркетингових структур на підприємстві**

Принципи організації маркетингових служб визначаються маркетинговими особливостями менеджменту, спрямуванням організаційних структур на забезпечення ефективної маркетингової діяльності. До *принципів* організації маркетингових структур відносяться:

- цілеспрямованість щодо вирішення проблем ринку відповідно до місії, цілей і стратегії підприємства;
- простота і чіткість організаційної побудови, яка забезпечує розподілення операцій, не допущення дублювання функцій, єдність керівництва;
- пропорційність, що забезпечує рівні можливості продуктивності праці структурних підрозділів підприємства;
- паралельність, що забезпечує певне перекриття виконання окремих функцій в часі;
- чітке формування завдань маркетингової діяльності для кожного підрозділу і виконавця;
- гнучкість, яка забезпечує своєчасне реагування маркетингової оргструктури на зміну у середовищі завдяки надійному зворотному зв'язку;
- скоординованість дій для отримання спільними зусиллями в одному напрямку функціональних підрозділів (синергетичний ефект);
- достатня фінансова підтримка, як в забезпеченні маркетингових дій,

так і в мотивації працівників маркетингових служб;

- економність щодо функціонування маркетингової організації;
- кваліфікація персоналу;
- творчий підхід, що орієнтує на інноваційну діяльність;
- активна маркетингова політика в пошуку організаційних підходів при вирішенні маркетингових завдань.

### **Примітка**

Наприкінці минулого сторіччя орієнтація на зниження непрямих витрат, пов'язаних з утриманням середньої ланки управління була переглянута. Це було пов'язано з тим, що працівники служб збуту, як виявилось, досить ефективно могли займатись регіональною маркетинговою діяльністю, пов'язаною з маркетинговими дослідженнями, з рекламною діяльністю та просуванням. В наслідок чого багато підприємств стало переглядати свої організаційні структури [26].

*Алгоритм створення маркетингового підрозділу на підприємстві складається з [9]:*

- 1) розроблення системи цілей і завдань компанії у галузі маркетингу, реалізація яких необхідна у теперішній час і в перспективі;
- 2) розроблення системи критеріїв і обмежень зі створення служби маркетингу;
- 3) розроблення ряду варіантів моделі організаційної структури служби маркетингу на підприємстві;
- 4) оцінки варіантів, вибору і обґрунтування організаційної маркетингової структури;
- 5) деталізації вибраної моделі організаційної структури маркетингу;
- 6) реорганізації організаційної структури й інших підсистем управління підприємством;
- 7) розроблення інформаційного, ресурсного забезпечення, системи планування, реалізації і контролю;
- 8) обґрунтування кадрового складу і штатного розкладу;
- 9) затвердження документів, що регламентують діяльність служби маркетингу;
- 10) контролю за процесом адаптації системи управління маркетингом і підприємством у цілому (впроваджуючий контроль).

Організаційні перетворення системи маркетингу можуть проводитися швидко і без зниження ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства, якщо здатність до змін закладена в самій структурі.

Менеджмент у галузі маркетингу товарів і послуг багатий на розроблення заходів з підвищення ефективності функціонування відповід-

них структур. Тому доречно буде навести деякі загальні *вимоги* щодо створення маркетингових управлінських структур:

1. Маркетингова організаційна структура повинна бути достатньо простою, легко керованою і доступною для розуміння функцій її складових та підрозділів усьому персоналу.

2. Функції маркетингових підрозділів підприємства повинні бути чітко розмежовані й скоординовані.

3. При побудові окремих служб, підрозділів організаційної структури добре зарекомендував себе модульний підхід, який передбачає формування груп фахівців (експертних груп, груп підтримки, адресного продажу, мозкових атак і т. п.) без жорсткого, вузько функціонального та довгострокового розподілу повноважень усередині них

4. Організаційна конструкція повинна містити по вертикалі мінімальну, з точки зору раціональності й оптимальності, кількість рівнів управління, а по горизонталі контролювати ситуацію в усіх підрозділах підприємства.

5. Необхідно встановити і підтримувати тісну співпрацю - як між маркетинговими службами, так і між ними та іншими підрозділами підприємства.

6. Потрібно створити атмосферу колективності виконуваної роботи між маркетинговими й іншими підрозділами підприємства. Водночас необхідно заохочувати позитивні ініціативи структурних утворень, а також стимулювати та заохочувати ентузіазм, індивідуальність і заповзятливість окремих працівників. Необхідний достатньо високий статус керівника служби маркетингу, що дозволяє службі активно впливати на всю діяльність підприємства (як на внутрішні, так і на процеси, пов'язані з зовнішнім середовищем).

7. Недопустимо порушення визначеної послідовності у загальному порядку ухвалення рішень по всьому колу питань управління маркетингом. Усі рішення повинні ухвалюватися після аналізу відповідної інформації, наданої компетентною службою.

8. Організаційна структура управління маркетингом залежить від обраної підприємством маркетингової стратегії і тактики і повинна змінюватися разом з їх зміною.

#### **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ 4**

1. Сформулюйте сутність, цілі, функції та завдання організаційних структур маркетингу.
2. Охарактеризуйте рівні маркетингового управління.
3. Проаналізуйте еволюцію організаційних структур маркетингу.

4. Перелічіть способи організації маркетингових структур. Наведіть приклади.
5. Сформулюйте сутність, умови, особливості застосування, переваги та недоліки вертикальних ієрархічних маркетингових структур.
6. Дайте характеристику горизонтальних і дворівневих маркетингових структур за схемою: сутність, умови, особливості застосування, переваги та недоліки.
7. Виконайте порівняльний аналіз інтегрованих і не інтегрованих, жорстких і м'яких організаційних маркетингових структур.
8. Охарактеризуйте сучасні тенденції розвитку організаційних структур маркетингу.
9. Сформулюйте принципи, алгоритм та вимоги створення маркетингових структур на підприємстві.

#### ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 4

*Тест 1* Організаційна структура маркетингу – це:

а) сукупність відповідних маркетингових відділів, між якими створюються певні зв'язки;

б) системна конструкція різноманітних ланок, між якими формуються і підтримуються зв'язки, що забезпечують злагодженість, погодженість і високу продуктивність спільної маркетингової діяльності;

в) сукупність маркетингових операцій, що створюють цілісну систему маркетингової діяльності на підприємстві;

г) усі відповіді правильні;

д) немає правильної відповіді.

*Тест 2* Основними завданнями маркетингової служби є:

а) збирання та обробка інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства;

б) проведення прогностичних досліджень;

в) дають можливість кожному працівнику знати місце, права і обов'язки;

г) розроблення довгострокових, середньострокових та поточних маркетингових планів;

д) оптимальна організація системи товарного руху;

е) ілюструють ланцюг просування управлінських розпоряджень.

*Тест 3* Специфічними функціями маркетингових структур є:

а) маркетинговий контроль і аналіз;

б) комунікації і зростання іміджу фірми;

в) розроблення маркетингових планів;

г) усі відповіді правильні;

д) немає правильної відповіді.



*Тест 4* Середній тактичний рівень організації маркетингових служб представляють:

- а) менеджер з ринку, регіону, області;
- б) торговий агент;
- в) агент з реклами;
- г) менеджер з роботи зі споживачами;
- д) менеджер з реклами;
- е) маркетинг-директор;
- ж) асистент менеджера з маркетингу;
- з) контролер маркетингу;
- к) економіст-аналітик;
- л) менеджер з підтримання зв'язків з громадськістю;
- м) менеджер з продажу, збуту, каналів розподілу;
- н) менеджер з маркетингових досліджень;
- п) інтерв'юєр.

*Тест 5* Переваги функціонального способу організації маркетингових структур полягають у тому, що:

- а) є базою для всіх інших варіацій організаційної побудови;
- б) відрізняються простотою управління;
- в) концентрація маркетингової діяльності зосереджується на потребах конкретних ринкових сегментів;
- г) орієнтована на досягнення цілей;
- д) характеризується високою гнучкістю і адаптивністю;
- е) існують можливості розвитку творчого потенціалу;
- ж) є можливості конкретизувати коло обов'язків працівників;
- з) можливе уникнення дублювання в діяльності суміжних підрозділів;
- к) спостерігається глибша спеціалізація підрозділів і співробітників за продуктовою ознакою;
- л) відбувається збільшення швидкості й ефективності реакції на зміни, що виникають на обумовленому ринку;
- м) за визначеними виконавцями чітко закріплюються всі найважливіші функції маркетингу за конкретними ринками і товарами.

*Тест 6* Для фармацевтичного підприємства, яке випускає багатоасортиментну продукцію з різною технологією виробництва і спеціалізується на невеликій кількості ринків відносно однорідного характеру, найбільш ефективний спосіб організації:

- а) товарний;
- б) ринковий;
- в) товарно-ринковий;
- г) територіальний;
- д) програмний;

- е) матричний;
- ж) дивізійний.

*Тест 7* На рисунку подана структура відділу маркетингу ВАТ «Корчуватський комбінат будівельних матеріалів».



Визначте спосіб організації маркетингової структури:

- а) товарний;
- б) ринковий;
- в) програмний;
- г) функціональний;
- д) немає правильної відповіді.

*Тест 8* Недоліками програмного способу організації маркетингових структур є:

- а) психологічні проблеми;
- б) коштовна, складна і конфліктна структура;
- в) можливість дублювання функцій;
- г) високі вимоги до керівника;
- д) складність управління;
- е) обмежений набір програм;
- ж) обмежена тривалість програм;
- з) проблема подвійного фінансування;
- к) проблема розподілу прав, обов'язків і відповідальності;
- л) потребує бюджетного фінансування;
- м) складність у пошуку і мотивації персоналу для роботи;
- н) потребує одночасного визначення суб'єктів організації торгового персоналу та встановлення цін для конкретних товарів і ринків.

*Тест 9* М'які організаційні структури ефективні в умовах:

- а) ринку, що швидко зростає, коли між потенційними конкурентами ще не дійшло до відкритого зіткнення інтересів, і кожний з них намагається освоїти максимальну частку ринку, що екстенсивно розвивається;
- б) відносної стабільності зовнішнього середовища;
- в) ринку, коли швидко й радикально змінюються умови,
- г) коли підприємство діє в межах виявленої чи створеної ним ніші;

д) коли зовнішнє середовище характеризується підвищеною невизначеністю.

*Тест 10* Основними особливостями функціонування жорстких оргструктур є:

а) система управління досить централізована;

б) зміст робіт часто змінюється, а керівництво чекає від персоналу ініціатив щодо поліпшення діяльності;

в) процес управління не обтяжений формальними проявами (наказами, інструкціями);

г) коло прав і обов'язків співробітників чітко визначене відповідними трудовими контрактами;

д) управлінські й виконавчі функції гранично спеціалізовані;

е) коло прав і обов'язків визначено приблизно.

*Тест 11* Приведіть у відповідність кожну з моделей організації маркетингу за підрозділами певній характеристиці:

Модель

Характеристика

1) без корпоративного маркетингу

а) компанія має невеликий штаб маркетологів «вищого рівня» для допомоги вищому керівництву, для консультацій підрозділів, де немає маркетологів і донесення ідей маркетингу до інших підрозділів

2) помірний корпоративний маркетинг

б) відділ маркетингу проводить різну роботу для підрозділів

3) сильний корпоративний маркетинг

в) у кожному підрозділі свій відділ маркетингу

*Тест 12* Сутністю індивідуального маркетингу як однієї з форм організації маркетингової діяльності є:

а) всі функції маркетингу модернізуються і будуються навколо бази даних клієнтів;

б) ухвалення рішень будується навколо маркетингової функції як найбільш актуальної з погляду досягнення цілей на ринку;

в) структура, що швидко адаптується і орієнтована на замовника.

*Тест 13* Принцип паралельності організації маркетингових структур передбачає:

а) розподілення операцій, недопущення дублювання функцій, єдність керівництва;

б) однакові можливості продуктивності праці структурних підрозділів підприємства;

в) забезпечує певне перекриття виконання окремих функцій в часі;

г) своєчасне реагування маркетингової оргструктури на зміну у

середовищі завдяки надійному зворотному зв'язку;

д) покриття витрат на функціонування маркетингової організації;

е) скоординованість дій для отримання спільними зусиллями в одному напрямку функціональних підрозділів.

*Тест 14* Розмістіть у правильній послідовності дії щодо створення маркетингового підрозділу на підприємстві:

а) розроблення ряду варіантів моделі організаційної структури служби маркетингу на підприємстві;

б) розроблення системи критеріїв і обмежень із створення служби маркетингу;

в) розроблення системи цілей і завдань компанії у галузі маркетингу, реалізація яких необхідна у теперішній час і в перспективі;

г) контроль за процесом адаптації системи управління маркетингом і підприємством у цілому;

д) деталізація вибраної моделі організаційної структури маркетингу;

е) затвердження документів, що регламентують діяльність служби маркетингу;

ж) реорганізація організаційної структури й інших підсистем управління підприємством;

з) обґрунтування кадрового складу і штатного розкладу;

к) розроблення інформаційного, ресурсного забезпечення, системи планування, реалізації і контролю;

л) оцінка варіантів, вибір і обґрунтування організаційної маркетингової структури.

*Тест 15* Організаційна конструкція повинна містити:

а) по горизонталі мінімальну, з точки зору раціональності, кількість рівнів управління;

б) по горизонталі контролювати ситуацію у маркетинговому підрозділі;

в) по горизонталі контролювати ситуацію в усіх підрозділах підприємства;

г) по вертикалі максимальну, з точки зору раціональності і оптимальності, кількість рівнів управління.

д) по вертикалі мінімальну, з точки зору раціональності і оптимальності, кількість рівнів управління;

е) немає правильної відповіді.

#### **АНАЛІТИЧНІ ТА РОЗРАХУНКОВІ ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 4**

*Завдання 1* Виконайте аналіз організаційної структури маркетингової діяльності будь-якого підприємства. Підприємство вибрати самостійно, вибір погодити з викладачем.

**Приклад** Проаналізуйте організаційну структуру маркетингової діяльності підприємства ВАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе».

**Розв'язання** Для виконання аналізу визначимо організаційну структуру маркетингової діяльності ВАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе» (рис. 4.14).

У своїй діяльності Дирекція із зовнішньоекономічної діяльності та маркетингу керується:

- законодавством України;
- Уставом ВАТ;
- Колективним договором;
- внутрішніми документами ВАТ;
- локальними нормативними актами;
- Правилами внутрішнього трудового розпорядку.

Основні завдання Дирекції із зовнішньоекономічної діяльності та маркетингу у галузі маркетингової діяльності наведені в табл. 4.2.

Дирекція із зовнішньоекономічної діяльності та маркетингу виконує такі функції:

1) *дослідження* – дослідження та аналіз економічної, господарської, торгівельної, промислової, споживацької, товарної, збутової та рекламної сфери. Збір та обробка інформації у даних галузях. Дослідження операцій маркетингу. Вивчення діяльності конкурентів;

2) *планування* – визначення та розробка асортиментної структури виробництва. Наближення технічних характеристик обладнання, його цін, експлуатаційних якостей та технічного обслуговування до потреб споживачів шляхом удосконалення обладнання та послуг, а також розробки нової продукції;

3) *збуту* – збут продукції, вибір каналів товароруку, аналіз збу ту та його прогноз. Визначення торгових бюджетів та квот. Планування товарообігу за асортиментними позиціями. Зв'язок зі своїми посередниками;

4) *стимулювання* – реклама серед кінцевих споживачів та посередників з використанням засобів масової інформації та ін. джерел. Проведення мотиваційних заходів, спрямованих на кінцевих споживачів та посередників. Розробка проспектів, каталогів, буклетів тощо.

Для аналізу раціональності розподілу функцій і відповідальності між структурними підрозділами застосуємо матричний метод. Для цього побудуємо табл. 4.3.

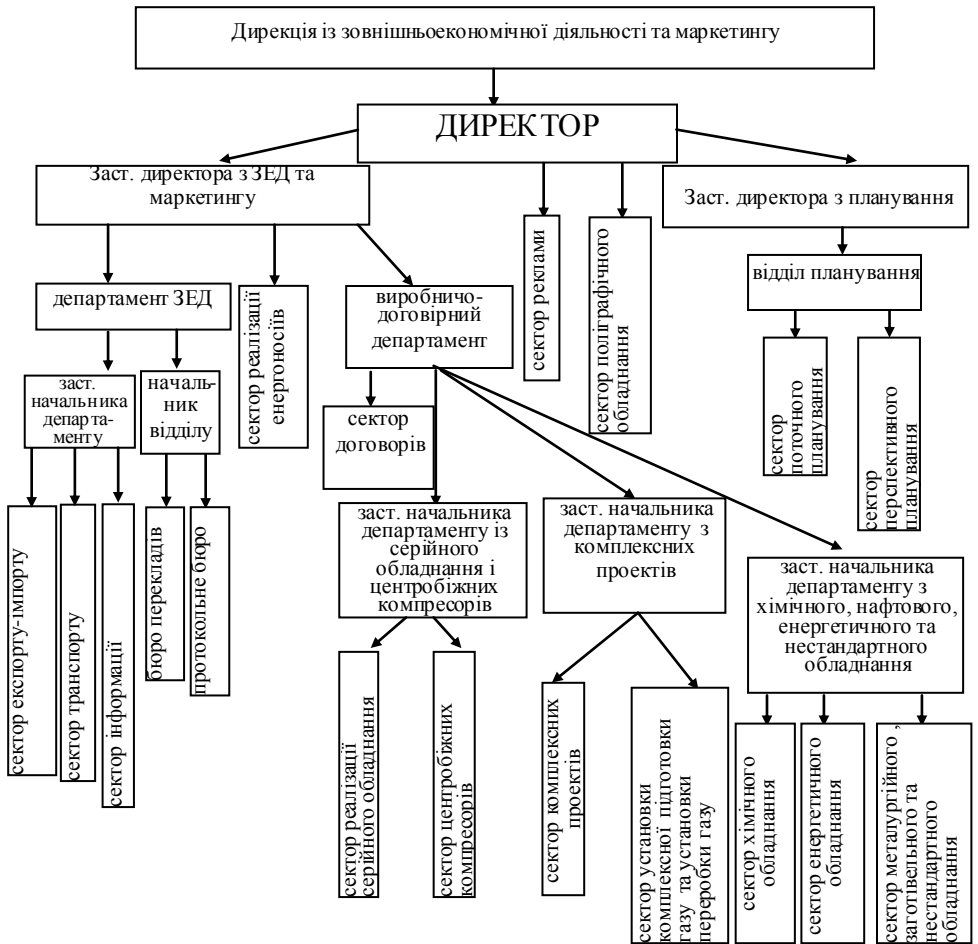


Рис. 4.14 – Організаційна структура управління маркетингом ВАТ „Сумське машинобудівне науково-виробниче об’єднання ім. М.В.Фрунзе”

Таблиця 4.2 – Завдання Дирекції із зовнішньоекономічної діяльності та маркетингу за її структурними підрозділами у галузі маркетингової діяльності

<i>Департамент ЗЕД</i>	<i>Виробничо-договірний департамент</i>	<i>Відділ планування</i>	<i>Сектор реалізації енергоносіїв</i>	<i>Сектор поліграфічної продукції та сектор реклами</i>
<p>1) організація збуту продукції, а також зовнішньоекономічних та ін. операцій торгівлі;</p> <p>2) розширення номенклатури, підвищення конкурентоспроможності продукції, вивчення і використання кон'юнктури ринку для отримання максимального прибутку;</p> <p>3) систематичне вивчення та аналіз досягнень науки та техніки, напрямків науково-технічного прогресу, патентних та ліцензійних матеріалів;</p> <p>4) забезпечення надання іноземним суб'єктам господарської діяльності транспортно-експедиційних, страхових, консультаційних, посередницьких, рекламних та ін. послуг;</p> <p>5) участь у рекламній діяльності, проведення виставок, аукціонів, конференцій, симпозиумів, семінарів та інших заходів та ін.</p>	<p>1) реалізація продукції, у т.ч. обладнання, технологічних установок нафтогазового, компресорного, насосного, хімічного, енергетичного машинобудування, АПК;</p> <p>2) контроль за виконанням термінів поставки продукції;</p> <p>3) формування попиту;</p> <p>4) вивчення ринку, у т.ч. аналіз ситуації, місткості, динаміки, структури ринку, вивчення конкурентів, оцінка власних позицій на ринку і т.д.;</p> <p>5) участь у розробці стратегії збільшення продажу обладнання та його конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринку;</p> <p>6) участь у розробці товарної, науково-технічної, цінової, збутової, рекламної та інших стратегій;</p> <p>7) підготовка рекомендацій про перспективи збуту продукції;</p> <p>8) участь у демонстраційних показах продукції;</p> <p>9) участь у міжнародних та міжгалузевих симпозиумах, семінарах, конференціях та ін.</p>	<p>1) здійснення своєчасної та якісної розробки та видачі цехам та структурним підрозділам ВАТ перспективних, річних, квартальних і місячних планів реалізації продукції з урахуванням укладених контрактів і замовлень споживачів;</p> <p>2) оцінка експортних, науково-технічних, виробничих, збутових, ресурсних та ін. можливостей;</p> <p>3) формування найближчих та перспективних планів відвантаження продукції;</p> <p>4) підготовка рекомендацій про перспективи збуту та ін.</p>	<p>1) діяльність з придбання та реалізації енергоносіїв;</p> <p>2) систематичне вивчення ринку енергоресурсів, визначення коротко- та довгострокових тенденцій його розвитку, оцінка факторів впливу на нього у перспективі тощо;</p> <p>3) аналіз структури та динаміки цін, діяльності оптових постачальників на ринку енергоносіїв України та ін.</p>	<p>1) розробка та виготовлення рекламних матеріалів про діяльність ВАТ та продукції, що виготовляється;</p> <p>2) виготовлення та тиражування рекламних відеоматеріалів про діяльність ВАТ та продукції, що виготовляється;</p> <p>3) забезпечення можливості демонстрації відеоматеріалів на заходах, що здійснює ВАТ;</p> <p>4) організація фотота відеозйомки нових видів продукції, готових об'єктів, випробувальних стендів тощо;</p> <p>5) розробка та підтримка інформації на Web-сайті ВАТ</p>

Таблиця 4.3 – Матриця аналізу і розподілу функцій за напрямками маркетингової діяльності між підрозділами ВАТ "Сумське НВО ім. М.В. Фрунзе"

Напрямки маркетингової діяльності	Директор із ЗЕД та маркетингу	Заст. директора із ЗЕД та маркетингу	Заст. директора з планування	Департамент ЗЕД							Сектор реалізації енергоносіїв	Виробничо-договірний департамент										Сектор реклами	Сектор поліграфічної продукції	Відділ планування			
				заст. начальника	начальник відділу	сектор експорту-імпорту	сектор інформації	сектор транспортування і страхування	бюро переказів	протокольне бюро		заст. начальника із серійного обладнання і центробіжних компресорів	заст. начальника з комплексних проектів	заст. начальника з хімічного, нафтового, енергетичного та нестандартного обладнання	сектор договорів	сектор центробіжних компресорів	сектор серійного обладнання	сектор комплексних проектів	сектор установки комплексної підготовки газу та установки переробки газу	сектор хімічного та нафтового обладнання	сектор енергетичного обладнання			сектор нестандартного обладнання	сектор поточного планування	сектор перспективного планування	
Зовнішнє середовище	Р	Уч	Уз	Уч	П	В	В			Уч	П	П	П		В	В	В	В	В	В	В	В	В			П,В	П,В
Ринкові дослідження	Уз	Р	Уз	Уч	П					Уч	П	П	П		В	В	В	В	В	В	В	В	В			Уч	Уч
Товарна політика	Р	Уч	Уч	П	П	В	В	В	В	Уч	П	П	П	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В			Уч	Уч
Збутова політика	Р	Уч	Уч	П	П	В	В	В	В	Уч	П	П	П	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В			Уч	Уч
Цінова політика	Уз	Уч	Уч	П	П	В	В	В	В	Уч	П	П	П	В	В	В	В	В	В	В	В	В	В			Уч	Уч
Комунікаційна політика	Р	Уз	Уч							Уч														П, В	П,В		
Управління маркетингом	Р	Уч	Уч	П	П					Уч	Уч	Уч	Уч													Уч	Уч

Р – ухвалення рішення;  
П – підготовка рішення;  
Уч – участь у підготовці рішення;  
Уз – обов'язкове узгодження на стадії підготовки чи ухвалення рішення;  
В – виконання рішення.



Визначені в табл. 4.3 напрямки маркетингової діяльності деталізуємо [23].

1. *Зовнішнє середовище* передбачає виявлення та аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства (внутрішнього середовища) в існуючих умовах, а також визначення ринкових можливостей розвитку підприємства на цій основі.

2. *Ринкові дослідження* виконуються за напрямками: аналіз споживачів і мотивів їх поведінки, товарів (у т.ч. ємності ринку і тенденцій змін його обсягів), конкурентів, постачальників, посередників, методів збуту і стимулювання збуту, рівня і динаміки цін тощо.

3. *Товарна політика* передбачає розробку ідей товарів (найбільш загальних уявлень про товари з точки зору можливої їх корисності для споживачів і виробників) і товарів (які товари, з якими характеристиками, у якій кількості і коли слід виводити на ринок, модифікувати чи знімати з виробництва).

4. *Збутова політика* - формування системи товароруку, що передбачає вибір методів і каналів товароруку, за допомогою яких продукцію можна довести до споживача найбільш ефективним способом.

5. *Комунікаційна політика* - формування системи просування продукції на ринку, стимулювання попиту на товар та інтенсифікація його збуту за допомогою реклами, пропаганди та публік рилейшнз, стимулювання збуту, прямого маркетингу.

6. *Цінова політика* – вибір підходів до ціноутворення на нові товари і ті, що вже знаходяться на ринку.

7. *Управління маркетингом* полягає в управлінні комплексами заходів спрямованих на встановлення і розвиток взаємовигідних відносин із споживачами (пошук (формування) цільових ринків для реалізації ринкових можливостей, розробка маркетингових програм і планів, контроль за їх реалізацією), тобто аналіз, планування, організація і контроль маркетингової діяльності.

Таким чином, як видно з табл. 4.3, побудова маркетингової структури на підприємстві є достатньо складною з достатньо великою кількістю ланок маркетингової структури, що обумовлюється специфікою роботи даного підприємства. Адже ВАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе» є великим промисловим підприємством з виробництва обладнання для машинобудівної, нафтово-переробної промисловості. Така організація маркетингової діяльності є недостатньо гнучкою, але ефективна система зв'язків між функціональними підрозділами підвищує сприйнятливість до змін маркетингового середовища даного підприємства.

Структура служби маркетингу на даному підприємстві

характеризується ознаками функціонально-товарної організації. Для такої форми організаційної структури управління маркетингом характерні такі *рис*:

- функціональні маркетингові служби підприємства здійснюють і координують реалізацію єдиних цілей і задач маркетингу;
- відповідальність за розроблення та реалізацію стратегій і планів маркетингу для груп продуктів покладено на окремих керівників;
- формулювання завдань і контроль за їх виконанням здійснюються керівниками функціональних підрозділів.

Виконаний аналіз організаційної структури маркетингової діяльності ВАТ „Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе” дозволяє використовувати даний підхід для інших підприємств.

## РОЗДІЛ 5 СУТНІСТЬ І СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ

*Поняття, функції, принципи, завдання і етапи маркетингового планування*

*Система маркетингового планування*

*Маркетинговий план як результат маркетингового планування*

### **5.1 Поняття, функції, принципи, завдання і етапи маркетингового планування**

*Маркетингове планування* – це поетапний процес досягнення маркетингових цілей, за допомогою якого підприємство відслідковує і контролює багато факторів, що впливають на отримання прибутку, завдяки систематичному використанню маркетингових ресурсів.

#### **Примітка**

Планування бізнесу тісно пов'язано з розумінням важливості зовнішніх змін. Щоб зрозуміти сучасне планування бізнесової діяльності, то потрібно звернутись до 1950 року, коли планування в країнах з ринковою економікою було чисто фінансовим і базувалось на річному бюджетному циклі. Головним вважалось ефективне управління витратами.

У 1960-ті роки більше уваги менеджмент приділяє зовнішнім факторам, а також прогнозуванню сприятливих можливостей в майбутньому. Це епоха перспективного планування по п'ятирічних періодах з певним корегуванням щорічно.

Енергетична криза 70-х років відкрила еру ризику і непередбаченості. Народжується стратегічне планування, яке враховуючи ринкові ситуації, дозволяло підприємствам прогнозувати їх зміни і адекватно реагувати. Причому нові підходи не виключали використання інших методів планування, а доповнювали їх. Таким чином бюджетні і перспективні плани інтегрувались в нові методи стратегічного планування. Це відбувалося таким чином, що перспективні плани корегувались в першій половині року, а потім вже на їх основі розроблялись перспективні плани і бюджети окремим напрямкам і ринків [26].

Маркетингове планування повинно відповідати на ряд *запитань*:

- 1) на якому сегменті ринку потрібно сконцентрувати свої зусилля;
- 2) яка допустима частка ринку у кожному регіоні;
- 3) як розподілити кошти між функціями маркетингу;
- 4) якими повинні бути товарна, цінова, комунікаційна та розподільча політики.

Планування в маркетингу виконує такі основні *функції* [25]:

– визначає цілі, основні принципи і критерії оцінки самого процесу планування (наприклад, диференціація товарів залежно від обраних

сегментів ринку, комплексне планування ринкової стратегії, визначення обсягів і термінів фінансування залежно від маркетингових цілей);

- задає структуру й резерви планів, їхній взаємозв'язок (наприклад, пов'язує плани реалізації товарів за окремими сегментами ринку, запроваджує в життя комплексну ринкову стратегію, збутову і виробничу діяльність регіональних відділень та філіалів);

- встановлює початкові дані для планування (стан і перспективи розвитку ринку, існуючі й майбутні потреби кінцевих користувачів продукції підприємства, прогноз змін товарної структури ринків тощо);

- визначає загальну організацію процесу і межі планування (рівні компетенції й відповідальності керівників, права і обов'язки організаційно-структурних підрозділів підприємства тощо);

- містить алгоритм реалізації стратегії фірми та досягнення цілей;

- забезпечує можливість управлінського контролю і моніторингу процесу реалізації стратегії та ін.

Процес маркетингового планування повинен ґрунтуватися на таких *принципах* [7]:

- розробкою планів повинен займатися, перш за все, той, хто потім ці плани впроваджуватиме в життя;

- відповідність рівня компетенції в плануванні рівню компетенції щодо розпорядження ресурсами підприємства;

- повнота і комплексність, що забезпечують обґрунтованість ухвалення управлінських рішень відповідно до їх пріоритетності;

- конкретність, що відповідає певним числовим параметрам маркетингових заходів;

- чітка відповідність існуючому навколишньому середовищу необхідних ресурсів для використання альтернативних варіантів;

- неперервність і послідовність намічених дій протягом тривалого часу;

- економічність, що зорієнтована на окупність планових витрат;

- якість виконання запланованих заходів, які б зменшували перешкоди в діяльності підприємства, забезпечували б безпеку управління, оптимізували б роботу в досягненні цілей, у визначенні місця маркетингового планування на підприємстві;

- забезпечення гнучкості й адаптивності планування відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства (використання гнучкого безперервного планування).

### **Примітка**

Навіть в організаціях з досить високим рівнем формалізації з боку штаб-квартири плануванню і контролю переважно піддається витрачання фінансових коштів, тоді як стратегічні і тим більше оперативні маркетингові плани не

стають предметом детального обговорення на високому рівні. Таким чином, елемент гнучкості в ухваленні планових рішень присутній і у формалізованій системі планування.

Крайній варіант гнучкої системи планування – це повна відмова від періодизації етапів ухвалення маркетингових рішень, висування планових установок відповідно до появи нових проблем і, нарешті, вирішення питань фінансування, збуту та інших на основі особистих контактів керівництва організації з керівництвом підрозділів. Проте такий варіант є малопродатним у великих організаціях, де комплекс маркетингових питань є вельми різноманітним, число підрозділів великим, а система управління – складною [26].

Зв'язок між системою маркетингу та підфункцією планування активний і двосторонній. З одного боку, маркетингові цілі здійснюють вирішальний вплив на формування системи планування, з іншого — реалізація всіх маркетингових заходів взаємопов'язана в рамках плану (рис. 5.1).

У загальному вигляді процес маркетингового планування проходить декілька основних *етапів*:

1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.
2. Визначення цілей і завдань маркетингової діяльності.
3. Пошук альтернативних рішень і прогнозування.
4. Оцінка альтернативних рішень.
5. Ухвалення рішень.
6. Супроводження та моніторинг (контролінг) плану.

Основні проблеми планування пов'язані з визначенням цілей, формуванням структури планів, характеру їх зв'язку, оцінкою вихідних даних, необхідних для планування, і визначенням загальної організації процесу і меж планування. Поняття 10 “S” успішного маркетингового планування описує весь комплекс проблем і визначає варіанти їх вирішення (табл. 5.1).

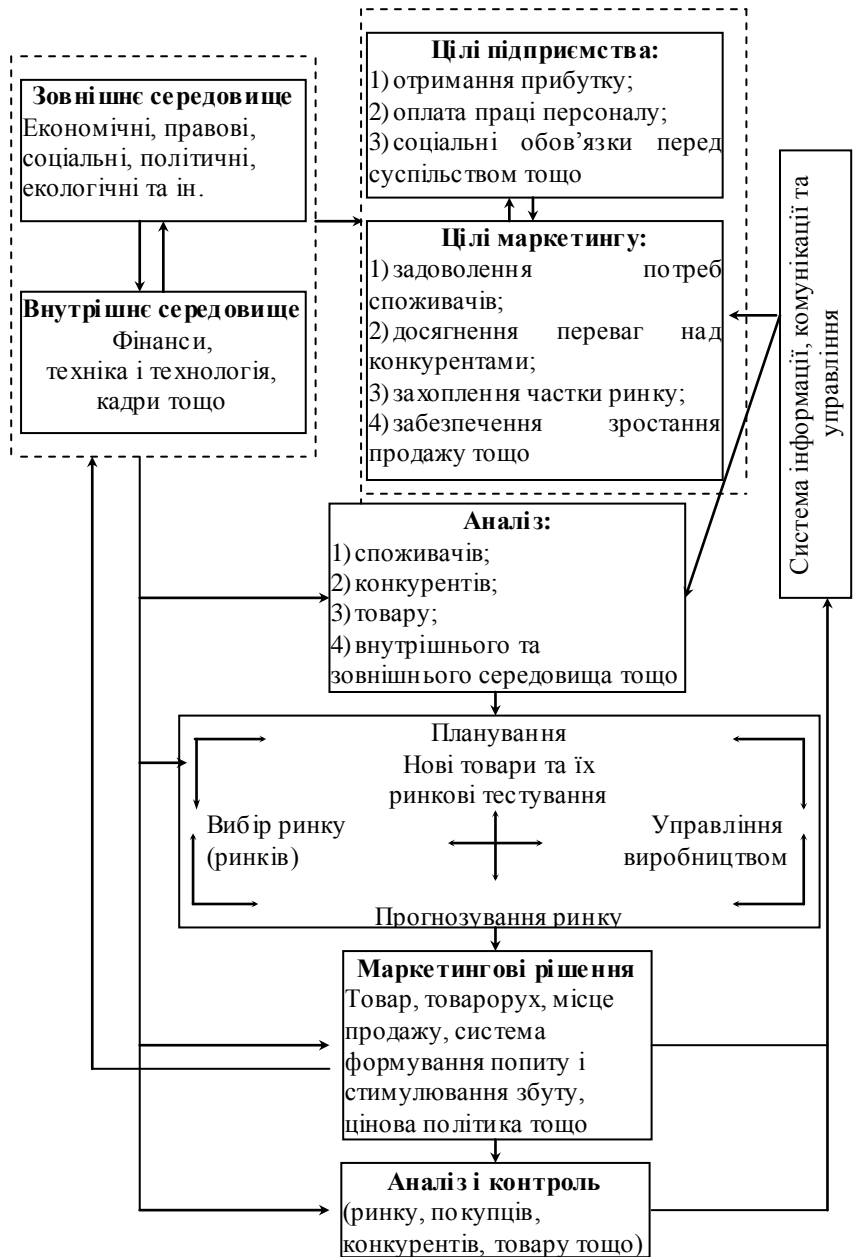


Рис. 5.1 – Процес маркетингового планування

Таблиця 5.1 – 10 “S” успішного маркетингового планування [9]

Елемент “S”	Бар’єри планування	Коментар
1	2	3
Стратегія раніше тактики (Strategy before tactics)	Невідповідність між маркетинговою стратегією і тактикою	Стратегія повинна розроблятися до тактики і перевірятися в процесі
Розміщення маркетингу усередині операцій (Situate marketing within operations)	Ізоляція маркетингу від інших операцій і процесів	Пошук місця маркетингу в загальній системі планування і системі ухвалення рішень
Розподіл цінностей навколо маркетингу (Shared values about marketing)	Невідповідність між маркетингом і орієнтацією підприємства	Необхідна маркетингова орієнтація всіх процесів бізнесу
Структуризація навколо ринків (Structured around markets)	Організаційні бар’єри	Організаційна структура повинна бути орієнтована на реальні об’єкти управління
Ретельне сканування середовища (Scan the environmental thoroughly)	Недостатнє усвідомлення маркетингового середовища	Необхідний ретельний моніторинг і аудит середовища бізнесу
Систематизація інформації (Summarize information)	Невідповідність між процесом і результатом планування (інформаційний аспект)	Грамотне використання інструментів збирання та аналізу інформації
Навички та знання (Skills and knowledge)	Нестача навичок і знань технології планування	Володіння знаннями і навичками у галузі розроблення планів
Систематизація процесу (Systematize the process)	Нестача систематичного підходу в плануванні	Вимога формалізації процесу планування
Послідовність цілей (Sequence objective)	Проблема встановлення пріоритетності цілей	Встановлення і дотримання пріоритетності цілей і завдань компанії
Стиль і структура (Style and Structure)	Ворожість корпоративної культури	Відповідність цілям корпоративної культури

## 5.2 Система маркетингового планування

Зміст і ступінь формалізації системи планування в цілому і маркетингової діяльності зокрема значною мірою залежить від таких чинників:

1) *рівня централізації планування й управління*. Так, для організацій, які діють на багатьох віддалених ринках, характерним є, як правило, високий ступінь самостійності окремих підрозділів при ухваленні рішень. І навпаки, організація, котра збуває однорідну продукцію на одному ринку, тяжіє, як правило, до централізації планування й управління. Разом з тим стратегія маркетингу може вимагати високого ступеня централізації окремих управлінських функцій при збереженні децентралізації інших.

Компанія з високим ступенем централізації управління, як правило, створює в центрі сильну планову групу.

У разі децентралізації різні компанії по-різному організовують планування маркетингу. Головне знайти особу, яка координувала б величезний потік даних зі всіх ринків. Потрібні блискучі особистісні якості керівника, який очолив планування маркетингу. Це набагато важливіше за те, де він перебуватиме. Позитивним підходом, наприклад, є почергове покладання цих обов'язків на представників того чи іншого ринку, що створює можливість цим людям висуватися, зрозуміти концепцію планування маркетингу на інших ринках, розглядати керівника, який очолив планування маркетингу, як «свою людину».

### **Примітка**

Більшість зарубіжних компаній дотримується високого ступеня децентралізації управління, зокрема планування маркетингової діяльності. Домінує думка, що сидючи в штаб-квартирі компанії, не можна передбачити запити споживачів у тій або іншій країні чи регіоні навіть через рік. Єдиний спосіб ефективно планувати в умовах ринку – це прискорювати реакцію на його зміни, що передбачає децентралізацію планування і зосередження планової роботи в підрозділах, в яких щось виробляють і продають [26].

2) *положення організації та особливостей діяльності на ринку*. Організації, котрі діють на ринках з певним колом споживачів, сталою структурою попиту і конкуренції, тобто на так званих «зрілих» ринках, використовують, як правило, відносно формалізовані планові системи, з жорстко обумовленими плановими періодами, розподілом функцій планування і системою розроблення плану.

Організації, специфіка діяльності яких полягає в наявності кількох ринкових сегментів з невизначеними коливаннями обсягу й структури попиту, високим ступенем ризику при проведенні комерційних операцій,



агресивними, все зростаючими конкурентами, частіше орієнтуються на гнучке управління маркетингом з використанням ситуативних планів і сценаріїв, що розробляються, якщо є певна ймовірність його реалізації, в міру виникнення потенційно небезпечних ситуацій або появи нових перспектив розвитку компанії, як правило, коли такі події можуть сильно вплинути на діяльність організації (конкурент вийшов на ринок з новою продукцією, змінилася політична ситуація в регіоні й т. п.). Коли такі надзвичайні ситуації відбуваються, бажано мати розроблені наперед плани дії. Час тут стає критичним чинником, і, не маючи планових заготівок, компанія може опинитися в скрутному становищі.

3) *особливостей діяльності підприємства, життєвого циклу продукції (послуг), що випускається.* У зв'язку зі зміною умов зовнішнього середовища (наприклад, змінилася кон'юнктура ринку), можливостей підприємства (наприклад, освоєно нову продукцію) періоди маркетингових планів для різних підприємств можуть бути різними, крім того, це потребує оперативного перегляду планів маркетингу.

4) *вибору горизонту планування.* При розробленні маркетингових планів визначається як особливостями діяльності організації, так і традиціями, «смаками» керівників.

Таким чином, гнучкість, динамізм, різноманітність організаційних форм і методів характеризують систему маркетингового планування в умовах ринкових відносин. На вітчизняних підприємствах перехід до роботи в умовах ринку також повинен супроводжуватися відходом від єдиних уніфікованих схем планування.

Для досягнення завершеного вигляду системи маркетингового планування потрібно, щоб:

- керівник підприємства розумів сутність системи планування і підтримував її;
- керівництвом були знайдені засоби інтеграції системи з іншими функціональними складовими підприємства;
- стратегічне планування і планування маркетингу повинні бути частиною цілої системи планування [26].

Система маркетингового планування містить підсистеми *стратегічного планування*, що базується на ідеї наявності у фірми кількох напрямків маркетингової діяльності, і тому його основним завданням є виділення з них найперспективніших і найпривабливіших з метою прискореного розвитку, та *планування маркетингу* (перспективного, оперативного (поточного чи тактичного), що містить розроблення деталізованих планів реалізації стратегічного плану фірми для кожного стратегічного господарського підрозділу (СГП) фірми з деталізацією на продукти та/або ринки. (рис. 5.2).

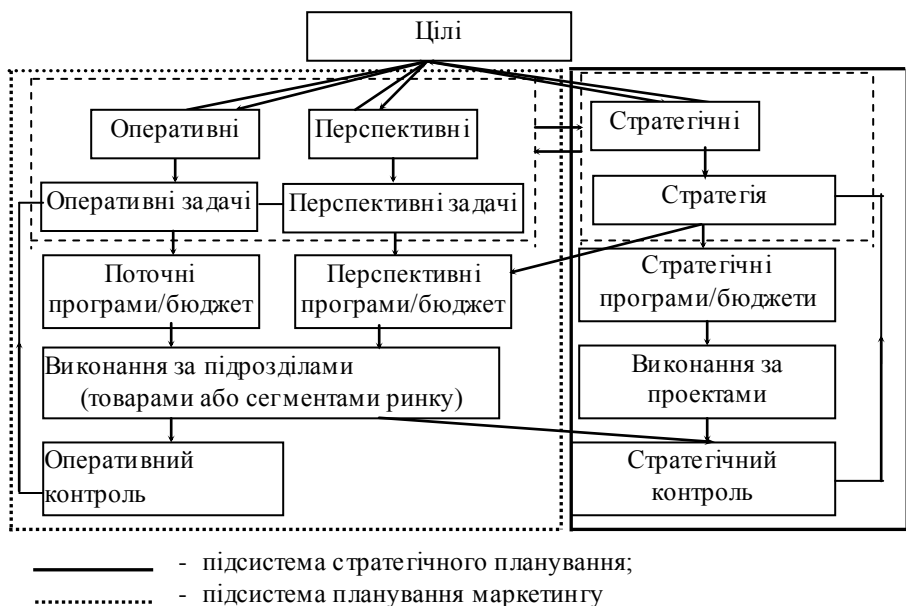


Рис. 5.2 – Розподіл систем стратегічного планування в планування маркетингу

### Примітка

Вирішення завдань стратегічного планування неможливе без маркетингу. Водночас увесь набір видів маркетингової діяльності має і стратегічну, і тактичну (операційну) складові. Стратегічні й тактичні завдання можна виділити в маркетингових дослідженнях (скажімо, проводяться разові дослідження для визначення стратегічної спрямованості маркетингової діяльності й одночасно здійснюється постійний моніторинг ринкової ситуації, тобто пов'язуються тактичні завдання). Те ж саме можна сказати про кожен елемент комплексу маркетингу. У будь-якому з них можна виділити і стратегічні, і тактичні завдання, наприклад, при реалізації товарної, цінової, збутової політик. В організаційному плані на відміну від завдань управління організацією в цілому та її СГП, створювати окремі підрозділи стратегічного й оперативного маркетингу недоцільно. Вирішення цих завдань здійснюється в одних і тих самих підрозділах маркетингу, в яких виконуються його конкретні функції. Таким чином, виникає проблема, в якій же спосіб розподіл маркетингу на стратегічні й операційні завдання організаційно реалізувати на практиці.

Схожі суперечності легко знімаються при послідовному розробленні стратегічного і тактичного планів маркетингу, коли має місце трансформація стратегічних цілей і завдань у тактичні, операційні.

### 5.3 Маркетинговий план як результат маркетингового планування

Результатом послідовного процесу маркетингового планування є маркетинговий план, розроблення якого вбудовується в загальний процес планування компанії.

*Маркетинговий план* – це документ, що містить відомості про ринок, маркетингові стратегії і конкретні заходи, що пропонуються використовувати для досягнення цілей підприємства (маркетингових, фінансових тощо) [8]. Крім того, *маркетинговий план* являє собою інструмент планування і реалізації маркетингової діяльності підприємства, за допомогою якого забезпечується безперервний процес аналізу, управління і контролю, спрямований на приведення до більш повної відповідності можливостей підприємства до вимог ринку [26].

Маркетингові плани розподіляються [26; 8]:

- 1) за *терміном*:
  - короткостроковий – до 1 року чи на рік;
  - середньостроковий – від 1 до 3 років;
  - довгостроковий – 3 і більше років;
- 2) за *формуванням документу*:
  - маркетинговий план як складова частина загального корпоративного плану;
  - плани маркетингу як окремі цільні документи, що розробляються за окремими організаційними одиницями (підрозділами, службами), окремими товарами (асортиментними групами) або сегментами ринку, як правило, у лінійних підрозділах компанії, керівники яких повинні нести відповідальність за реалізацію планів;
- 3) за *рівнем управління*:
  - стратегічні, що розробляються для створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями і маркетинговими можливостями, а також для визначення генеральних напрямків діяльності та вироблення корпоративних і конкурентних стратегій, як правило, на 3-5 років;
  - оперативні (тактичні чи річні), що розробляється на перший рік виконання стратегічного плану фірми, в якому відображається поточна маркетингова ситуація, стратегія маркетингу на рік, визначаються існуючі загрози і можливості товару, для якого розробляється план
- 4) за *методами розроблення (моделі)*:
  - що розробляються знизу доверху;
  - що розробляються зверху донизу;
- 5) за *організацією планування*:
  - централізовані;

- децентралізовані;
- комбіновані.

Слід відзначити, що маркетингове планування в різних організаціях здійснюється по-різному. Це стосується змісту плану, тривалості горизонту планування, послідовності розроблення, організації планування. Так, діапазон змісту плану маркетингу для різних компаній різний: іноді він лише трішки ширший за план діяльності відділу збуту. На другому полюсі – план маркетингу, заснований на розгляді стратегії бізнесу, виливається в розробку інтегрального плану, котрий охоплює всі ринки і продукти. Окремі організації, особливо малі підприємства, можуть не мати плану маркетингу як цільного документа, що включає декілька видів планів маркетингу. Єдиним плановим документом для таких організацій може бути бізнес-план, складений або для організації в цілому, або окремих напрямків її розвитку. У цьому плані дається інформація про ринкові сегменти та їх місткість, ринкову частку; наводиться характеристика споживачів і конкурентів, описуються бар'єри проникнення на ринок; формуються стратегії маркетингу; даються прогнозні оцінки обсягів збуту на кілька років (можливо, на 5 років) з розподілом по роках.

Крім того, для багатьох організацій, які мають розвинену систему планування, окремо розробляється стратегічний і довгостроковий плани маркетингу (див п. 7).

### **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ 5**

1. Дайте визначення поняттю «маркетингове планування» та сформулюйте його принципи, функції і завдання.
2. Перелічіть етапи маркетингового планування. Намалюйте схему, що відображає процес маркетингового планування.
3. Опишіть комплекс проблем та варіанти їх вирішення за допомогою підходу «10 “S” успішного маркетингового планування».
4. Охарактеризуйте систему маркетингового планування.
5. Сформулюйте сутність маркетингових планів та наведіть їх класифікацію.
6. Визначте особливості маркетингового планування в різних організаціях.

### **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 5**

*Тест 1* Маркетингове планування – це:

- а) управлінський процес створення та підтримки стратегічної

відповідності між цілями підприємства, її потенційними можливостями та шансами у сфері маркетингу;

б) спосіб складання послідовних і збалансованих операцій для досягнення визначеної мети;

в) поетапний процес досягнення маркетингових цілей, за допомогою якого підприємство відслідковує і контролює багато факторів, що впливають на отримання прибутку, завдяки систематичному використанню маркетингових ресурсів.

*Тест 2* Маркетингове планування повинно відповідати на ряд запитань:

а) пошук сегменту ринку, на якому потрібно сконцентрувати свої зусилля;

б) визначення допустимої частки ринку у кожному регіоні;

в) розподіл коштів між цілями маркетингу;

г) розроблення стратегічних маркетингових заходів та контроль за їх реалізацією;

д) визначення товарної, збутової, цінової, комунікаційної та розподільчої політики;

е) формулювання цілей, основних принципів і критеріїв оцінки самого процесу планування;

ж) забезпечення передумов ефективної діяльності компанії.

*Тест 3* Планування в маркетингу виконує такі основні функції:

а) визначає цілі, основні принципи і критерії оцінки самого процесу планування;

б) задає структуру й резерви планів, їх взаємозв'язок;

в) встановлює початкові дані для планування;

г) визначає загальну організацію процесу і межі планування;

д) містить алгоритм реалізації стратегії фірми та досягнення цілей;

е) забезпечує можливість управлінського контролю і моніторингу процесу реалізації стратегії та ін.;

ж) усі відповіді правильні.

*Тест 4* Розмістіть у правильній послідовності етапи маркетингового планування:

а) визначення цілей і завдань маркетингової діяльності;

б) оцінка альтернативних рішень;

в) пошук альтернативних рішень і прогнозування;

г) супроводження та моніторинг плану;

д) аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища;

е) ухвалення рішень.

*Тест 5* Принцип повноти і комплексності маркетингового планування передбачає:

- а) чітку відповідність зовнішньому середовищу ресурсів для виконання альтернативних варіантів;
- б) неперервність і послідовність намічених дій;
- в) обґрунтованість ухвалення управлінських рішень відповідно до їх пріоритетності;
- г) економічність, що зорієнтована на окупність планових витрат;
- д) якість виконання запланованих заходів;
- е) забезпечення гнучкості й адаптивності планування відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства.

*Тест 6* Поняття „10 S” успішного маркетингового планування передбачає:

- а) комплекс проблем маркетингового планування і визначення варіантів їх вирішення;
- б) основні етапи процесу маркетингового планування
- в) чинники системи маркетингового планування;
- г) розподіл систем маркетингового планування;
- д) підходи до визначення сутності маркетингового планування.

*Тест 7* Бар'єрами планування при розподілі цінностей навколо маркетингу є:

- а) невідповідність між маркетинговою стратегією і тактикою;
- б) недостатнє усвідомлення маркетингового середовища;
- в) невідповідність між маркетингом і орієнтацією підприємства;
- г) проблема встановлення пріоритетності цілей;
- д) усі відповіді є правильними;
- е) немає правильної відповіді.

*Тест 8* Зміст і ступінь формалізації системи планування залежить від чинників:

- а) положення організації та особливостей діяльності на ринку;
- б) рівня децентралізації планування й управління;
- в) особливостей діяльності підприємства, життєвого циклу продукції (послуг), що випускається;
- г) вибору вертикалі планування.

*Тест 9* Формалізовані планові системи використовують підприємства, що:

- а) діють на ринках з певним колом постійних споживачів, змінною структурою попиту і конкуренції;
- б) діють на ринках з певним колом споживачів, сталою структурою попиту і конкуренції;
- в) діють на ринках зі змінним колом підприємців, сталою структурою попиту і конкуренції;
- г) діють на ринках зі змінним колом підприємців, змінною

структурою попиту і конкуренції.

*Тест 10* Головним завданням підсистеми стратегічного планування є:

- а) визначення сегменту ринку, на який підприємству потрібно сконцентрувати зусилля;
- б) забезпечення передумов ефективної діяльності компанії;
- в) розроблення стратегічних маркетингових заходів та контроль за їх реалізацією;
- г) розподіл коштів між функціями маркетингу;
- д) розроблення комплексу маркетингу;
- е) виділення найперспективніших і найпривабливіших напрямків маркетингової діяльності з метою прискореного розвитку.

*Тест 11* Підприємство харчової промисловості функціонує в умовах частих змін кон'юнктури ринку і освоює виробництво нового виду продукції (екологічно чистого біо-кефіру). При цьому періоди маркетингових планів повинні бути:

- а) однаковими і не потребують оперативного перегляду планів маркетингу;
- б) однаковими і потребують оперативного перегляду планів маркетингу;
- в) різними і потребують оперативного перегляду планів маркетингу;
- г) різними і не потребують оперативного перегляду планів маркетингу.

*Тест 12* Підсистема планування маркетингу передбачає:

- а) розроблення деталізованих планів реалізації стратегічного плану фірми для кожного СГП фірми з деталізацією на продукти та/або ринки;
- б) виділення найперспективніших і найпривабливіших напрямків маркетингової діяльності з метою прискореного розвитку;
- в) розроблення стратегічних маркетингових заходів та контроль за їх реалізацією;
- г) формулювання стратегічних і тактичних завдань маркетингової діяльності;
- д) процес досягнення маркетингових цілей, за допомогою якого підприємство відслідковує і контролює багато факторів, що впливають на отримання прибутку.

*Тест 13* Результатом послідовного процесу маркетингового планування є \_\_\_\_\_.

*Тест 14* Оперативні маркетингові плани – це плани:

- а) що розробляються для створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями і маркетинговими можливостями, а також для визначення генеральних напрямків діяльності та вироблення корпоративних і конкурентних стратегій, як правило, на 3-5 років;

б) розробляється на перший рік виконання стратегічного плану фірми, в якому відображаються поточна маркетингова ситуація, стратегія маркетингу на рік, визначаються існуючі загрози і можливості ринку щодо товару, для якого розробляється план;

в) що розробляються у письмовому вигляді, де викладено суть, напрями і способи реалізації підприємницької ідеї, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутньої діяльності, а також особливості управління ним.

*Тест 15* Приведіть у відповідність кожен з видів маркетингових планів певній класифікаційній ознаці:

Класифікаційна ознака	Вид маркетингового плану
1) за терміном	а) короткостроковий;
2) за формуванням документа	б) комбіновані;
3) за рівнем управління	в) маркетинговий план як складова частина корпоративного плану;
4) за методами розроблення	г) стратегічні;
5) за організацією планування	д) що розробляються знизу доверху.

## **АНАЛІТИЧНІ ТА РОЗРАХУНКОВІ ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 5**

**Завдання 1** Охарактеризуйте цілі маркетинг-міксу, його завдання, а також тактику і стратегію діяльності підприємства. Підприємство виберіть самостійно, вибір погодьте з викладачем.



## РОЗДІЛ 6 СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ

*Теоретичні основи формування стратегії підприємства*  
*Корпоративні стратегії: зміст та види*  
*Конкурентні стратегії*  
*Сутність і зміст стратегій маркетингу*  
*Маркетингові стратегії малих підприємств*  
*Особливості стратегії зростання середніх підприємств*  
*Особливості стратегії зростання великих підприємств*

### 6.1 Теоретичні основи формування стратегії підприємства

У широкому сенсі *стратегія* – це набір правил, якими керується підприємство, ухвалюючи управлінські рішення. Разом з тим стратегію можна розглядати як загальний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії та досягнення цілей підприємства.

Іншими словами *стратегія* – це загальна модель дій, необхідна для досягнення довгострокових цілей шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства. Придатність стратегії визначається тим, наскільки вона відкрита для урахування нової інформації, нових можливостей, перегляду поглядів і перерозподілу ресурсів. "Відкритість" стратегії залежить від особливостей організаційної структури підприємства.

Сучасні стратегії підприємств у конкретній галузі відображають процеси, які відбуваються в ній. При цьому ринок і конкурентна боротьба впливають на стратегії підприємств, а стратегії підприємств, у свою чергу, впливають на ринок і конкурентну боротьбу.

Визначення стратегії для підприємства принципово залежить від конкретної ситуації, в якій воно перебуває. Однак є певні загальні підходи до формування стратегії та певні загальні межі, в які вписується стратегія.

Стратегії класифікуються за різними *ознаками*:

1) за *спрямованістю*:

– *збалансовані стратегії* використовують в умовах безперервних і поступових змін ринку;

– *наступальні стратегії* (інвестування) використовують, як правило, якщо виникає ситуація швидких стрибкоподібних змін, досягнення випередження або збереження лідерства;

– *оборонні стратегії* (збереження позиції) є використанням результатів спостереження за діями підприємств-лідерів на ринку, що дозволяє за короткий час відтворити досягнення цих фірм та вийти на ринок слідом за ними без претензій на зайняття провідних позицій (заміна

нерентабельної продукції, стимулюючи ціни, скорочення строків в підготовці товарів, нові ніші);

– *абсорбуючі стратегії* являть собою повну імітацію дій лідерів на ринку і спрямування основних зусиль на забезпечення виробничого процесу;

– *стратегії деінвестування* (відхід, ліквідація) – скорочення виробництва товарів, зменшення зв'язків із ЗМІ, відмова від стимулювання продажу.

2) за масштабами:

– *локальні стратегії* спрямовані на внутрішні зміни на підприємстві;

– *глобальні стратегії* покликані змінити не тільки внутрішню структуру підприємства, а й призводять до змін у зовнішньому середовищі;

3) за рівнями:

– *корпоративні (загальні, портфельні) стратегії* описують загальний напрямок зростання підприємства, розвиток його виробничо-збутової діяльності, показують, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів та послуг;

– *конкурентні стратегії (ділові або бізнес-стратегії)* забезпечують довгострокові конкурентні переваги господарських підрозділів;

– *функціональні стратегії* – стратегії маркетингу, фінансів, виробництва, персоналу, які розробляються функціональними підрозділами на засадах корпоративної та конкурентної стратегій.

## **6.2 Корпоративні стратегії: зміст та види**

Корпоративна стратегія містить:

- розподіл ресурсів між стратегічними господарськими підрозділами на засадах портфельного аналізу;

- зміну структури корпорації;

- єдину стратегічну орієнтацію підрозділів;

- рішення про злиття, придбання, входження до фінансово-промислових груп або інших інтеграційних структур. Так, наприклад, можна виділити такі стратегії інтегрованого зростання. *Традиційна інтеграція* передбачає формування об'єднання, що складається з компаній, які є відносно незалежними одна від одної. *Вертикальна інтеграція* – одна компанія є власником або співвласником інших (жорстка вертикальна інтеграція) або укладає з іншими компаніями угоди (гнучка вертикальна інтеграція). *Горизонтальна інтеграція* об'єднує декілька компаній одного рівня (наприклад, товаровиробників на

автомобільному ринку). *Комбінована інтеграція* передбачає горизонтальний розподіл функцій між компаніями різних рівнів (наприклад, товаровиробників та його посередників-партнерів).

Корпоративні стратегії дають змогу отримати матричне уявлення наслідків стратегічного мислення.

### Приклад

Корпоративна стратегія Російського телекомунікаційного холдингу передбачає такі головні аспекти:

- 1) ми надаємо кожному абоненту повного спектру телекомунікаційних послуг у будь-якій точці;
- 2) ми виробляємо продукцію та надаємо послуги світової якості за доступними цінами;
- 3) нам потрібні амбіційні особистості, готові стати професіоналами світового класу;
- 4) ми мотивуємо працівників для досягнення поставлених цілей і забезпечуємо їх усім необхідним;
- 5) уся діяльність компанії спрямована на впровадження інноваційних бізнес-процесів, технічних рішень і характеристик продуктів;
- 6) інформаційна відкритість компанії відносно клієнтів, суспільства, держави та інвесторів;
- 7) ми відкриті для співробітництва в операційній діяльності і соціального партнерства в інтересах суспільства [29].

До групи корпоративних стратегій можна віднести використання моделей Бостонської консультативної групи (БКГ), Мак-Кінсі – Дженерал Електрик, матриця PIMS та ін.

Матриця Бостонської консультативної групи (рис. 6.1) – це зручний прийом порівняння різних стратегічних зон господарювання (СЗГ), в яких працює фірма.

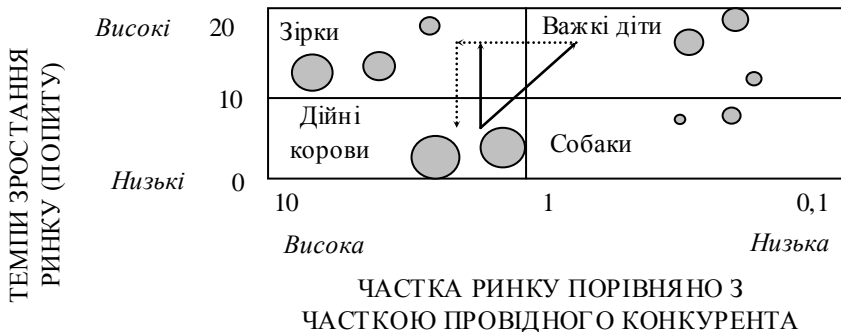


Рис. 6.1 – Матриця, запропонована Бостонською консультативною групою

Під стратегічною зоною господарювання (СЗГ) розуміють певний сегмент середовища організації, на якому фірма здійснює свою діяльність (або хоче здійснювати) і яка є об'єктом аналізу з точки зору виявлення окремих тенденцій, загроз, можливостей для подальшого здійснення діяльності фірмою.

Стратегічна бізнес одиниця (СБО) - це внутрішньофірмовий підрозділ, організаційна одиниця, яка відповідає за розробку стратегічних позицій фірми в одній або кількох зонах господарювання. СБО може бути окрема компанія, відділ компанії, продуктова лінія чи навіть окремий продукт.

Бостонська консультативна група запропонувала використовувати для визначення перспектив показники темпів зростання ринку (по вертикалі) та співвідношення частки ринку, що належить фірмі, та частки ринку, що належить її провідному конкурентові (по горизонталі). На думку БКГ, це співвідношення визначає порівняльні конкурентні позиції фірми в майбутньому.

Для кожної СЗГ робиться оцінка майбутніх темпів зростання, підраховуються частки ринку й отримані дані вписуються у відповідні клітинки.

Діаграма БКГ пропонує такий набір рішень щодо подальшої діяльності фірми у відповідних господарських зонах:

- «зірки» оберігати й укріплювати;
- по можливості позбавлятися від «собак», якщо немає вагомих причин для того, щоб їх зберігати;
- для «дійних корів» необхідний жорсткий контроль капіталовкладень і передача надлишку грошової виручки під контроль вищого керівництва фірми;
- «важкі діти» підлягають спеціальному вивченню, щоб установити, чи не зможуть вони при відомих капіталовкладеннях перетворитися на «зірок».

Пунктирна лінія показує, що «важкі діти» можуть стати «зірками», а «зірки» згодом, з приходом неминучої зрілості, перетворюються на «дійних корів», а потім – на «собак». Суцільна лінія показує перерозподіл коштів від «дійних корів».

Практика використання матриці БКГ показала, що вона є вельми корисною при виборі між різними зонами господарювання, при визначенні стратегічних позицій, а також для розподілу стратегічних ресурсів на найближчу перспективу. Водночас необхідно зазначити, що матриця БКГ застосовна лише за вельми специфічних умов. Перш ніж звертатися до матриці БКГ, важливо переконатися в тому, що зростання обсягу діяльності може бути надійним вимірником перспектив, і що

відносні позиції фірми в конкуренції можна визначити за її часткою на ринку. Якщо цих умов дотримуються, то матриця Бостона хороша своєю простотою й зручна як інструмент для аналізу того набору видів діяльності, яким володіє фірма. Якщо ж перспективи й умови конкуренції є складнішими, то двомірна матриця повинна бути доповнена складнішими інструментами оцінки.

Оцінюючи можливість використання моделі БКГ, необхідно враховувати її переваги й недоліки.

Переваги:

- модель використовується для дослідження взаємозв'язку між стратегічними одиницями бізнесу, що складають діловий портфель фірми, а також довготерміновими цілями відносно них;

- модель може бути основою для аналізу різних стадій розвитку стратегічної одиниці бізнесу і відповідно аналізу відмінності потреб у ній на різних етапах розвитку;

- є простим, доступним для розуміння підходом до організації ділового портфеля фірми.

Недоліки:

- не завжди правильно оцінює можливості бізнесу, оскільки, наприклад, для одиниці, визначеної як «собака», може порекомендувати залишення ринку, тоді як зовнішні й внутрішні зміни спроможні поліпшити позицію бізнесу;

- надмірно зосереджена на потоках готівки, тоді як для фірми не менш важливим показником є ефективність інвестицій; націлена на суперзростання і без уваги залишаються можливості оздоровлення бізнесу, пов'язані із застосуванням кращих методів управління [25].

Складнішим варіантом портфельної моделі є багатофакторна матриця «Мак-Кінсі – Дженерал-Електрик». Фактор «можливості розширення ринку» тут перетворився на багатофакторне поняття «привабливість ринку (галузі)». Фактор «відносна частка ринку» виріс до поняття «стратегічне становище фірми або конкурентоспроможність», котре характеризує різні елементи внутрішнього середовища підприємства (табл. 6.1).

Таблиця 6.1 – Чинники, що визначають привабливість ринку та стратегічне становище бізнесу

Привабливість ринку	Стратегічне становище (конкурентоспроможність)
1	2
<i>Характеристика ринку (галузі)</i>	
1) місткість ринку; 2) річні темпи зростання ринку; 3) розмір ключових сегментів (характеристика основних груп покупців); 4) диверсифікація ринку; 5) чутливість ринку до цін, інфляції, рівня обслуговування, змін	1) частка ринку, що контролюється (у еквівалентних термінах); 2) темпи зростання ринкової частки; 3) охоплення ключових сегментів; 4) ступінь участі в диверсифікації; 5) вплив на ринок; 6) престижність торгової чи товарної марки; 7) характер відносин з постачальниками; 8) вплив на позицію фірми споживачів;
<i>Фактори конкуренції</i>	
1) типи конкурентів; 2) рівень конкуренції; 3) сегменти ринку, які конкуренти залишили або, навпаки, освоїли; 4) чутливість до товарів-субститутів (замінників); 5) ступінь і типи інтеграції фірм у галузі	1) пристосованість до конкуренції в термінах продуктів, що випускаються; 2) можливості обслуговування ринків, продуктивна сила, якість продуктової лінії чи окремого продукту, асортимент продукції, якість управління; 3) сегменти, залишені або знову освоєні; 4) відносна частка ринку; 5) вразливість з боку нової технології;
<i>Соціально-психологічні чинники</i>	
1) соціальне середовище; 2) юридичні обмеження	1) зовнішній образ; 2) внутрішня фірмова культура й етика
<i>Фінансово-економічні чинники</i>	
1) межі капіталовкладень у галузі; 2) чинники важелів (структура витрат, розмір боргу); 3) бар'єри на вході і виході з галузі; ступінь використання	1) межі капіталовкладень; 2) виробничі можливості для виходу на новий ринок; 3) бар'єри, які становлять трудність; 4) рівень використання потужностей; 5) рівень цін на продукцію; 6) рівень прибутковості; 7) показники платоспроможності

ПРИВАБЛИВІСТЬ РИНКУ	Висока	Інвестувати (зростати)	Інвестувати (зростати)	Обмежені інвестиції (зміцнення стратегічних позицій)
	Середня	Інвестувати (зростати)	Обмежені інвестиції (використовувати досягнуте становище й захищати його)	Зібрати урожай (відмовитися від цього бізнесу)
	Низька	Обмежені інвестиції (використовувати досягнуте становище)	Зібрати урожай (відмовитися від цього бізнесу)	Зібрати урожай (відмовитися від цього бізнесу)
		Високе	Середнє	Низьке
		Стратегічне становище (конкурентоспроможність)		

Рис. 6.2 – Портфельна модель «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик»

Фірма має максимально об'єктивно оцінити своє становище щодо кожного з факторів, наведених у таблиці, й визначити його, виходячи з трьох можливих рівнів: низького, середнього, високого. На цій підставі фірма визначає своє місце в одному з квадратів матриці «Мак-Кінсі – Дженерал-Електрик» (рис. 6.2).

Як видно з матриці, верхній лівий кут означає сприятливі перспективи для зростання; діагональ, що розділяє верхній лівий кут і нижній правий кут, – це подвійне становище та обмежене зростання; нижній правий кут – відсутність реальних можливостей майбутнього розвитку.

Перевага цього методу порівняно з простою портфельною моделлю БКГ полягає у врахуванні найбільшої кількості значущих чинників внутрішнього та зовнішнього середовища фірми. Проте в застосуванні цієї моделі також існують обмеження, до яких можна зарахувати відсутність конкретних рекомендацій щодо поведінки на тому або іншому ринку, а також можливість суб'єктивної, спотвореної оцінки фірмою своєї позиції.

Моделлю, здатною дати набагато конкретніший матеріал для ухвалення стратегічних рішень, є матриця PIMS. Матеріали PIMS – це результат узагальнення досвіду більше трьох тисяч підприємств Європи й Північної Америки. Показники діяльності компаній відображені

приблизно в 30-ти основних змінних, що впливають на рівень прибутку, і розподілені на три групи: конкурентна позиція бізнесу; характеристика й привабливість ринку, на якому діє підприємство; виробнича структура підприємства. Модель PIMS виділяє також чинники, що здійснюють найбільший вплив на рівень прибутку: капіталомісткість, потім у порядку зменшення – відносна якість продукту, відносна частка ринку, продуктивність праці. Модель PIMS дає змогу кожній фірмі вчитися на досвіді інших підприємств, вибирати найзручніші способи майбутніх дій для отримання високих прибутків.

В умовах української економіки вивчення моделі PIMS має більшою мірою пізнавальний характер, оскільки вона розроблена для високорозвинених, насичених, відносно стійких ринків і видів бізнесу. З цього погляду статистичний досвід північноамериканського та японського бізнесу має для нашої економіки обмежене застосування [25].

### **6.3 Конкурентні стратегії**

Ці стратегії втілюються у бізнес-планах та ілюструють, як підприємство конкуруватиме на конкретному товарному ринку, кому, за якими цінами буде збувати товари, як буде їх рекламувати, як досягатиме перемоги в конкурентній боротьбі. Наприклад, стратегія вибору ринків, стратегія конкуренції на вибраному ринку. А далі на вибраному ринку: досягнення переваг у конкуренції на основі лідерства в цінах, ринкова спеціалізація, ринкова кооперація тощо.

Конкурентна стратегія дає змогу отримання конкретних показників (індикаторів) для порівняння позиції підприємства. Кожне підприємство дотримується власної конкурентної стратегії для завоювання кращої позиції та здобуття вигоди від конкурентної переваги.

Прибуток спонукає конкурентів розвивати свої стратегії. Конкурентні стратегії, які підприємства-суперники можуть винайти, і шляхи, які вони можуть визначити для реалізації цих стратегій, різні. Частота та глибина змін стратегій підприємств залежить від ринкового успіху або невдачі, а тривалість конкурентного протистояння залежить від підприємств-суперників та від того, наскільки стратегія придатна для конкретних ринкових умов. Коли підприємство на основі даних ситуаційного аналізу бачить, що його конкурентна стратегія переможена або неефективна, воно намагається знайти кращу стратегію, яку не зможе імітувати або обійти суперник.

Розглянемо деякі найбільш поширені, перевірені на практиці та висвітлені у спеціальній літературі конкурентні стратегії розвитку бізнесу. Вони відображають два принципово різні підходи (стратегії зростання та скорочення) і пов'язані зі зміною стану одного або кількох



елементів: продукту, ринку, галузі, становища підприємства в галузі, технології.

*Перша група – стратегії зростання* – використовується у галузях, що динамічно розвиваються, у яких швидко змінюється технологія, а також спостерігається значний щорічний приріст. До цієї групи конкурентних стратегій зростання відносять:

1) *стратегії концентрованого зростання*, які пов'язані зі зміною продукту та (або) ринку. Конкретними типами таких стратегій є:

– стратегії проникнення і посилення позицій на ринку (стимулювання покупок традиційними покупцями, збільшення частки ринку, залучення покупців від конкурентів, залучення нових споживачів, пошук нових можливостей користування);

– стратегії розвитку ринку (вихід на нові сегменти, нові територіальні ринки, нові збутові мережі)

– стратегії розвитку продукту (впровадження інноваційних товарів, нових марок; модифікація асортименту, вдосконалення параметрів продукції, розвиток інструментальних та емоційних характеристик тощо).

2) *стратегії диверсифікованого зростання*, що реалізуються тоді, коли підприємства не можуть далі розвиватися на конкретному ринку з певним товаром у межах певної галузі. Основні стратегії диверсифікованого зростання:

– стратегія концентричної диверсифікації (пошук нових видів діяльності одного і того ж рівня);

– стратегія чистої диверсифікації (освоєння абсолютно нових видів діяльності);

– стратегія конгломеративної диверсифікації (збільшення обсягів продажу нових товарів на традиційних ринках; збільшувати продаж нових товарів на нових ринках).

Стратегії концентрованого і диверсифікованого зростання втілені у матриці Ансоффа (рис. 6.3).

РИНКИ	<i>Існуючі</i>	Проникнення на ринок	Розвиток продукції
	<i>Нові</i>	Розвиток ринку	Диверсифікація
		<i>Існуюча</i>	<i>Нова</i>
		ПРОДУКЦІЯ	

Рис. 6.3 – Матриця Ансоффа

3) *стратегії обмеженого зростання* застосовують більшість підприємств у галузях, що склалися, зі стабільною технологією. Цілі

розвитку визначаються "від досягнутого" і коригуються на умови, що змінюються. Це найпростіший і найменш ризикований шлях дій.

Друга група конкурентних стратегій розвитку бізнесу – це *стратегії цілеспрямованого скорочення*. Вони реалізуються тоді, коли підприємство потребує перегрупування сил після тривалого зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади та кардинальні зміни в економіці. До цієї групи належать: 1) стратегія останнього засобу передбачає визначення цілей нижчого рівня, ніж досягнутий у минулому і використовують тоді, коли показники діяльності підприємства набувають стійкої тенденції до погіршення; 2) стратегія ліквідації; 3) стратегія "збирання урожаю"; 4) стратегія скорочення виробництва; 5) стратегія скорочення витрат.

Поєднання розглянутих стратегій формує *комбіновану стратегію*.

*Конкурентні стратегії*, які залежать від місця, що займає підприємство на ринку, можуть бути представлені чотирма матрицями (рис. 6.4 – рис. 6.7).



Рис. 6.4 - Матриця конкурентних стратегій М. Портера

*Стратегія "цінового лідерства"* пов'язана з тим, що підприємство досягає низьких витрат на виробництво і реалізацію своєї продукції. Унаслідок цього воно може за рахунок більш низьких цін на аналогічну продукцію завоювати більшу частку ринку. Підприємства, які реалізують такий тип стратегії, повинні мати оптимальні організацію виробництва та постачання, технологію, НДДКР, систему розподілу, щоб досягти найменших витрат. Маркетинг за такої стратегії не повинен бути високорозвиненим. М. Портер підкреслює, що підприємство, яке є лідером у зниженні витрат, не може дозволити собі ігнорувати принципи диференціації. Якщо споживачі не вважають продукцію підприємства порівнянною з продукцією конкурентів або прийнятною, лідеру доведеться встановлювати знижки з ціни, щоб ослабити своїх конкурентів, і втратити при цьому лідерство.

*Стратегія "продуктового лідерства"* передбачає, що підприємство

повинно виробляти товари, які мають унікальні властивості, важливі для покупця, і відрізняються від товарів-конкурентів. Диференціація може набувати різних форм: імідж марки, визнана технологічна досконалість, зовнішній вигляд, післяпродажний сервіс. Це веде до того, що покупці віддають перевагу саме цій товарній марці навіть за достатньо високої ціни, що дає підприємству можливість досягти високої рентабельності. Стратегія диференціації потребує значних інвестицій в операційний маркетинг і особливо в рекламу з метою інформування ринку про заявлені відмінні особливості товару.

*Стратегія "лідерство у ніші"* передбачає концентрацію зусиль підприємства на потребах вибраного ринкового сегмента або конкретної групи покупців без прагнення охопити весь ринок. Мета полягає в задоволенні потреб цільового сегмента краще, ніж конкуренти. Така стратегія може спиратись як на диференціацію продукту, так і на лідерство у витратах, або й на те, і на інше, але тільки у межах цільового сегмента. Стратегія "лідерства у ніші" дає змогу захопити велику частку ринку в цільовому сегменті, але завжди призводить до малої частки ринку в цілому.

Багато спеціалістів вважають, що теорії М. Портера є надто загальними для того, щоб за їх допомогою пояснити реальні життєві ситуації. Проте немає сумніву, що співвідношення між оцінкою якості товару споживачами і ціною товару є центральним питанням, яке набуло відображення в концепції конкурентних стратегій М. Портера.

Наступна матриця конкурентних сил (рис. 6.5) застосовується в умовах існування і запобігання загроз ринку. При цьому розробка заходів в конкуренції обирається адекватно загрозам, що очікуються від різних суб'єктів ринку:

1) при *загрозі появи нових конкурентів* пропонується створення для них перепон, бар'єрів; скорочення витрат з ростом обсягів, диференціації продукції, торгових марок;

при *конкуренції серед діючих компаній* враховуються традиційні дії конкурентів чи більш інтенсивна їх поведінка;

3) при *загрозі появи нових товарів* (товарів конкурентів або товарів-субститутів) застосовується пошук постійної «ринкової новизни», нових технологій;

4) при *загрозі з боку споживачів* підвищуються вимоги до продукції, цін, торгового обслуговування; вивчається поведінка покупців; виконується реагування на їх нестаток і формування попиту.

5) при *загрозі з боку постачальників*, що проявляється в підвищенні цін або зниженні якості, потрібно постійно слідкувати за їх діями, вести пошук нових партнерів, залучати нові технології і сировинні можливості.

	Загроза появи нових конкурентів	
Загроза споживачів	Конкуренція серед діючих компаній	Загроза постачальників
	Загроза появи нових товарів	

Рис. 6.5 – Матриця конкурентних сил

Наступна матриця Ф. Котлера (рис. 6.6) [14] пов'язана з органічного поведінкою суб'єкта на ринку залежно від місця, що він займає.

Позиція на ринку	Попереджуючі стратегії	Пасивні стратегії
Лідери ринку	Захоплення Захист	Перехоплення Блокування
Переслідуючі лідерів ринку	Атака Прорив по курсу	Проходження Охоплення
Уникнення прямої конкуренції	Зосередження сил на дільниці	Збереження позицій Обхід

Рис. 6.6 – Матриця конкурентних переваг

І остання матриця (рис. 6.7), на яку потрібно звернути увагу, це матриця реакції конкурентів, тобто врахування вже не стільки загрози, скільки спрямованості в її реалізації.

Цілі конкурента		Поточна стратегія
	Характер реакції конкурентів	
Самооцінка зайнятої позиції на ринку		Маркетингові можливості

Рис. 6.7 – Матриця реакції конкурентів

*Цілі конкурента* пов'язані з його положенням на ринку і фінансовими результатами.

*Самооцінка конкурентом своєї позиції* – ким він себе вважає, такі і будуть його дії.

*Поточна стратегія*, пов'язана з загальними стратегічними намірами, залежить від змін в окремих маркетингових діях.

Розуміння конкурентом своїх *маркетингових можливостей*, спільних і слабких сторін формує реакцію відповіді конкурента.

*Характер реакції конкурентів* – потрібно постійно прораховувати кроки конкурента, глибинні мотиви поведінки, мати варіанти попереджувальних дій.

Розглянуті конкурентні стратегії можуть бути використані як ефективний засіб досягнення і збереження конкурентних переваг. Однак кожна конкурентна стратегія пов'язана зі специфічними ризиками. Підприємство, яке не змогло ефективно спрямувати свою стратегію опиняється у надзвичайно не вигідному стратегічному становищі.

Крім перелічених стратегій, що використовують підприємства, слід відмітити стратегії запропоновані Р. Майлзом та П. Стоуном:

- стратегія підприємств захисників – повільне зростання, жорсткий внутрішній контроль, орієнтація на продуктивність, зменшення собівартості;

- стратегія фірм дослідників – новаторський стиль роботи, реакція на оточуюче середовище;

- стратегія фірм-аналітиків – збалансована дія попередніх на збереженні балансів ринків і продуктів, що забезпечує віддачу корисну для інших продуктів і ринків;

- стратегія реагуючих фірм – реалізація на окремі події в бізнесі, відсутність визначеної поведінки.

Існують матриці А. Делітла «зрілість сектора – становище щодо конкурента», в якій враховуються дві змінні – зрілість сектору ринку та становище серед конкурентів і Дж. Вествуда який передбачає розробку стратегії по кожному з елементів маркетинг-міксу [12].

На практиці підприємство може одночасно реалізувати кілька стратегій або дотримуватися певної послідовності в реалізації стратегій, тобто здійснювати комбіновану стратегію.

Стратегію вирізняють довгостроковість та впровадження нововведень (інновацій). Основне завдання, яке вирішує стратегія діяльності підприємства, - забезпечення впровадження інновацій та змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності.

Мистецтво стратегії полягає в тому, щоб результати розумової роботи втілилися у конкретні дії, які на етапі реалізації задумів дали б змогу

досягти високої ефективності [24].

#### **6.4 Сутність і зміст стратегій маркетингу**

*Стратегія маркетингу* – це принципові середньо- та довгострокові рішення з відповідними способами та засобами, які намічають орієнтири та спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей, які охоплюють елементи комплексу маркетингу: (продукт, ціну, місце та просування). Вони є глобальними напрямками діяльності, які потребують конкретизації через планування заходів маркетингу.

*Складові маркетингової стратегії* – це конкретні стратегії діяльності на цільових ринках, комплекс маркетингу, що використовується підприємством, та витрати на маркетинг. У стратегіях, що розробляються для кожного ринкового сегмента, повинні бути розглянуті нові продукти, ціни, реклама, просування продуктів, доведення продукту до споживачів, має бути показано, як стратегія реагує на небезпеку і можливості ринку, враховує ключові проблеми.

Дані аналізують і вибирають стратегії досягнення цілей, які у підрозділах підприємства переводять у плани окремих видів діяльності, зокрема маркетингу. Ці плани погоджуються, і на їх основі розробляється єдиний стратегічний план.

Стратегії маркетингової діяльності деталізують стратегії розвитку підприємства у цілому.

Стратегії маркетингу можуть бути:

– у галузі продукту: розробка нових продуктів; розширення номенклатури наявних продуктів; вилучення з виробництва застарілих продуктів; постійне оновлення асортименту продукції, що випускається; дотримання багатомарочної політики та ін.;

– у галузі ціноутворення: встановлення ціни на продукт відповідно до позиції продукту на ринку; проведення різної цінової політики на різних ринках; вироблення цінової політики з урахуванням цінової політики конкурентів; проведення різної цінової політики на різних ринках та ін.;

– у галузі розподілу та збуту товарів: вибір оптимальних каналів доведення товарів до споживача; підвищення рівня післяпродажного обслуговування; розробка заходів щодо зниження витрат на доставку продукту; продаж оптом або невеликими партіями та ін.;

– у галузі просування продукту: зв'язок зі споживачами за допомогою співробітників відділу продажу, через рекламу, виставки; методи та засоби організації дій співробітників відділу збуту на нових ринках.

Цілком очевидно, що стратегії для окремих елементів комплексу

маркетингу розробляються взаємопов'язано.

Стратегія маркетингу визначає, як необхідно використовувати комплекс маркетингу, щоб привернути увагу та задовольнити цільові ринки і досягти цілей підприємства.

Крім того, можна виділити такі *конкретні стратегії маркетингової діяльності*:

- неадаптивну, тобто ту, яка не залежить ні від часу, ні від політики конкурентів, коли, наприклад, ціна товару, витрати на рекламу і просування товарів є незмінними величинами;
- яка залежить від часу;
- адаптивну до поведінки конкурентів;
- яка реагує на обсяг продажу;
- яка реагує на обсяг прибутку [24].

### 6.5 Маркетингові стратегії малих підприємств

Функціонування малих підприємств на ринку пов'язано з великими проблемами. Але за рахунок головної їхньої переваги – гнучкості, тобто здатності оперативно перебудовувати свою діяльність, малі підприємства мають ринкові перспективи. Малі підприємства можуть використовувати чотири основні види стратегій (рис. 6.8).

<b>ФОРМА ІСНУВАННЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА</b>	<i>Незалежна від великого підприємства (суверенітет)</i>	<b>1. „Удаваний гриб” Стратегія копіювання</b>	<b>2. „Премудрий піскар” Стратегія оптимального розміру</b>
	<i>Пов'язана з великим підприємством (симбіоз)</i>	<b>4. „Хамелеон” Стратегія використання переваг великих підприємств</b>	<b>3. „Жалюча бджола” Стратегія участі у продукті великого підприємства</b>
		<i>Подібний до товару великого підприємства</i>	<i>Оригінальний товар</i>
<b>ТОВАР МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА</b>			

Рис. 6.8 – Основні види стратегій малого підприємства

1. *Стратегія копіювання* – оригінальний товар може стати об'єктом підробки як оригінальний, запатентований варіант – марочний продукт великого підприємства чи копії, "підробки" під оригінальний продукт, що

випускається малими підприємствами. Конкурентоспроможність забезпечується за рахунок низьких цін реалізації. Небезпека – зниження якості порівняно з оригіналом.

2. *Стратегія оптимального розміру* набуває застосування у тих галузях, де оптимальним є мале підприємство (торгівля, сфера побутового обслуговування).

3. *Стратегія участі в продукті великого підприємства* – малі підприємства виробляють комплектуючі складних виробів одного або кількох великих підприємств.

4. *Стратегія використання переваг великого підприємства* – мале підприємство вступає у систему довірливих відносин з великим підприємством та одержує право оперувати на ринку від його імені та під його торговою маркою (франчайзинг). Франчайзинг частіше за все використовують у роздрібній торгівлі, на підприємствах харчування.

Спрямованість стратегій – зведення до мінімуму гостроти конкуренції з великими підприємствами та якнайкраще використання їх гнучкості.

## 6.6 Особливості стратегії зростання середніх підприємств

Середні підприємства для забезпечення життєдіяльності мають дотримуватися спеціалізації на ринковій ніші. Ринкова ніша для середніх підприємств – це засіб конкурентної боротьби з великими підприємствами. Середні підприємства можуть вибрати один із чотирьох видів стратегії зростання залежно від темпів їх зростання та темпів зростання ринкової ніші, в якій функціонують підприємства (рис. 6.9).

ТЕМПИ ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВ	<i>Помірні</i>	Стратегія збереження	Стратегія пошуку загарбника
	<i>Прискорені</i>	Стратегія виходу за межі ніші	Стратегія лідерства у ніші
		<i>Помірні</i>	<i>Прискорені</i>

ТЕМПИ ЗРОСТАННЯ НІШІ

Рис. 6.9 – Матриця "темпи зростання підприємства / темпи зростання ніші"

*Стратегія збереження* спрямована на збереження наявного становища підприємства, оскільки немає ні необхідності розширення діяльності, ні можливостей для цього. У цій стратегії є небезпека втратити



нішу внаслідок зміни потреб.

*Стратегія пошуку загарбника* – у зв'язку з нестачею коштів для збереження свого становища у межах ніші середнє підприємство шукає велике підприємство, яке було б у змозі поглинути його, але при цьому зберегти як відносно самостійний підрозділ і його місце у ринковій ніші.

*Стратегія лідерства у ніші* можлива у двох випадках:

- підприємство зростає так само швидко, як і ніша, що дає йому можливість перетворитися у провідне монопольне підприємство та не допустити в нішу конкурентів;
- підприємство повинно мати відповідні фінансові ресурси для підтримання прискороного зростання.

4. *Стратегія виходу за межі ніші* ефективна тільки тоді, коли межі ніші досить вузькі для підприємства. Для конкурентної боротьби за межами ніші підприємство має відкласти у ніші достатні фінансові та інші ресурси.

### 6.7 Особливості стратегії зростання великих підприємств

Великі підприємства мають можливість здійснювати масове стандартизоване виробництво та розширення сфери діяльності (диверсифікацію). Однак це знижує гнучкість їхньої діяльності. Залежно від темпів зростання та ступеня диверсифікації виробництва великі підприємства можна поділити на три групи: "горді леви", "могутні слони", "незграбні бегемоти". Характеристики цих підприємств наведено на рис. 6.10 та у табл. 6.2.

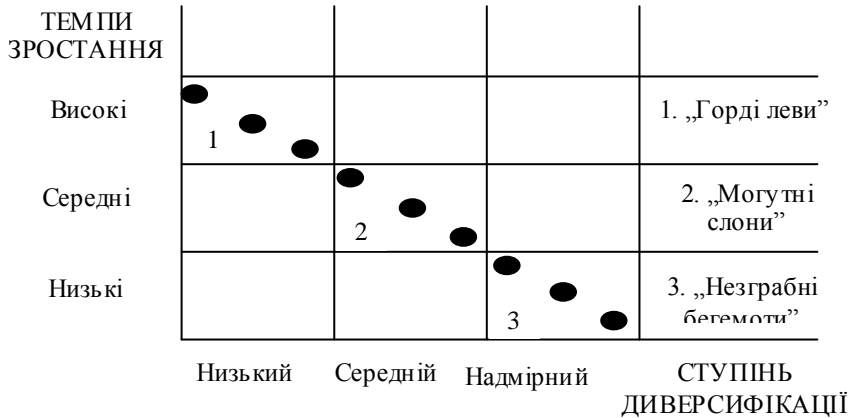


Рис. 6.10 – Типи великих підприємств

Таблиця 6.2 – Характеристика великих підприємств

Характеристики	"Горді леви"	"Могутні слони"	"Незграбні бегемоти"
Зростання	Прискорене	Середнє,	Уповільнене
Профіль	Спеціалізація у важливому, перспективному, великому сегменті	Широка диверсифікація у великому регіоні	Надмірна, безладна диверсифікація на багатьох ринках (сегментах)
Прибуток	Достатній для прискореного зростання	Достатній для забезпечення стійкості ринку	Недостатній, може завдати збитків

Стратегії для великих підприємств слід вибирати на основі аналізу ключових чинників, що характеризують їх стан з урахуванням результатів аналізу портфеля різних видів бізнесу, а також характеру і сутності реалізованих стратегій.

А.А. Томпсон і Дж. Стрікланд запропонували матрицю вибору стратегій залежно від динаміки зростання ринку і конкурентної позиції підприємства (рис. 6.11).

ТЕМПІ ЗРОСТАННЯ РИНКУ	<i>Високі</i>	<p>Стратегічні можливості.                  Перегляд стратегії концентрації.                  Купівля іншого підприємства в тій же галузі (для підсилення конкурентних переваг).                  Вертикальна інтеграція.                  Диверсифікація.                  Злиття або продаж більш потужному підприємству.                  Закриття (остання можливість).</p>	<p>Стратегічні можливості.                  Продовження концентрації в одній галузі.                  Міжнародна експансія (якщо є можливість ринку).                  Вертикальна інтеграція (якщо це для підсилює конкурентні позиції).                  Диверсифікація у суміжні галузі (для перенесення досвіду і знань із базової галузі).</p>
	<i>Низькі</i>	<p>Стратегічні можливості.                  Перегляд стратегії концентрації.                  Злиття з конкуруючим підприємством.                  Вертикальна інтеграція.                  Диверсифікація.                  “Зняття верхків” та вихід з ринку.                  Ліквідація (якщо інші заходи не допомогли).</p>	<p>Стратегічні можливості.                  Міжнародна експансія (якщо є можливість ринку).                  Диверсифікація в суміжні галузі.                  Диверсифікація в нові галузі.                  Спільні підприємства в нових галузях.                  Вертикальна інтеграція.                  Продовження стратегії концентрації зростання за рахунок відвоювання частки у слабких конкурентів.</p>
		<i>Слабка</i>	<i>Сильна</i>
КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ			

Рис. 6.11 – Можливі корпоративні стратегії великих підприємств

Таким чином, засвоївши види та особливості маркетингових стратегій різних типів підприємств, необхідно диференційовано підходити до вибору їх застосування у практичній діяльності [24].

## КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ 6

1. Сформулюйте сутність і наведіть класифікацію стратегій підприємства.
2. Розкрийте зміст корпоративних стратегій. Наведіть приклади.
3. Визначте сутність, особливості застосування, переваги та недоліки матриці Бостонської консультативної групи.
4. Охарактеризуйте багатofакторну матрицю «Мак-Кінсі – Дженерал-Електрик».
5. Розкрийте зміст конкурентних стратегій підприємства. Наведіть приклади.
6. Дайте характеристику матриць конкурентних стратегій М. Портера, конкурентних сил, конкурентних переваг і реакції конкурентів.
7. Визначте сутність і зміст стратегій маркетингу.
8. Проаналізуйте маркетингові стратегії малих підприємств.
9. Охарактеризуйте особливості стратегії зростання середніх і великих

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 6

*Тест 1* Стратегія – це:

- а) господарська концепція управління;
- б) поетапний процес досягнення маркетингових цілей, за допомогою якого підприємство відслідковує і контролює багато факторів;
- в) визначення генеральних напрямків діяльності підприємства та вироблення портфельної стратегії;
- г) результат стратегічного управління;
- д) загальна модель дій, необхідна для досягнення довгострокових цілей шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства;
- е) конкретний очікуваний стан підприємства чи організації;
- ж) загальний, всебічний план досягнення цілей;
- з) основна мета існування підприємства.

*Тест 2* Приведіть кожен з видів стратегій відповідно до певної характеристики:

- | Різновид стратегій | Характерні риси  |
|--------------------|--|
| 1) збалансовані    | а) описують загальний напрямок зростання підприємства, розвиток його виробничо-збутової діяльності, показують, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів та |

- 2) наступальні                    б) використовують, як правило, якщо виникає ситуація швидких стрибкоподібних змін, досягнення випередження або збереження лідерства;
- 3) оборонні                        в) використовують в умовах безперервних і поступових змін ринку;
- 4) деінвестування                г) являть собою повну імітацію дій лідерів на ринку і спрямування основних зусиль на забезпечення виробничого процесу;
- 5) абсорбуючі                    д) є використанням результатів спостереження за діями підприємств-лідерів на ринку, що дозволяє за короткий час відтворити досягнення цих фірм та вийти на ринок слідом за ними без претензій на зайняття провідних позицій;
- 6) функціональні                е) скорочення виробництва товарів, зменшення зв'язків із ЗМІ, відмова від стимулювання продажу;
- 7) конкурентні (ділові або бізнес-стратегії)                    ж) спрямовані на внутрішні зміни на підприємстві;
- 8) локальні стратегії            з) покликані змінити не тільки внутрішню структуру підприємства, а й призводять до змін у зовнішньому середовищі;
- 9) глобальні стратегії            к) забезпечують довгострокові конкурентні переваги господарських підрозділів;
- 10) корпоративні (загальні, портфельні)                л) стратегії маркетингу, фінансів, виробництва, персоналу, які розробляються функціональними підрозділами на засадах корпоративної та конкурентної стратегії.

*Тест 3* Горизонтальна інтеграція як корпоративна стратегія підприємства передбачає:

- а) об'єднання компаній, які є відносно незалежними одна від одної;
- б) об'єднання, коли одна компанія є власником або співвласником інших;
- в) об'єднання декількох компаній одного рівня;
- г) горизонтальний розподіл функцій між компаніями різних рівнів.

*Тест 6* Високий темп зростання ринку та низька частка ринку порівняно з часткою провідного конкурента характерні для стратегічних бізнес-одиниць, виділених в матриці Бостонської консультативної групи:

- а) “зірки”;
- б) “важкі діти”;
- в) “дійні корови”;
- г) “собаки”.

*Тест 7* Рішеннями щодо подальшої діяльності для „дійних корів” є:

- а) оберігати й укріплювати;
- б) за можливості позбавлятися, якщо немає вагомих причин для того, щоб їх зберігати;
- в) необхідний жорсткий контроль капіталовкладень і передача надлишку грошової виручки під контроль вищого керівництва фірми;
- г) потребують значних фінансових витрат.

*Тест 8* З перелічених нижче показників виберіть ті, які належать до фактора конкурентоспроможності за матрицею «Мак-Кінсі - Дженерал-Електрик»:

- а) частка ринку, що контролюється (у еквівалентних термінах);
- б) розмір ключових сегментів (характеристика основних груп покупців);
- в) рівень ризику;
- г) ступінь участі в диверсифікації;
- д) вплив на ринок;
- е) диверсифікація ринку;
- ж) престижність торгової чи товарної марки;
- з) вплив на позицію фірми споживачів;
- к) ефективність рекламної діяльності;
- л) місткість ринку;
- м) охоплення ключових сегментів;
- н) темпи зростання ринкової частки;
- о) річні темпи зростання ринку;
- п) характер відносин з постачальниками;
- р) чутливість ринку до цін, інфляції, рівня обслуговування, змін зовнішніх чинників;
- с) схильність до циклічності;
- т) циклічність попиту.

*Тест 9* Основною перевагою матриці «Мак-Кінсі – Дженерал-Електрик» над моделлю БКГ є:

- а) врахування найбільшої кількості значущих чинників внутрішнього та зовнішнього середовища фірми;
- б) надання конкретних рекомендацій щодо поведінки на тому або іншому ринку;
- в) простий і доступний для розуміння підхід до формування бізнес-портфеля фірми;

г) можливість кожній фірмі вчитися на досвіді інших підприємств;  
д) відсутність суб'єктивної, спотвореної оцінки фірмою своєї позиції;  
е) отримання конкретних показників (індикаторів) для порівняння позиції підприємства;

ж) усі відповіді правильні.

*Тест 10* Стратегія чистої диверсифікації передбачає:

а) пошук нових видів діяльності одного і того самого рівня;  
б) освоєння абсолютно нових видів діяльності;  
в) збільшення обсягів продажу нових товарів на традиційних ринках, збільшення продажу нових товарів на нових ринках;  
г) стимулювання покупок традиційними покупцями, збільшення частки ринку, залучення покупців від конкурентів, залучення нових споживачів, пошук нових можливостей користування;  
д) вихід на нові сегменти, нові територіальні ринки, нові збутові мережі;

е) впровадження інноваційних товарів, нових марок; модифікація асортименту, вдосконалення параметрів продукції, розвиток інструментальних та емоційних характеристик тощо.

*Тест 11* Стратегія цілеспрямованого скорочення використовується:

а) у галузях, що динамічно розвиваються, у яких швидко, змінюється технологія, а також спостерігається значний щорічний приріст;

б) коли підприємства не можуть далі розвиватися на конкретному ринку з певним товаром у межах певної галузі;

в) у галузях, що склалися, зі стабільною технологією; коли цілі розвитку визначаються "від досягнутого" і коригуються на умови, що змінюються;

г) реалізуються тоді, коли підприємство потребує перегрупування сил після тривалого зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади та кардинальні зміни в економіці.

*Тест 12* Підприємство досягло в процесі своєї діяльності зниження витрат на виробництво, що призвело до зниження цін на аналогічні товари Згідно з матрицею конкурентних стратегій М. Портера дане підприємство займає стратегічне становище, що називається \_\_\_\_\_.

*Тест 13* Принципові середньо- та довгострокові рішення з відповідними способами та засобами, які намічають орієнтири та спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей, які охоплюють елементи комплексу маркетингу – це \_\_\_\_\_.

*Тест 14* Сутністю стратегії копіювання, що використовуються малими підприємствами, є:

а) оригінальний товар може стати об'єктом підробки як оригінальний,

запатентований варіант;

б) малі підприємства виробляють комплектуючі складних виробів одного або кількох великих підприємств;

в) мале підприємство вступає у систему договірних відносин з великим підприємством та одержує право оперувати на ринку від його імені та під його торговою маркою.

*Тест 15* Велике підприємство має високі темпи зростання, але низький ступінь диверсифікації. Дане підприємство належить до типу підприємства:

- а) “горді леви”;
- б) “могутні слони”;
- в) “незграбні бегемоти”.

## АНАЛІТИЧНІ ТА РОЗРАХУНКОВІ ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 6

**Завдання 1** Проаналізуйте бізнес-портфель підприємства, застосовуючи матрицю “McKinsey - General Electric”, і виконайте оцінку стану підприємства. Дайте рекомендації підприємству за результатами проведеного аналізу і запропонуйте стратегію для кожного з СГП. Підприємство виберіть самостійно, вибір погодьте з викладачем.

**Приклад** Виконайте аналіз і дайте оцінку нового виду продукції від фабрики морозива ЗАТ „Троянда” – морозива у вафельному ріжку „The Best”. За результатами проведеного аналізу запропонуйте стратегію для кожного з СГП.

**Розв’язання** ЗАТ „Троянда” є загальнонаціональною компанією з випуску морозива, і контролює 9,2% вітчизняного ринку морозива в 2004 році. (входить до п’ятірки провідних підприємств виробників морозива в Україні). ЗАТ „Троянда” розпочала свою діяльність у 2000 році. Головний офіс розташований в м. Київ, а безпосередньо виробництва знаходяться в м. Луцьк (Волинська обл.), Полтава (Полтавська обл.), Макіївка (Донецька обл.). Наприкінці 2001 року київська компанія “Троянда”, що належить WNISEFK (Western nis enterprise fund), виробниче підприємство якої знаходиться в Луцьку (Волинська область), придбала 51% акцій Макіївського підприємства з виробництва морозива “Полос” (з обсягом виробництва 801 тонна у 2001 році). Умови угоди не розголошувалися. У травні 2002 року “Троянда” придбала 51% акцій ще однієї компанії, “Полтавахолод” (з обсягом виробництва 3,2 тис. тонн у 2001 році), тим самим ще більше збільшивши свою частку ринку [11].

ЗАТ „Троянда” реалізує свою продукцію через 26 дистриб’юторів, які знаходяться по всій Україні. Морозиво виробництва ЗАТ „Троянда” продається з понад 10 тис. власних морозильних вітрин, що здаються в

оренду дилерам, і з 9 тис. морозильних вітрин, що належать дистриб'юторам і оптовикам.

Підприємство виробляє широку гаму виробів з морозива: морозиво у вафельному стаканчику, пломбір, сандвіч, сімейне морозиво, торт-морозиво, морозиво у промисловому фасуванні – брикет, а з 2004 року розпочало виробництво м'якого морозива для фаст-фудів. Як видно в номенклатурі випуску морозива не вистачає – морозива у вафельному ріжку, отже оцінимо стратегічні перспективи нового виду продукції від ЗАТ „Троянда” – морозива у вафельному ріжку „The Best” на основі поетапної побудови матриці “McKincey – General Electric” [10].

**Еман 1.** Визначаємо показники за факторами „привабливість ринку” та „конкурентоспроможність” залежно від специфіки певної СБО (табл. 6.3). [21]

Таблиця 6.3 - Показники, які відображають вплив факторів „привабливість ринку” і „конкурентоспроможність”

<b>Фактори</b>	
<b>Привабливість ринку</b>	<b>Конкурентоспроможність СБО</b>
<b>Показники</b>	<b>Показники</b>
1. Місткість ринку	1. Ринкова частка, що контролюється
2. Річні темпи зростання ринку	2. Темпи зростання ринкової частки
3. Прибутковість	3. Якість морозива
4. Рівень конкуренції	4. Престижність товарної марки морозива
5. Бар'єри входу на ринок	5. Асортимент продукції
6. Циклічність попиту	6. Ефективність рекламної діяльності
7. Рівень ризику	7. Виробничі можливості для виходу на новий ринок
8. Схильність ринку до змін при зміні навколишнього середовища	8. Рівень цін на продукцію
9. Схильність ринку до інфляції	
10. Чутливість ринку до цін	

**Еман 2.** Для кожного показника в межах кожного з двох факторів розраховуємо коефіцієнти вагомості.

Присвоюючи коефіцієнти вагомості, приймаємо вагу фактора за одиницю (1,00), і коефіцієнт вагомості кожного показника в межах цього фактора визначаємо, виходячи з його питомої ваги у цьому факторі (тобто на основі того впливу, який здійснює певний показник на розмір фактора).



Існує також практика визначення вагомості показників не у коефіцієнтах, а у відсотках: вага фактора приймається за 100%, а вага показника визначається згідно з його питомою вагою також у відсотках.

Вагомість показників знайдемо методом попарного порівняння (табл. 6.4 - 6.5).

Таблиця 6.4 - Оцінка коефіцієнтів вагомості показників за фактором „привабливість ринку”

	<b>Показники</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>∑</b>	<b>Вага</b>
<b>1</b>	Місткість ринку	■	1	0	1	1	1	1	1	1	1	<b>8</b>	<b>0,178</b>
<b>2</b>	Річні темпи зростання ринку	0	■	0	0	1	0	0	1	1	1	<b>4</b>	<b>0,089</b>
<b>3</b>	Прибутковість	1	1	■	1	1	1	1	1	1	1	<b>9</b>	<b>0,200</b>
<b>4</b>	Рівень конкуренції на ринку	0	1	0	■	1	0	1	0	0	0	<b>3</b>	<b>0,067</b>
<b>5</b>	Бар'єри входу на ринок	0	0	0	0	■	0	0	1	0	0	<b>1</b>	<b>0,022</b>
<b>6</b>	Циклічність попиту	0	1	0	1	1	■	1	1	1	0	<b>6</b>	<b>0,133</b>
<b>7</b>	Рівень ризику	0	1	0	0	1	0	■	1	0	0	<b>3</b>	<b>0,067</b>
<b>8</b>	Схильність ринку до змін при зміні навколишнього середовища	0	0	0	1	0	0	0	■	0	0	<b>1</b>	<b>0,022</b>
<b>9</b>	Схильність ринку до інфляції	0	0	0	1	1	0	1	1	■	0	<b>4</b>	<b>0,089</b>
<b>10</b>	Чутливість ринку до цін	0	0	0	1	1	1	1	1	1	■	<b>6</b>	<b>0,133</b>
	Усього											<b>45</b>	<b>1,000</b>

Таблиця 6.5 - Оцінка коефіцієнтів вагомості показників за фактором „конкурентоспроможність”

	<b>Показники</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>Σ</b>	<b>Вага</b>
<b>1</b>	Ринкова частка, що контролюється		1	1	1	1	1	1	1	<b>7</b>	<b>0,250</b>
<b>2</b>	Темпи зростання ринкової частки	0		0	0	1	1	1	0	<b>3</b>	<b>0,107</b>
<b>3</b>	Якість морозива	0	1		0	1	1	1	0	<b>4</b>	<b>0,143</b>
<b>4</b>	Престижність товарної марки морозива	0	1	1		0	1	1	0	<b>4</b>	<b>0,143</b>
<b>5</b>	Асортимент продукції	0	0	0	1		1	0	0	<b>2</b>	<b>0,071</b>
<b>6</b>	Ефективність рекламної діяльності	0	0	0	0	0		1	0	<b>1</b>	<b>0,036</b>
<b>7</b>	Виробничі можливості для виходу на новий ринок	0	0	0	0	1	0		0	<b>1</b>	<b>0,036</b>
<b>8</b>	Рівень цін на продукцію	0	1	1	1	1	1	1		<b>6</b>	<b>0,214</b>
	Усього									<b>28</b>	<b>1,000</b>

**Етап 3.** Для кожного показника в межах кожного з двох факторів оцінюємо ранг.

Ранг встановлюється виходячи із діапазону від одного до п'яти (або від одного до десяти). Він характеризує стан показника на рівні підприємства. Найнижчим вважається ранг "1", найвищим — "5" або "10".

**Етап 4.** За кожним показником визначаємо загальну оцінку за формулою:

$$O_{ij} = K_{ij} \cdot P_{ij}, \quad (6.1)$$

де  $O_{ij}$  — загальна оцінка  $i$ -го показника за  $j$ -м фактором;

$K_{ij}$  — коефіцієнт вагомості  $i$ -го показника за  $j$ -м фактором;

$P_{ij}$  — ранг  $i$ -го показника за  $j$ -м фактором.

**Етап 5.** Загальні оцінки підсумовуються в межах кожного фактора, і таким чином загальну оцінку за фактором розраховуємо за формулою:

$$O_j = \sum_{i=1}^n O_{ij}, \quad (6.2)$$

де  $O_j$  — загальна оцінка  $j$ -го фактора,

$n$  — кількість показників у межах  $j$ -го фактора [18].

Так, для стратегічних бізнес одиниць (окремих видів морозива, що випускається ЗАТ „Троянда”) загальні оцінки для побудови матриці “McKincey - General Electric” за факторами наведені в табл. 6.6, 6.7.

Таблиця 6.6 – Показники щодо СБО ЗАТ "Троянда" за фактором „привабливість ринку”

Оцінки	Вагомість	Р а н г	Загальна оцінка	Р а н г	Загальна оцінка	Р а н г	Загальна оцінка	Р а н г	Загальна оцінка	Р а н г	Загальна оцінка	Р а н г	Загальна оцінка		
<i>Вид морозива</i>		<i>Різкок</i>		<i>Пломбір</i>		<i>Вафельний стаканчик</i>		<i>Сімейне морозиво</i>		<i>Торт-морозиво</i>		<i>Морозиво у брикеті</i>		<i>Сандвіч</i>	
<i>Показники за фактором</i>															
1. Місткість ринку	0,178	2	0,356	5	0,890	5	0,890	4	0,712	3	0,534	2	0,356	3	0,534
2. Річні темпи зростання ринку	0,089	4	0,356	4	0,356	3	0,267	5	0,445	3	0,267	2	0,178	2	0,178
3. Прибутковість	0,200	5	1,000	4	0,800	1	0,200	4	0,800	4	0,800	2	0,400	2	0,400
4. Рівень конкуренції на ринку	0,067	5	0,335	2	0,134	1	0,067	3	0,201	4	0,268	4	0,268	5	0,335
5. Бар'єри входу на ринок	0,022	4	0,088	2	0,044	1	0,022	3	0,066	4	0,088	4	0,088	3	0,066
6. Циклічність попиту	0,133	4	0,532	3	0,399	2	0,266	3	0,399	2	0,266	3	0,399	4	0,532
7. Рівень ризику	0,067	5	0,335	3	0,201	2	0,134	3	0,201	2	0,134	3	0,201	4	0,268
8. Схильність ринку до змін при зміні навколишнього середовища	0,022	5	0,110	4	0,088	2	0,044	4	0,088	4	0,088	3	0,066	4	0,088
9. Схильність ринку до інфляції	0,089	2	0,178	3	0,267	4	0,356	2	0,178	2	0,178	1	0,089	3	0,267
10. Чутливість ринку до цін	0,133	5	0,665	3	0,399	2	0,266	3	0,399	2	0,266	4	0,532	3	0,399
Усього	1,000	X	3,955	X	3,578	X	2,512	X	3,489	X	2,889	X	2,577	X	3,067

Таблиця 6.7 – Показники щодо СБО ЗАТ "Троянда" за фактором „конкурентоспроможність”

Показники	Ва- го- мість	Р а н г	За- галь- на оцін- ка	Р а н г	За- галь- на оцін- ка	Р а н г	За- галь- на оцін- ка	Р а н г	За- галь- на оцін- ка	Р а н г	За- галь- на оцін- ка	Р а н г	За- галь- на оцін- ка	Р а н г	За- галь- на оцін- ка			
<i>Вид морозива</i>																		
<i>Показники за фактором</i>	<i>Ріжок</i>			<i>Пломбір</i>			<i>Вафельний стаканчик</i>			<i>Сімейне морозиво</i>			<i>Торт-морозиво у брикеті</i>			<i>Сандвіч</i>		
1. Ринкова частка, що контролюється	0,250	4	1,000	3	0,750	2	0,500	3	0,750	3	0,750	2	0,500	5	1,250			
2. Темпи зростання ринкової частки	0,107	4	0,428	4	0,428	3	0,321	5	0,535	3	0,321	2	0,214	2	0,214			
3. Якість морозива	0,143	5	0,715	4	0,572	2	0,286	4	0,572	4	0,572	3	0,429	4	0,572			
4. Престижність товарної марки морозива	0,143	5	0,715	5	0,715	2	0,286	4	0,572	4	0,572	3	0,429	4	0,572			
5. Асортимент продукції	0,071	5	0,355	5	0,355	5	0,355	4	0,284	2	0,142	2	0,142	2	0,142			
6. Ефективність рекламної діяльності	0,036	4	0,144	4	0,144	3	0,108	4	0,144	4	0,144	2	0,072	3	0,108			
7. Виробничі можливості для виходу на новий ринок	0,036	4	0,144	2	0,072	1	0,036	3	0,108	3	0,108	5	0,180	4	0,144			
8. Рівень цін на продукцію	0,214	4	0,856	3	0,642	2	0,428	3	0,642	3	0,642	3	0,642	3	0,642			
Усього	1,000	X	4,357	X	3,678	X	2,320	X	3,607	X	3,251	X	2,608	X	3,644			

Визначення рангів для показників за факторами відбувається, виходячи з таких позицій:

### 1. За фактором „привабливість ринку”:

1. *Місткість ринку.* Морозиво у вафельному ріжку займає 3% національно ринку морозива, або 3,48 тис. тон у об’ємному численні (рис.

6.12). [4] Дані величини є незначними, а тому показник місткості ринку отримує ранг „2”.

2. *Річні темпи зростання ринку.* За останні 5 років ринок морозива у вафельному ріжку стабільно демонструє зростання, і тому отримав досить позитивну оцінку „4” (рис. 6.13). [4]

У майбутньому частка ринку буде зростати (на це впливають такі позитивні чинники):

- зростання доходів населення;
- споживачі все більшу перевагу надають більш якісному і відповідно більш дорогому морозиву.

3. *Прибутковість.* Морозиво у вафельному ріжку орієнтоване в першу чергу на більш заможних громадян, а тому підприємство може встановлювати максимально великі націнки на свою продукцію. За цим показником підприємство отримало максимально можливу оцінку „5”.

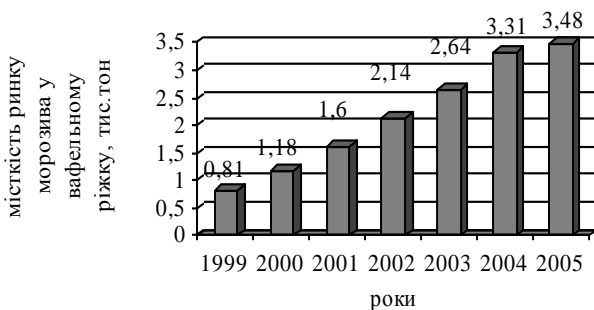


Рисунок 6.12 – Місткість ринку морозива у вафельному ріжку

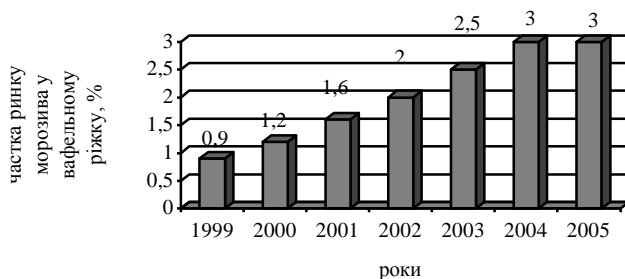


Рисунок 6.13 – Частка ринку морозива у вафельному ріжку, %

4. *Рівень конкуренції*. На ринку морозива у вафельному ріжку працює приблизно 9-10 виробників, отже цей ринок є мало концентрований, і відрізняється великим асортиментом продукції, що є привабливим для ЗАТ „Троянда”. За цим показником виставляється максимальна оцінка „5”.

5. *Бар’єри виходу на ринок*. Вихід на малоконцентрований ринок може дозволити собі підприємство із значними фінансовими ресурсами, і позитивним іміджем на ринку. За цим показником ЗАТ „Троянда” отримує ранг „4”.

6. *Циклічність попиту*. Морозиво у вафельному ріжку менше залежить від циклічних коливань, ніж інші види морозива, стабільно продається взимку, однак дещо в менших обсягах ніж влітку. За цим показником ЗАТ „Троянда” отримує ранг „4”.

7. *Рівень ризику*. Оскільки на ринку морозива у вафельному ріжку функціонує незначна кількість конкурентів, то ризикованість функціонування на ньому мінімальна. За цим показником ЗАТ „Троянда” отримує ранг „5”.

8. *Схильність ринку до змін при зміні навколишнього середовища*. При поліпшенні соціально-економічної ситуації в Україні, попит на морозиво у вафельному ріжку буде стрімко зростати, будуть змінюватись смаки і уподобання споживачів, відповідно буде і змінюватися продукція. За цим показником ЗАТ „Троянда” отримує максимально можливу оцінку „5”.

9. *Схильність ринку до інфляції*. В процесі виробництва морозива у вафельному ріжку ЗАТ „Троянда” використовує тільки натуральні складові, ціни на які постійно мають тенденцію до підвищення, а тому ринок морозива у вафельному ріжку знаходиться під значним впливом інфляції. За цим показником ЗАТ „Троянда” отримує ранг „2”.

10. *Чутливість ринку до зміни цін*. Оскільки, морозиво у вафельному ріжку, адресоване більш заможним споживачам, які менш чутливі до змін цін ніж соціально незахищені версти населення. За цим показником ЗАТ „Троянда” отримує ранг „5”.

## **2. За фактором „конкурентоспроможність”:**

1. *Ринкова частка, що контролюється*. ЗАТ „Троянда” контролює 30% ринку морозива у вафельному ріжку, і займає на цьому ринку панівне становище, а тому за цим показником ЗАТ „Троянда” отримує ранг „4”(рис. 6.14, 6.15).

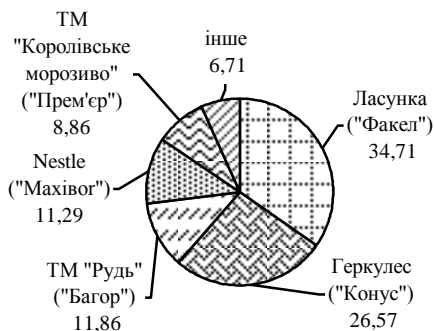


Рисунок 6.14 – Розподіл ринку морозива „ріжок” до виходу на нього ЗАТ „Троянда”, %

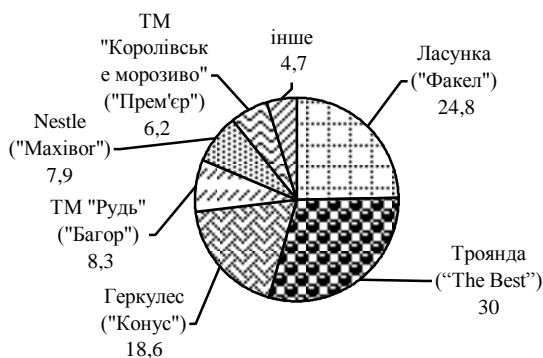


Рисунок 6.15 – Розподіл ринку морозива „ріжок” після виходу на нього ЗАТ „Троянда”, %

2. *Темпи зростання ринкової частки.* В Україні спостерігається тенденція до поліпшення соціально-економічної ситуації, а це призводить до зростання попиту на більш якісне і більш дороге морозиво у вафельному ріжку, а тому за цим показником оцінка „4”.

3. *Якість морозива у вафельному ріжку.* ЗАТ „Троянда” здійснює порівняльну оцінку якості власної продукції та виробів конкурентів.

У процесі виробництва ЗАТ „Троянда” використовує артезіанську воду для приготування суміші морозива, справжнє свіжозбиране молоко, згущене молоко, тваринні жири, жирові суміші, масло вершкове, молочну

сироватку.

Крім того для якомога більшого розширення асортименту – використовуються різні натуральні фруктово-ягідні наповнювачі: джеми, соки, шматочки справжніх фруктів, а також різні насипні і подрібнені наповнювачі (курага, горіхи, мигдаль, ізюм і т.п.).

Широкий асортимент – дуже значний показник, який впливає на всі сегментні групи споживачів. Тут діє такий закон – чим ширше асортимент, тим більше будуть зростати обсяги продажів морозива.

Для порівняльної оцінки якості візьмемо такі види морозива фірм конкурентів:

- „Ласунка” (м. Дніпропетровськ) – „Факел”;
- „Геркулес” (м. Донецьк) – „Конус”;
- ЗАТ „Троянда” (м. Луцьк, Волинська обл.) – “The Best”.

Характеристики досліджуваного виробу і виробів фірм конкурентів зазначені в табл. 6.8, оцінка їх вагових коефіцієнтів – у табл. 6.9.

Таблиця 6.8 – Характеристики виробів конкурентів

Виріб	Показники								
	Ціна, грн.	Енергетична цінність, ккал	Термін зберігання, міс.	Збитість суміші морозива, %	Жирність, %	Вміст фруктової маси в наповнювачі, %	Вага, г	Вітамінні і корисні добавки, бали	Дизайн упаковки, бали
„The Best”	2,40	315,9	12	120	16	30	120	3	3
„Факел”	2,50	278,8	8	110	14	18	120	2	1
„Конус”	2,25	256,1	10	100	12	25	110	1	2
	мін								

Більше значення краще

Таблиця 6.9 – Оцінка вагових коефіцієнтів показників

	Показники	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Σ	Вага
1	Ціна		1	1	1	1	1	1	1	1	8	0,222
2	Енергетична цінність	0		1	0	0	0	0	0	1	2	0,056
3	Термін зберігання	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0,001
4	Збитість суміші	0	1	1		1	0	0	0	1	4	0,111
5	Жирність	0	1	1	0		0	0	0	1	3	0,083
6	Фруктова маса	0	1	1	1	1		1	0	0	5	0,139
7	Вага	0	1	1	1	1	0		0	1	5	0,139
8	Вітамінні	0	1	1	1	1	1	1		1	7	0,194
9	Пакування	0	0	1	0	0	1	0	0		2	0,056
											36	1,000



Інтегральні оцінки якості морозива розрахуємо за формулами:

$$K = \sum_{j=1}^n V_j \cdot \frac{P_{\min}}{P_j}, \quad (6.3)$$

$$K = \sum_{j=1}^n V_j \cdot \frac{P_j}{P_{\max}}, \quad (6.4)$$

де  $P_{ij}$  –  $j$ -й показник якості товару;

$P_{\max j}$  – максимальне значення  $j$ -го показника якості товару з усіх, що порівнюються;

$P_{\min j}$  – мінімальне значення  $j$ -го показника якості товару з усіх, що порівнюються;

$V_j$  – коефіцієнт вагомості (значимість)  $j$ -го показника якості.

Формула (6.3) використовується, якщо кращому значенню показника якості відповідає менше значення (тобто збільшенню якості відповідає зменшення його одиничного показника, наприклад, показника ціни), а формула (6.4) – якщо кращому значенню показника відповідає більше значення (тобто збільшенню якості відповідає збільшення його одиничного показника, наприклад, термін зберігання, жирність та ін.).

Розраховуємо інтегральні оцінки якості для морозива у вафельному ріжку „The Best” ЗАТ „Троянда” та „Факел” і „Конус” двох основних конкурентів „Ласункаи” та „Геркулеса”:

$$K_{\text{TheBest}} = 0,222 \cdot \frac{2,25}{2,40} + 0,056 \cdot \frac{315,9}{315,9} + 0,001 \cdot \frac{12}{12} + 0,111 \cdot \frac{120}{120} + 0,083 \cdot \frac{16}{16} + 0,139 \cdot \frac{30}{30} + 0,139 \cdot \frac{120}{120} + 0,194 \cdot \frac{3}{3} + 0,056 \cdot \frac{3}{3} = 0,987$$

$$K_{\text{Факел}} = 0,222 \cdot \frac{2,25}{2,50} + 0,056 \cdot \frac{278,8}{315,9} + 0,001 \cdot \frac{8}{12} + 0,111 \cdot \frac{110}{120} + 0,083 \cdot \frac{14}{16} + 0,139 \cdot \frac{18}{30} + 0,139 \cdot \frac{120}{120} + 0,194 \cdot \frac{2}{3} + 0,056 \cdot \frac{1}{3} = 0,795$$

$$K_{\text{Кокус}} = 0,222 \cdot \frac{2,25}{2,25} + 0,056 \cdot \frac{256,1}{315,9} + 0,001 \cdot \frac{10}{12} + 0,111 \cdot \frac{100}{120} + 0,083 \cdot \frac{12}{16} + 0,139 \cdot \frac{25}{30} + 0,139 \cdot \frac{110}{120} + 0,194 \cdot \frac{1}{3} + 0,056 \cdot \frac{2}{3} = 0,745$$

Отже, більш якісним є морозиво “The Best” ЗАТ „Троянда”, потім „Факел” ТМ „Ласунка”, і менш якісне морозиво у вафельному ріжку „Конус” від ТМ „Геркулес”. Тому, за цим показником ЗАТ „Троянда” отримує ранг „5”.

4. *Престижність торгової марки морозива.* ТМ „Троянда” є загальновідомою ТМ, серед споживачів, а тому за цим показником ЗАТ „Троянда” отримує ранг „5”.

5. *Асортимент продукції.* Морозиво “The Best” має 6 асортиментних одиниць, а тому за цим показником ЗАТ „Троянда” отримує ранг „5”.

6. *Ефективність рекламної кампанії.* За цим показником ЗАТ „Троянда” отримує ранг „4”.

7. *Виробничі можливості для виходу на новий ринок.* Виробничі потужності використовуються на 60%, а тому є можливість для виходу на новий ринок. Отримана оцінка „4”.

8. *Рівень цін на продукцію.* Оскільки морозиво у вафельному ріжку позиціонується для більш заможних громадян, які в першу чергу звертають увагу на якість та екологічність продукції, і в меншій мірі на ціну, то за цим показником отримано оцінку „4”.

**Етап 6.** Будуємо поле матриці:

- 1) на горизонтальній лінії відкладаємо фактор конкурентоспроможності в межах від "5" до "1" за діапазону рангу від "1" до "5", або в межах від "10" до "1" (за відповідного діапазону рангу),
- 2) на вертикальній лінії відкладаємо фактор привабливості ринку в межах від "1" до "5" (або до "10").

**Етап 7.** Поле матриці розділяємо на 9 квадратів. Лінії розподілення проходять відповідно через значення 2,33 і 3,67 (у разі зміни рангу від "1" до "5").

**Етап 8.** Положення кожного стратегічного господарського підрозділу в матриці визначаємо, відкладаючи його узагальнювальну оцінку за факторами конкурентоспроможності і привабливості ринку.

**Етап 9.** Положення кожної СБО показуємо на полі матриці у вигляді кола, діаметр якого відповідає розміру ринку. Заштрихованим сегментом вказуємо ринкову частку нашого підприємства.

Знайдемо ці величини.

На рис. 6.16 представлено річний обсяг виробництва морозива в

Україні. [6]

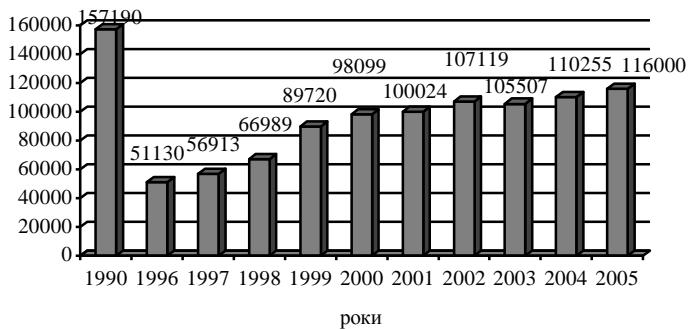


Рисунок 6.16 – Виробництво морозива, тонн

Весь ринок морозива в Україні можна поділити за видами (рис. 6.17) [6].

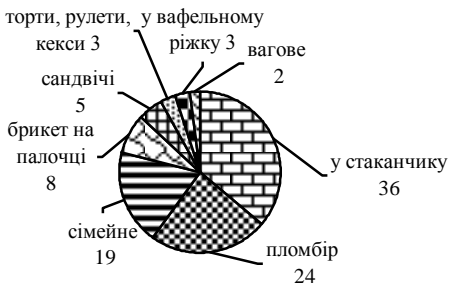


Рисунок 6.17 – Структура продаж морозива в 2005 році за видами, %

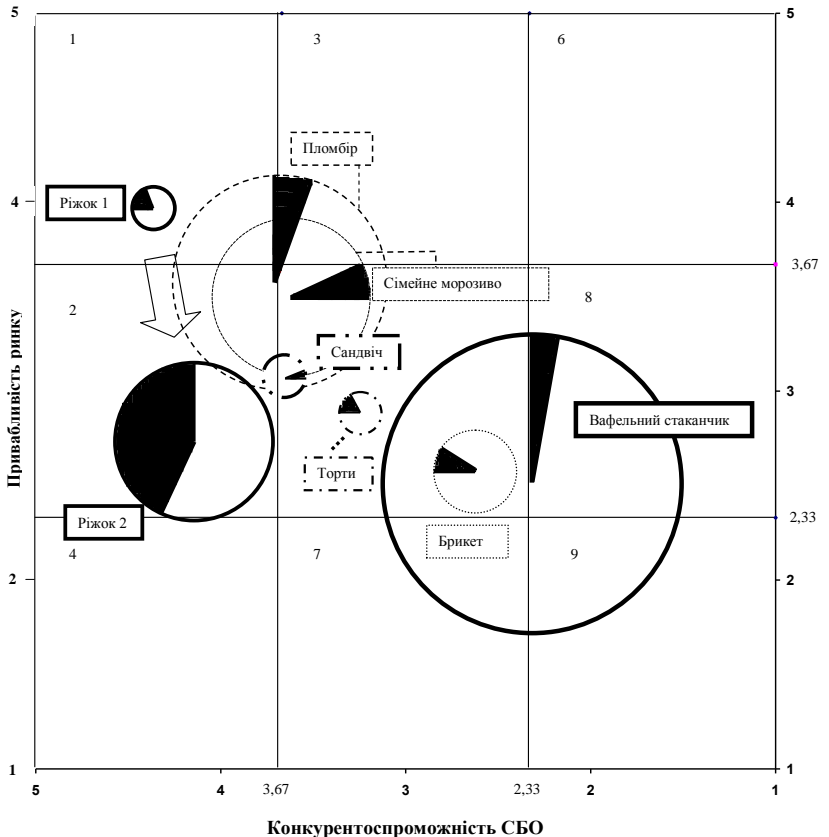
Знаючи обсяги виробництва ЗАТ „Троянда”, можна знайти частки ринку, що контролює підприємство (табл. 6.10). [33]

Таблиця 6.10 – Частка ринку за видами морозива, що контролюється ЗАТ „Троянда”

Вид морозива	Ринок в цілому		ЗАТ „Троянда”	
	Частка на ринку, %	Місткість ринку, тонн/рік	Обсяг виробництва ЗАТ „Троянда”, тонн/рік	Частка ринку, що контролюється ЗАТ „Троянда”, %
1	2	3	4	5=4/3
Морозиво у вафельному стаканчику	36	41760	1550	3,71
Пломбір	24	27840	3020	10,85
Сімейне морозиво	19	22040	2150	9,75
Сандвіч	5	5800	540	9,31
Торти-морозиво	3	3480	950	27,3
Морозиво у вафельному ріжку	3	3480	1044	30
Брикет і вагове морозиво	10	11600	1418	12,22
<b>Разом</b>	<b>100</b>	<b>116000</b>	<b>10672</b>	<b>9,2</b>

Отже, найбільший розмір ринку (діаметр кола на матриці) мають морозиво у вафельному стаканчику (36%), пломбір (24%) та сімейне морозиво (19%). Аналізована продукція (морозиво у вафельному ріжку) займає найменшу частку на ринку – 3%, однак ЗАТ „Троянда” контролює 30% цього ринку.

*Етап 10.* Далі безпосередньо будемо матрицю “McKinsey - General Electric” (рис. 6.18). Для кожної стратегічної зони господарювання, зображеної на полі матриці, визначаємо маркетингові стратегії (табл. 6.11), після виконання яких СБО (морозиво у вафельному ріжку) у матриці буде переміщена (рис. 6.18).



\* де ріжок 1 і ріжок 2 – положення СБО відповідно до і після проведення запропонованих стратегічних дій

Рисунок 6.18 – Матриця „привабливість – конкурентоспроможність” (“McKinsey – General Electric”)

Під час формування стратегій поле матриці розділяємо на три зони:

- 1) зростання (1, 2, 3 квадрати);
- 2) вибіркового розвитку (4, 5, 6 квадрат);
- 3) збору врожаю (7, 8, 9 квадрат).

Визначаємо позиції кожної СБО:

– морозиво у вафельному стаканчику потрапило до зони збору врожаю (8 квадрат – неконкурентоспроможна СБО на ринку середньої привабливості);

– морозиво в брикеті, торти-морозиво, сандвіч, та сімейне морозиво потрапило до зони вибіркового розвитку (5 квадрат – середні за

рівнем конкурентоспроможності і рівнем привабливості ринку СБО);

– *пломбір* потрапив до зони зростання (2 квадрат – високо конкурентоспроможна СБО, яка знаходиться на ринку середньої привабливості);

– *морозиво у вафельному ріжку* – зона зростання (1 квадрат – СБО знаходиться на дуже перспективному ринку і має на ньому сильні конкурентні позиції).

Таблиця 6.11 – Маркетингові стратегії за матрицею “McKinsey - General Electric”

Привабливість ринку	Конкурентоспроможність СЗГ		
	Висока	Середня	Низька
<b>Висока</b>	<p><b>Морозиво у вафельному ріжку.</b></p> <p><b>Стратегія захисту позицій:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг (концентрувати зусилля по підтримці сфери впливу);</li> <li>• великі інвестиції;</li> <li>• розширення виробництва</li> </ul>	-*	-
<b>Середня</b>	<p><b>Пломбір.</b></p> <p><b>Стратегія розвитку:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• інвестування найприбутковіших сегментів,</li> <li>• підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва</li> </ul>	<p><b>Сімейне морозиво. Сандвіч. Торт-морозиво. Брикет.</b></p> <p><b>Стратегія вибіркового розвитку:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• пошук шляхів отримання конкурентних переваг (захист існуючого положення);</li> <li>• інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик мінімальний</li> </ul>	<p><b>Вафельний стаканчик.</b></p> <p><b>Стратегія збору урожаю:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику,</li> <li>• зменшення інвестування</li> </ul>
<b>Низька</b>	-	-	-

\* - за результатами аналізу жодна СБО не потрапила до вказаної зони

Більш детально розглянемо аналізовану СБО – морозиво у вафельному ріжку.

У майбутньому ЗАТ „Троянда” потрібно витратити більше коштів на просування даної продукції на ринок (інвестування). Для цього провести широкомасштабну рекламну компанію в пресі, на телебаченні, радіо, для того, щоб залучити нових споживачів до своєї продукції, для максимального розширення ринку (і відповідно до зростання діаметру кола на матриці). Також доцільним є створення перешкод для входу на даний ринок нових конкурентів (нормативи, лобізм посередників).

**Завдання 2** Запропонуйте приклади використання стратегій зростання (за матрицею І. Ансоффа). Підприємство виберіть самостійно, вибір погодьте з викладачем.

**Завдання 3** Проаналізуйте бізнес-портфель підприємства, застосовуючи матрицю Бостонської консультативної групи, і виконайте оцінку стану підприємства. Дайте рекомендації підприємству за результатами проведеного аналізу і запропонуйте стратегію для кожного з СГП. Підприємство виберіть самостійно, вибір погодьте з викладачем.

## РОЗДІЛ 7 МАРКЕТИНГОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

*Маркетингове стратегічне планування: сутність, мета, завдання, значення та особливості*  
*Етапи маркетингового стратегічного планування*

### **7.1 Маркетингове стратегічне планування: сутність, мета, завдання, значення та особливості**

*Стратегічне планування* – це одна з основних функцій стратегічного управління і являє собою процес ухвалення управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації організації до зовнішнього середовища, внутрішньої організації. Ф. Котлер визначає стратегічне маркетингове планування як управлінський процес створення і підтримання стратегічної відповідності між цілями підприємства, потенційними можливостями і шансами у сфері маркетингу.

По суті, це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства. При цьому найголовнішими *завданнями* є:

- 1) визначення цілей і місії підприємства;
- 2) координація напрямів діяльності і ухвалення стратегічних рішень;
- 3) оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища;
- 4) визначення альтернативних варіантів реалізації напрямів діяльності;
- 5) розробка стратегічного плану та контроль за його реалізацією;
- 6) створення умов для ефективного розподілу продукції тощо.

Отже, *метою* стратегічного планування є забезпечення передумов ефективної діяльності компанії, покращанні реакції підприємства на динаміку ринку та поведінку конкурентів, а *предметом* – вирішення питань про те, які продукти, напрямки (стратегічні простори) повинні бути освоєні фірмою та в який спосіб це можна зробити [25].

*Значення маркетингового планування* таке:

- 1) є засадою для планування інших видів діяльності підприємства, складовою бізнес-плану;
- 2) підтримує цілеспрямований спосіб мислення і вчинків;
- 3) координує рішення і дії в галузі маркетингу;
- 4) інформує співробітників про цілі та необхідні ресурси;
- 5) мотивує співробітників, якщо від досягнення цілей підприємства залежить досягнення їхніх особистих планів (заробітна плата, кар'єра, престиж);
- 6) створює передумови для оцінки і контролю результатів маркетингової діяльності.



У рамках стратегічного планування визначають такі основні *моменти*:

- затверджуються товари, ринки та сегменти, з якими підприємство буде працювати, а також кількісні та якісні цілі;
- фіксують стратегії маркетингу: визначають принципи поведінки щодо ринкових партнерів (споживачів, конкурентів, торгівлі) та встановлюють генеральну лінію для комплексу маркетингу;
- розподіляють ресурси між службами відповідно до стратегічного плану.

Великі компанії мають можливість окремо розробляти і застосовувати стратегічне і довгострокове маркетингове планування, у такому разі виділяють певні їх відмінності і особливості (табл. 7.1).

Таблиця 7.1 – Порівняння стратегічного і довгострокового планування

Параметри	Стратегічне маркетингове планування	Довгострокове маркетингове планування
1	2	3
Передбачення майбутнього	шляхом розгорнутого стратегічного аналізу із застосуванням відповідних методів	шляхом екстраполяції тенденцій
Умови застосування	висока нестабільність зовнішнього середовища	Достатньо стійкі позиції підприємства і відносна стабільність зовнішнього середовища
Можливості переоцінки та зміни	гнучкий механізм, який передбачає постійну переоцінку та зміну початково розроблених концепцій на засадах урахування чинників зовнішнього середовища	більш жорсткий механізм, що відображає результати екстраполяції тенденцій без урахування можливостей постійного впливу чинників зовнішнього середовища
Основне призначення	спрямований на вирішення стратегічних завдань маркетингової діяльності стосовно організації в цілому і щодо окремих СЗГ	деталізує завдання стратегічного плану, які і є основою розроблення поточних планів маркетингу
Охопленість підрозділів	не розробляється для всіх підрозділів	доводиться до всіх підрозділів

Продовження табл. 7.1

1	2	3
Очікуваний результат	фінансові результати реалізації маркетингових стратегій	встановлені завдання для підрозділів за всіма маркетинговими показниками: витрати на маркетинг, обсяг продажу, дохід, прибуток, ринкова частка і т. п.
Носії ідей	вищі рівні управління	середні рівні управління
Підхід до вирішення маркетингових проблем	глобальний підхід, відсутність деталізації та структуризації	деталізація і структуризація
Сфера застосування і впливу	широкий спектр альтернатив, які впливають з можливих змін у навколишньому середовищі	обмежене коло альтернатив, сформоване на початку планування
Особливі акценти	важливе місце відводиться аналізу перспектив підприємства, завданням якого є з'ясування небезпек, можливостей, а також окремих надзвичайних ситуацій, здатних змінити тенденції, що склалися	Часовий горизонт і деталізація маркетингових завдань для кожного підрозділу
Час розроблення	перша половина року	
Основа	зміст плану	часовий горизонт
Строки перегляду й уточнення	відчутні нові можливості отримання значних вигод	щорічно
Виконання	за окремими проектами майбутніми напрямками діяльності, новими товарними групами на основі окремої системи управління й контролю за управлінням	за підрозділами підприємства
Часовий горизонт	може як збігатися, так і не збігатися	

## 7.2 Етапи маркетингового стратегічного планування

Модель стратегічного планування маркетингу (рис. 7.1) дає змогу виділити сім основних взаємопов'язаних *етапів*:

1. Стратегічний аналіз.
2. Визначення місії та цілей.
3. Розробка, вибір та оцінка стратегії.
4. Складання стратегічного плану.
5. Розробка бюджету маркетингу та маркетингової програми.
6. Виконання стратегії.
7. Оцінка і контроль виконання стратегії.



Рис. 7.1 – Модель стратегічного планування маркетингу [25]

Розглянемо більш детально кожен з етапів.

### *Стратегічний аналіз*

Стратегічний аналіз зазвичай вважається початковим процесом

стратегічного планування, оскільки він забезпечує базу як для визначення місії та цілей фірми, так і для вироблення стратегії поведінки, що дає змогу фірмі здійснити свою місію й досягнути своїх цілей.

*Стратегічний аналіз* – це спосіб реалізації системного та ситуаційного підходів при вивченні різних факторів впливу на процес стратегічного маркетингового планування [13].

*Завдання стратегічного аналізу* полягає у змістовному і формальному описі об'єкта дослідження, виявлення особливостей, закономірностей і тенденцій його розвитку.

Стратегічний аналіз виконує такі *функції*:

- 1) описову;
- 2) пояснювальну;
- 3) передбачувальну.

Стратегічний аналіз містить такі необхідні *елементи*:

- об'єкт аналізу;
- цілі аналізу;
- метод вивчення об'єкта;
- конкретні прийоми аналізу;
- результати аналізу – системна модель об'єкта.

*Вимогами*, що висуваються до стратегічного аналізу, є:

1) цілеспрямованість, що дозволяє визначити межі об'єкта аналізу, адресність і конкретність висновків;

2) об'єктивність, яка досягається за допомогою використання відповідних методів аналізу, вибору показників, що характеризують об'єкт дослідження, а також залучення виконавців з відповідною підготовкою, рівнем знань, досвідом та вибором бази (еталону) для порівняння;

3) своєчасність, яка означає, що час і тривалість проведення дослідження повинно сприяти ухваленню рішення в необхідний момент;

4) системність, яка забезпечує повноту і реальність висновків [13].

Проведення стратегічного маркетингового аналізу потребує відповідальної, зваженої організації та конкретного порядку її виконання (табл. 7.2).

Таблиця 7.2 – Склад і зміст робіт з проведення стратегічного аналізу [13]

Найменування робіт	Зміст робіт
1	2
1. Визначення об'єкта стратегічного маркетингового аналізу	Виявлення характеру і симптомів невідповідностей в системах управління і організації, поза неї

Продовження табл. 7.2

1	2
2. Визначення цілі маркетингового аналізу	Формулювання того, що очікується отримати в результаті проведення аналізу об'єкта
3. Складання плану проведення маркетингового аналізу	Визначення, як повинен виконуватися аналіз, які містити етапи і роботи, в які строки вони повинні виконуватися, хто є виконавцем, які ресурси необхідні. Визначення завдань
4. Розробка графіку збору і обробки інформації	Визначення складу і змісту необхідної інформації, вибір методів збору й оцінки надійності інформації
5. Отримання вихідних даних, їх систематизація	Вибір об'єктів опитувань, проведення опитувань, обробка анкет, вивчення документації (статистичної, бухгалтерської, планової тощо), баз даних, друкованих видань і т.д.
6. Аналіз зібраної інформації	Обробка кількісних і якісних показників, що характеризують об'єкт дослідження
7. Розробка висновків і рекомендацій	Оцінка стану об'єкта аналізу та узагальнена оцінка дії всіх факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлення позиції підприємства на ринку та визначення заходів і рішень, які потрібно здійснити

*Методами стратегічного аналізу можуть бути:*

- 1) метод розривів між цілями й результатами, що досягаються;
- 2) методи аналізу середовища підприємства (SWOT-, PEST-, SW-, SNW-, GAP-аналіз та ін.).

Так, наприклад, метод розривів між цілями й результатами, що досягаються, проводиться за такими напрямами:

а) аналіз перспектив зростання шляхом виявлення майбутніх тенденцій, небезпек і шансів;

б) аналіз позицій у конкурентній боротьбі, завданням якого є визначення можливостей підвищення результатів роботи за рахунок посилення конкуренції;

в) порівняльний аналіз перспектив при різних стратегіях діяльності та встановлення пріоритетів у розподілі ресурсів між різ

ними видами діяльності;

г) аналіз шляхів диверсифікації, завданням якого є оцінка недоліків існуючого набору видів діяльності й визначення нових видів.

Результати аналізу дозволяють виявити існуючий потенціал фірми (підприємства).

Аналіз середовища передбачає вивчення двох її складових:

- 1) зовнішнього (макро- та мікросередовища);
- 2) внутрішнього середовища підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища (макро- і мікросередовища) спрямований на те, щоб з'ясувати, на що може розраховувати фірма, якщо вона успішно проведе роботу, а також на те, які ускладнення можуть на неї очікувати, якщо фірма не зуміє вчасно запобігти негативним явищам, які може спричинити її оточення.

Аналіз макросередовища містить вивчення впливу економіки, правового регулювання й управління, політичних процесів, природного середовища і ресурсів, соціальної та культурної складових суспільства, науково-технічного й технологічного розвитку суспільства, інфраструктури і т. п.

Мікросередовище аналізується за такими основними компонентами: споживачі, постачальники, конкуренти, посередники і контактні аудиторії (місцеві жителі, громадські організації, банки, кредитори, інвестори, різноманітні державні органи, засоби масової інформації і т.д.).

Аналіз внутрішнього середовища розкриває ті можливості, той потенціал, на який може розраховувати фірма у конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей. Аналіз внутрішнього середовища дає змогу також краще з'ясувати цілі, правильніше сформулювати місію, тобто визначити сутність і напрямки діяльності.

Внутрішнє середовище фірми аналізується за такими напрямками:

- кадри, їхній потенціал, кваліфікація, інтереси тощо;
- організація управління;
- виробництво, що містить організаційні, операційні та техніко-технологічні характеристики й наукові дослідження та розроблення;
- фінанси;
- рівень організації маркетингової діяльності;
- організаційна культура [25].

#### *Визначення місії та цілей*

Постановка місії та цілей підприємства, є одним із основних завдань вищого керівництва і становить дуже важливу частину стратегічного планування. Їх постановка вказує на специфічні результати діяльності, які підприємство планує досягти, а також на конкурентну позицію, яку воно прагне зайняти на ринках своїх товарів. Формування місії і встановлення

цілей приводять до того, що стає зрозуміло, для чого функціонує фірма й чого вона прагне.

Встановлення місії і цілей складається з трьох послідовних *стадій*:

- 1) осмислення результатів аналізу середовища;
- 2) вироблення відповідної місії;
- 3) безпосереднє формулювання цілей фірми.

Охарактеризуємо окремо більш детально останні два процеси.

1. *Формування місії. Роль місії підприємства* полягає в такому:

– встановлює зв'язок, орієнтує в єдиному напрямі інтереси й очікування тих людей, які сприймають фірму зсередини, і тих, хто сприймає її ззовні;

– дає змогу зорієнтувати або навіть підпорядкувати інтереси «внутрішні» стосовно до фірми людей інтересам «зовнішніх»;

– визначаючи те, для чого створено й існує підприємство, місія надає діям людей осмисленості й цілеспрямованості, що дає змогу краще бачити й усвідомлювати не тільки те, що вони повинні робити, але й для чого вони здійснюють свої діяння;

– описує сферу своєї діяльності, свій базовий ринок, висловлює свої керівні принципи стосовно економічних і неекономічних показників і постулює свою систему цінностей;

– є основою для визначення цілей і дає персоналу їх розуміння;

– допомагає виробленню єдиної позиції, яка сприяє зміцненню фірмової культури;

– сприяє створенню цілісного образу підприємства, пояснюючи, яку економічну і соціальну роль у суспільстві воно прагне відігравати та якого сприйняття з боку клієнтів, торговців, службовців, акціонерів і суспільства в цілому домагається.

Існує широке й вузьке *розуміння місії*. У *широкому розумінні* місія – це філософія і призначення підприємства. Філософія визначає цінності, переконання та принципи, відповідно до яких підприємство має намір реалізувати свою діяльність. Призначення визначає дії, які воно має намір здійснювати, і те, яким типом організації воно має намір бути. У *вузькому розумінні* місія – це сформульоване твердження щодо того, для чого або з якої причини існує підприємство, тобто місія розуміється як твердження, що розкриває значення існування, в якому виявляється відмінність цього підприємства від подібних до нього [9, 24]).

*Місія* – це концентрована форма вираження сутності існування підприємства, його призначення, що надає оригінальності і наповнює роботу людей особливим значенням [25]. Як вважає Ф. Котлер, місія має вироблятися з урахуванням таких п'яти *чинників*:

- 1) історія фірми, у процесі якої вироблялася філософія фірми,

формувався її профіль та стиль діяльності, місце на ринку тощо;

2) існуючий стиль поведінки і спосіб дії власників та управлінського персоналу;

3) стан середовища проживання;

4) ресурси, які вона може привести в дію для досягнення своїх цілей;

5) характерні особливості, якими володіє фірма.

Для цього в розшифруванні, що супроводжує місію, мають бути відображені (табл. 7.3) [25]:

– цільові орієнтири, котрі відображають те, на вирішення яких завдань націлена діяльність фірми, і те, до чого їй необхідно прагнути в довготерміновій перспективі;

– сфера діяльності, що відображає те, який продукт фірма пропонує покупцям, і те, на якому ринку вона здійснює реалізацію свого продукту;

– філософія, що знаходить виявлення у тих цінностях і віруваннях, які прийняті в компанії;

– можливості та способи здійснення діяльності, котрі відображають те, у чому полягає сила компанії, в чому її можливості для виживання в довгостроковій перспективі, яким способом і за допомогою якої технології вона виконує свою роботу, які для цього є ноу-хау і передова техніка.

Таблиця 7.3 – Характеристика стратегічної місії підприємства

Елемент	Характеристика
Цільові орієнтири діяльності	Максимальне задоволення вимог і запитів споживачів з метою отримання прибутку
Сфера діяльності підприємства	Оптова (роздрібна) реалізація товарів промислового призначення (споживацьких) на
Філософія реалізації комерційних зусиль	Маркетингова орієнтація
Способи здійснення діяльності підприємства	Комплексний і програмно-цільовий підхід до організації та здійснення господарської діяльності

Разом з переліченими вище характеристиками при формуванні місії важливим є відображення в змісті і формі викладу місії іміджу, яким володіє фірма.

#### Приклад

У сформульованій Генрі Фордом місії компанії “Форд” – “надання людям дешевого транспорту” знайшли відображення сфера діяльності (виробництво



транспорту), споживачі продукції (люди), орієнтація компанії (широке коло споживачів) [9].

Таким чином, місія задає загальні орієнтири, напрями функціонування фірми, котрі виражають значення її існування [25].

## 2. Встановлення цілей.

Конкретний кінцевий стан, до якого повсякчасно прагне підприємство, фіксується у вигляді його цілей. Цілі – це конкретний стан окремих характеристик підприємства, досягнення яких є для нього бажаним і на досягнення яких спрямована його діяльність.

Правильно організований процес встановлення цілей передбачає проходження чотирьох фаз:

- 1) виявлення й аналіз тих трендів, які спостерігаються в оточенні;
- 2) встановлення цілей для компанії в цілому;
- 3) побудова ієрархії цілей;
- 4) встановлення індивідуальних цілей.

Перш за все, цільову орієнтацію, а також напрям руху підприємства визначає встановлення балансу інтересів різних соціальних інститутів і груп людей, які зацікавлені у функціонуванні підприємства і здійснюють вплив на характер, зміст і спрямованість його функціонування.

На рис. 7.2 подані узагальнені процедури визначення цілей як для підприємства в цілому, так і на рівні окремих підрозділів, наділених правами стратегічних господарських підрозділів бізнесу.



Рис. 7.2 – Вироблення цілей діяльності компанії [25]

Узагальнені цілі розвитку зазвичай формуються у фінансових термінах і характеризують діяльність компанії в перспективі.

Зазвичай цілі прагнуть виразити кількісно. Проте далеко не всі з них можна визначити у такий спосіб. Прикладами якісних цілей можуть слугувати такі формулювання: вижити в умовах конкурентної боротьби, підтримання високого престижу фірми тощо.

Початкові цілі пропускають через потрібний фільтр: доступні ресурси в країні та за її межами, стан навколишнього середовища /зовнішня

ревізія), а також внутрішні можливості й результати діяльності компанії. Останні два фільтри, по суті, є ситуативним аналізом. На основі цих припущень і оцінок у подальших розділах плану маркетингу встановлюються цілі маркетингової діяльності, вибираються стратегії й розробляються програми маркетингу. Досяжні цілі характеризують напрямки розвитку окремих видів бізнесу.

*Основними методами цілепокладання є [24]:*

1. Логічна структуризація цілей, за якої на кожному рівні використовують раніше вибрані принципи структуризації цілей.

2. Метод парних порівнянь, що базується на використанні співвідношення "ціле – частка".

3. Структуризація цілей на підставі лінгвістичного аналізу формування цілей.

4. Застосування першого та другого методів разом.

Залежно від періоду часу, необхідного для їх досягнення, цілі поділяються на довго- та короткострокові, в основі розподілу яких лежить часовий період, пов'язаний з тривалістю виробничого циклу.

Для *короткострокових цілей* характерною є набагато більша, ніж для *довгострокових*, конкретизація й деталізація (хто, що і коли повинен виконувати). Іноді, якщо виникає необхідність, між ними встановлюються проміжні цілі, які називаються *середньостроковими*.

Для відображення цілей необхідно використовувати комплексний підхід, тобто створити систему цілей, яка б відображала потреби підприємства з погляду як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, а також специфіку продукції або потребу в ній, тобто цілі потрібно орієнтувати не на групи покупців, а на потреби, оскільки покупці – категорія непостійна.

Такий комплексний підхід дозволить сформулювати *генеральну мету*, досягнення якої потребує доведення її змісту до кожного рівня та виконавця на підприємстві, визначення внеску кожного з працівників у стратегічний успіх. Це можна забезпечити за допомогою декомпозиції цілей, тобто побудови "дерева цілей" (рис. 7.3), де встановлюються конкретні, вимірні цілі, підцілі, завдання, які лежать в основі конкретних видів робіт.



Рис. 7.3 – Стратегічне дерево цілей підприємства [25]

Слід підкреслити, що керівники, які створюють для свого підприємства систему взаємопов'язаних, ієрархічних цілей, що становить собою декомпозицію цілей: цілі вищого рівня завжди мають ширший характер і мають більш довгостроковий часовий інтервал досягнення, а цілі нижчого рівня виступають свого роду засобами для досягнення цілей вищого рівня, мають більше шансів досягти їх, ніж ті, хто керується лише загальними орієнтирами.

Правильно сформульовані цілі мають відповідати таким ключовим вимогам:

1) досяжність – цілі не повинні бути нереалістичними, такими, що виходять за граничні можливості виконавців. Нереальна мета призводить до демотивації працівників і втрати ними орієнтиру, що дуже негативно позначається на діяльності фірми;

2) гнучкість – цілі потрібно встановлювати так, щоб вони залишали можливість для їхнього коригування відповідно до тих змін, які можуть відбутися в середовищі;

3) вимірність – цілі повинні бути сформульовані так, щоб їх можна було кількісно виміряти або якимось іншим об'єктивним способом оцінити, чи ж було досягнуто мети. Якщо цілі не можна виміряти, то вони породжують різночитання, утруднюють процес оцінки результатів діяльності й викликають конфлікти;

4) конкретність – цілі повинні мати необхідні характеристики для того, щоб можна було однозначно визначити, в якому напрямі має

здійснюватися рух фірми. Мета має чітко фіксувати, що необхідно отримати в результаті діяльності, в які терміни її досягнути і хто повинен її досягати;

5) сумісність – довгострокові цілі повинні відповідати місії, а короткострокові – довгостроковим цілям;

6) прийнятність для основних суб'єктів впливу, які визначають діяльність фірми, і в першу чергу для тих, кому доведеться їх досягати.

Встановлення цілей у стратегічному плануванні пов'язане: з реалізацією напрямків діяльності у привабливих галузях, їх комбінацією; конкурентним становищем на ринку та сприйняттям його споживачами, суспільством; інвестиційною діяльністю зовнішніх інвесторів, місцем, яке бажає посісти підприємство на фінансовому ринку; внутрішніми особливостями та можливостями підприємства забезпечувати реалізацію назовні спрямованих цілей. Так, показниками, що відображають цілі, є загальний обсяг продажу; частка ринку, яку обслуговує підприємство; приріст обсягів продажу; приріст частки ринку; рівень забезпечення ресурсами; рівень цін [24].

Керівники маркетингових служб деяких компаній рекомендують включати до маркетингового плану не більше шести-восьми цілей. У такому разі при виборі стратегій і розробленні оперативних планів легше сконцентрувати увагу на ключових напрямках дій.

#### *Розробка, вибір та оцінка стратегії*

На цьому етапі ухвалюється рішення з приводу того, як, якими засобами фірма домагатиметься досягнення цілей. Даний етап є стрижнем стратегічного планування, результатом якого є ухвалення рішення з приводу того, що робити з окремим бізнесом або продуктами, як і в якому напрямі розвиватися фірмі, яке місце займати на ринку тощо.

Сучасна концепція стратегічного планування передбачає на даному етапі виконання таких послідовних взаємно пов'язаних і узгоджених дій:

- 1) з'ясування поточної стратегії;
- 2) розробка альтернативних стратегій;
- 3) вибір стратегії підприємства та оцінка обраної стратегії.

*З'ясування поточної стратегії* є дуже важливим, тому що не можна ухвалювати рішення з приводу майбутнього, не маючи чіткого уявлення з приводу того, які стратегії вона реалізує.

*Розробка альтернативних стратегій маркетингу* виконується на основі різноманітних підходів в рамках корпоративних, конкурентних і стратегій маркетингу (див. розділ 6).

У сучасних умовах винятково важливим стає здійснення управління, що забезпечує адаптацію підприємства до швидкозмінюваного зовнішнього середовища. Однак стратегії, спільної для всіх підприємств,

немає, так само як немає і єдиного універсального стратегічного планування. Процес створення стратегії для кожного підприємства – унікальний, оскільки залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку, потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик товарів, що виробляються підприємством, та інших чинників мікро- та макросередовища маркетингу. Водночас можна говорити про узагальнені принципи формування стратегії поведінки і здійснення стратегічного управління.

Так, наприклад, *аналіз портфеля продукції* є основою для *розроблення альтернативних корпоративних стратегій* і здійснюється в такій *послідовності*:

1. Вибір рівнів у підприємстві для проведення аналізу портфеля продукції. Визначення ієрархії рівнів аналізу, яка має починатися на рівні окремого продукту і завершуватися на верхньому рівні підприємства.

Визначення одиниць аналізу, які називаються стратегічними зонами господарювання (СЗГ) і стратегічними бізнес-одиницями (СБО) (див. п.6).

При визначенні СЗГ, як правило, використовують стратегічну сегментацію, особливість якої полягає в дослідженні зовнішнього середовища як сфери виникнення нових потреб, сфери жорсткої конкуренції. Крім того, СЗГ описується багатьма змінними, зокрема такими параметрами: перспективами зростання і рентабельності, очікуваним рівнем нестабільності, головними чинниками успішної конкуренції, які важко передбачити.

Для ухвалення раціонального рішення щодо вибору СЗГ і розподілу ресурсів між ними керівники повинні перебрати велику кількість комбінацій параметрів у процесі сегментації.

3. Визначення параметрів матриць аналізу портфеля продукції для того, щоб мати чітке уявлення щодо збирання необхідної інформації, а також для вибору змінних, за якими буде проводитися аналіз портфеля. Змінними можуть бути частка ринку та її зростання, лідерство щодо якості, витрат, прибутковості та ін.

4. Розробка та аналіз матриць портфеля продукції для оцінки поточного стану портфеля і розрахунків прогнозів очікуваного портфеля продукції, динаміки змінювання матриці.

5. Визначення бажаного портфеля продукції [24].

*Вибір стратегії підприємства та оцінка обраної стратегії* є одним з вирішальних етапів стратегічного планування. Стратегій може бути багато, але головне – вибрати ту, яка придатна до кожного ринку і кожного товару, щоб вона відповідала вимогам досягнення цілей маркетингу.

Вибір стратегії обмежується внутрішніми та зовнішніми умовами.

Корпоративна і конкурентна стратегії, визначені підприємством, мають бути конкретизовані з погляду вибору оптимального комплексу маркетингу, окремих його елементів.

Вибір певної стратегії маркетингу, а також методів її реалізації суттєво залежить від стадії життєвого циклу продукту. Але незалежно від того, якої стратегії дотримується підприємство, воно має адаптувати свої стратегії до умов конкурентної боротьби, що швидко змінюються.

Таким чином, керівництво вибирає стратегію підприємства на основі аналізу ключових *чинників* [25]:

1. *Стан галузі та позиція фірми в галузі.* Провідні, сильні фірми повинні прагнути до максимального використання можливостей, породжуваних їхнім лідируючим становищем, і до зміцнення цього становища. Лідируючі фірми залежно від стану галузі повинні вибирати різні стратегії зростання. Так, наприклад, якщо галузь іде до занепаду, то потрібно робити ставку на стратегії диверсифікації, якщо ж галузь бурхливо розвивається, то вибір має падати на стратегію концентрованого зростання або на стратегію інтегрованого зростання.

Слабкі фірми повинні поводитися по-іншому. Вони мають вибирати ті стратегії, які можуть привести до збільшення їхньої сили. Якщо ж таких стратегій немає, то їм варто залишити цю галузь.

2. *Цілі фірми.* Якщо, наприклад, цілі не передбачають інтенсивного зростання фірми, то і не можуть бути вибрані й відповідні стратегії зростання, навіть незважаючи на те, що для цього є всі передумови як на ринку і в галузі, так і в потенціалі фірми.

3. *Інтереси і ставлення вищого керівництва.* Наприклад, вище керівництво може не прагнути переглядати прийняті ним раніше рішення, навіть якщо й відкриваються нові перспективи; може полюбляти ризикувати, а може, навпаки, прагнути будь-якими способами уникати ризику; може мати особисті симпатії або антипатії тощо.

4. *Фінансові ресурси фірми.* Будь-які зміни в поведінці фірми, такі, наприклад, як вихід на нові ринки, розроблення нового продукту і перехід у нову галузь, потребують великих фінансових витрат. Тому фірми, які мають великі фінансові ресурси або ж легкий доступ до них, під час вибору стратегії поведінки знаходяться в набагато кращому становищі й мають для вибору набагато більшу кількість варіантів стратегії, ніж фірми з дуже обмеженими фінансовими можливостями.

5. *Кваліфікація працівників.* Поглиблення і розширення кваліфікаційного потенціалу працівників є однією з найважливіших умов, котра забезпечує можливість переходу до нових виробництв або ж до якісного технологічного оновлення існуючого виробництва. Не володіючи достатньо повною інформацією про кваліфікаційний

потенціал, керівництво не може зробити правильного вибору стратегії фірми.

6. *Зобов'язання фірми* щодо попередніх стратегій створюють інерційність у розвитку. Неможливо повністю відмовитися від усіх попередніх зобов'язань у зв'язку з переходом до нових стратегій. Тому при виборі нових стратегій необхідно враховувати той факт, що деякий час ще діятимуть зобов'язання колишніх років, які відповідно стримуватимуть або коригуватимуть можливості реалізації нових стратегій. У зв'язку з цим їх необхідно по можливості враховувати при виборі нових стратегій і закладати їхнє виконання у процес здійснення нових стратегій.

7. *Ступінь залежності від зовнішнього середовища.* Бувають такі ситуації, коли фірма настільки залежить від постачальників або покупців її продукції, що вона не може вільно робити вибір стратегії, виходячи тільки з можливостей повнішого використання свого потенціалу. У деяких випадках зовнішня залежність може виконувати набагато більшу роль при виборі стратегії фірми, ніж усі інші чинники. Сильна зовнішня залежність може бути обумовлена правовим регулюванням поведінки фірми, а також соціальними обмеженнями, умовами взаємодії з природним середовищем тощо.

8. *Часовий чинник.* Можливості й загрози для фірми, а також плановані зміни завжди мають певні часові межі. При цьому важливо враховувати і календарний час, і тривалість етапів здійснення конкретних учинків щодо реалізації стратегії. Фірма не в будь-який момент і не в будь-які календарні терміни може здійснювати стратегію, а лише в ті моменти і в ті терміни, в які з'являється можливість для цього. Дуже часто успіхів у здійсненні стратегії і, отже, успіхів у конкурентній боротьбі досягає та фірма, яка краще навчилася враховувати час і відповідно краще вміє керувати процесами в часі.

Після завершення процесу вибору стратегії необхідно ще раз переконатися в можливості досягнення поставлених цілей і прийнятих стратегій, використовуючи такі оціночні критерії, як частка на ринку, обсяг продажу, витрати ресурсів величина прибутку та інші оцінки очікуваних результатів і вірогідності їх досягнення (табл. 7.4). Не виключено, що необхідно провести тестування ринку, організувати пробний продаж, реалізувати якісь інші заходи, що дозволяють подивитися на ухвалені рішення під іншим кутом зору, що може викликати необхідність повернення до початкових етапів планування.

Таблиця 7.4 – Критерії перевірки стратегії [25]

Критерій	Питання для перевірки
Доцільність	Чи надає стратегія реальні й стійкі переваги?
Обґрунтованість	Чи є припущення, покладені в основу стратегії, реалістичними; якою є якість первинної інформації?
Здійсненість	Чи є необхідними ресурси й орієнтація на успіх?
Узгодженість	Чи узгоджені складові елементи стратегії між собою і чи відповідають вони характеристикам зовнішнього і внутрішнього середовища?
Вразливість	Який рівень ризику і які чинники зумовлюють успіх або поразку?
Гнучкість	Наскільки організація зв'язана у своїх рішеннях? Чи може вона їх відстрочити, скоротити зобов'язання, змінити цілі й стратегії?
Ефективність	Якою є реальна фінансово-економічна привабливість стратегії? Чи сумісна вона з пріоритетною метою організації?

Після вибору й оцінки обраної стратегії потрібно сформувати обґрунтований план.

#### *Складання стратегічного плану*

Сукупність маркетингових цілей, стратегій і заходів щодо їх досягнення становить *стратегічний план маркетингу*, який повинен бути доведений до робочих планових документів, тобто має бути здійснено оперативно-календарне планування (див. п. 9).

У підрозділах компанії стратегії переводяться в узгоджені плани окремих видів діяльності (функціональні плани), серед яких міститься й маркетинг (рис. 7.4). Як правило, на перший рік планування ці плани розробляються детальніше.

*Стратегічний план* – це набір основоположних рішень, які мають на меті досягнення відповідності розвитку середовища та ефективне пристосування до зміни середовища, вмиле використання нових шансів, що виникають, на основі накопичення і розвитку ресурсів управління.

Стратегічний план маркетингу, що розробляється на 3-5 та більше років, описує головні чинники та сили, які протягом кількох років, як очікується, будуть впливати на підприємство, а також охоплює довгострокові цілі та головні маркетингові стратегії із зазначенням



ресурсів, необхідних для їх реалізації.

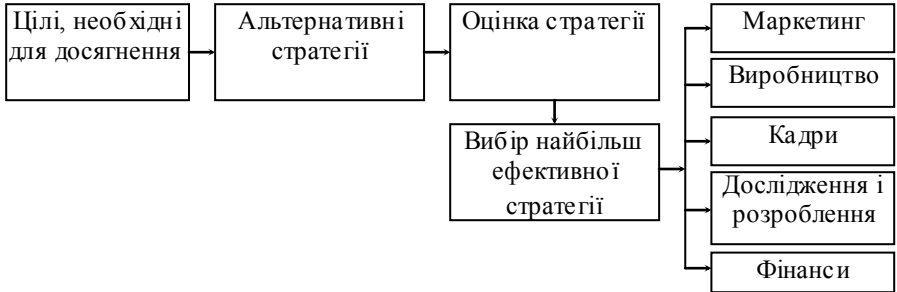


Рис. 7.4 – Розроблення стратегічного плану в підрозділах компанії [ 25 ]

З позицій маркетингу стратегічний план показує, які маркетингові дії підприємство має вчинити, чому вони необхідні, хто відповідає за їх реалізацію, де вони будуть здійснені і як будуть завершені. Цей план визначає поточний стан підприємства, його майбутню орієнтацію і розподіл ресурсів.

*Стратегічний план маркетингової діяльності* може містити такі розділи:

- 1) продуктивний план (асортимент і строк виробництва);
- 2) дослідження і розробка нових продуктів;
- 3) план збуту – підвищення ефективності збуту;
- 4) план рекламної роботи та стимулювання збуту;
- 5) план функціонування каналів розподілу (тип та кількість каналів, управління ними);
- 6) план цін та їх зміни у майбутньому;
- 7) план маркетингових досліджень;
- 8) план функціонування фізичної системи розподілу (збереження та доставка товарів споживачам);
- 9) план організації маркетингу (удосконалення роботи відділу маркетингу, інформаційної системи цього відділу, зв'язок з іншими підрозділами підприємства).

Такий план може розроблятися у продуктовому, регіональному аспектах, бути орієнтованим на окремі групи споживачів.

#### *Розробка бюджету маркетингу та маркетингової програми*

Складнішим завданням представляється формування стратегічних програм, бюджетів і планів прибутків, у які мають бути закладені основи майбутньої рентабельності планованих операцій. Складання *бюджету маркетингу* допомагає правильно встановити пріоритети між цілями і

стратегіями маркетингової діяльності, прийняти рішення у сфері розподілу ресурсів, здійснити ефективний контроль. Витрати на здійснення окремих елементів маркетингу, представлених у бюджеті, виводяться з детального маркетингового плану.

Бюджет маркетингу деталізується для різних груп товарів і споживачів (цілових ринків).

При розробці бюджету на будь-який елемент комплексу маркетингу найбільше поширені такі *методи*:

- визначення "від наявних коштів", або "все, що ви можете собі дозволити";
- приросту порівняно з бюджетом попереднього періоду;
- визначення "у відсотках до суми продажу" або "частки від продажу";
- конкурентного паритету;
- визначення "виходячи з цілей та завдань";
- планування на основі цільового прибутку

Зазвичай під час розроблення бюджету використовується останній підхід. У такому випадку бюджет маркетингу розробляється в такій *послідовності*:

1) визначаються прогнозні оцінки місткості ринку, ринкової частки, ціни, доходу від продажу, змінних і постійних витрат;

2) розраховується валовий прибуток, що покриває всі витрати, включаючи витрати на маркетинг, і який забезпечує отримання заданого значення цільового прибутку;

3) визначаються витрати на маркетинг шляхом віднімання від валового прибутку змінних і постійних витрат, а також значення цільового прибутку;

4) деталізуються витрати на маркетинг за окремими елементами комплексу маркетингу.

У бюджеті маркетингу подають усі статті доходів і витрат на маркетинг. Обсяг доходу обґрунтовується з погляду прогнозних значень обсягу продажу і цін. Витрати на реалізацію окремих елементів маркетингу, подані у бюджеті, виводять із детального маркетингового плану. Це витрати на дослідження ринків, забезпечення конкурентоспроможності товару, комунікаційний зв'язок із покупцями (рекламу, участь у виставках, ярмарках), організацію товароруку та збутової мережі тощо.

У визначенні бюджету маркетингу велику роль відіграють традиції, досвід керівників підприємства, аналіз маркетингових витрат підприємств-конкурентів, методи розрахунку бюджету, що використовуються, оскільки це оптимізаційне завдання з великою

кількістю змінних.

Розробляючи загальний бюджет маркетингу, який має забезпечити вихід на заданий рівень збуту і прибутку, доцільно використовувати методи планування на засадах показників цільового прибутку та його оптимізації [25]. Підходи щодо розроблення маркетингової програми викладені у розділі 8.

### *Виконання стратегії*

Основне завдання етапу виконання стратегії полягає в тому, щоб створити необхідні передумови для успішної реалізації стратегії. Таким чином, *виконання стратегії* – це проведення стратегічних змін у фірмі, котрі переводять її в такий стан, у якому вона буде готова до втілення стратегії в життя.

Виконання стратегії не виконує роль пасивного засобу стосовно прийнятої стратегії її втілення в життя. Важливою особливістю стадії виконання стратегії є те, що на ній можуть виникнути труднощі через погане виконання навіть дуже хорошої стратегії. У той же час хороше виконання стратегії має здатність компенсувати негативні наслідки, які можуть виникати при здійсненні стратегії внаслідок недоліків, які є в ній, або через появу непередбачених змін.

Аналіз діяльності фірм, які успішно реалізували свої стратегії, показує, що вони у своїй діяльності дотримувалися таких *правил*:

1) цілі, стратегії й плани були добре доведені до працівників з тією метою, щоб добитися з їхньої сторони не тільки розуміння того, що робить фірма, а й неформального залучення до процесу виконання стратегій, зокрема вироблення у співробітників зобов'язань перед фірмою щодо реалізації стратегії.

2) керівництво не лише своєчасно забезпечувало надходження всіх необхідних для реалізації стратегії ресурсів, але й мало план реалізації стратегії у вигляді цільових установок і фіксувало досягнення кожної мети. Чітка стратегія і добре продумані програми підтримки будуть марними, якщо фірма не в змозі організувати адекватне виконання планів.

### **Приклад**

Як вважає консультативна фірма McKinsey, стратегія – це один із семи елементів оптимальної організації управління. Перші три – стратегія, структура і системи – є «залізом», «несучими стінами» фірми. Решта чотири – стиль, штат, навик і ціннісні орієнтири – це її «програмне забезпечення». Перший із елементів програмного забезпечення – стиль – означає, що співробітники фірми приймають і поділяють прийнятий у ній стиль поведінки і спосіб мислення. Так, у фірми McDonald's прийнято посміхнутися кожному клієнтові; кожен співробітник IBM вирізняється високим професіоналізмом. Другий елемент штат – має на увазі, що фірма найняла здібних співробітників, які пройшли

хороше навчання, і надала їм відповідні робочі місця. Третій – навик – свідчить про те, що співробітники володіють необхідним для реалізації стратегії фірми професіоналізмом. Четвертий – ціннісні орієнтири – означає наявність загальних цінностей працівників фірми. За наявності всіх чотирьох елементів фірми, як правило, вдається успішно реалізувати стратегію [25].

Виконання стратегії спрямоване на вирішення трьох завдань:

1) встановлення пріоритетності серед адміністративних завдань з тією метою, щоб їх відносна значущість відповідала тій стратегії, яку реалізовуватиме фірма. Це стосується насамперед таких завдань, як розподіл ресурсів, встановлення організаційних відносин, створення допоміжних систем тощо;

2) встановлення відповідності між вибраною стратегією та внутрішніми фірмовими процесами для того, щоб зорієнтувати діяльність на здійснення вибраної стратегії. Відповідність має бути досягнута за такими характеристиками підприємства, як його структура, система мотивації й стимулювання, норми і правила поведінки, переконання, що поділяються, цінності та вірування, кваліфікація працівників і менеджерів тощо;

3) вибір і приведення у відповідність зі здійснюваною стратегією стилю лідерства та підходу до управління фірмою.

У процесі реалізації стратегії кожен рівень керівництва вирішує свої певні завдання і здійснює закріплені за ним функції. При цьому вирішальна роль належить вищому керівництву, діяльність якого може бути представлена у вигляді п'яти послідовних етапів:

1. *Поглиблене вивчення стану середовища, цілей і розроблених стратегій.* На цьому етапі розв'язуються такі основні завдання:

– остаточне з'ясування суті визначеної мети, вироблених стратегій, їхньої коректності і відповідності один одному, а також стану середовища. За допомогою цього немовби дається остаточне «добро» на реалізацію стратегій. При цьому можливими є коригування, якщо відбулися зміни в середовищі, а також у тому разі, якщо знайдено недоліки в раніше проведеному аналізі та виробленні цілей і стратегій;

– ширше доведення ідей стратегій і значення цілей до співробітників фірми з метою підготовки ґрунту для поглибленого залучення співробітників до процесу їх реалізації.

2. *Ухвалення рішення щодо ефективного використання ресурсів,* наявних у фірми. На цьому етапі проводиться оцінка ресурсів, ухвалюються рішення з їхнього розподілу, а також зі створення умов для зацікавленого залучення співробітників до процесу реалізації стратегій. Важливим завданням, вирішуваним на цьому етапі, є приведення ресурсів у відповідність зі стратегіями, що реалізуються. Для цього складаються

спеціальні програми, виконання яких має сприяти розвитку ресурсів. Наприклад, це можуть бути програми підвищення кваліфікації співробітників.

3. *Ухвалення рішення з приводу організаційної структури.* З'ясовується відповідність наявної організаційної структури прийнятим до реалізації стратегіям і, якщо це необхідно, вносяться відповідні зміни.

4. *Проведення необхідних змін у фірмі,* без яких неможливо приступити до реалізації стратегії. Зміни не можуть бути проведені без урахування об'єктивних чинників, які диктують умови і можливості проведення таких змін. Часто потрібно декілька років для того, щоб провести серйозну зміну. Необхідність і ступінь змін залежать від того, наскільки фірма готова до ефективного здійснення стратегії.

Залежно від стану основних чинників, які визначають необхідність і ступінь зміни, від стану галузі, підприємства, продукту і ринку можна виділити *п'ять типів змін.*

1) *перебудова організації* передбачає *фундаментальні зміни*, що зачіпають її місію й організаційну культуру. Цей тип зміни може проводитися тоді, коли фірма змінює свою галузь, і, відповідно, змінюється її продукт і місце на ринку. У разі перебудови виникають найбільші труднощі з виконанням стратегії. На найсерйознішу увагу заслуговує робота зі створення нової організаційної культури. Дуже великі зміни відбуваються і в галузі технологій, а також у сфері трудових ресурсів;

2) *радикальне перетворення* фірми здійснюється на стадії виконання стратегії у тому разі, якщо вона не змінює галузі, але при цьому в ній відбуваються радикальні зміни, спричинені, наприклад, її злиттям з аналогічною фірмою. У такому випадку злиття різних культур, поява нових продуктів і нових ринків потребують значних змін усередині фірми, що особливо стосуються організаційної структури;

3) *помірне перетворення* здійснюється в тому випадку, коли підприємство виходить з новим продуктом на ринок і намагається отримати для нього покупців. У такому разі зміни зачіпають виробничий процес, а також маркетинг, особливо в тій його частині, котра пов'язана із приверненням уваги до нового продукту;

4) *звичні зміни* пов'язані з проведенням перетворень у маркетинговій сфері з метою підтримання інтересу до продукту фірми. Ці зміни не є істотними, і їх проведення мало зачіпає діяльність фірми в цілому;

5) *незмінне функціонування* фірми відбувається тоді, коли вона постійно реалізує одну й ту саму стратегію. У цьому випадку на стадії виконання стратегії не потрібно проводити ніяких змін, тому що за певних обставин фірма може отримувати хороші результати, спираючись

на накопичений досвід. Проте при такому підході дуже важливим є уважно стежити за можливими небажаними змінами в зовнішньому середовищі.

При опрацюванні питання змін дуже важливо не лише концентрувати увагу на тому, для чого робляться зміни, до чого вони повинні призвести, що і як потрібно змінити, але також і на тому, як саме ці зміни будуть сприйняті, які сили і в якій формі їм чинитимуть опір, який потрібно вибрати стиль проведення змін і якими методами вони мають здійснюватися. Для того, щоб успішно провести зміни, вище керівництво незалежно від типу, сутності й змісту змін має:

- скласти сценарій можливого опору змінам;
- провести дії з метою послаблення прагнення до опору змінам;
- усунути або зменшити до мінімуму реальний опір;
- закріпити проведені зміни.

5. *Перегляд плану здійснення стратегії* в тому разі, якщо цього настійно потребують знову виникаючі обставини. Стратегічний план не догма, і, природно, він може і повинен за певних обставин піддаватися модифікації. Проте важливо також уникати змін плану щоразу тоді, коли з'являються нові обставини. Новий план може бути прийнятий лише в тому разі, якщо він обіцяє відчутно великі можливості отримання вигод, ніж існуючий план.

Таким чином, реалізація вибраних стратегій є одним із найважливіших етапів стратегічного планування, оскільки тут здійснюється практична апробація всіх намічених раніше заходів. Це, у свою чергу, передбачає наявність ефективної системи оцінки і контролю виконання стратегій [25].

#### *Оцінка і контроль виконання стратегії*

Оцінка й контроль виконання стратегії є логічно завершальним етапом, здійснюваним у стратегічному плануванні. Цей процес забезпечує стійкий зворотний зв'язок між ходом процесу досягнення цілей і власне цілями, що стоять перед фірмою.

Основними завданнями контролю є такі:

- визначення того, що і за якими показниками перевіряти;
- оцінка стану контрольованого об'єкта відповідно до прийнятих стандартів, нормативів або інших еталонних показників;
- з'ясування причин відхилень, якщо такі виявляються в результаті оцінки;
- здійснення коригування, якщо воно необхідне й можливе.

При стратегічному контролі ці завдання мають певну специфіку, зумовлену його спрямованістю на з'ясування того, якою мірою реалізація стратегії призводить до досягнення цілей. І це є основним критерієм

оцінки вибраної стратегії, що принципово відрізняє стратегічний контроль від управлінського або оперативного контролю, оскільки його не цікавить правильність здійснення стратегії чи правильність виконання окремих робіт, функцій і операцій. Стратегічний контроль сфокусований на з'ясуванні того, чи можливо надалі реалізувати обрану стратегію і чи приведе її реалізація до досягнення поставлених цілей. Коригування за наслідками стратегічного контролю може стосуватися як стратегії, котру реалізують, так і цілей фірми.

Якщо стратегія відповідає цілям фірми, то подальша її оцінка проводиться за такими напрямками.

*Відповідність обраної стратегії стану і вимогам оточення.* Перевіряється те, наскільки стратегія пов'язана з вимогами з боку основних суб'єктів оточення, якою мірою враховані чинники динаміки ринку та динаміки розвитку життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг тощо.

*Відповідність обраної стратегії потенціалу та можливостям фірми.* У цьому випадку оцінюється те, наскільки вибрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями, чи відповідає стратегія можливостям персоналу, чи дає змогу існуюча структура успішно реалізувати стратегію, чи вивірена програма реалізації стратегії в часі і т.п.

*Прийнятність ризику, закладеного в стратегії.* Оцінка виправданості ризику здійснюється за трьома напрямками:

- 1) чи реалістичними є передумови, закладені в основу вибору стратегії;
- 2) до яких негативних наслідків для фірми може призвести провал стратегії;
- 3) чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу в реалізації стратегії.

Система стратегічного контролю містить п'ять основних елементів:

1. *Встановлення тих показників, за якими проводитиметься оцінка реалізації стратегії.* Зазвичай ці показники напряму пов'язані з тією стратегією, яку реалізує фірма. Вважається, що існує декілька цілком визначених груп показників, за якими фіксується стан діяльності фірми:

- показники ефективності;
- показники використання людських ресурсів;
- показники, що характеризують стан зовнішнього середовища;
- показники, що характеризують внутрішні організаційні процеси.

2. *Створення системи вимірювання й відстежування стану параметрів контролю,* побудова якої ґрунтується на таких на основі:

1) ринкових показників функціонування фірми. Тут можуть вимірюватися ціни на продукти, акції фірми, прибуток на інвестований

капітал. Вимірювання ведеться в ринковому порівнянні стану цих параметрів;

2) виконання поставлених цілей у різних підрозділів фірми. У цьому випадку окремим структурним одиницям встановлюються цілі, а потім оцінюється, наскільки вони виконують поставлені їм завдання;

3) бюрократичного підходу, коли докладно описується те, як треба працювати, які виконувати дії і т.п., тобто встановлюються певні процедури й правила поведінки. При такому підході відстежується і контролюється не те, що отримано, а те, наскільки правильно виконуються встановлені процедури і правила. Основою бюрократичного підходу є стандартизація;

4) встановлення норм відносин і системи цінностей у фірмі, коли контроль перетворюється на самоконтроль. Не хтось контролює результати діяльності інших, а самі учасники в процесі її виконання контролюють свою роботу і свої результати з позицій інтересів фірми.

3. *Порівняння реального стану параметрів контролю з їх бажаним станом.* З цією метою проводиться комплекс заходів, котрий має назву «ревізія маркетингу». У межах ревізії маркетингу проводиться детальний аналіз завдань і цілей фірми, котрі повинні відображати загальну спрямованість її діяльності.

Потім перевіряється правильність оцінки внутрішніх можливостей. Внесені поправки дозволяють в цілому переглянути маркетингові можливості підприємства, що визначаються як пересікання його цілей, внутрішніх ресурсів і ринкових можливостей.

На наступному етапі ревізії маркетингу перевіряється якість цільових ринків, у ході якого з самого початку вивчається попит на продукцію підприємства, проводиться аналіз сегментації ринку, здійснюється оцінка відбору цільових сегментів і правильності позиціонування окремих продуктів на ринку.

Черговим кроком ревізії маркетингу є аналіз якості системи планування, яка спрямована на перевірку відповідності вибраної генеральної стратегії фірми її цілям і ринковій ситуації, що склалася. Крім того, необхідно звернути особливу увагу на процес розроблення дій, які мають повністю узгоджуватися зі стратегією і служити своєрідним путівником для просування фірми до стратегічних цілей.

Головний акцент у ході ревізії маркетингу слід зробити на оцінці якості планування окремих складових комплексу маркетингу. Результатом аналізу продуктової стратегії фірми має стати розроблення заходів щодо оптимізації низки пропонованих послуг, створення продуктів-новинок. Ревізія цінової стратегії дає змогу об'єктивно поглянути на політику фірми у сфері ціноутворення, виявити ступінь її



відповідності загальній стратегії маркетингу. Аналіз стратегії у сфері систем доставки має вирішувати проблему вибору оптимального методу доведення послуг до споживача. Оцінка комплексу стимулювання дає можливість проконтролювати стратегію фірми стосовно окремих її елементів, у тому числі й з погляду оптимальності їх бюджетів.

4. *Оцінка результату порівняння й ухвалення рішення щодо коригування.* Якщо реальний стан відповідає бажаному, зазвичай ухвалюється рішення про те, що нічого змінювати не потрібно. У разі, коли реальний стан параметра контролю кращий від бажаного, можна збільшити бажане значення параметра контролю, але лише за умови, що це не суперечитиме цілям фірми. Коли ж реальний стан параметра контролю нижчий за його бажаний стан, необхідно виявити причину цього відхилення і провести коригування в поведінці фірми. Це коригування може стосуватися як засобів досягнення цілей, так їх самих.

5. *Проведення коригування.* Перегляд стратегії передбачає з'ясування того, чи не призвели зміни в середовищі до того, що реалізація обраної стратегії надалі стає утрудненою або вже не зможе привести до поставлених цілей. Якщо це так, то необхідно провести перегляд стратегій. Якщо ні, то причини незадовільної роботи фірми треба шукати в її структурі або в системі інформаційного забезпечення, або у функціональних системах забезпечення діяльності фірми. Може виявитися, що і в цих сферах усе нормально. Тоді причину неуспішної роботи потрібно шукати на рівні окремих операцій і процесів. У такому випадку коригування має торкнутися того, як співробітники виконують свою роботу, і бути направленим на поліпшення систем мотивації, підвищення кваліфікації працівників, удосконалення організації праці та внутрішніх організаційних відносин тощо.

Таким чином, на сучасному етапі зростає роль маркетингу в стратегічному плануванні, що пояснюється такими *причинами*:

1) маркетинг формує загальну філософію (маркетингову концепцію) підприємства, яка полягає в тому, що стратегія підприємства повинна базуватися на задоволенні потреб основних груп споживачів;

2) загальна стратегія підприємства та її маркетингова стратегія багато в чому збігаються. Маркетинг піклується про потреби споживачів і про спроможність підприємства задовольнити їх. Ці чинники визначають місію та цілі підприємства;

3) маркетинг надає вихідну інформацію для фахівців – розробників стратегічного плану, допомагаючи виявити привабливі можливості ринку і даючи можливість оцінити потенціал підприємства;

4) маркетологи розробляють стратегію досягнення глобальних цілей для кожного СГП;

5) стратегічне маркетингове планування націлює підприємство на ринок майбутнього, на стабільний розвиток в умовах конкуренції. Якщо раніше пошук основних резервів здійснювався у внутрішньому середовищі підприємства, то за стратегічного підходу до вирішення назрілих проблем – у зовнішньому середовищі [25].

### **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ 7**

1. Сформулюйте сутність, мету, завдання, значення та особливості маркетингового стратегічного планування.
2. Охарактеризуйте модель та перелічіть етапи стратегічного планування маркетингу.
3. Визначте сутність, завдання, функції, елементи та вимоги стратегічного аналізу.
4. Розкрийте склад, зміст робіт та методи стратегічного аналізу.
5. Сформулюйте сутність місії та її роль. Дайте характеристику стратегічній місії підприємства. Наведіть приклади.
6. Проаналізуйте фази і процедури встановлення цілей.
7. Охарактеризуйте методи цілепокладання.
8. Опишіть стратегічне дерево цілей підприємства та ключові вимоги формулювання цілей.
9. Проаналізуйте етап стратегічного планування: розроблення, вибір та оцінка стратегії.
10. Сформулюйте поняття і основні розділи стратегічного плану. Опишіть розроблення стратегічного плану в підрозділах компанії.
11. Перелічіть завдання, методи і послідовність розроблення бюджету маркетингу.
12. Охарактеризуйте виконання стратегії як етапу стратегічного планування.
13. Розкрийте сутність, завдання та напрямки оцінки і контролю виконання стратегії як етапу стратегічного планування.
14. Перелічіть і дайте характеристику елементів системи стратегічного контролю.

### **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 7**

*Тест 1* Метою стратегічного планування є:

- а) забезпечення передумов ефективної діяльності компанії;
- б) покращання реакції підприємства на динаміку ринку та поведінку конкурентів;
- в) визначення продуктів, стратегічного простору, які повинні бути

освоєні фірмою, та способу, що дозволить це зробити;

г) координація різноманітних напрямків діяльності та ухвалення стратегічних рішень;

д) координація рішень в галузі маркетингової діяльності;

е) визначення альтернативних варіантів реалізації напрямів діяльності;

ж) розроблення стратегічного плану маркетингових заходів та контроль за його реалізацією.

*Тест 2* Предметом стратегічного планування є:

а) передумови ефективної діяльності компанії;

б) реакція підприємства на динаміку ринку та поведінку конкурентів;

в) продукти і стратегічні простори, що повинні бути освоєні фірмою, та спосіб, що дозволить це зробити;

г) напрямки діяльності і ухвалення стратегічних рішень;

д) координація рішень в галузі маркетингової діяльності;

е) визначення альтернативних варіантів реалізації напрямів діяльності.

*Тест 3* Розмістіть у правильній послідовності етапи стратегічного маркетингового планування:

а) визначення місії та цілей;

б) стратегічний аналіз;

в) розроблення, вибір та оцінка стратегії;

г) розроблення бюджету маркетингу та маркетингової програми;

д) виконання стратегії;

е) оцінка і контроль виконання стратегії;

ж) складання стратегічного плану.

*Тест 4* Спосіб реалізації системного та ситуаційного підходів при вивченні різних факторів впливу на процес стратегічного маркетингового планування – це \_\_\_\_\_.

*Тест 5* Завданням стратегічного аналізу є:

а) виявлення закономірностей і тенденцій розвитку об'єкта дослідження;

б) змістовне і формальне описання об'єкта дослідження, виявлення особливостей, закономірностей і тенденцій його розвитку;

в) реалізація системного та ситуаційного підходів при вивченні різних факторів впливу на процес стратегічного маркетингового планування;

г) здійснення підприємством місії й досягнення цілей

*Тест 6* Вимога цілеспрямованості до стратегічного аналізу означає:

а) час і тривалість проведення дослідження повинно сприяти ухваленню рішення в необхідний момент;

б) повноту і реальність висновків;

в) визначення меж об'єкта аналізу, адресність і конкретність висновків;

г) використання відповідних методів аналізу, вибору показників, що характеризують об'єкт дослідження, а також залучення виконавців з відповідною підготовкою, рівнем знань, досвідом та вибором бази (еталону) для порівняння.

*Тест 7* У широкому розумінні місія – це:

а) філософія (цінності, переконання та принципи, відповідно до яких підприємство має намір реалізовувати свою діяльність) і призначення підприємства (дії, які воно має намір здійснювати, і те, яким типом організації воно має намір бути);

б) сформульоване твердження щодо того, для чого або з якої причини існує підприємство;

в) твердження, що розкриває значення існування, в якому виявляється відмінність цього підприємства від подібних до нього.

*Тест 8* Сутністю комплексного підходу для відображення цілей є:

а) створення системи цілей, яка б відображала потреби підприємства з погляду як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, а також специфіку продукції або потребу в ній;

б) встановлення балансу інтересів різних соціальних інститутів і груп людей, які зацікавлені у функціонуванні підприємства і здійснюють вплив на характер, зміст і спрямованість його функціонування;

в) можливості та способи здійснення діяльності, які відображають те, у чому полягає сила компанії, в чому її можливості для виживання в довгостроковій перспективі, яким способом і за допомогою якої технології вона виконує свою роботу, які для цього є ноу-хау і передова техніка.

*Тест 9* Вибір стратегії підприємства здійснюється на основі аналізу чинників:

а) стан галузі та позиція фірми в галузі;

б) цілі підприємства;

в) інтереси і ставлення вищого керівництва;

г) фінансові ресурси фірми;

д) кваліфікація працівників;

е) з'ясування поточної стратегії;

ж) зобов'язання підприємства;

з) ступінь залежності від зовнішнього середовища;

к) час;

л) усі відповіді правильні.

*Тест 10* Критерій доцільності при перевірці стратегії означає визначення:

- а) реалістичності припущень, покладених в основу стратегії та якості первинної інформації;
- б) рівня ризику і чинників, що зумовлюють успіх або поразку;
- в) необхідних ресурсів і орієнтації на успіх;
- г) реальної фінансово-економічної привабливості стратегії;
- д) реальних і стійких переваг стратегії.

*Тест 11* Стратегічний план маркетингової діяльності може мати підрозділи:

- а) план збуту;
- б) план організації маркетингу;
- в) фінансовий план;
- г) план маркетингових досліджень;
- д) план рекламної роботи та стимулювання збуту;
- е) усі відповіді правильні.

*Тест 12* Правильно встановити пріоритети між цілями і стратегіями маркетингової діяльності, прийняти рішення у сфері розподілу ресурсів, а також здійснити ефективний контроль допомагає \_\_\_\_\_.

*Тест 13* Виконання стратегії спрямоване на вирішення завдань:

- а) встановлення пріоритетності серед адміністративних завдань з тією метою, щоб їх відносна значущість відповідала тій стратегії, яку реалізовуватиме підприємство;
- б) створення умов для ефективного розподілу продукції;
- в) встановлення відповідності між вибраною стратегією та внутрішніми фірмовими процесами для того, щоб зорієнтувати діяльність на здійснення вибраної стратегії;
- г) вибір і приведення у відповідність зі здійснюваною стратегією стилю лідерства та підходу до управління фірмою;
- д) координація напрямів діяльності і ухвалення стратегічних рішень;
- е) усі відповіді правильні.

*Тест 14* Основними завданнями контролю виконання стратегії є:

- а) оцінка стану контролюваного об'єкта відповідно до прийнятих стандартів, нормативів або інших еталонних показників;
- б) перегляд плану здійснення стратегії;
- в) визначення того, що і за якими показниками перевіряти.

*Тест 15* Система стратегічного контролю містить елементи:

- а) встановлення тих показників, за якими проводитиметься оцінка реалізації стратегії;
- б) створення системи вимірювання й відстежування стану параметрів контролю;
- в) порівняння реального стану параметрів контролю з їх бажаним станом;

- г) оцінка результату порівняння й ухвалення рішення щодо коригування;
- д) проведення коригування.

## **АНАЛІТИЧНІ ТА РОЗРАХУНКОВІ ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 7**

**Завдання 1** Розробіть стратегічне дерево цілей підприємства для будь-якого підприємства. Підприємство виберіть самостійно, вибір погодьте з викладачем.

**Приклад** Запропонуйте стратегічне дерево цілей для фабрики морозива ЗАТ „Троянда”.

### ***Розв’язання***

Стратегічне дерево цілей для фабрики морозива ЗАТ „Троянда” наведено на рис. 7.5.

ЗАТ „Троянда” є загальнонаціональною компанією з випуску морозива, контролює 9,2% вітчизняного ринку морозива, входить до п’ятірки провідних підприємств виробників морозива в Україні.

**Завдання 2** Виконайте будь-яким методом (PEST-, GAP-, SW-, SNW-аналіз тощо) стратегічний аналіз середовища підприємства. Підприємство виберіть самостійно, вибір погодьте з викладачем.

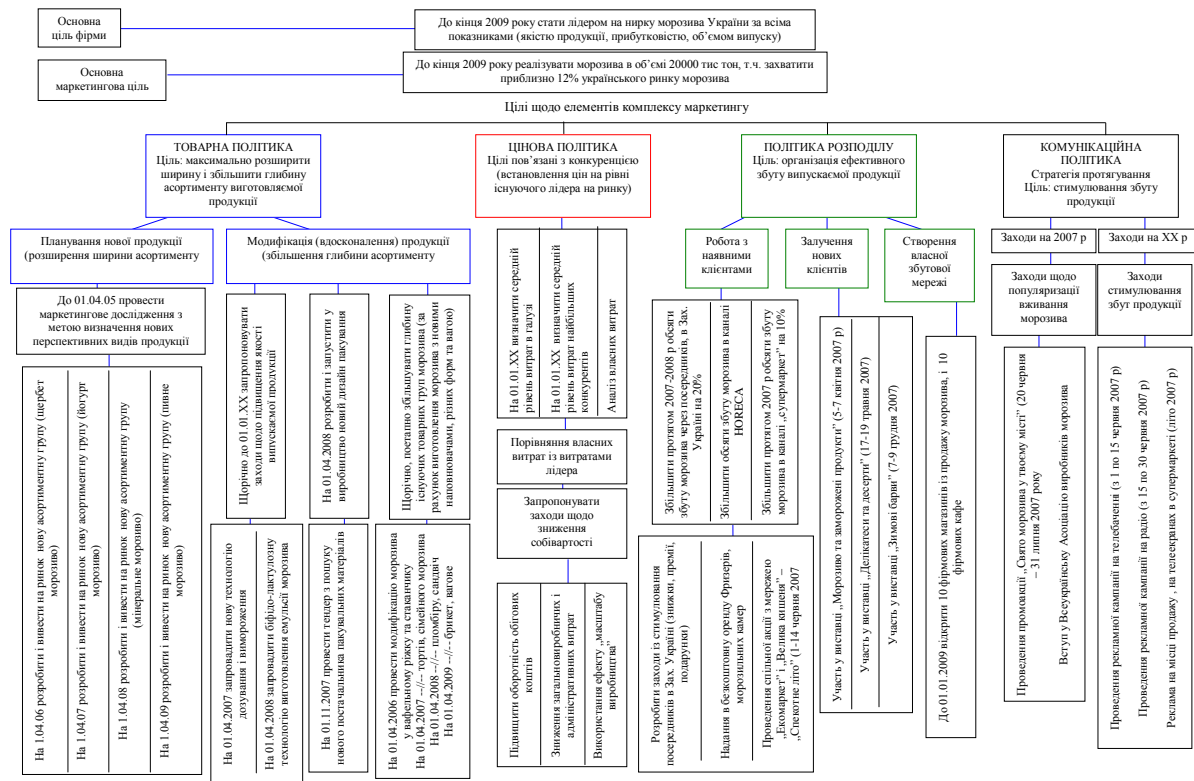


Рис. 7.5 – Стратегічне дерево цілей для фабрики морозива ЗАТ „Троянда”

## РОЗДІЛ 8 МАРКЕТИНГОВІ ПРОГРАМИ

*Сутність, зміст та основні завдання розроблення маркетингових програм*  
*Алгоритм розроблення програми комплексу маркетингу*

### **8.1 Сутність, зміст та основні завдання розроблення маркетингових програм**

Маркетингова програма – це намічений до планомірного здійснення, об'єднаний єдиною метою та залежний від певних строків комплекс взаємопов'язаних завдань і адресних заходів соціального, економічного, науково-технічного, виробничого, організаційно го характеру із визначенням ресурсів, що використовуються, а також джерел одержання цих ресурсів [24].

Можна виділити *три типи програм маркетингової діяльності*:

- 1) програма переведення підприємств на маркетинг у цілому;
- 2) програма з окремих комплексів маркетингової діяльності, зокрема програма освоєння конкретних ринків за допомогою певних товарів;
- 3) програма освоєння окремих елементів маркетингової діяльності.

Маркетингова програма, як правило, спрямована на вирішення окремих комплексних проблем, наприклад, на організацію випуску нового продукту, на завоювання нового сегмента або ринку в цілому. Вона є логічним підсумком серйозного науково-практичного дослідження з таких основних *напрямків* (Гляшенко, 1999):

- аналізу маркетингового середовища;
- комплексного вивчення потреб і запитів споживачів, мотивів їхнього поведіння;
- вивчення показників кон'юнктури ринку;
- вивчення системи ціноутворення, динаміки і структури цін;
- вивчення конкурентів, контрагентів і нейтралів;
- вивчення форм і методів збуту;
- оцінки виробничих і збутових можливостей аналізованого підприємства і визначення рівня його конкурентноздатності на різних ринках і їх сегментах та ін.

Маркетингова програма в загальному вигляді містить такі *розділи* [22]:

- 1 *Преамбула*. Короткий опис маркетингової програми й основні



висновки.

2 *Стратегія розвитку цільового ринку.* Огляд і прогноз ринку.

3 *Сильні і слабкі сторони роботи підприємства.* Виявлення існуючих проблем і ускладнень.

4 *Мета і задачі.* Формулюється мета на період дії програми і визначаються задачі, які необхідно вирішити для досягнення поставленої мети.

5 *Маркетингова стратегія.* Викладаються загальні маркетингові підходи до рішення поставлених задач (деталізація цих підходів виконується в наступних розділах).

6 *Товарна стратегія.* Політика щодо розроблення і продажу нового товару, широти асортименту існуючих товарів і т.п.

7 *Стратегія формування і розвитку каналів розподілу (збуту) руху товарів.* Організація філій, мережі посередників, складської мережі і т.д.

8 *Цінова стратегія.* Визначення рівня і системи динаміки цін за кожною модифікацією товару на цільовому ринку, у тому числі й залежно від життєвого циклу товару.

9 *Стратегія формування попиту і стимулювання збуту.* План проведення маркетингових заходів, участі у виставках і ярмарках, розсилання зразків і т.д.

10 *Бюджет реалізації маркетингової програми, оцінка її ефективності і контроль.* Обсяг і структура витрат на розробку програми і виконання поставлених у ній задач, попередня оцінка ефективності її реалізації, порядок і система організації контролю за ходом виконання маркетингової програми й ін.

У ряді випадків у програмі передбачають підготовку і підвищення кваліфікації управлінського і робочого персоналу підприємства.

## **8.2 Алгоритм розроблення програми комплексу маркетингу**

Розглянемо методика розроблення маркетингової програми – конкретних дій з реалізації маркетингової стратегії, заснованої на комплексі маркетингу (“4P”). Для цього програма повинна [26]:

- відповідати завданням цільових сегментів;
- відображати ситуацію на ринку і позицію фірми, які були визначені в ході аналізу;
- обслуговувати основні потреби покупців, підкреслювати всі на явні відмінні переваги і змінювати сприйняття покупців до товару.

Це досягається:

- визначенням рівня витрат, який дозволить досягти намічені маркетингові цілі (маркетинговий бюджет визначається як відсоток від планового обсягу продаж);

- складанням програми за кожним із елементів marketing-mix, які добирають для кожного продукту фірми.

1. *Продукт*: номенклатура, асортимент, якість, дизайн, характеристика, торговельна марка, упаковка, розміри, обслуговування, гарантії, повернення.

2. *Ціна*: преїскурант, знижки, надбавки, періодичність платежів, умови кредиту.

3. *Методи розповсюдження або дистрибуція*: канали товароруку, охоплення ринку, розміщення, управління заказами, транспортування.

4. *Стимулювання продаж або промоуин*: стимулювання збуту, реклама, пропаганда, зв'язки з громадськістю, директ-маркетинг, персональний продаж.

Таким чином, розробляючи маркетингову програму, основну увагу слід приділяти вибору, значенню та формі інструментів маркетингу, їх об'єднанню в найбільш оптимальний з погляду визначеної мети комплекс (маркетинг-мікс), а також розподілу фінансових ресурсів у межах бюджетування маркетингу.

Крім того, необхідно враховувати обрані стратегії, традиції, особливості галузей, в яких функціонують підприємства.

Треба мати на увазі, що специфіка маркетингової стратегії зумовлює її специфіку програми. Розробляючи програму, необхідно насамперед враховувати ключові фактори комерційного успіху, чітко розрізняючи об'єктивні зовнішні обмеження, на які не можна впливати (ціни, споживчі характеристики товарів, кількість модифікацій, ступінь новизни та ін.), і суб'єктивні, на які може впливати саме підприємство (реклама, стимулювання роботи працівників збуту, організація післяпродажного обслуговування та ін.).

Доцільно розробляти кілька варіантів програм. Кожен варіант програми має відрізнитися від інших конкретними маркетинговими заходами: обсягом продажу, кількістю та структурою додаткових послуг, що надаються, способами транспортування і доставки товарів, засобами реклами, методами стимулювання збуту (СТИЗ) тощо. Порівняльний аналіз дасть змогу вибрати найбільш ефективний.

Слід підкреслити, що конкретний зміст окремих програм, порядок і механізм їх здійснення залежать від конкретних цілей, завдань та умов функціонування кожного підприємства [24].

## КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ 8

1. Сформулюйте сутність маркетингових програм.
2. Перелічіть та коротко опишіть основні розділи маркетингових

програм.

3. Охарактеризуйте алгоритм розроблення програми комплексу маркетингу.

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 8

*Тест 1* Маркетингова програма є підсумком напрямків науково-практичних досліджень:

- а) аналіз маркетингового середовища;
- б) підвищення рентабельності виробництва;
- в) вивчення форм і методів збуту;
- г) прогнозування збуту.

*Тест 2* Маркетингова програма містить розділи:

- а) реклама і публік рилейшнз;
- б) товарна стратегія;
- в) стратегія розвитку цільового ринку;
- г) цінова стратегія;
- д) усі відповіді правильні.

*Тест 3* Політика щодо розроблення і продажу нового товару, широти асортименту товарів – це:

- а) цінова стратегія;
- б) товарна стратегія;
- в) маркетингова стратегія.

*Тест 4* Конкретні дії з реалізації маркетингової стратегії, заснованої на комплексі маркетингу – це \_\_\_\_\_.

*Тест 5* Маркетингова програма не повинна:

- а) відповідати завданням цільових сегментів;
- б) відображати ситуацію на ринку і позицію фірми, які були визначені в ході аналізу;
- в) обслуговувати основні потреби покупців, підкреслювати всі на явні відмінні переваги і змінювати сприйняття покупців до товару;
- г) усі відповіді правильні;
- д) немає правильної відповіді.

*Тест 6* Стратегія формування і розвитку каналів розподілу руху товарів містить:

- а) план проведення маркетингових заходів;
- б) визначення рівня і системи руху цін;
- в) організацію філій, мережі посередників.

*Тест 7* Бюджет реалізації маркетингової програми, оцінка її ефективності і контроль містять:

- а) обсяг і структуру витрат на розроблення програми і виконання

поставлених в ній задач;

- б) попередню оцінку ефективності реалізації програми;
- в) усі відповіді є правильними;
- г) немає правильної відповіді.

*Тест 8* Аналіз стратегії розвитку цільового ринку передбачає:

- а) формулювання цілей підприємства;
- б) визначення обсягів продаж;
- в) розташування продукту на ринку;
- г) аналіз проблем;
- д) аналіз конкурентів.

*Тест 9* Виявлення існуючих проблем і ускладнень наводять у розділі маркетингової програми:

- а) стратегія розвитку цільового ринку;
- б) товарна стратегія;
- в) мета і задачі;
- г) цінова стратегія;
- д) сильні і слабкі сторони роботи підприємства.

*Тест 10* Якщо підприємству необхідно проаналізувати сильні і слабкі сторони підприємства, можливості і загрози ринку, то воно використовує:

- а) PEST-аналіз;
- б) SWOT-аналіз;
- в) GA P-аналіз;
- г) STP-аналіз;
- д) усі відповіді правильні.

*Тест 11* Короткий опис маркетингової програми й основні висновки наводять у розділі маркетингової програми:

- а) маркетингова стратегія;
- б) бюджет реалізації маркетингової програми, оцінка її ефективності і контроль;
- в) преамбула;
- г) мета і задачі.

*Тест 12* Комплекс маркетингу складається з:

- а) реклами;
- б) продукту;
- в) ціни;
- г) дистрибуції;
- д) конкурентів;
- е) просування.

*Тест 13* Як правило, маркетинговий бюджет визначається як відсоток від \_\_\_\_\_.

*Тест 14* Стратегія формування попиту і стимулювання збуту

передбачає:

а) план проведення маркетингових заходів, участі у виставках і ярмарках;

б) розсилання зразків;

в) індивідуальний маркетинг;

г) прогнозування попиту і збуту;

д) усі відповіді правильні.

*Тест 15* Приведіть у відповідність перелік характеристик певним елементам комплексу маркетингу:

Елемент комплексу маркетингу      Характеристики

- |                 |   |
|-----------------|---|
| 1) товар        | а) охоплення ринку, управління замовленнями, транспортування;         |
| 2) ціна         | б) періодичність платежів, умови кредиту;                             |
| 3) дис трибуція | в) торговельна марка, упаковка, обслуговування, гарантії, повернення; |
| 4) просування   | г) пропаганда, зв'язки з громадськістю, директ-маркетинг.             |

## АНАЛІТИЧНІ ТА РОЗРАХУНКОВІ ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 8

**Завдання 1** Розробіть один з розділів маркетингової програми підприємства. Розділ для розроблення і підприємство виберіть самостійно, вибір погодьте з викладачем.

**Приклад** Для фабрики морозива ЗАТ „Троянда” розробіть розділ маркетингової програми – стратегія формування попиту і стимулювання збуту.

### **Розв'язання**

*Мета комунікаційної стратегії* – стимулювання збуту морозива від підприємства-виробника ЗАТ „Троянда”, а також інформування споживачів про нові види морозива, що будуть виготовлятися.

Відповідно до мети, сформульовано такі основні *задачі*:

1) найбільш повне задоволення споживчого попиту населення України, у високоякісному морозиві від ЗАТ „Троянда”;

2) завоювання частки ринку на тривалий період, як мінімум, 3-5 років;

3) інформування посередників про новий вид продукції від ЗАТ „Троянда”;

4) переконання нових роздрібних торговців внести новий різновид продукції від ЗАТ „Троянда” до свого асортименту;

5) доведення інформації про новий товар до цільових споживачів;

б) проведення комплексу маркетингових заходів, з метою завоювання 12-13% ринку морозива України до 2009 року і стати 1<sup>М</sup> великим за обсягом виробництва підприємством – виробником морозива.

*Час проведення комунікаційної стратегії – I-II квартал 2006 року.*

*Тактика комунікаційної стратегії:*

1) зростання обсягів продажу морозива завдяки пошуку нових споживачів;

2) зростання обсягів продажу морозива шляхом відвернення уваги споживачів від інших ТМ фірм конкурентів;

3) зростання обсягів продажу морозива шляхом відвернення уваги споживачів від товарів-конкурентів (чіпси, шоколадні батончики, пиво...);

4) зростання обсягів продажу морозива завдяки випуску нових видів морозива.

Керівництво ЗАТ „Троянда” вирішило застосовувати *стратегію протягування*, яка спрямована на кінцевих споживачів, і яка реалізується через рекламу в ЗМІ, орієнтованих на масову аудиторію, заходи стимулювання споживачів, паблік рилейшнз.

*Етапи комунікаційної стратегії:*

1. *Визначення основної мети та завдання комплексу заходів зі створення та стимулювання попиту.*

Основна *мета*: завоювання 12-13% загальноукраїнського ринку морозива.

2. *Визначення цільової аудиторії.*

Опитування оптових покупців, роздрібних торговців, а також жителів міст України, тобто осіб, що купують чи реалізують морозиво „Троянди” показало, що основними клієнтами можуть бути:

1. Діти (5 -13);
2. Підлітки (13-17);
3. Молодь (18-30);
4. Зрілі (30 – 60);
5. Міські пенсіонери (60 -65).

Сегментація ринку за рівнем доходів та віком громадян дає підстави стверджувати, що для покупців найбільш значимим є вартість і споживчі властивості морозива. (табл. 8.1)

Таблиця 8.1 - Вивчення ринкових позицій морозива ЗАТ „Троянда”

Споживачі		Параметр продукції								
		Ціна	Смакові якості	Екологічність	Вага морозива	Жирність морозива	Дизайн пакування	Калорійність	Лікувальні власт-ті	Фруктово-ягідні наповнювачі
Діти (5-13)		***	*	*	***	*	***	*	*	***
Підлітки (13-17)		***	**	*	***	*	**	**	*	***
Молодь (18-30)	Безробітні+	***	*	*	***	*	*	*	*	*
	Низькі доходи++	***	**	**	**	*	*	*	*	**
	Середні доходи	*	***	***	*	**	**	**	**	***
	Високі доходи	*	***	***	*	***	**	***	***	**
Зрілі (30 – 60)	Безробітні	***	*	*	***	*	*	*	*	*
	Низькі доходи	***	*	*	***	*	*	*	*	**
	Середні доходи	**	***	***	**	**	**	**	**	***
	Високі доходи	*	***	***	*	***	**	***	***	***
Міські пенсіонери (60-65)		***	*	*	***	*	*	*	*	*
Аналізована продукція		*	***	***	*	**	**	**	**	**

\* - маловажливий параметр

\*\* - важливий параметр

\*\*\* - дуже важливий параметр

+ ті безробітні що перебувають в центрах зайнятості

++ розподіл населення за рівнем доходів виконують за наступною схемою:

- 65 % населення одержують низькі доходи
- 27 % - середні доходи
- 8 % - високі доходи.

Отже, потенційними споживачами нашого морозива є:

- молоді люди з середнім рівнем дохідності (750 – 1200 грн.)
- зрілі люди також з середнім рівнем дохідності (750 – 1200 грн.)
- багато в чому запиту споживачів з високим рівнем дохідності збігаються з характеристиками продукції ЗАТ „Троянда”, але далі не будуть враховуватися.

Таким чином цільовими споживачами є молоді люди з середнім рівнем дохідності (750 – 1200 грн.), а також зрілі люди також з середнім рівнем дохідності (750 – 1200 грн.). Саме вони і складають цільову аудиторію на яку повинен бути спрямований вплив заходів зі створення і стимулювання споживчого попиту на морозиво від „Троянди”.

### *3 Розроблення заходів для створення і стимулювання попиту*

Аналіз заходів, які використовують конкуренти, а також специфіки продукції на ринку, став підставою для розроблення наступної системи заходів для просування морозива у вафельному ріжку на ринок:

#### *Стимулювання споживачів:*

ЗАТ „Троянда”, для інформування споживачів і економічних контрагентів, про те що на ринку України, з’явився новий різновид морозива від „Троянди”, проводить загальнонаціональну рекламну

компанію, з метою інформування потенційних споживачів про новий товар і переконати їх спробувати новинку.

ЗМІ, які будуть залучені в *рекламну кампанію*:

1) *телебачення*:

- ОТV, М1 – музичні канали (глядачі, люди до 40 років, а це основні споживачі морозива)

- ТРК Україна – один з найрейтингових каналів на Сході та Півдні України, а там проживає 43,5% цільових споживачів, а також найбільш активні за інтенсивністю купівлі споживачів

- ICTV – 67% це глядачі віком до 45 років, і 63,4% з середнім рівнем дохідності, в це основна група споживачів нашої продукції

- 1+1 – найбільш рейтинговий загальнонаціональний канал, з найбільшим покриттям телесигналу по всій території України

2) *радіоканали*: ЛЮКС FM, ХІТ FM, ГАЛА РАДІО, РУСКОЕ РАДІО, ЄВРОПА +, найбільш рейтингові загальнонаціональні радіокомпанії, з високим покриттям радіосигналу (представлені практично у всіх регіонах України.

3) *преса*:

- *журнали* „Бізнес”, „Молочна промисловість”, „Контракти” – тут буде розміщена інформація реклама загалом про підприємство, його продукцію і направлена на посередників, постачальників, конкурентів.

- *газети* „Теленеделя”, „7”, „Арт мозаїка” та ін. Інформація направлена на кінцевих споживачів.

Звернення до споживачів буде носити раціональний вплив – тобто наголосити на тих вигодах, що отримують споживачі при купівлі морозива. Вказати на ті позитивні вигоди які вони отримують – екологічність, натуральність складників, наявність лікувальних і корисних додатків, вітамінів, чистої джерельної води для приготування морозива.

Загалом рекламне повідомлення на радіо, телебаченні буде встановлено під час розважальних передач, після і перед новинами, в період серіалів, фільмів, дитячих програм, під час поздоровлень на радіо, та ін. Буде виготовлено по ролику як на радіо, так і на телебачення. Тривалість реклами на телебаченні 20 сек., на радіо – 25 сек.

Графік і витрати на рекламу компанію наведені в табл. 8.2, 8.3. Крім того, планується підтримка WEB-сайту, витати на що становлять 10000 грн.



Таблиця 8.2 - Рекламна кампанія в пресі

	1	2	3	4	Ціна \$	Вартість
Журнал „Бізнес”	10.01.06	11.04.06	27.06.06	12.12.06	2000	42400
Журнал „Молочна промисловість”	Кожного місяця по 1 разу				400	25440
Журнал „Контракти”	12.01.06	6.05.06	22.06.06	7.12.06	1600	33920
Журнал „Отдохни”		4.05.06 11.05.06 18.05.06	27.06.06 11.07.06 18.07.06		900	57240
Журнал „Лиза”		26.04.06 3.05.06 10.05.06	28.06.06 5.07.06 12.07.06		700	44520
Газета „Теленеделя”		14.04.06 28.04.06 12.05.06	23.06.06 7.07.06 21.07.06		1100	69960
Газета „7”		21.04.06 5.05.06 19.05.06	23.06.06 7.07.06 21.07.06		900	57240
Газета „Арт мозаїка”		22.04.06 6.05.06 20.05.06	24.06.06 8.07.06 15.07.06		700	44520
Загалом витрати	24240	89385	89385	24240		227250

Таблиця 8.2 – Графік рекламної кампанії на телебаченні і на радіо

Європа +		Руское радіо	Гала радіо	ЛЮКС FM	ХІТ FM	„1+1”	ТРК Україна	ICTV	OTV	M1	Період
Вечір День Ранок	Вечір День Ранок										
3 2 1			3 2 1		3 2 1		2 1				1
3 2 1			3 2 1		3 2 1		2 1				2
3 2 1			3 2 1		3 2 1		2 1		2 1		3
3 2 1			3 2 1		3 2 1		2 1		2 1		4
3 2 1			3 2 1		3 2 1	2 1	2 1		2 1		5
3 2 1			3 2 1		3 2 1	2 1	2 1		2 1	2 1	6
3 2 1	3 2 1		3 2 1	3 2 1	3 2 1	2 1	2 1		2 1	2 1	7 червень 2006
3 2 1	3 2 1		3 2 1	3 2 1	3 2 1	2 1		2 1	2 1	2 1	8
3 2 1	3 2 1		3 2 1	3 2 1	3 2 1	2 1		2 1	2 1	2 1	9
3 2 1	3 2 1		3 2 1	3 2 1	3 2 1	2 1		2 1	2 1	2 1	10
	3 2 1		3 2 1	3 2 1	3 2 1			2 1		2 1	11
	3 2 1		3 2 1	3 2 1	3 2 1			2 1		2 1	12
	3 2 1		3 2 1	3 2 1	3 2 1			2 1		2 1	13
	3 2 1		3 2 1	3 2 1	3 2 1			2 1		2 1	14
720 500 400	820 600 490	540 400 300	540 400 300	820 600 490	20000 10000 4500	2400 2200 1600	3600 3300 2900	224 224 224	1600 1350 1200	Ціна за 1 хв, \$	
Загалом на радіо рекламу 247315 грн.					Загалом на телевізійну рекламу 772740 грн.						

*Проведення промоакції „Свято морозива у твоєму місті”.*

Виконавець – Imageland Ukraine. Мета – інформаційна: інформування покупців про появу нового морозива на ринку, збільшення обсягів продажу морозива ЗАТ „Троянда” в перспективі, заохочення нових та тих, що існують покупців; надати можливість споживачам спробувати морозиво ЗАТ „Троянда”.

Дана промоакція буде проводитися в 10 містах України, починаючи з 20 червня по 31 липня 2006 року. Основні заходи в межах даної промоакції - безкоштовна роздача морозива на дегустацію споживачам, проведення різноманітних конкурсів, вручення призів, сувенірної продукції.

Витрати на промоакцію на 1 місто:

- безкоштовна роздача морозива – собівартість з ПДВ, морозива у вафельному стаканчику 0,445 грн. буде роздано 4000 шт. Витрати  $0,445 \cdot 4000 = 1780$  грн.

- заробітна плата з податками на нею 13 чол\*300 грн/день\*1,37=5343 грн.

- витрати на призи – 7000 грн.
- витрати на сувенірну продукцію - 1000 грн.
- витрати на дозвіл місцевої влади – 4000 грн.
- витрати на рекламу на місцевому радіо – 3000 грн.
- витрати на ін. цілі – 3000 грн.

Загальні витрати на 1 місто – 25123 грн.

Загальні витрати на всі міста  $25123 \cdot 10 = 251230$  грн.

Премія Imageland Ukraine 25123 грн.

Загальні витрати на промоакцію – 276353 грн.

Витрати на виготовлення і розробку телевізійного ролика – 60000 грн., виготовлення і розробка аудіо ролика – 10000 грн.

ЗАТ „Троянда”, також приділяє увагу рекламі на місці продажу. Характер споживання та зростаюча конкуренція викликають необхідність привернути увагу потенційних споживачів на місці продажу продукції підприємства. Засобами такої реклами можуть бути цінники, плакати, наклейки на морозильні камери. Також приділяється увага рекламі на транспорті, зокрема власних машин – рефрежираторів, машин торгових представників підприємства. Загальні витрати на ці заходи 60000 грн.

*Паблік рилейшнз* – вплив на громадськість через поширення інформації через ЗМІ, про участь ЗАТ „Троянди” у спонсорстві культурних, мистецьких, та ін. подіях суспільного та громадського життя. Загалом на ці цілі планується виділити 60000 грн.

*Стимулювання персоналу відділу реалізації ЗАТ „Троянда”:*

В кожній області (а їх загалом 24+АРК), ЗАТ “Троянда” має свого регіонального представника. Основна його функція – лише представлення виробника в межах його області, заключення договорів з оптовиками, супермаркетами на постачання продукції від імені і за рахунок виробника. Регіональний представник – фактично не володіє правом на товар, і не має фізичного контакту з товаром. Усі представники є членами відділу збуту ЗАТ “Троянда” і отримують зарплатню у виробника (оклад + % від кількості заключених договорів). Отже, з метою підвищення обсягів продажу через регіональних представників доцільно використати такі методи їх стимулювання – грошові винагороди, премії до зарплати, цінні подарунки, просування по службі, надання авто в користування посередника, а також часткова чи повна компенсація витрат на придбання житла.

Преміювання *працівників відділу реалізації* за підвищення обсягів продажу морозива у вафельному ріжку, на кожному з ділянок ринку (грошові винагороди, премії до зарплати, цінні подарунки, просування по службі, оплата курсів (тренінгів) з навчання працівників відділу реалізації сучасним методам торгівлі, надання авто в користування посередника, а також часткова чи повна компенсація витрат на придбання житла та ін.).

*Стимулювання посередників:*

1. Надання додаткових знижок оптовим торговцям у разі збільшення обсягу реалізації. Обсяги поставок морозива – чим більша партія поставки морозива – тим менша ціна (будуть надаватись знижки).

2. Забезпечення оптових і роздрібних торговців безплатними рекламними сувенірами з назвою фірми, а також каталогами, аудіовізуальними та іншими матеріалами, що є у виробника.

3. Премії оптовим торговцям за прискорення збуту морозива.

4. Плата за місце – прямі виплати продовольчим магазинам, в першу чергу супермаркетам за наявність товару в асортименті.

5. Роздавання зразків нового виду морозива від „Троянди” для ознайомлення і оцінки його якості посередниками.

6. Безплатні товари посередникам, які купують товар у певній кількості або певного сорту.

7. Конкурс вітрин – проводиться з метою максимально вигідного представлення та розміщення морозива у вітринах магазину (супермаркету).

8. Спонування оптових і роздрібних торговців до закупівлі значних партій морозива.

9. Безоплатне надання посередникам в арену морозильних камер для зберігання і продажу морозива безпосередньо даного виробника.

10. Відшкодування витрат на рекламу, реклами на місці продажу

або вигідне подання товару з боку оптовика чи роздрібного торговця.

11. Для заохочення як умова більшої кількості посередників до співробітництва з ЗАТ „Троянда”, планується взяти участь у наступних виставках:

е) участь у виставці „Морозиво та заморожені продукти” (м. Київ, з 5 – 8 квітня, ВЦ АККО Інтернешнл, організатор – ВФ „Троян”). Витрати  $300 \$/\text{м}^2 * 5,3 * 30 \text{ м}^2 = 47700$  грн.

ж) участь у виставці „Делікатеси та десерти” (м. Київ, з 19 – 22 квітня) – 47700 грн.

з) участь у виставці „Зимові барви” (м. Київ) – 47700 грн.

12. Умови поставки – якщо транспортом замовника (знижки), якщо транспортом виробника (по оптовій ціні виробника, надбавок не передбачено).

#### *4. Оцінка бюджету на створення і стимулювання попиту*

Оскільки ЗАТ „Троянда” працює досить давно і прибутково, то пропонується виділяти на формування і стимулювання попиту 2% від вартості продаж морозива. При цьому виділені суми розглядаються не як витрати, а як інвестиції у розширення виробництва і збуту.

Витрати на стимулювання збуту можна розділити на два види:

- втрачені вигоди, внаслідок надання знижок, преміальних, збільшення відсотку комісійних, плата за місце в супермаркетах
- витрати на замовлення реклами, проведення промо-акцій, конкурсів і т.п.

Виходячи з наявних коштів, за першим пунктом ЗАТ „Троянда” може виділяти до 300000 грн. на рік.

Витрати за другим пунктом складають 1866758 грн. на рік.

Витрати на форс мажорні обставини – 2% від суми витрат за першим і другим пунктом 43342 грн.

Загальний рекламний бюджет складає – 2210100 грн. на рік.

На рис. 8.1 зображено розподіл рекламного бюджету на різні заходи.

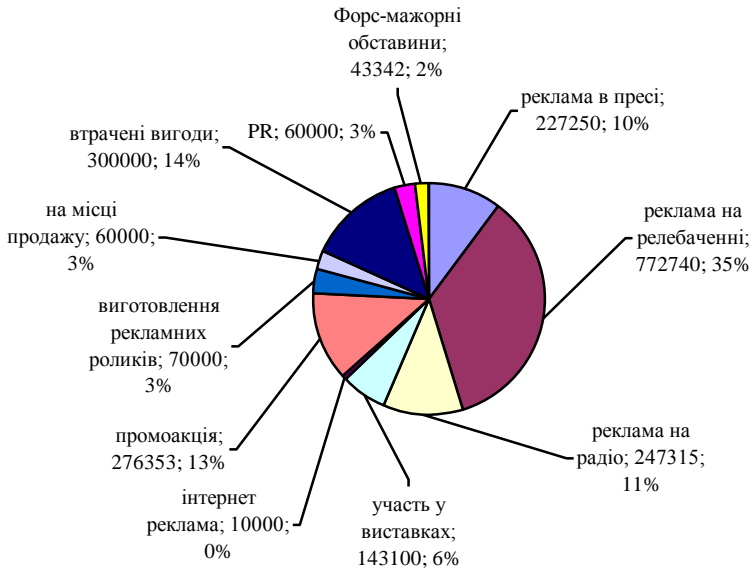


Рисунок 8.1 - Розподіл рекламного бюджету по заходам, грн., %

Метод що використовується для планування рекламного бюджету – „у відсотках до вартості продаж”

Прогнозований обсяг збуту морозива в 2006 році – 109452000 грн. (за цінами виробника без ПДВ). На рекламну компанію витрачається 2%, отже рекламний бюджет складає  $109452000 * 0,02 \sim 2210100$  грн.

##### 5. План діяльності на перспективу

Досвід виведення на ринок інших видів морозива від „Троянди” показує, що на планові показники можна вийти через рік від початку проведення стимулюючих заходів. Однак для закріплення результату слід провадити і надалі.

## РОЗДІЛ 9 ТАКТИЧНЕ І ОПЕРАТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГУ

*Сутність тактичного маркетингового планування. Структура та зміст  
маркетингового тактичного плану*

*Сутність та характерні риси маркетингового оперативного планування.  
Порядок розроблення маркетингових оперативних планів*

### **9.1 Сутність тактичного маркетингового планування. Структура та зміст маркетингового тактичного плану**

План маркетингу розробляється для підприємства та кожного його структурного господарського підрозділу й охоплює плани для окремих продуктових ліній, окремих видів продуктів і окремих ринків; він може бути орієнтований на окремі групи споживачів.

Тактичний та оперативний плани розробляються для конкретизації та деталізації стратегічного плану маркетингової діяльності, а, отже, можуть мати однакові розділи (див. п. 7).

Як формальна структура плани маркетингу зазвичай складаються з таких *розділів* [25]:

- анотація для керівництва,
- поточна маркетингова ситуація,
- безпеки і можливості,
- цілі маркетингу,
- стратегії маркетингу,
- програма дій,
- бюджет маркетингу,
- контроль.

*Анотація для керівництва* – складається з короткої анотації головних цілей і рекомендацій, включених до плану, розділ допомагає керівництву швидко зрозуміти основну спрямованість плану. За ним йде зміст плану.

*Поточна маркетингова ситуація* – розділ, який містить опис цільового ринку і положення організації на ньому. Має такі підрозділи:

- опис ринку (до рівня головних ринкових сегментів),
- огляд продуктів (обсяг продажу, ціни, рівень прибутковості),
- конкуренція (для головних конкурентів – інформація щодо їх стратегій у галузі продуктів, ринкової частки, цін, розподілу і просування),
- розподіл (зміни збуту та розвиток головних каналів розподілу).

*Небезпеки і можливості* – зазначаються головні небезпеки й можливості, з якими продукт може зіткнутися на ринку. Оцінюються потенційна шкода кожної небезпеки, тобто ускладнення, які виникнуть в

ситуації несприятливих тенденцій і подій, які у разі відсутності цілеспрямованих маркетингових зусиль можуть призвести до зменшення об'ємів реалізації продукту або навіть його виходу з ринку. Має бути оцінена стосовно перспективності й спроможності успішного її використання кожна можливість (тобто привабливий напрямок маркетингових зусиль), що дозволить отримати переваги над конкурентами.

*Маркетингові цілі* – характеризують цільову спрямованість плану і формулюють бажані результати діяльності на конкретних ринках. Цілі продуктової політики, ціноутворення, доведення продуктів до споживачів, реклами тощо – є цілями нижчого рівня. Вони виникають у результаті реалізації початкових маркетингових цілей щодо окремих елементів комплексу маркетингу.

*Маркетингові стратегії* – головні напрямки маркетингової діяльності, дотримуючись яких структурні підрозділи підприємства прагнуть досягнути своїх маркетингових цілей. Маркетингова стратегія містить конкретні стратегії діяльності на цільових ринках, використовуваний комплекс маркетингу й витрати на маркетинг. Стратегії кожного ринкового сегменту мають стосуватись: продуктів, що вже випускаються, а також нових; цін; просування продуктів; доведення продукту до споживачів. Має бути зазначено, як саме стратегія реагує на небезпеки й можливості ринку.

*Програма дій* (оперативно-календарний план) – це детальна програма, в якій показано, що потрібно зробити, хто й коли повинен виконувати прийняті завдання, скільки це коштуватиме, які рішення і дії повинні бути скоординовані для виконання плану маркетингу. Зазвичай у програмі стисло охарактеризовані також цілі, на досягнення яких спрямовані заходи програми. Програма – це сукупність заходів, які повинні здійснити маркетингові та інші служби, щоб за допомогою обраних стратегій можна було досягнути мети маркетингового плану.

*Бюджет маркетингу* – це розділ, в якому відображені проєктовані величини витрат і прибутків. Величина прибутку обґрунтовується прогнозними значеннями обсягу продаж і цін. Витрати визначаються як сума витрат виробництва, руху товару й маркетингу, останні в кожному бюджеті розписуються детально.

*Контроль* – характеризує процедури і методи контролю, які необхідно здійснити для оцінки рівня успішності виконання плану. Для цього встановлюються стандарти (критерії), за якими вимірюється прогрес у реалізації планів маркетингу. Це ще раз підкреслює важливість кількісної й тимчасової визначеності цілей, стратегій і заходів маркетингової діяльності. Вимірювання успішності виконання плану



може здійснюватися і для річного інтервалу часу, і в кварталному розрізі, і для кожного місяця або тижня.

Усі ці розділи характеризують як стратегічні, так і тактичні плани, головна ж відмінність між ними полягає в ступені докладності опрацювання окремих розділів плану маркетингу.

## **9.2 Сутність та характерні риси маркетингового оперативного планування. Порядок розроблення маркетингових оперативних планів**

Оперативне планування відміне від стратегічного. Розподіл систем оперативного й стратегічного планування зображено на схемі на рис. 5.2 (п. 5).

При оперативному плануванні найближчі цілі підприємства трансформуються у поточні програми дії, бюджети та плани прибутків, які доводяться до кожного підрозділу підприємства; по кожному підрозділу встановлюється оперативний контроль за їхнім виконанням. Поточні програми і бюджети разом з планом прибутків служать орієнтиром для оперативних підрозділів у роботі із забезпечення рентабельності поточних операцій.

Оперативний план є процесом конкретизації стратегічного плану, в якому уточнюється:

- фінансування;
- інвестиції;
- збут;
- закупівлі;
- персонал;
- результати.

Оперативний план визначає на деякий час ділові можливості компанії і намічає способи проникнення, захоплення і утримання позицій на певних ринках.

*Основні завдання оперативного планування маркетингу:*

- визначення додаткових цілей, які конкретизують обрану маркетингову стратегію;

- розробка бюджету кошторису витрат для кожної конкретної програми:

- реклами;
  - вивчення ринку;
  - створення нової продукції;
  - розподілу;
  - ціноутворення;
- реалізація конкретних маркетингових програм;

- контроль за результатами маркетингової діяльності та визначення її ефективності;

- коригування тактики маркетингу.

Взагалі річний оперативний план містить:

- маркетингові дослідження;
- продуктову політику;
- цінову політику;
- розподільчу політику;
- комунікаційну політику.

Частіше за все оперативні плани входять як складова до бізнес-планів і мають певну *структуру*:

1. Вступ – поточна ситуація.
2. Аналіз ситуації – тенденції минулого періоду.
3. Цілі: запити споживачів, обсяг і частка продажу.
4. Стратегія маркетингу: сегменти ринку, позиціонування, асортимент і номенклатура, ціни і знижки, стратегія щодо конкретних ринків.
5. Програма маркетингу відповідно до marketing-mix.
6. Контроль і корегування маркетингу — алгоритм, структура, організаційна структура, інфляція.
7. Бюджет маркетингу — загальна сума і розподіл по підрозділах.
8. Додаткові матеріали — тактика дій, альтернативні стратегії, результати.

Крім того, уточнення стратегічних планів як форма оперативного плану і бізнес-планів існують і певні окремі програми, які можуть виділятися окремо [26].

## КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ 9

1. Розкрийте сутність тактичного маркетингового планування
2. Визначте структуру та зміст маркетингового тактичного плану.
3. Сформулюйте сутність та характерні риси маркетингового оперативного планування.
4. Охарактеризуйте порядок розроблення маркетингових оперативних планів.

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 9

*Тест 1* Оперативно-календарний план – це:

- а) детальна програма, в якій показано, що потрібно зробити, хто й коли повинен виконувати прийняті завдання, скільки це коштуватиме;
- б) головні напрямки маркетингової діяльності, дотримуючись яких

структурні підрозділи прагнуть досягти своїх короткострокових маркетингових цілей;

в) сукупність заходів, які повинні здійснити маркетингові служби, щоб за допомогою вибраних стратегій можна було досягнути мети маркетингового плану;

г) логічний підсумок науково-практичного дослідження;

д) поточна програма дій, що доводиться до кожного підрозділу підприємства.

*Тест 2* Тактичний та оперативний плани маркетингу складаються з розділів:

а) анотація для керівництва;

б) товарна стратегія;

в) цінова стратегія;

г) поточна маркетингова ситуація;

д) небезпеки і можливості;

е) цілі маркетингу;

ж) сильні і слабкі сторони роботи підприємства;

з) стратегії маркетингу;

к) програма дій;

л) стратегія формування попиту і стимулювання збуту;

м) бюджет маркетингу;

н) контроль;

п) стратегія формування і розвитку каналів розподілу.

*Тест 3* План маркетингу розробляється для:

а) підприємства та кожного його структурного господарського підрозділу;

б) окремих продуктових ліній;

в) окремих видів продукції;

г) окремих ринків;

д) усі варіанти правильні.

*Тест 4* Розділ «анотація для керівництва» містить:

а) головні цілі і рекомендації, вміщені до плану;

б) опис цільового ринку і положення організації на ньому;

в) головні загрози й можливості, з якими продукт може зіткнутися на ринку;

г) цільову спрямованість плану і формулюють бажані результати діяльності на конкретних ринках;

д) головні напрямки маркетингової діяльності, дотримуючись яких структурні підрозділи підприємства прагнуть досягнути своїх маркетингових цілей;

е) програму, в якій показано, що потрібно зробити, хто й коли

повинен виконувати прийняті завдання, скільки це коштуватиме, які рішення і дії повинні бути скоординовані для виконання плану маркетингу;

ж) проєктовані величини витрат і прибутків.

*Тест 5* В оперативному плані як процесу конкретизації стратегічного плану уточнюється:

- а) фінансування;
- б) інвестиції;
- в) збут;
- г) закупівлі;
- д) персонал;
- е) цінова політика;
- ж) комунікаційна політика;
- з) результати;
- к) цілі маркетингу;
- л) продуктова політика.

*Тест 6* Основними завданнями оперативного планування є:

- а) відповідність завданням цільових сегментів;
- б) розроблення бюджету кошторису витрат для кожної конкретної програми;
- в) відображення ситуації на ринку і позицію фірми;
- г) визначення додаткових цілей, що забезпечать конкретизацію вибраної маркетингової стратегії;
- д) реалізація конкретних маркетингових програм;
- е) обслуговування основних потреб покупців;
- ж) комплексне вивчення потреб і запитів споживачів, мотивів їх поведінки;
- з) контроль за результатами маркетингової діяльності та визначення її ефективності;
- к) коригування тактики маркетингу.

*Тест 7* Для оцінки рівня успішності виконання плану маркетингу використовується:

- а) обсяг продажу продукції;
- б) величина прибутку;
- в) стандарти (критерії), за якими вимірюється прогрес у реалізації планів маркетингу;
- г) рівень цін на продукцію.

*Тест 8* На ринку у зв'язку з несприятливими тенденціями та подіями виникли певні небезпеки. У разі відсутності цілеспрямованих маркетингових зусиль ці ускладнення можуть призвести до:

- а) зміни номенклатури та асортименту продукції;

- б) вибору альтернативної стратегії;
- в) зменшення обсягів реалізації продуктів;
- г) зміни місії організації;
- д) виходу продукту з ринку.

*Тест 9* Розділ «додаткові матеріали» оперативного маркетингового плану містить інформацію щодо:

- а) оцінки ефективності плану;
- б) тактики дій;
- в) альтернативних стратегій;
- г) порядку і системи організації контролю;
- д) загальної суми витрат і розподілу за підрозділами;
- е) результатів;
- ж) обсягу і структури витрат на розроблення плану;
- з) порядку виконання поставлених в плані задач;
- к) алгоритму планування;
- л) структури планування;
- м) організаційної структури;
- н) рівня інфляції.

*Тест 10* Розділ «контроль і коригування» оперативного маркетингового плану містить:

- а) оцінку ефективності плану;
- б) тактику дій;
- в) альтернативні стратегії;
- г) порядок і систему організації контролю;
- д) загальну суму витрат і розподіл за підрозділами;
- е) алгоритм планування;
- ж) обсяг і структуру витрат на розроблення плану;
- з) порядок виконання поставлених у плані задач;
- к) результати;
- л) структуру планування;
- м) організаційну структуру;
- н) рівень інфляції.

*Тест 11* Річний оперативний план маркетингу містить:

- а) фінансування;
- б) інвестиції;
- в) політику розподілу;
- г) персонал;
- д) цінову політику;
- е) комунікаційну політику;
- ж) результати;
- з) цілі маркетингу;

- к) товарну політику;
- л) маркетингові дослідження

*Тест 12* Анотація для керівництва в структурі плану маркетингу призначена для:

- а) опису цільового ринку та положення організації на ньому;
- б) відображення проєктованих величин втрат і прибутків;
- в) швидкого розуміння основної спрямованості плану;
- г) оцінки рівня успішності виконання плану.

*Тест 13* Поточна маркетингова ситуація як розділ плану маркетингу передбачає опис:

- а) ринку;
- б) обсягів продажу;
- в) ціни;
- г) рівня прибутковості;
- д) конкурентів;
- е) тенденції зміни збуту та розвитку головних каналів розподілу;
- ж) всі варіанти правильні.

*Тест 14* Оперативний план маркетингу складається з метою:

- а) є орієнтиром для оперативних підрозділів у роботі із забезпечення рентабельності поточних операцій;
- б) формулювання цілей організації;
- в) розроблення комплексного плану перспективного розвитку організації.

*Тест 15* Між стратегічним і тактичним планом маркетингу є чи немає відмінності. Якщо так, то вона полягає:

- а) ні, відмінності між ними немає;
- б) так, відмінність між ними є і полягає в ступені докладності опрацювання окремих розділів плану маркетингу;
- в) тактичний і оперативний плани маркетингу виконують різні функції і не пов'язані між собою.

## **АНАЛІТИЧНІ ТА РОЗРАХУНКОВІ ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 9**

**Завдання 1** Складіть оперативно-календарний план (програму дій) відділу реклами (або відділу, що виконує його функції) для будь-якого підприємства. Підприємство виберіть самостійно, вибір погодьте з викладачем.

**Приклад** Розробіть оперативно-календарний план відділу реклами ВАТ "Сумський завод "Насосенергомаш".

**Розв'язання** Річний оперативно-календарний план відділу реклами ВАТ "Сумський завод "Насосенергомаш" наведено у табл. 9.1.



Продовження табл. 9.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Травень	19	7-13																				
	20	14-20																				
	21	21-27																				
	22	28.05-3.06																				
Червень	23	4-10																				
	24	11-17																				
	25	18-24																				
	26	25.06-1.07																				
Липень	27	2-8																				
	28	9-15																				
	29	16-22																				
	30	23-29																				
Серпень	31	30.07-5.08																				
	32	6-12																				
	33	13-19																				
	34	20-26																				
Вересень	35	27.08-2.09																				
	36	3-9																				
	37	10-16																				
	38	17-23																				
Жовтень	39	24-30																				
	40	1-7																				
	41	8-14																				
	42	15-21																				
Листопад	43	22-28																				
	44	29.10-4.11																				
	45	5-11																				
	46	12-18																				
Грудень	47	19-25																				
	48	26.11-2.12																				
	49	3-9																				
	50	10-16																				
Грудень	51	17-23																				
	52	24-30																				



**Завдання 2** Опишіть поточну маркетингову ситуацію, програму дій та контроль (розділи плану маркетингу) підприємства. Підприємство виберіть самостійно, вибір погодьте з викладачем.

**Завдання 3** Проаналізуйте небезпеки і можливості ринку та запропонуйте шляхи уникнення або зменшення деструктивного впливу небезпек на діяльність підприємства і розвинення його можливостей. Підприємство виберіть самостійно, вибір погодьте з викладачем.

## РОЗДІЛ 10 КОНТРОЛЬ ТА АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*Сутність та процес контролю маркетингової діяльності*  
*Контролінг маркетингу*  
*Ревізія маркетингу*  
*Маркетинговий аудит: сутність та процес*

### 10.1 Сутність та процес контролю маркетингової діяльності

У процесі реалізації планів маркетингової діяльності під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища часто змінюється поточна маркетингова ситуація, що спричиняє їх невиконання. Система маркетингового контролю призначена для постійного спостереження за виконанням маркетингових планів і відповідності поставлених у них цілей реальній маркетинговій ситуації.

*Контроль маркетингової діяльності* — періодична, всебічна, об'єктивна перевірка маркетингової діяльності фірми для здійснення коригувальних дій, які забезпечують досягнення маркетингових цілей.

Маркетинговий контроль *класифікують* [25]:

1 – за типами,

2 – за прийомами й методами, які використовуються в процесі контролю за виконанням планів з боку керівництва підприємства й служби маркетингу,

3 – за межами охоплення ревізії маркетингу.

Виділяють три *рівні* контролю маркетингу:

— рівень фірми;

— рівень підрозділу маркетингу;

— зовнішній рівень.

Контроль маркетингу *на рівні організації* спрямований на отримання інформації, необхідної для оцінки рівня ефективності маркетингу й ухвалення відповідних рішень із боку керівництва організації. Про результати контролю доповідають щомісяця на раді директорів. Такий вид контролю спрямований на оцінку: ефективності виконання стратегічного плану й річного плану маркетингу організації; прогресу в галузі маркетингової діяльності; співвідношення: ціни — витрати — прибуток; результатів розроблення нових продуктів.

Стратегічний план заснований на різноманітній маркетинговій інформації. Його якість залежить від рівня ефективності маркетингової діяльності в організації, а оцінка – є предметом контролю маркетингу в цій сфері.

Оцінка прогресу маркетингової діяльності здійснюється на основі

вивчення динаміки показників доходу, витрат і прибутку. Така оцінка на рівні організації в цілому здійснюється для окремих видів бізнесу, інколи — для окремих продуктів і ринків.

Величина доходу визначається обсягом реалізації й ціною продажу. Для визначення величини прибутку необхідно знати витрати, в яких найважливішими є виробничі витрати. Обсяг реалізації й ціна визначаються ефективністю діяльності служб маркетингу; виробничі витрати — ефективністю виробничих служб організації. Служби маркетингу мають постійно отримувати інформацію про виробничі витрати для оцінки співвідношення: ціна — витрати — прибуток.

Розроблення нових продуктів, створення нових видів бізнесу — одна з найскладніших проблем управління на рівні організації в цілому. Тому введення системи контролю за розробленням нових продуктів допомагає підвищити ефективність управління цією діяльністю. В основу такої системи покладено регулярний розгляд цих питань на засіданнях ради директорів або іншого вищого органу управління організацією.

На рівні *підрозділу маркетингу* контроль маркетингу здійснюють на безперервній основі. Він спрямований на оцінку ефективності окремих аспектів маркетингової діяльності за короткі проміжки часу й оцінку компетентності керівництва даного підрозділу в довготерміновій перспективі.

Не існує принципових відмінностей між двома першими видами контролю. Наприклад, аналіз обсягу реалізації є одним з напрямів контролю маркетингу в обох випадках. Розбіжність, скоріше, полягає в тому, на якому рівні управління і в яких цілях використовуються отримані результати.

*Зовнішній контроль* здійснюють, як правило, консультаційні фірми: можуть оцінити відповідність маркетингової діяльності конкретним ринковим умовам; проаналізувати порівняльну динаміку збуту й ставлення споживачів до товарів організації. Аудиторські фірми можуть здійснити всеосяжний аналіз ефективності маркетингової діяльності в цілому.

Аналіз і контроль маркетингу здійснюється на різних етапах за допомогою окремих *елементів контрольно-аналітичної системи*, яка містить:

1) *ситуаційний аналіз* – попередній аналітичний етап маркетингового планування, що має на меті визначити становище підприємства на ринку. Використовується аналіз складових зовнішнього й внутрішнього середовища маркетингу у формі відповідей на заздалегідь підготовлені групи питань;

2) *контроль маркетингу* – заключний етап маркетингового пла-

нування, що має на меті виявити відповідність і результативність обраної стратегії й тактики реальним ринковим процесам. Здійснюється у вигляді контролю за виконанням річних планів, стратегічного, поточного контролю та контролю прибутковості з використанням стандартизованих форм;

3) *ревізію маркетингу* — процедуру перегляду або істотного коригування стратегії й тактики маркетингу в результаті змін умов як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Здійснюються відповідні розрахунки й оцінки;

4) *аудит маркетингу* — аналіз і оцінку маркетингової функції підприємства, що здійснюється фахівцями у формі незалежної зовнішньої перевірки всіх елементів системи маркетингу, будується на загальних принципах аудиту, спрямованих на виявлення упущених вигод від неадекватного використання маркетингу на підприємстві і використовує загальноприйняті процедури управлінського консультування (діагностика, прогноз тощо).

## 10.2 Контролінг маркетингу

Система маркетингового контролю містить чотири *види контролю* [25]: контроль за виконанням річних планів, оперативний (поточний) контроль, контроль результатів та стратегічний контроль. Розглянемо їх.

*Контроль за виконанням річних планів* полягає в порівнянні фахівцями з маркетингу поточних показників з контрольними цифрами річного плану, а в разі необхідності — у вживанні заходів щодо виправлення становища. Процес цього типу контролю включає 4 етапи:

1) встановлюють контрольні показники по місяцях або кварталах;

2) заміряють показники ринкової діяльності фірми;

3) виявляють причини серйозних збоїв у діяльності фірми;

4) у разі виявлення недоліків негайно вживають заходи щодо виправлення становища.

Так, при аналізі збуту контроль можна розпочати з вивчення динаміки збуту. Але поквартальна перевірка може показати недовиконання показників за окремими позиціями товарів, територіями і т. д. Найгірші позиції викликають необхідність втручання віце-президента зі збуту для вживання заходів.

При аналізі частки ринку статистика збуту не говорить про становище фірми щодо конкурентів, оскільки на цю частку впливає кілька факторів (поліпшення діяльності фірми, поліпшення економічних умов і т. д.). Аналіз причин змін є досить важливим: якщо частка фірми збільшується, то конкурентне становище її зміцнюється, і навпаки. Контроль і аналіз співвідношення між витратами на маркетинг і збутом

свідчать, що фірма не витрачає занадто багато у прагненні забезпечити цілі збуту, а утримує маркетингові витрати на потрібному рівні.

Спостереження за відношенням з боку клієнтів, дилерів та інших учасників маркетингової системи фірми допомагає їй завчасно виявляти зміни переваг і вживати заходів. Основні методи спостереження — скарги й пропозиції, споживчі панелі й опитування клієнтів.

Серед заходів коригувальних дій у випадку сильних відхилень від цільових настанов можуть бути й жорсткі (накази про скорочення виробництва, вибіркове зниження цін, посилення тиску на власний торговельний персонал, зниження витрат на рекламу, НДДКР тощо), і м'які заходи, але переважнішим є вибір рішучих і своєчасних заходів.

*Оперативний (поточний)* контроль спрямований на оцінку досягнення маркетингових завдань, виявлення причин відхилень, їх аналіз і коригування. Оперативно контролюються такі показники:

- обсяг продажу (порівняння факту й плану);
- частка ринку (зміна конкурентного становища);
- ставлення споживачів до підприємства та його продукції (обстеження, конференції, експертиза тощо).

Перевіряється також ефективність використання фінансових коштів, виділених на маркетингові заходи, наприклад: кількість торговельних угод щодо проведених комерційних переговорів, частка адміністративних витрат в обсязі продажу, витрати на рекламу та пізнаваність споживачем продукції підприємства і т. д. Розробляються додаткові заходи щодо підвищення ефективності конкретних маркетингових дій.

*Контроль результатів* містить:

- контроль збуту та аналіз результатів діяльності служби збуту;
- контроль частки ринку;
- контроль прибутковості.

При *контролі прибутковості*, котрий багато фірм здійснюють на доповнення до контролю річних планів, отримують відомості про рентабельність діяльності за такими аспектами: за товарами, територіями, сегментами ринку, торговельними каналами та замовленнями різного обсягу.

Це дає змогу ефективно управляти виробництвом, різними видами маркетингової діяльності. Наприклад, фірма з'ясовує, що при торгівлі садовим інвентарем через спеціалізовані магазини вона фактично втрачає гроші, при торгівлі через магазини технічних товарів ледве забезпечує беззбитковість, а майже весь прибуток отримує за рахунок універмагів. В таких ситуаціях потрібні ефективні коригувальні дії, тобто насамперед виявити, у чому причини: чи то в товарі, чи в каналі, чи в торговельному апараті, чи в його розташуванні щодо торговельних потоків, чи в

оптимальності обраних стратегій і т. д.

При контролі прибутковості розрізняють прямі й непрямі витрати на маркетинг. *Прямі витрати* — це витрати, які можуть бути віднесені безпосередньо до окремих елементів маркетингу: витрати на рекламу, комісійні торговельним агентам, проведення опитування, заробітна плата працівників служби маркетингу, оплата експертів і фахівців, яких додатково залучають тощо. Такі витрати закладаються в бюджет маркетингу за відповідними напрямками. *Непрямі витрати* — це витрати, які супроводжують маркетингові заходи: оренда приміщень, транспортні витрати, розвиток технологічних процесів і т.п. Такі витрати безпосередньо в бюджет маркетингу не закладаються, але при контролі можуть у разі необхідності враховуватися.

Витрати на маркетинг не можуть бути однозначно віднесені до витрат виробництва або до витрат споживання. Це витрати особливого роду, які можна віднести до інвестиційних витрат, які працюють на перспективу.

При *стратегічному контролі* здійснюють критичні оцінки маркетингової діяльності в цілому. Маркетинг — це сфера швидкого старіння завдань, установок, стратегій і програм. З огляду на це, кожна фірма повинна періодично переоцінювати свій загальний підхід. В умовах циклічного управління фірми за принципами маркетингу цей контроль займає важливе місце.

Стратегічний контроль може виконуватися такими *етапами*:

1. Обґрунтування планових показників, які підлягають контролю.
2. Замірювання (збір даних) фактичних показників і результатів маркетингової діяльності.
3. Порівняння планових і фактичних показників маркетингової діяльності.
4. Аналіз можливих відхилень фактичних показників від планових.
5. Планування маркетингових заходів на основі аналізу результатів відхилень показників (коригування планів, розробка нових планів).

Розгорнуте подання системи маркетингового контролю, основних відповідальних осіб за його проведення, цілі використання певного виду контролю, прийоми та методи контролю уточнює табл. 10.1.

Таблиця 10.1 – Види та механізми маркетингового контролю (за матеріалами [25])

Види	Характерні особливості		
	Основні відповідальні за виконання	Мета контролю	Прийоми й методи контролю
1	2	3	4
Контроль за виконанням річних планів	- вище керівництво; - керівництво середньої ланки	переконатися в досягненні намічених результатів	- аналіз: можливостей збуту, частки ринку, співвідношень між витратами на маркетинг і збут; - спостереження за ставленням клієнтів
Оперативний (поточний) контроль	керівник відділу маркетингу	визначити фактичний стан підприємства	комплексний аналіз поточних показників
Контроль прибутковості	контроль відділу маркетингу (у складі служби маркетингу)	з'ясувати, на чому фірма заробляла гроші і на чому втрачала	аналіз рентабельності: товарів, територій, сегментів ринку, торговельних каналів, обсягів замовлень
Стратегічний контроль	- вище керівництво; - ревізор маркетингу (старший службовець)	з'ясувати, чи справді фірма використовує найкращі з наявних у неї маркетингових можливостей і наскільки ефективно вона це робить	ревізія маркетингу

Усі види маркетингового контролю завершуються розробленням пропозицій щодо коригування стратегічних планів і планів маркетингу та управлінських впливів щодо виправлення негативної маркетингової ситуації.

### 10.3 Ревізія маркетингу

Весь перелік робіт зі стратегічного контролю прийнято називати *ревізією маркетингу*, що означає комплексне, системне, неупереджене й регулярне дослідження маркетингового середовища фірми (або організаційної одиниці), її завдань, стратегій та оперативної діяльності з метою виявлення проблем і можливостей, що відкриваються, та розроблення рекомендацій щодо плану дій з удосконалення

маркетингової діяльності. План ревізії маркетингу представлений в табл. 10.2.

Таблиця 10.2 – Складові плану ревізії маркетингу [25]

Етапи	Основні складові
1	2
Ревізія маркетингового середовища	1. Макросередовище (демографічні, економічні, природні, науково-технічні, політичні фактори тощо); 2. Мікросередовище (клієнти, конкуренти, посередники, постачальники, контактні аудиторії)
Ревізія стратегічного маркетингу	Програма діяльності фірми (завдання, цілі маркетингу, стратегія)
Ревізія організаційної Служби маркетингу	Формальна структура, функціональна ефективність, ефективність взаємодії.
Ревізія системи маркетингу	Системи маркетингової інформації, планування маркетингу, розроблення нових товарів
Ревізія результативності маркетингу	Аналіз прибутковості, аналіз ефективності витрат
Ревізія функціональних складових маркетингу	Товари, ціна, розподіл, стимулювання продаж (реклама, пропаганда і т.д.), торговельний апарат

#### 10.4 Маркетинговий аудит: сутність та процес

*Аудит маркетингу* – це цілеспрямоване управлінське консультування щодо виявлення упущених вигод від недостатнього застосування комплексу маркетингу й розроблення адекватної маркетингової стратегії фірми [25]. Іншими словами *аудит маркетингу* – всеосяжна, систематична, незалежна й періодична перевірка зовнішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій і окремих видів маркетингової діяльності для організації в цілому або для окремих господарських одиниць.

*Метою* аудиту маркетингу є виявлення ділянок, де існують проблеми й нові можливості, та розроблення рекомендацій щодо формування плану підвищення ефективності маркетингової діяльності [25].

Розглянемо чотири *принципові характеристики* аудиту маркетингу



[25].

*Всеосяжність.* Аудит охоплює всі головні види маркетингової діяльності й не обмежується аналізом лише окремих критичних моментів. Аудит є функціональним, якщо він охоплює діяльність зі збуту, ціноутворення та інші функції маркетингу. Хоча функціональний аудит є корисним, однак часом він дезорієнтує керівництво щодо його реальних проблем. Наприклад, проблеми з реалізацією товару можуть бути наслідком не слабкої підготовленості збутовиків або поганої системи стимулювання їхньої праці, а наслідком слабкості продуктів і системи їхнього просування.

*Систематичність.* Аудит маркетингу містить упорядковану послідовність діагностичних кроків, які охоплюють зовнішнє середовище маркетингу для цієї організації, внутрішні системи й окремі функції маркетингу. Після діагнозу йде розроблення плану коригувальних дій, що містить як короткострокові, так і довгострокові пропозиції щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності.

*Незалежність.* Аудит маркетингу може бути реалізований такими способами:

- 1) самоаудит;
- 2) перехресний аудит;
- 3) аудит з боку вищих підрозділів або організацій;
- 4) аудит з боку спеціального аудиторського підрозділу;
- 5) аудит, проведений спеціально створеною групою;
- 6) зовнішній аудит.

Так, наприклад, самоаудит, заснований на використанні спеціального опитувального листа керівником підрозділу для оцінки ефективності своєї діяльності, може бути корисним, якщо виконується незалежно й об'єктивно (найкраще – незалежними консультантами, які мають необхідну об'єктивність і незалежність, більший досвід аудиту в подібних галузях і можуть цілком присвятити себе цій роботі).

*Періодичність.* Зазвичай аудит маркетингу ініціюється після того, як обсяг продажу почав зменшуватись й організація зіткнулася з іншими проблемами. Але криза організації могла бути зумовлена частково тим, що керівництво не аналізувало ефективність маркетингу ще в той час, коли організація функціонувала ефективно. Отже, аудит маркетингу може бути корисним як для організацій процвітаючих, так і для тих, які переживають труднощі.

Процес аудиту зазвичай асоціюється з фінансовою стороною виробничо-господарської діяльності. У цьому випадку він здійснюється відповідно до визначених стандартів, які добре документовані, їх легко можна зрозуміти й тому добре вписуються в процес аудиту. Загальний

процес бізнесу, включаючи маркетинг, хоча й є більш складним та інноваційним, заснованим більшою мірою на думках керівників і фахівців, ніж на жорстких правилах, також може бути підданий аудиторській перевірці.

Будь-яка організація, здійснюючи аудит, зіткнеться з двома групами змінних: над якими вона не має прямого контролю (насамперед ті, що характеризують зовнішнє середовище); над якими організація має контроль. Це передусім показники виробничо-господарської діяльності. Виходячи з викладеного, розрізняють зовнішній і внутрішній аудит.

Аудит маркетингу спрямований на оцінку таких *аспектів* маркетингової діяльності організації:

- зовнішнє макро- і мікросередовище маркетингу,
- стратегії маркетингової діяльності,
- організація маркетингової діяльності,
- системи маркетингу (інформаційна, планування, розроблення нових продуктів, контролю),
- ефективність маркетингової діяльності в цілому та за окремими елементами комплексу маркетингу.

Оскільки аудит – це докладний аналіз усіх сторін діяльності маркетингу від сегментації ринку до просування товару, то він має засновуватись на продуманій процедурі виконання. Розглянемо докладніше *етапи маркетингового аудиту*.

1. *Підготовка*. Аудитор (консультант) розпочинає свою роботу з організацією-клієнтом. Ця стадія містить:

- перший контакт із вищим керівництвом організації;
- обговорення того, що саме замовник бажав би змінити в організації та як аудитор може допомогти йому — попередній діагноз проблеми;
- підготовку плану завдання на підставі попереднього аналізу проблеми;
- переговори й укладання тимчасової угоди на консультативну допомогу.

Фаза підготовки є надзвичайно важливою, тому що попередньо проведена теоретична робота задає всю конструкцію подальшого аналізу маркетингової діяльності підприємства. На цій же фазі керівництво фірми-замовника визначає відділи підприємства, які повинні надати необхідну інформацію для аудитора або його команди. Для виключення витоку комерційно важливої інформації може бути підписана двостороння угода про конфіденційність.

2. *Діагноз* – виявлення існуючих фактів та їх ретельний аналіз. Під час аналітичної роботи встановлюється, наскільки взаємозалежні й виконуються на даному підприємстві всі необхідні складові маркетингу:

маркетингові дослідження, сегментація ринку, розроблення продукту, політика ціноутворення, розподільча політика і різні види просування товару. Збираючи дані, аудитор уже починає впливати на систему замовника, оскільки працівники даної фірми можуть перебудовувати стиль своєї роботи вже в присутності маркетингового аудитора під впливом його питань і бесід.

3. *Планування дій.* Мета – знайти прийнятні рішення для отримання упущених вигод від нереалізованих маркетингових дій або від відсутності маркетингової стратегії фірми-замовника. Найважливішим моментом у плануванні дій є розроблення, спільно з фахівцями замовника, обговорення й ухвалення обґрунтованої та ціле спрямованої маркетингової стратегії фірми.

4. *Впровадження.* Навіть за найсприятливішого ставлення замовника й аудитора аудитор має брати участь у підготовці й виконанні наміченого плану дій з реалізації прийнятої маркетингової стратегії фірми. Якщо ж замовник вважає, що він сам може виконати запропонований план дій, тоді функції аудитора можуть бути зведені до консультування вищих керівників фірми та навчання фахівців відповідних відділів.

5. *Завершення.* Виконується оцінка результатів проведеної роботи замовником. Аудитор представляє кінцевий звіт про проведений аудит і відбувається розрахунок відповідно до взаємних зобов'язань. У разі наявності перспектив подальшого співробітництва доцільним є проведення переговорів щодо майбутніх контактів і подальшої роботи.

Основні *напрямки* маркетингового аудиту й підрозділу консультованої фірми, що надають відповідні матеріали для аналізу, наведено в табл. 10.3.

### **Приклад**

Спеціалісти компанії «Straget» проводять маркетинговий аудит підприємства за такими напрямками: 1) аудит стану і позицій компанії та її окремих бізнес-одиниць (продукту) на ринку; 2) аналіз сутності бізнесу, його можливостей і загроз, сильних і слабких сторін компанії; 3) виявлення скритих ресурсів підприємства, оцінка його потенціалу та стійкості, оперативних планів та рішень, якості їх виконання; 4) діагностика маркетингових та збутових служб, їх роботи та рішень; 5) експертиза маркетингових проектів, виконаних працівниками маркетингових служб компанії або зовнішніми підрядниками [32].

Таблиця 10.3 – Основні напрямки маркетингового аудиту [25]

Розділ маркетингу	Напрями аудиту	Підрозділ фірми
1	2	3
1. Маркетингові дослідження фірми	1.1. Первинні дослідження 1.2. Вторинні дослідження 1.3. Моніторинг великого продажу 1.4. Прогнозування збуту 1.5. Маркетингова інформаційна система	Керівництво фірми Служба маркетингу Відділ збуту Відділ постачання
2. Сегментація ринку	2.1. Застосування критеріїв сегментації 2.2. Вибір сегментів місцевого ринку 2.3. Вибір зовнішніх ринків конкурентів 2.4. Оцінка конкурентів	Керівництво фірми Служба маркетингу Відділ збуту
3. Розроблення продуктів	3.1. Ринкова адекватність продуктів 3.2. Оцінка продуктів фірмою 3.3. Дизайн продуктів 3.4. Товарна марка 3.5. Упакування товарів	Служба маркетингу Фінансова служба Служба НДДКР
4. Політика ціноутворення	4.1. Цілі ціноутворення 4.2. Методи ціноутворення 4.3. Стратегія ціноутворення 4.4. Застосування тактичних прийомів ціноутворення 4.5. Цінова дискримінація	Керівництво фірми Фінансова служба Служба маркетингу
5. Рух товарів	5.1. Планування руху товарів 5.2. Вибір каналів руху товарів 5.3. Оптові посередники 5.4. Збутові агенти 5.5. Дилерська мережа	Служба маркетингу Відділ збуту
6. Реклама	6.1. Планування просування 6.2. Бюджет просування 6.3. Планування реклами та рекламних кампаній 6.4. Визначення ефективності реклами	Служба маркетингу Відділ збуту

Продовження табл. 10.3

1	2	3
7. Персональний продаж	7.1. Торговельні представництва 7.2. Відносини з потенційними покупцями 7.3. Навчання та контроль торговельних агентів 7.4. Торговельні промови	Служба маркетингу Відділ збуту
8. Стимулювання	8.1. Планування стимулювання збуту 8.2. Структура	Служба маркетингу Відділ збуту
9. Формування громадської думки	9.1. Планування PR 9.2. Робота із засобами масової інформації 9.3. Формування іміджу	Керівництво фірми Служба маркетингу Відділ із формування громадської думки
10. Маркетингова стратегія фірми	10.1. Застосування методів розроблення стратегії 10.2. Обговорення й ухвалення маркетингової	Керівництво фірми Служба маркетингу

Широта охоплення всього комплексу маркетингу при управлінському консультуванні може забезпечити для аналізованої фірми значне підвищення прибутковості виготовлення продукту, збільшення збуту і, як наслідок, поліпшення рентабельності самої фірми.

Крім звіту, після завершення аудиту його кінцеві результати можуть бути представлені у вигляді резюме, що складається із двох частин: сильні й слабкі сторони організації (внутрішній аудит) та можливості й загрози для організації (зовнішній аудит), що по суті, є SWOT-аналізом.

### КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ ДО РОЗДІЛУ 10

1. Сформулюйте сутність та наведіть класифікацію контролю маркетингової діяльності.
2. Охарактеризуйте рівні контролю маркетингу.
3. Перелічіть і опишіть елементи контрольно-аналітичної системи.
4. Дайте характеристику системи маркетингового контролю, визначте основних відповідальних осіб за його проведення та сформулюйте цілі, прийоми та методи контролю.
5. Розкрийте сутність і складові плану ревізії.
6. Визначте сутність, мету та принципові характеристики маркетингового аудиту.

7. Опишіть етапи і напрямки маркетингового аудиту.

### ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 10

*Тест 1* Контроль маркетингової діяльності – це:

- а) виявлення існуючих факторів та їх ретельний аналіз;
- б) регулярне дослідження внутрішнього середовища підприємства;
- в) періодична, всебічна, об'єктивна перевірки маркетингової діяльності фірми для здійснення коригувальних дій, які забезпечують досягнення маркетингових цілей.

*Тест 2* Система маркетингового контролю спрямована на:

- а) постійне спостереження за виконанням маркетингових планів;
- б) спостереження за відповідністю поставлених у маркетингових планах цілей реальній маркетинговій ситуації;
- в) здійснення коригування маркетингових планів;
- г) доповнення відомостей про рентабельність діяльності за такими аспектами: за товарами, територіями, сегментами ринку, торговельними каналами та замовленнями різного обсягу.
- д) усі варіанти правильні.

*Тест 3* Система маркетингового контролю містить:

- а) попередній контроль;
- б) поточний контроль;
- в) контроль витрат;
- г) контроль результатів;
- д) контроль результатів;
- е) стратегічний контроль;
- ж) зовнішній контроль;
- з) внутрішній контроль.

*Тест 4* Приведіть у відповідність види контролю маркетингу за рівнями їх спрямованості:

Контроль

Спрямованість

маркетингу за  
рівнями

1) контроль  
маркетингу на рівні  
організації

2) контроль  
маркетингу на рівні  
підрозділу  
маркетингу

а) оцінка ефективності окремих аспектів маркетингової діяльності за короткі проміжки часу й оцінка компетентності керівництва в довготерміновій перспективі;

б) оцінка відповідності маркетингової діяльності конкретним ринковим умовам, аналіз порівняльної динаміки збуту й ставлення споживачів до товарів організації;

3) зовнішній контроль

в) отримання інформації, необхідної для оцінки рівня ефективності маркетингу й ухвалення відповідних рішень з боку керівництва.

*Тест 5* Контроль за виконанням річних планів полягає у:

а) порівнянні поточних показників з цифрами річного плану;

б) порівняння запланованих показників з цифрами попереднього періоду;

в) порівняння поточних показників з нормативами.

*Тест 6* Маркетинговий контроль класифікують:

а) за сферою охоплення;

б) за прийомами й методами;

в) за змістом;

г) за межами охоплення.

*Тест 7* Стратегічний контроль передбачає:

а) порівняння фахівцями з маркетингу поточних показників з контрольними цифрами річного плану, а в разі необхідності — вживання заходів щодо виправлення становища;

б) оцінку досягнення поставлених маркетингових завдань, виявлення причин відхилень, їх аналіз і коригування;

в) отримання відомостей про рентабельність діяльності за такими аспектами: товарами, територіями, сегментами ринку, торговельними каналами та замовленнями різного обсягу;

г) критичні оцінки маркетингової діяльності підприємства в цілому.

*Тест 8* До прямих витрат на маркетинг відносять:

а) витрати на рекламу;

б) комісійні торговельним агентам;

в) проведення анкетних обстежень;

г) зарплату працівникам служби маркетингу;

д) оренда приміщень;

е) оплата експертів і фахівців, яких додатково залучають;

ж) транспортні витрати.

*Тест 9* Комплексне, системне, неупереджене й регулярне дослідження маркетингового середовища фірми (або організаційної одиниці), її завдань, стратегій та оперативної діяльності з метою виявлення проблем і можливостей, що відкриваються, та розроблення рекомендацій щодо плану дій з удосконалення маркетингової діяльності – це \_\_\_\_\_.

*Тест 10* Об'єктом ревізії маркетингу є:

а) ринок;

б) зовнішнє середовище підприємства;

в) внутрішнє середовище підприємства;

- г) комплекс маркетингу;
- д) обсяг і структура попиту;
- е) дії конкурентів;
- ж) показники прибутковості;
- з) прямі та непрямі витрати на маркетинг.

*Тест 11* Приведіть у відповідність елементи ревізії маркетингу складовим її плану:

Елементи	Основні складові плану
1) ревізія маркетингового середовища	а) системи маркетингової інформації, планування маркетингу, розроблення нових товарів;
2) ревізія стратегічного маркетингу	б) формальна структура, функціональна ефективність, ефективність взаємодії;
3) ревізія організаційної служби маркетингу	в) програма діяльності фірми (завдання, цілі маркетингу, стратегія);
4) ревізія системи маркетингу	г) товари, ціна, розподіл, стимулювання продаж (реклама, пропаганда і т.д.), торговельний апарат;
5) ревізія результативності маркетингу	д) макросередовище (демографічні, економічні, природні, науково-технічні, політичні фактори тощо); е) мікросередовище (клієнти, конкуренти, посередники, постачальники, контактні аудиторії);
б) ревізія функціональних складових маркетингу	ж) аналіз прибутковості, аналіз ефективності витрат.

*Тест 12* Метою ситуаційного аналізу є:

- а) виявлення відповідності та результативності обраної стратегії й тактики реальним ринковим процесам;
- б) визначення позицій підприємства на ринку;
- в) коригування стратегії й тактики маркетингу в результаті змін умов як зовнішнього, так і внутрішнього характеру;
- г) аналіз і оцінка маркетингової діяльності підприємства.

*Тест 13* Аудит маркетингу – це:

а) цілеспрямоване управлінське консультування щодо виявлення упущених вигод від недостатнього застосування комплексу маркетингу й розроблення адекватної маркетингової стратегії;

б) процедура перегляду або істотного коригування стратегії й тактики маркетингу в результаті змін умов як зовнішнього, так і внутрішнього



характеру;

в) всеосяжна, систематична, незалежна й періодична перевірки зовнішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій і окремих видів маркетингової діяльності для організації в цілому або для окремих господарських одиниць;

г) періодична, всебічна, об'єктивна перевірки маркетингової діяльності фірми для здійснення коригувальних дій, які забезпечують досягнення маркетингових цілей.

*Тест 14* Підрозділами підприємства, що відповідають за аудит політики ціноутворення є:

- а) керівництво фірми;
- б) фінансова служба;
- в) служба маркетингу;
- г) служба НДДКР;
- д) відділ збуту;
- е) відділ постачання;
- ж) відділ із формування громадської думки;
- з) ревізор маркетингу.

*Тест 15* Діагноз як етап аудиту являє собою:

- а) виявлення існуючих фактів та їх аналіз;
- б) виявлення можливих результатів та аналіз способів їх досягнення;
- в) аналіз отриманих результатів і виявлення помилок;
- г) замір показників ринкової діяльності підприємства;
- д) виявлення причини серйозних збоїв у діяльності підприємства.

## **АНАЛІТИЧНІ ТА РОЗРАХУНКОВІ ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 10**

**Завдання 1** Складіть перелік питань, на які потрібно відповісти під час проведення зовнішнього і внутрішнього аудиту, використовуючи при цьому схему напрямків маркетингового аудиту (рис. 10.1). Підприємство виберіть самостійно і погодьте з викладачем.

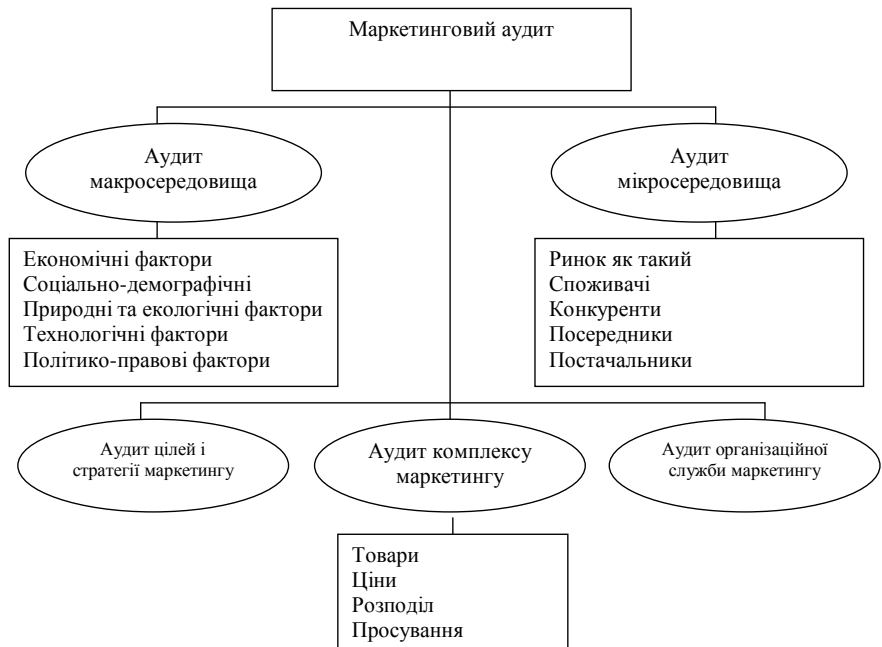


Рисунок 10.1 – Напрямки маркетингового аудиту на підприємстві

**Приклад** Складіть перелік питань для проведення зовнішнього і внутрішнього аудиту підприємства харчової промисловості ВАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання ім. М.В. Фрунзе», використовуючи при цьому схему напрямків маркетингового аудиту (рис. 10.1).

**Розв'язання**

**1 АУДИТ МАКРОСЕРЕДОВИЩА:**

**1.1 Економічні фактори:**

- 1) яким є очікуваний темп зростання ВВП?
- 2) яке очікуване зростання цін?
- 3) які зміни в економіці здатні негативно вплинути на розвиток ринку та попиту?
- 4) якими повинні бути дії підприємства, якщо ці зміни відбудуться?
- 5) які зміни, здатні вплинути на наш бізнес, можуть відбутися в країнах, в яких ми маємо ринки збуту?
- 6) як підготуватися до процесу глобалізації ринків?

**1.2 Соціально-демографічні та культурні фактори:**

- 1) які соціально-демографічні зміни стосуються нашого бізнесу?
- 2) які очікувані наслідки цих змін?
- 3) якими можуть бути дії підприємства на ці події та тенденції?
- 4) як громадськість ставиться до діяльності підприємства?

### **1.3 Природні та екологічні фактори:**

- 1) які прогнози щодо вартості та доступності ресурсів, енергоносіїв?
- 2) які процеси, що застосовуються нашими постачальниками, створюють загрозу довкіллю?
- 3) як повинна діяти фірма, якщо наші постачальники будуть змушені внести зміни у свій виробничий процес?
- 4) які процеси та сировинні матеріали, що використовуються нами, становитимуть загрозу в разі необхідних змін?
- 5) чи може наша галузь стати мішенню для екологічних рухів? І як ми повинні діяти в цьому разі?

### **1.4 Технологічні фактори:**

- 1) які технологічні досягнення, що впливають на собівартість продукції, можуть з'явитися?
- 2) яких заходів слід вжити, якщо ці досягнення існуватимуть?
- 3) які технології можуть представляти загрозу для нашої діяльності?
- 4) які заходи дають змогу мінімізувати вплив цієї загрози?
- 5) за якими напрямками розробок технологічний прорив може зачепити наш бізнес?
- 6) в які терміни слід очікувати такого технологічного прориву?
- 7) яких заходів слід вжити, починаючи з сьогоднішнього дня, щоб мінімізувати вплив подібних змін?

### **1.5 Політико-правові фактори:**

- 1) які закони та правила, що можуть бути прийняті найближчим часом, здатні вплинути на наш бізнес і що слід робити в цьому разі?
- 2) які закони або правила можуть вплинути на наші процеси збуту, комунікації і що слід робити в цьому разі?
- 3) які фінансові або податкові інструкції можуть вплинути на рентабельність нашого бізнесу?
- 4) чи піддається критиці з боку асоціації споживачів наша галузь? Як нам слід на це реагувати?
- 5) які зміни в технології можуть суттєво вплинути на збут наших товарів і яких заходів слід вжити, якщо такі зміни відбудуться?

## **2 АУДИТ МІКРОСЕРЕДОВИЩА:**

### **2.1 Ринок як такий:**

- 1) які тенденції продажу в натуральному та грошовому виразі (з розбивкою за продуктами, сегментами, каналами збуту, регіонами)?
- 2) яка місткість ринку в натуральному та грошовому вираженні?
- 3) яке середнє споживання на душу населення, сім'ю, клієнта?
- 4) наскільки велика концентрація ринку за обсягами продажу?
- 5) який рівень насиченості ринку?
- 6) який середній термін служби товару?
- 7) яка частка продажу обумовлена попитом на заміну?
- 8) чи має продаж сезонну структуру?
- 9) які товари-замінники виконують ту саму функцію?
- 10) які головні нововведення в цьому секторі?

### **2.2 Споживачі:**

- 1) хто є покупцем, споживачем товару? Хто приймає рішення про купівлю? Хто впливає на ухвалення рішення про купівлю?
- 2) який процес ухвалення рішення про купівлю?
- 3) які основні варіанти використання товару покупцями?
- 4) яка часто та періодичність купівель?
- 5) чи визначенні та виміряні нами основні сегменти?
- 6) чи не прогледіли ми потенційних ринкових сегментів, зорієнтувавшись на задоволення потреб більших за розмірами сегментів?
- 7) чи слід орієнтуватися на інші сегменти; чи є ринкова ніша, в яку варто проникнути?
- 8) до яких факторів маркетингу (ціна, реклама, сервіс, імідж) ставляться позитивно споживачі?

### **2.3 Конкуренти:**

- 1) хто є основними конкурентами, як вони позиційовані, в чому їх головні переваги?
- 2) які їхні ринкові частки; яка відносна частка ринку?
- 3) чи є у конкурента переваги за витратами?
- 4) яка стратегія, тактика поведінки головного конкурента?
- 5) наскільки сильним є імідж марки конкурента?
- 6) які елементи диференціації товару конкурента?
- 7) наскільки значні його фінансові ресурси?
- 8) наскільки він здатен до опору в разі фронтальної атаки?
- 9) які вразливі точки головного конкурента?
- 10) до яких заходів нам слід вдатися в разі фронтальної атаки?
- 11) які події можуть суттєво вплинути на співвідношення сил між нами та нашими конкурентами і до яких заходів слід вдатися в цьому разі?

- 12) якою мірою конкуренти здатні ліквідувати нашу конкурентну перевагу?
- 13) чи легко проникнути на ринок новим конкурентам; чи значними є бар'єри входу на ринок?
- 14) які товари-замінники можуть з'явитися в майбутньому?

#### **2.4 Посередники:**

- 1) яка частка ринку кожного каналу збуту?
- 2) які тенденції змін у кожному каналі?
- 3) наскільки значною є концентрація в системі збуту?
- 4) чи є збут інтенсивним; селективним; ексклюзивним?
- 5) яку частку реклами беруть на себе посередники?
- 6) які зміни спостерігаються щодо асортименту?
- 7) які сегменти споживачів обслуговує цей канал?
- 8) які збутові витрати в кожному каналі?
- 9) які торгові націнки в кожному каналі?
- 10) які типові торгові пільги та знижки?
- 11) наскільки важливим є кредит, що надається постачальником?

#### **2.5 Постачальники**

- 1) чи забезпечується безперебійність поставок?
- 2) чи є ми імпортерами сировинних матеріалів або компонентів? Якщо так, яка економічна стабільність у країнах-імпортерах?
- 3) які кроки слід здійснити в разі різкого припинення поставок?

### **3 АУДИТ ЦІЛЕЙ І СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ:**

- 1) наскільки чітко визначена місія фірми?
- 2) наскільки чітко визначені цілі фірми, маркетингові цілі?
- 3) чи відповідають маркетингові цілі можливостям, ресурсам і реальному конкурентному становищу фірми?
- 4) які складники маркетингової стратегії?
- 5) наскільки маркетингова стратегія відповідає визначеним цілям?
- 6) чи достатній маркетинговий бюджет для проведення маркетингових заходів?
- 7) як розподіляється бюджет маркетингу за територіями, сегментами, продуктами?:
- 8) наскільки ефективними є маркетингові товарна та цінова стратегія щодо просування товарів? Наскільки ефективними є стратегічні рішення щодо розподілу товарів?

### **4 АУДИТ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ:**

#### **4.1 Товари:**

- 1) які тенденції зміни продажу товарів, їхньої прибутковості?
- 2) на якому етапі життєвого циклу перебуває товар?
- 3) як переваги споживачів можуть вплинути на нас?

- 4) чи є наша фірма лідером у розробці нових товарів?
- 5) які характеристики відрізняють наші товари від товарів конкурентів?
- 6) наскільки сильним є імідж марки у товарів фірми?
- 7) наскільки широкою є товарна номенклатура фірми?
- 8) які вдосконалення слід внести в товари?
- 9) чи використовуються недорогі методи оцінювання потенціалу нових товарів перед ухваленням рішень про інвестування науково-дослідних розробок і розробку нових товарів?
- 10) чи пропонуємо ми різним ринкам товари різного рівня якості?
- 11) чи ефективно упаковка презентує товари?
- 12) чи є колір, розміри, інші характеристики товарів (послуг) найбільш привабливими для ринків, на яких працює наша фірма?
- 13) чи відповідає вимогам ринку рівень сервісу?
- 14) як сприймаються споживачами якість, надійність наших товарів?

#### **4.2 Ціни:**

- 1) якими є цілі цінової політики (захист позиції, розширення, виживання)?
- 2) які тенденції зміни середніх цін?
- 3) якими є орієнтири цінової політики (прибуток, обсяг продажу)?
- 4) як співвідносяться наші ціни з цінами товарів-конкурентів?
- 5) чи проводиться аналіз прибутковості кожного товару?
- 6) яка існує практика у торгування цін, знижок і цінових пільг?

#### **4.3 Розподіл:**

- 1) скільки оптових і роздрібних фірм торгують нашим товаром у кожному каналі збуту?
- 2) які обсяги продажу в натуральному та грошовому вираженні?
- 3) який потенціал зростання збуту для нашої марки в кожному каналі з урахуванням її частки ринку?
- 4) як розподіляється продаж за різними типами посередників? І Яка якість каналів збуту нашого товару?
- 5) як мотивована торгівля на просування нашої марки?
- 6) які події можуть суттєво вплинути на нашу співпрацю з головними посередниками?
- 7) яких заходів слід вжити, якщо один з наших головних посередників відмовиться від нашого товару?

#### **4.4 Просування:**

- 1) якими є цілі реклами?
- 2) як змінюється інтенсивність реклами? І Якою є структура витрат на рекламу? І Чи оцінюється періодично ефективність діяльності рекламних агентств?

- 3) як оцінюється і якою є ефективність реклами (впізнання, знання)? Як реклама вплинула на обсяги продажу, частку ринку?
- 4) якою є чисельність торгового персоналу фірми?
- 5) як оцінюється ефективність його діяльності?
- 6) чи ефективно використовуються слогани, логотип торгової марки?
- 7) чи ефективно використовують засоби стимулювання збуту (купони, залікові талони, конкурси, роздача зразків)?
- 8) чи плануються та контролюються витрати, пов'язані з продажем?
- 9) чи пропорційні торгові витрати результатам діяльності на конкретних ринках, територіях?

#### **5 АУДИТ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ МАРКЕТИНГУ:**

- 1) чи оптимальною є структура організації маркетингу з огляду на особливості товарів, що виготовляються, особливості різних сегментів споживачів і територій, на яких діє фірма?
- 2) чи достатніми є повноваження керівника служби маркетингу, щоб впливати на ступінь задоволення споживачів?
- 3) наскільки ефективною є взаємодія служби маркетингу, інших підрозділів фірми?
- 4) як оцінюється діяльність служби маркетингу та її працівників?
- 5) як мотивується діяльність працівників служби маркетингу?
- 6) чи є потреба у підвищенні кваліфікації? За якими напрямками?

**Завдання 2** Виконайте контроль результатів маркетингової діяльності підприємства. Підприємство виберіть самостійно, вибір погодьте з викладачем.

**Приклад** Виконайте контроль результатів маркетингової діяльності ЗАТ «Троянда».

**Розв'язання** Контроль результатів передбачає:

- контроль збуту та аналіз результатів діяльності служби збуту
- контроль частки ринку
- контроль прибутковості

*1. Контроль збуту та аналіз результатів діяльності служби збуту, включає:*

*1.1 Обсяг продажу в натуральному виразі.* При контролі збуту в натуральному виразі фіксуються планові та фактичні показники обсягу продажу в натуральному виразі, які порівнюються з фактичними показниками збуту. На 2006-12-09 план реалізації продукції в натуральному виразі виконано, підприємство додатково реалізувало 157,75 тон морозива, а це є цілком позитивним результатом.

*1.2 Обсяг продажу в грошовому виразі.* При контролі збуту в

грошовому виразі фіксуються планові та фактичні показники обсягу продажу в грошовому виразі, які порівнюються з фактичними показниками збуту. На 2006-12-09 план реалізації продукції в грошовому виразі виконано, підприємство додатково реалізувало продукції на суму 1415 тис. грн., а це є цілком позитивним результатом.

1.3 Аналіз співвідношення „витрат на збут/обсяг продажу” ( $V_q$ ):

$$V_q = \frac{\text{Маркетингові витрати}}{\text{Обсяг продажу}} \quad (10.1)$$

Зазначимо, що до витрат на маркетинг включаються всі витрати служби маркетингу та інші підрозділи, які виконують функції, пов'язані з продажем товару:

- 1) заробітна плата працівників, діяльність яких пов'язана з маркетингом;
- 2) витрати на матеріали (для упаковки, реклами);
- 3) витрати на рекламу;
- 4) орендна плата;
- 5) витрати на відрядження працівників;
- 6) відсоток на кредит, амортизація.

В 2006 році ЗАТ „Троянда” понесла такі види маркетингових витрат:

- 1) заробітна плата працівників діяльність яких пов'язана з маркетингом – 1068600 грн;
- 2) витрати на зміну дизайну пакування – 500000 грн;
- 3) витрати на реалізацію комунікаційної стратегії (реклама, стимулювання збуту) – 2410100 грн;
- 4) витрати за членство в Українській Асоціації Виробників Морозива – 50000 грн;
- 5) амортизація транспорту – 200000 грн;
- 6) ін. витрати (на форс-мажорні обставини) – 92820 грн.

Загалом в 2006 році на маркетинг витратилося – 4321520 грн.

На 2006-12-09 ЗАТ „Троянда” реалізувала продукції на суму 109452737 грн.

Таким чином, співвідношення „витрати на збут/обсяг продажу” складо:

$$V_{q2006} = \frac{4321520}{109452737} = 0,0394 \text{ або } 3,94\%$$

Планова величина становила на 2006 рік 4%, а отже величина витрат на маркетинг не вийшла за критичне значення, що є цілком позитивним результатом.

2. *Контроль частки ринку* містить:



2.1 Частка ринку що займає ЗАТ „Троянда” за натуральними показниками – відношення обсягу продажу продукції підприємства в натуральному виразі до загальноринкового обсягу продажу, також в натуральному виразі. Так на 2006-12-09 підприємство реалізувало 12208,64 тон морозива, а весь ринок оцінюється в розмірі 124236 тон, отже ЗАТ „Троянда” контролює  $9,83\%$  ринку ( $\frac{12208,64}{124236} \cdot 100\% = 9,83\%$ ). Планом на 2006 рік передбачалось завоювати  $9,7\%$  ринку, а отже план виконано на  $101,34\%$  ( $\frac{9,83}{9,7} \cdot 100\% = 101,34\%$ ).

2.2 Частка ринку що займає ЗАТ „Троянда” за вартісними показниками – відношення обсягу продажу продукції підприємства в вартісному виразі до загальноринкового обсягу продажу, також в вартісному виразі. Так на 2006-12-09 підприємство реалізувало морозива на суму 109452737 грн., а весь ринок оцінюється в розмірі 1038612960 грн., отже ЗАТ „Троянда” контролює  $10,54\%$  ринку ( $\frac{109452737}{1038612960} \cdot 100\% = 10,54\%$ ). Планом на 2006 рік передбачалось завоювати  $10,4\%$  ринку, а отже план виконано на  $101,35\%$  ( $\frac{10,54}{10,4} \cdot 100\% = 101,35\%$ ).

2.3 Частка ринку відносно лідера (або найнебезпечнішого конкурента) – відношення частки ринку ЗАТ „Троянда” до частки ринку найбільшого конкурента („Ласунка”). За результатами пункту 2.1 ЗАТ „Троянда” контролює  $9,83\%$  ринку, тоді як „Ласунка”  $11,6\%$ , а отже відносна ринкова частка складає  $\frac{9,83}{11,6} = 0,85$ . Планом на 2006 ЗАТ „Троянда” ставила цей показник в розмірі  $0,84$ , а отже план виконано на  $101,2\%$  ( $\frac{0,85}{0,84} \cdot 100\% = 101,2\%$ ).

2.4 Частка ринку фірми в окремому сегменті (в даному випадку в певному сегменті товарів). Вихідні дані представлені в табл. 10.4.

Таблиця 10.4 – Вихідні дані для розрахунку частки фірми в окремому сегменті (в даному випадку в певному сегменті товарів) за 2006 рік

	Сегмент товарів	Загальний об'єм (ємність) ринку, тон/рік На 2006-12-09	Обсяг виробництва ЗАТ „Троянда”, тон/рік На 2006-12-09	Доля ринку що планувалася контролювати ЗАТ „Троянда”, %	Фактична доля ринку що контролюється ЗАТ „Троянда”, %	Відхилення
1	2	3	4	5	6=4/3	7=6-5
1	Морозиво у вафельному стаканчику	38016,2	1501,7	3,9	3,95	+0,05
2	Пломбір	29816,6	3540,5	11,8	11,87	+0,07
3	Сімейне морозиво	26089,6	2588,2	9,75	9,92	+0,17
4	Сандвіч – морозиво	4969,4	488,3	9,6	9,83	+0,23
5	Торт-морозиво	4845,2	1098,8	22	22,68	+0,68
6	Морозиво у вафельному ріжку	4348,3	1281,9	30	29,48	-0,52
7	Морозиво в брикеті	13665,9	1342,9	9,75	9,83	+0,08
8	Щербет	2484,7	366,3	10	14,74	+4,74
9	Йогурт-морозив*	0	0	0	0	0
10	Мінеральне морозиво*	0	0	0	0	0
11	Пивне морозиво*	0	0	0	0	0
	<b>Разом</b>	<b>124236</b>	<b>12208,6</b>	<b>9,7</b>	<b>9,83</b>	<b>+0,13</b>

\* даний різновид продукції ще не виготовляється як і ринком так і підприємством

Отже як показують розрахунки практично по всім сегментам товарів (крім морозива у вафельному ріжку) підприємство перевиконало планові показники. Що стосується морозива у вафельному ріжку, то тут дещо план не виконується, але плановий рік ще не завершився, і попит на морозиво у вафельному ріжку підвищується під Новий рік, а отже ЗАТ „Троянда” розраховує що і по цьому різновиду продукції план буде виконано.

Загальний же план за цим пунктом виконано на 101,3%

( $\frac{9,83}{9,7} \cdot 100\% = 101,3\%$ ). А це цілком задовольняє керівництво підприємства.

3. *Контроль прибутковості* містить:

3.1 *Коефіцієнт чистого прибутку* ( $K_{чп}$ ) характеризує ступінь рентабельності виробництва і показує величину чистого доходу, отриманого підприємством на 1 грош. од. реалізованої продукції, і розраховується за формулою:

$$K_{чп} = \frac{П_{ч}}{P}, \quad (10.2)$$

де  $П_{ч}$  – чистий прибуток;

$P$  – обсяг продажу (реалізованої продукції).

Так в на 2006-12-09 підприємство отримало 28279282,86 грн. прибутку, а реалізувало продукції на суму 109452737 грн., а отже коефіцієнт чистого прибутку становить 0,258

( $\frac{2827928286}{109452737} = 0,258$ ). Планом передбачався цей показник на рівні 0,25. Таким чином і за цим пунктом план діяльності підприємства виконано.

Загальні планові і фактичні величини зазначених вище показників приведені в табл. 10.5.

Таблиця 10.5 – Планові і фактичні показники реалізації стратегічного плану

Показники	2005			I етап 2006			II етап 2007			III етап 2008				IV етап 2009		
	План	Факт	Відхи- лення	План	Факт	Відхи- лення	План	Факт	Відхи- лення	План	Факт	Відхи- лення	План	Факт	Відхи- лення	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>I Контроль частки ринку</b>																
1.1 Частка ринку за натуральними показниками, %	9	9,2	+0,2	9,7	9,83	+0,13	10,6				11,5			12,4		
1.2 Частка ринку за вартісними показниками, %	9,6	9,87	+0,27	10,4	10,54	+0,14	11,4				12,4			13,3		
1.3 Частка ринку відносно лідера	0,79	0,81	+0,02	0,84	0,85	+0,01	0,88				0,96			1,03		
1.4 Частка ринку фірми в окремому сегменті																
1) морозиво у вафельному ріжку, %	30	30	0	30	29,48	-0,52	30				30			30		
2) пломбір, %	10,8	10,85	+0,05	11,8	11,87	+0,07	12,8				13,8			14,8		
3) сімейне морозиво, %	9,5	9,75	+0,25	9,75	9,92	+0,17	10				10,25			10,50		

Продовження табл. 10 5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
4) сандвіч – морозиво, %	9,3	9,31	+0,01	9,6	9,83	+0,23	12			24			36		
5) торт-морозиво, %	22	27,3	+5,3	22	22,68	+0,68	25			25			25		
6) морозиво в брикеті, %	9,55	12,22	+2,67	9,75	9,83	+0,08	9,95			10,15			10,35		
7) морозиво у вафельному стаканчику, %	3,7	3,71	+0,01	3,9	3,95	+0,05	4,1			4,3			4,5		
8) шербет, %				10	14,74	+4,74	10,5			11			11,5		
9) йогурт-морозив, %							4			4,5			5		
10) мінеральне морозиво, %										5			6		
11) пивне морозиво, %													15		
<b>2 Контроль збуту</b>															
2.1 Обсяг продажу в натуральному виразі, тон	10440	10672	+232	12050	12208	+158	14150			16580			19320		
2.2 Обсяг продажу в грошовому виразі, тис грн.	89566	91556	+1990	108038	109453	+1415	133263			163951			200471		
2.3 Співвідно-шення „витрати на збут/обсяг продажу”, %	3	2,98	-0,02	4	3,94	-0,06	5			5			5		
<b>3. Контроль прибутковості</b>															
3.1 Коефіцієнт чистого прибутку	0,25	0,26	+0,01	0,25	0,258	+0,008	0,25			0,25			0,25		

\*Затінненням зазначені роки в яких та чи інша продукція ще не виготовляється підприємством

**Завдання 3** Виконайте аналіз маркетингового аудиту у будь-якій маркетинговій галузі підприємства (ціноутворення, маркетингові дослідження, розроблення продуктів, реклама тощо). Визначте відповідальні підрозділи за виконання кожного з напрямків маркетингового аудиту. Підприємство виберіть самостійно, вибір погодьте з викладачем.

## СХЕМИ, ЩО ІЛЮСТРУЮТЬ ЕЛЕМЕНТИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Завдання 1** Вставте пропущені елементи на схемі процедур процесу управління маркетингом підприємства (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Основні процедури процесу управління маркетингом підприємства

**Завдання 2** Впишіть можливі маркетингові служби підприємства для функціонально-споживацької маркетингової організаційної структури (рис. 3.2)



Рисунок 3.2 - Функціонально-споживацька маркетингова організаційна структура

**Завдання 3** Використовуючи наведені нижче підказки, вставте пропущені елементи процесу маркетингового планування (рис. 3.3)

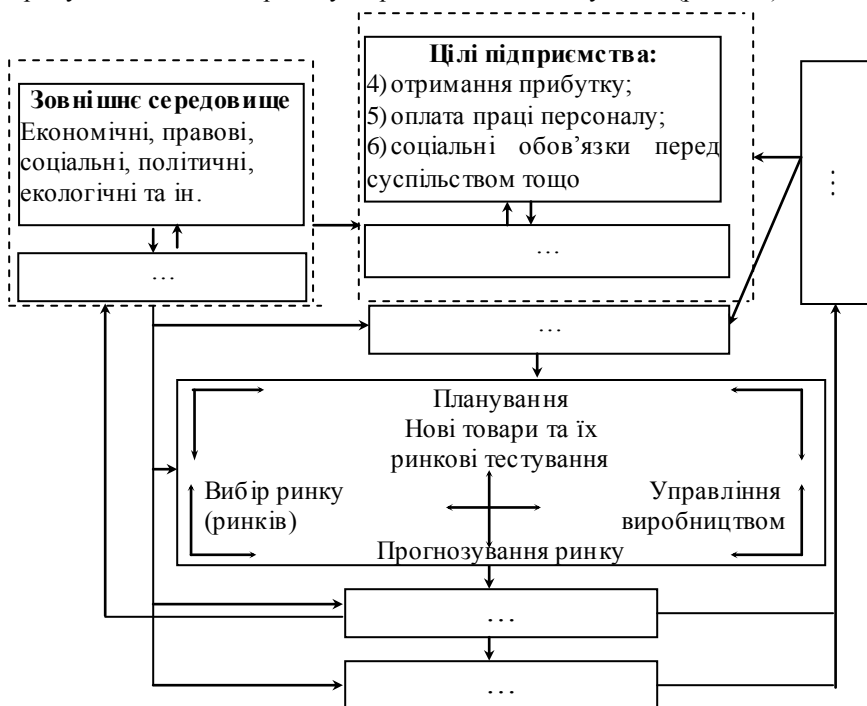


Рисунок 3.3 – Процес маркетингового планування

1 Цілі маркетингу (задоволення потреб споживачів, досягнення переваг над конкурентами, захоплення частки ринку, забезпечення зростання продажу тощо).

2 Система інформації, комунікації та управління.

3 Аналіз (споживачів, конкурентів, товару, внутрішнього та зовнішнього середовища тощо).

4 Маркетингові рішення (товар, товарорух, місце продажу, система формування попиту і стимулювання збуту, цінова політика тощо).

5 Аналіз і контроль (ринку, покупців, конкурентів, товару тощо).

6 Внутрішнє середовище (фінанси, техніка і технологія, кадри тощо).



**Завдання 4** Наведіть порядок у матрицях «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик» (рис. 3.4), Ансоффа (рис. 3.5) та матриці стратегій середніх підприємств залежно від темпів їх зростання та темпів зростання ринкової ніші (рис. 3.6)

ПРИВАБЛИВІСТЬ РИНКУ	Низька	Інвестувати (зростати)	Зібрати урожай (відмовитися від цього бізнесу)	Зібрати урожай (відмовитися від цього бізнесу)
	Середня	Обмежені інвестиції (зміцнення стратегічних)	Обмежені інвестиції (використовувати досягнуте становище й захищати його)	Зібрати урожай (відмовитися від цього бізнесу)
		Інвестувати (зростати)	Обмежені інвестиції (використовувати досягнуте становище)	Інвестувати (зростати)
Висока		Високе	Середнє	Низьке

СТРАТЕГІЧНЕ СТАНОВИЩЕ (КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ)

Рисунок 3.4 – Портфельна модель «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик»

РИНКИ	<i>Існуючі</i>	Розвиток ринку	Диверсифікація
	<i>Нові</i>	Розвиток продукції	Проникнення на ринок
		<i>Нова</i>	<i>Існуюча</i>

ПРОДУКЦІЯ

Рисунок 3.5 – Матриця Ансоффа

ТЕМПИ ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВ	<i>Помірні</i>	Стратегія збереження	Стратегія виходу за межі ніші
	<i>Прискорені</i>	Стратегія лідерства у ніші	Стратегія пошуку загарбника
		<i>Помірні</i>	<i>Прискорені</i>

ТЕМПИ ЗРОСТАННЯ НІШІ

Рисунок 3.6 – Матриця "темпи зростання підприємства / темпи зростання ніші"

**Завдання 5** Вставте пропущені елементи у моделі стратегічного планування маркетингу підприємства (рис. 3.7) і стратегічного дерева цілей підприємства (рис. 3.8)

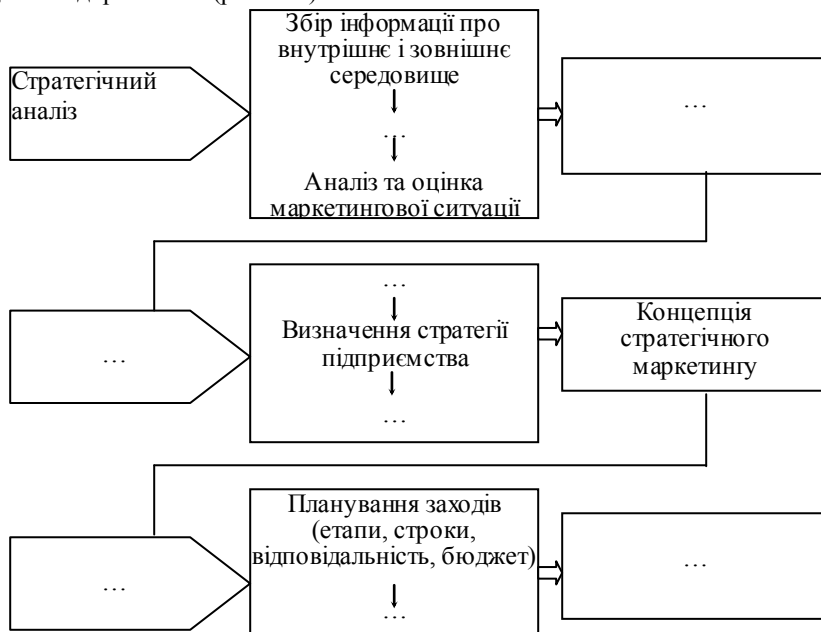


Рисунок 3.7 – Модель стратегічного планування маркетингу підприємства

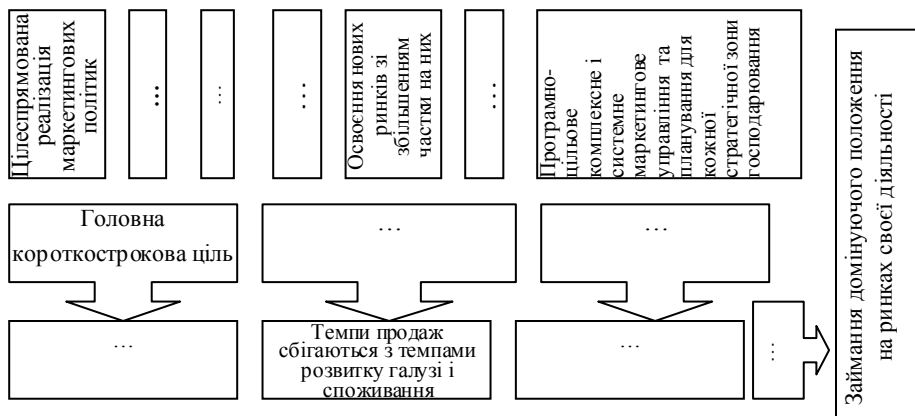


Рисунок 3.8 – Стратегічне дерево цілей підприємства

## КЕЙСИ З ДИСЦИПЛІНИ «МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

**Кейс 1** Статистика стверджує, що обсяги споживання лакофарбових матеріалів (ЛФМ) в Україні повільно, але неухильно зростають (табл. 4.1). На підприємствах освоюють нові технології, модернізують обладнання та проводять сертифікацію виробництва відповідно до міжнародних стандартів. Щорічно обсяги українського ринку лаків та фарб збільшуються в середньому на 10-15 %.

Таблиця 4.1 – Обсяги українського ринку лакофарбової продукції

Рік	Загальний обсяг продажу, тис. т.	Обсяг продажу вітчизняної продукції, тис. т.	Обсяг продажу імпортової продукції, тис. т.
2003	185-195	155	35-40
2004	210-220	175-180	35-40
2005	230-240	190-195	40-45
2006	265-275	220-225	45-50

Найбільший попит на ринку на будівельні фарби, що становлять (у тоннажі), за різними оцінками, від 60 до 70% загального обсягу реалізації лакофарбової продукції. На продукцію для машинобудівної галузі припадає менше 30% ринку.

Ремонтні автоемалі, на думку низки експертів, утворюють окремий сегмент ринку, що розвивається за своїми законами. Щорічні обсяги їх реалізації становлять близько 20 тис. т. Останніми роками з основними постачальниками ремонтних автоемалей - Росією й Білоруссю - почали активно конкурувати "Лакма" і західні виробники - Tikkurilla, Akzo Nobel.

Специфічною рисою вітчизняного ринку будівельних фарб є пристрасть споживачів до фарб на органічній основі (70-75% загальних обсягів реалізації будівельних фарб), тоді як у розвиненіших країнах уже давно перевагу віддають вододисперсійним (70-80% ринку) завдяки їх екологічності (табл. 4.2, табл. 4.3). Через це в сегменті лакофарбової продукції на органічній основі лише 15% припадає на імпорт.

Вододисперсійні фарби в загальному обсязі споживання становлять лише 20-30%, причому 80-85% з них ще три-чотири роки тому мали зарубіжне походження. Однак за останні роки їх випуск освоїли "Лакма", "Йобі-Україна", "Снежка-Україна", "Колор" (Чернівці), "Тімекс", "Фарби світу" (Харків), "Поліфарб" (Дніпропетровськ) та ін. і тепер вони відвоювали більше половини вітчизняного ринку.

Таблиця 4.1 – Структура ринку лакофарбових матеріалів в Україні, %

Продукція	2004 р.	2005 р.
ЛФМ на основі органічних розчинників	72,74	70,5
Водорозчинні ЛФМ	27,26	29,5

Таблиця 4.2 – Виробництво вододисперсійних фарб в Україні, тис. т

Підприємство	2004 р.	2005 р.
ТОВ „Снежка-Україна”	19	23,2
ТОВ СП „Мефферт Ганза Фарбен”	5,9	8,5
ТОВ „Фарби Колорит”	2,5	3,5
ТОВ „Поліфарб”	2,3	3,3
ТОВ „Полірем Баухемі”	1,7	2,8
Інші	8,62	8,1
Всього	40,03	49,4

Всі оператори ринку одностайні: наразі наш споживач віддає перевагу дешевим фарбам не дуже високої якості (переважно вітчизняного виробництва). До цієї категорії варто зарахувати олійні, алкідні й вододисперсійні фарби. Водночас спостерігається неухильне зростання частки середнього цінового (і якісного) сегменту. Частка топ-сегменту залишається стабільною вже кілька років (табл. 4.4).

Таблиця 4.4 – Структура продажу ЛФМ в Україні (за ціновими сегментами), %

Ціновий сегмент	2004 р.	2005 р.	2006 р.
Дешевий (до 10 грн за 1 кг)	80-85	75-80	75-70
Середній (10-20 грн за 1 кг)	12-15	20-25	20-25
Топ-сегмент (більше 20 грн за 1 кг)	3-4	5-7	8-10

#### *Вітчизняні виробники*

Виробництвом лакофарбових матеріалів в Україні займається досить багато підприємств - одні джерела називають 50-60, інші - 70-90, однак лише 15-20 з них виробляють понад 1000 т. на рік. Найуспішніші - Дніпропетровський лакофарбовий завод, Київська "Лакма", "Сумхімпром", які разом випускають майже половину всіх лаків і фарб в Україні, а також Коростенський завод "Янтар", Київська компанія "Хімрезерв", що працює на ринку вже 10 років, "ЗІП", "Спектр" тощо.

Останніми роками з'явилися молоді підприємства (Дніпропетровські

"Лідер" і "Емаль", Харківська "Тімекс" тощо), які за обсягами виробництва і товарним асортиментом успішно тіснять старожилів. Крім них, починаючи з 2000 року, в Україні з'явилося і кілька компаній з іноземними інвестиціями, що вже серйозно конкурують із "старожилами" - "БНС-Фарба", "Бордо", "Йобі-Україна", "Мефферт Ганза Фарбен", "Снежка-Україна" (табл. 4.5). Формально до новачків "останньої хвилі" варто також долучити й велику кількість малих підприємств, які, щоправда, не піддаються обліку. Загалом вітчизняні виробники протягом кількох останніх років міцно утримують 65-70% ринку.

Таблиця 4.5 – Виробництво лаків та фарб на основі органічних розчинників та водорозчинних, тис. т

Підприємство	2004 р.	2005 р.
„ЗІП”	29,6	32,5
„Дніпропетровський лакофарбовий завод”	26,3	24,6
„Снежка-Україна”	19	23,2
Компанія „Емпіле”	1	11,2
„Поліфарб”	6,4	8,5
„Мефферт Ганза Фарбен”	5,9	8,5
„Лакма”	8	7
„Софрахім”	6,2	7
„Хімрезерв”	6,9	6
„Фарби Колорит”	2,5	3,5
„Полірем Баухемі”	1,7	2,8
Інші підприємства	54,45	52,6
Всього	167,95	187,4

Водночас надто слабо розвинене в Україні виробництво порошкових фарб, що використовують у машинобудуванні: Донецька компанія "Норд" - єдиний вітчизняний виробник цієї продукції. Тому потребу вітчизняного ринку в порошкових фарбах задовольняють за рахунок імпорту з Португалії та Франції.

#### *Імпорт та експорт*

Найбільша частина імпортової продукції має російське та білоруське походження: "Ярославські фарби", що випускають два заводи з Ярославля - "Лакокраска" і "Ярославський завод "Перемога робітників", "Лакокраска" з м. Ліда (Білорусь). Також останнього року на український ринок активно "проривається" за рахунок низьких цін і агресивної рекламної кампанії продукція ЗАТ "Емпіле" (Ростов-на-Дону). Оператори вітчизняного ринку припускають, що причиною низьких цін на ростовські

фарби є контрабандне надходження в Україну значної її частки.

Німеччина на другому місці за обсягом постачання фарб на український ринок - Caparol, Feidal, концерн Meffert AG (торгові марки Dufa, Flamingo, ProfiTec), Mipa, Тех-Color. Третє місце належить польським виробникам лакофарбової продукції (торгова марка Sniezka тощо). За обсягами продажу не відстають від поляків і виробники зі скандинавських країн. Передусім це добре розрекламована фінська Tikkurilla, яка представлена в Україні кількома дилерами (лише в столиці - "Деко", "Сова", "Фарби" та ін.), Sadolin і Pinotex (концерн Akzo Nobel, Швеція), Beckers (Швеція). Доволі успішно реалізуються в Україні й фарби їх сусідів з концерну Vivacolor (Латвія-Естонія).

У менших обсягах наявна продукція інших виробників - Jobi (Нідерланди), CAP, Oikos (Італія), Jafer (Іспанія), а також Eskago (Естонія), Rigas Gruntas Krasas (Латвія), Marschall (турецьке підприємство концерну Akzo Nobel), "Тікколор" (російське виробництво концерну Tikkurilla).

Обсяги експорту вітчизняних лаків і фарб (у ваговому вимірі) зростають, але передусім - за рахунок дешевої продукції. На неї 2005 році припадало понад 50% експорту. Приблизно третину експорту становлять лакофарбові матеріали на органічній основі. Основним покупцем українських лаків і фарб є Росія, однак після запровадження російським урядом ПДВ на імпорту лакофарбову продукцію на органічній основі обсяги експорту скоротилися більше ніж удвічі.

#### *Ціни, збут і просування товару*

Наразі існують два підходи до визначення такого показника, як ціна. Більшість вітчизняних операторів ринку використовують показник "ціна одного кілограма (літра)". Провідні ж імпортери воліють працювати з показником "ціна рішення", вкладаючи в це поняття і вартість, і підготовчі матеріали, і роботи з нанесення, і довговічність отриманого лакофарбового покриття, і витрати фарби на квадратний метр поверхні. Однак цей підхід переважний більшості наших співвітчизників поки ще далекий.

Інший нюанс, властивий вітчизняному ринку, - відсутність у деяких виробників грамотної збутової політики: дисконтої, дистрибуторської, дилерської тощо.

Основна проблема вітчизняних виробників полягає в тому, що майже всі підприємства "топчуться" в одному асортиментно-ціновому сегменті, знижуючи ціни, наскільки можливо і працюючи часом на межі рентабельності, не кажучи вже про падіння рівня якості. Як наслідок, жодне підприємство не здатне нині переозброїти виробництво.

Зараз ціни на лакофарбову продукцію (вітчизняні пентафталеві та

олійні фарби) зупинилися на рівні 3-4 грн/кг, а верхня межа становить - 6-7 грн/кг.

Середній сегмент - від 7-9 грн/кг до 20-25 грн/кг - представлений продукцією як українських, так і закордонних виробників: "Лакма" та низка спільних підприємств, російські "Ярославські фарби" та "Емпікс", "Лакофарба" (Білорусь), Feidal, CAP, Mipa, Meffert AG, Sniezka, Eskaro, Marschall, "Тікколер" (російське виробництво концерну Tikkurilla).

У верхньому сегменті (30-40 грн/кг) - лише західноєвропейські виробники: Akzo Nobel, Tikkurilla, Beckers, Meffert AG, Vivacolor, Caparol, Oikos.

### ***Завдання***

Проаналізуйте ринок лакофарбової продукції в Україні і запропонуйте маркетингові заходи щодо ефективного використання можливостей і вимог ринку, що забезпечать упровадження принципів маркетингового менеджменту як управління попитом.

**Кейс 2** ВАТ "Сумський завод "Насосенергомаш" – найбільше в машинобудівному комплексі України й СНД підприємство, що спеціалізується на виробництві насосного устаткування для теплової й атомної енергетики. Дане підприємство є провідним центром атомного та енергетичного машинобудування. Продукцією Сумського заводу "Насосенергомаш" оснащені майже всі об'єкти атомної та теплової енергетики країн, які входили раніше до КЕВ (країни економічної взаємодопомоги). Крім того, споживачі продукції досить широко представлені й в інших галузях.

Сьогодні підприємство має у своєму складі 21 асортиментну групу продукції, у т.ч.:

1) відцентрові насоси:

- для атомної й теплової енергетики;
- іригації, зрошення й меліорації;
- водопостачання й комунального господарства;
- хімічної промисловості;
- транспортування нафти й нафтопродуктів, видобутку нафти;
- для гірської, вугільної й металургійної промисловостей;

2) вільновихрові насоси:

- для сільського господарства;
- целюлозно-паперової промисловості;
- харчової промисловості;
- комунального господарства;
- легкої промисловості.

Вакуумні насоси для різних галузей промисловості й сільського

господарства.

На початку 90-х років ХХ ст. на заводі вироблялися також побутові насоси.

За радянських часів велика увага на заводі приділялося експорту продукції. Насоси з маркою «НЭМ» поставлялися в 36 країн світу - Аргентину, Австралію Алжир, Бенін, Болівію, Грецію, Єгипет, Ірак, Іран, Китай, Кубу, Лівію, Нігерію, Марокко, Турцію, Фінляндію та інші країни світу. На сьогодні продукція підприємства реалізується в 2 географічно сконцентрованих регіонах: країни СНД та Азії (Китай, Індія, Пакистан, Іран, Ірак).

Однак у сучасних умовах підприємство опинилося в скрутній ситуації:

1 Після розпаду СРСР підприємство, як і більшість промислових підприємств, опинилося в складних умовах. За радянських років підприємство стабільно отримувало по 10 тис. замовлень в рік на виробництво насосів. На цей час не більше 3-4.

2 Відбулася і зміна структури випуску продукції. За останні чотири роки ВАТ не випустило жодного шестерного насоса, жодного насоса для хімічної промисловості, та насосів для кислотної промивки котлів. Це є також суттєвим негативним моментом. Причиною цього, є висока їх вартість (для порівняння аналогічна продукція конкурентів коштує в 2 рази дешевше, а то і більше).

3 Ціни на продукцію підприємства є досить завищеними відносно конкурентів, особливо російських, які сміло копіюють продукцію, і продають її за досить низькими цінами, при цьому їхня якість вимагає кращого. Ціни на російські насоси в 2-1,5 нижче ніж на насоси аналізованого підприємства.

4 Підприємство втратило експортні ринки збуту. Зараз продукція поставляється тільки в країни СНД, Китаю, Індії, Пакистану, Ірану.

5 У структурі збуту за цінovими сегментами найбільшу частку складає преміум-сегмент (насоси, вартістю більше 500 тис. грн). Так в структурі збуту, в натуральному вираженні він становить лише 1,43%, тоді як у загальному виторгу більше 41%. До преміум-сегменту ввійшли нафтові та атомні насоси.

6 У структурі збуту дешевий цінovий сегмент (до 50 тис. грн) становить 79,61% від загального обсягу продажів у натуральному вираженні, однак у грошовому всього 23,71%. Середній цінovий сегмент (50-100 тис. грн) становить приблизно 13,2% у натуральному вираженні, і 18,07% у вартісному. Що стосується дорогого цінovого сегменту (100 – 500 тис. грн), то в структурі збуту в натуральному вираженні він становить усього 5,72%, а його частка в загальному виторгу близько



16,55%.

7 ВАТ «Насосенергомаш» сильно залежить від виробництва спеціальних насосів (нафтові, атомні, ППД), а також запасних частин. В обсязі прибутку найбільшу частку складають атомні насоси (приблизно 39%). Потім найбільша група це нафтові насоси, частка яких у обсязі прибутку складає 21,4%. Провідне місце займають і запасні частини до насосів. Так у 2004 році вони принесли підприємству 12,1% прибутку. Загальний обсяг прибутку, що припадає на атомні та нафтові насоси, а також запасні частини до насосів складає близько 72,5%. Отже ВАТ „Насосенергомаш” досить сильно залежить від перелічених вище товарних ліній, а тому повинно вести жорстку боротьбу саме за ці товарні лінії. Однак в обсязі випуску їх частка становить 57,5% у вартісній формі, і лише 5,2% у натуральній формі. Це означає що підприємству вигідно зробити кілька нафтових чи атомних насосів, ніж кілька сот інших насосів, а це дуже негативно, оскільки вивільняється велика кількість працівників, яка задіяна при виробництві інших насосів. Таким чином, якщо підприємство втратить замовлення на виготовлення нафтових та атомних насосів, а також запчастин, то воно втратить 72,5% прибутку, 57,5% виручки, та лише 5,2% випуску насосів у натуральному виразі.

8 Підприємству не вистачає коштів на розроблення нової продукції.

9 За останні 10-15 років продукція майже не модифікувалася, а тому існуюча продукція морально і фізично застаріла. Цьому підтвердження – більш високе енергоспоживання всієї продукції, порівняно з конкурентами.

У галузі управління маркетингом для даного підприємства характерні:

- 1) функціональна структура управління маркетингом;
- 2) наявність великої бази даних про споживачів продукції, за останні 40 років;
- 3) великий досвід роботи на освоєних ринках.

#### ***Завдання***

1 Підприємство в зв'язку з існуючим станом (високими цінами, значним енергоспоживанням, обмеженістю фінансових ресурсів) планує провести модифікацію продукції (в першу чергу за рахунок зниження собівартості, без суттєвої втрати технічних показників, та зниження потужності електродвигуна). А тому перед підприємством постає дилема, якому способу виявлення нових ринків надати перевагу:

- глибоке впровадження на ринок;
- розширення меж ринку;
- розроблення принципово нового товару;
- диверсифікація.

Запропонуйте найбільш прийнятний спосіб і поясніть свій вибір, а також обґрунтуйте неможливість використання інших варіантів.

2 Оскільки діюча функціональна організаційна структура управління службою маркетингу була побудована за радянських часів, вище керівництво з метою підвищення ефективності управління маркетингом, вирішило змінити організаційну структуру. Запропонуйте вищому керівництву нову організаційну структуру управління маркетингом, відповідь обґрунтуйте.

3 Запропонуйте власну систему вирішення найважливіших проблем та нову стратегію розвитку підприємства.

**Кейс 3** Фірма, розташована в м. Чернігові, виготовляє молокопродукти (сири, масло, сметана, кефір) протягом 21 року. У зв'язку зі зростанням рівня конкуренції компанія вирішила розширити свої ринкові можливості таким чином:

1) збільшення обсягу випуску існуючих товарів, не змінюючи при цьому „умов” продажу;

2) пошук нових ринків збуту існуючих товарів (зокрема за географічним принципом – ринків України та сусідніх країн);

3) випуск нового товару, який не пов'язаний з виробництвом молокопродуктів (виробництво кулькових ручок);

4) виявлення всіх товарів, що продаються на ринку, який приваблює дану фірму, і оцінка обсягу продажу кожного з них. Оцінка поточного та перспективного попиту на відповідні товари;

5) здійснення характеристики покупців та їх мотивації під час покупки товарів, що пропонується (наприклад, проведення опитування);

6) виділення напрямів діяльності у певному сегменті ринку. Вибір такого напрямку діяльності, як обслуговування лише одного сегмента ринку;

7) розроблення комплексу маркетингу (визначення ціни, системи розповсюдження та стимулювання), а також комплексу допоміжних систем маркетингу;

8) заходи щодо перевірення в життя маркетингових заходів (планування – прогнозування поточної та майбутньої маркетингових ситуацій, розроблення планів щодо виробництва окремих товарів; реалізація маркетингових програм; організація системи маркетингового контролю).

#### **Завдання**

Проаналізуйте план розширення маркетингових можливостей підприємства та зазначте на недоліки програми, якщо такі є.

**Кейс 4** У 2000 році керівництвом ТОВ „Аптека гормональних препаратів” („АГП”) було ухвалено рішення про відкриття Інтернет-аптеки з метою рекламної підтримки мережі існуючих аптек. Із часу створення минуло шість років, і вже є певні досягнення: поступово збільшується кількість відвідувань сайту і обсяг замовлень. Але всі показники залишаються порівняно низькими.

Маркетингові дослідження українських користувачів Інтернет показують, що основними причинами відмов українського населення від покупок у мережі Інтернет є:

- недовіра до Інтернет-магазинів;
- високі ціни, особливо, якщо потрібно доплачувати за доставку;
- побоювання щодо складності оформлення покупки;
- проблеми безпеки, пов’язані з необхідністю надати номер кредитної картки, тощо.

Гальмує розвиток електронної комерції в Україні і недостатній розвиток економіки, і відсутність відповідного законодавства про кредитні картки та електронні розрахунки, але все-таки, головною причиною її гальмування є низький рівень доходів та слабка інформованість людей про переваги покупок через Інтернет. Люди не розуміють навіщо це потрібно і не готові за це платити. Звичайно, покращити добробут населення України до такого рівня, коли всі зможуть користуватися Інтернет, завдання не окремої фірми, хоча річні темпи приросту (40%) вселяють оптимізм. Але навіть серед нечисленних поки що українських користувачів Інтернет, лише 8% роблять покупки в Інтернет-магазинах. Цілком очевидно, що треба підвищувати рівень інформованості інших користувачів, збільшити ефективність реклами Інтернет-аптеки. Як це краще робити? І чи потрібно пов’язувати просування Інтернет-аптеки з просуванням мережі реальних аптек під назвою „Аптека гормональних препаратів”?

ТОВ „АГП” – українська фармацевтична компанія, створена в 1995 р. Більшу частину асортименту компанії на той час складали препарати для хворих на цукровий діабет та на інші захворювання органів ендокринної системи. Поступово асортимент розширювався за рахунок препаратів загальної фармакологічної групи. Тепер саме широта асортиментної лінії істотно виділяє це підприємство серед аналогів на українському ринку. „АГП” пропонує близько 5 тис. найменувань лікарських засобів: від звичайного аспірину до лікарської косметики відомих фірм (всього в Україні зареєстровано близько 7 тис. медикаментів), а також послугу замовлення відсутніх препаратів.

На сьогодні фірма має 4 аптеки та 2 аптечні пункти у Києві. Втім, така відносно невелика кількість аптек не заважає компанії утримувати

близько 10% київського ринку роздрібної торгівлі фармацевтичними препаратами. Багато в чому це можна пояснити впровадженням карток постійного клієнта та накопичувальної системи знижок, що дає можливість постійним клієнтам аптеки заощаджувати до 15% від вартості ліків, а також безумовно високою якістю обслуговування. Разом з тим велика кількість покупців призводить до зростання навантаження на кожну аптеку та появи черг, боротися з якими можна або через відкриття нових аптек, або за допомогою тієї самої Інтернет-аптеки.

На сьогодні діяльність Інтернет-аптеки можна коротко описати так:

1) за останні місяці зросла кількість відвідувань сайту – в середньому 250 відвідувань на день;

2) середня місячна виручка Інтернет-аптеки протягом 2004 року становила 26500 грн;

3) найбільша кількість замовлень надходить з 10<sup>00</sup> до 13<sup>00</sup>, тобто в робочий час;

4) близько 80% замовлень надходить з корпоративних поштових скриньок, решта – з особистих;

5) середня сума одного замовлення за перше півріччя 2004 року становила 152,6 грн.

ТОВ „АГП” відкрило першу Інтернет-аптеку в Україні, але не пройшло і року, як у неї з’явилися конкуренти: Інтернет-аптеки відкрили компанії ЗАО „Аптека „Біокон” та „СЕБ-Фармація & Береш-Віта”. Із часом „СЕБ-Фармація” припинила роботу своєї Інтернет-аптеки, але з’явилися два нові конкуренти: „Інтелекс” та „Авесана”. Якщо аналізувати слабкі сторони Інтернет-аптеки „АГП” порівняно з цими конкурентами, можна відзначити досить високу вартість доставки. Безкоштовну доставку роблять тільки для тих, хто зробить замовлення на суму понад 100 грн, для решти вартість доставки по Києву становить 8 грн, по Україні – 25 грн, а рік тому аптека взагалі відмовилася від виконання замовлень, які не перевищують 50 грн, оскільки це було нерентабельним. „Біокон” та „Інтелекс” приймають замовлення на будь-яку суму. До того ж компанія „Інтелекс” пропонує безкоштовну доставку всім, у кого вартість замовлення буде перевищувати 20 грн, а доставка замовлень на суму менше 20 грн коштує 5 грн. Однак конкуренти ще не здійснюють доставку за межі Києва.

Конкурентні переваги Інтернет-аптеки „АГП” є накопичувальна система знижок, наявність карток постійних клієнтів, а також наявність слова „аптека” в назві та адресі сайту ([www.e-apteka.com.ua](http://www.e-apteka.com.ua)), тобто адресу сайту дуже легко запам’ятати. Лише один із конкурентів – компанія „Інтелекс” – теж має слово „аптека” в адресі сайту.

Завдяки налагодженню прямих зв’язків з виробниками лікарських

засобів, ціни на більшість медикаментів „АГП” нижчі, ніж в інших аптеках.

### **Завдання**

1 Запропонуйте і обґрунтуйте можливі шляхи підвищення довіри українських споживачів до здійснення покупок через мережу Інтернет, впроваджуючи елементи концептуальної бази.

2 Сформулюйте цілі, місію компанії та запропонуйте конкретні заходи щодо вирішення нею поданих вище проблем.

3 Запропонуйте стратегію для досягнення стійкої конкурентної переваги ТОВ „Аптека гормональних препаратів” на ринку.

**Кейс 5** ТОВ “Альянс-Агро” — багатопрофільне підприємство, яке займається переробкою сільськогосподарської сировини і виробництвом продуктів харчування широкого асортименту: борошно вищого ґатунку, комбікорм, хлібобулочні вироби.

У зв'язку з тим, що попит на ці продукти завжди високий, керівництво підприємства розраховує на зацікавленість усіх груп споживачів.

Найбільш сильними конкурентами в теперішній час є державні підприємства з випічки хлібобулочних виробів. Однак асортимент виробів цих підприємств недостатньою мірою задовольняє смакові потреби покупців.

Основною конкурентною перевагою підприємства “Альянс-Агро” є гнучкість технологічного процесу від постачання сировини до виходу готового продукту, завдяки чому забезпечується швидке реагування на запити споживачів, що змінюються.

З метою підвищення професійного рівня та оперативності рішень, які застосовуються в галузі маркетингу, на підприємстві створена і функціонує малорівнева організаційна структура управління з вільними горизонтальними комунікаційними зв'язками між різноманітними функціональними зонами (рис. 4.1).

До координаційного центру належать найбільш кваліфіковані фахівці з усіх головних та допоміжних підрозділів підприємства. Їх головним завданням є розроблення варіантів маркетингової стратегії та вибір найбільш ефективного варіанта з урахуванням ситуації на ринку і на підприємстві.

Відповідальні за товар вирішують оперативні питання, які пов'язані з реалізацією маркетингової стратегії щодо відповідного товару і несуть відповідальність за його збут.

Керуючий із загальних функцій маркетингу розробляє плани маркетингу з метою координації роботи керуючих з товарів і здійснює

оперативний контроль за виконанням планів і реалізацією стратегії маркетингу.



### **Завдання**

- 1 Визначте принципи, на яких будується організаційна структура управління маркетингом даного підприємства.
- 2 Сформулюйте цілі і вимоги ефективного функціонування маркетингових служб ТОВ «Альянс-Агро».
- 3 Запропонуйте і обґрунтуйте напрямки вдосконалення організаційної структури маркетингової служби підприємства.
- 4 Запропонуйте і обґрунтуйте заходи щодо підвищення оперативності, які приймаються, в області маркетингової діяльності даного підприємства.

**Кейс 6** ТОВ «Компанія «Юнівест Маркетинг» заснована 28 червня 1994 року. Діяльність підприємства регулюється Законом України «Про

підприємство», статут, а також іншими нормативними документами і законодавчими актами. Підприємство є самостійним господарським об'єктом з правами й обов'язками юридичної особи. Підприємство має право займатися господарською діяльністю, виходячи з цілей і завдань, укладати угоди, нести відповідальність щодо власних обов'язків. Підприємство діє на принципах повного господарського розрахунку, самофінансування і самооплати, забезпечує соціальний розвиток і стимулювання працівників за рахунок накопичених засобів, несе повну відповідальність за результати власної господарської діяльності і виконання покладених на себе зобов'язань перед постачальниками і споживачами, бюджетом, банками, а також перед трудовим колективом відповідно до чинного законодавства.

Підприємство створене і діє у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю. Засновниками компанії є компанія «Юнівест Трайдинг» (Німеччина) і ТОВ «Інформ» (Україна).

Основним видом діяльності ТОВ «Компанія «Юнівест Маркетинг» є виготовлення поліграфічної продукції і надання поліграфічних послуг.

Основну діяльність «Юнівест Маркетинг» проводить на ринку поліграфічних послуг з додрукарської підготовки, друку і післядрукарської доробки поліграфічної продукції. Переважна більшість клієнтів компанії в даний момент належить до таких сегментів:

- рекламної поліграфії;
- книжково-журнальної поліграфії;
- паперово-білої продукції.

Конкуренція на ринку поліграфічних послуг досить висока, але трохи однобока. Вона обумовлена, як і скрізь на українському ринку, не великою кількістю пропозицій, а убогістю бюджету клієнта. Іншими словами, має місце криза псевдо надвиробництва в умовах нестачі мінімально необхідної купівельної спроможності клієнта. Ця особливість ситуації на ринку і породжує фірми-одноденки, що, спекулюючи на бажанні клієнта заощадити якнайбільше, друкують з дуже низькою якістю і примітивною післядрукарською доробкою, «розбещуючи» тим самим і клієнта, і кінцевого споживача.

У компанії «Юнівест Маркетинг» відсутня єдина служба маркетингу, а витрати на рекламу і стимулювання збуту мають разовий і безсистемний характер.

Як і в більшості молодих компаній, усією маркетинговою діяльністю на початкових етапах керував генеральний директор, що зосередив у своїх руках практично всі маркетингові функції. Така маркетингова політика компанії була доцільна у зв'язку з високою професійною підготовкою генерального директора, а також з погляду економії ресурсів і підтримки

єдиного і динамічного стилю розвитку компанії. Однак у міру зростання компанії генеральним директором усе більше уваги приділялося питанням загального управління компанією і все менше уваги питанням фінансового менеджменту, постачання, логістики, маркетингової діяльності.

У 2000 році компанія була реструктуризована й одержала дивізіональну структуру. Дивізіони компанії одержали назви «департаментів». На чолі департаментів були призначені директори, що разом складають раду директорів під керівництвом генерального директора.

У даний момент компанія має такі департаменти:

- 1) департамент продажу;
- 2) департамент постачання і логістики;
- 3) департамент кадрів;
- 4) департамент виробництва;
- 5) фінансовий департамент.

На жаль, жодне з існуючих підрозділів не займається безпосередньо питаннями маркетингової діяльності компанії в цілому. Окремі маркетингові функції виконуються менеджером з маркетингу департаменту продажу. Однак загальне керівництво маркетинговою діяльністю на підприємстві відсутнє.

### ***Завдання***

1 Назвіть недоліки організації маркетингової діяльності на підприємстві.

2 Визначте спосіб організації структури маркетингу компанії «Юнівест Маркетинг».

3 Сформулюйте основні принципи, які, на Вашу думку, потрібно закласти при організації служби маркетингу компанії «Юнівест Маркетинг».

4 Побудуйте схему організації служби маркетингу компанії «Юнівест Маркетинг» і обґрунтуйте прийняті Вами рішення щодо організації служби маркетингу.

***Кейс 7*** ТОВ „Українська патока“ є стабільним партнером на ринку постачання кондитерських фабрик крохмальною патокою. Крім того, серед споживачів - підприємства харчової промисловості, тваринницькі та птахівницькі агрофірми. Маркетингова програма даного підприємства орієнтована на закупівлю кукурудзи-зерна та оптові поставки продуктів переробки кукурудзи в Західному регіоні України.

На сьогодні налагоджені стійкі економічні зв'язки із забезпечення сировиною. Умови поставок сировини, обсяги партій, ціна та умови



поставки обговорюються окремо. Практикується співробітництво з кількома покупцями на постійній основі.

Послуги, що надаються споживачам:

- 1) відвантаження товару на автотранспорт покупців;
- 2) відвантаження товару залізничними вагонами та цистернами;
- 3) повний комплект сертифікатів;
- 4) вичерпна інформація про сировину та продукцію, консультації технологів;
- 5) індивідуальний підхід до кожного покупця;
- 6) знижки постійним клієнтам, розстрочка платежів за відвантажену продукцію, гнучке ціноутворення.

#### ***Завдання***

- 1 Опишіть можливі проблеми, сильні і слабкі сторони роботи підприємства.
- 2 Проаналізуйте можливий ринок збуту товару.
- 3 Запропонуйте стратегію формування попиту.

#### ***Кейс 8***

##### *Історія компанії*

Створене в липні 1996 р. акціонерним товариством "Банкомзв'язок" дочірнє підприємство «БКС-Соки» розпочало свою діяльність з підготовки та розроблення технічної документації на виробництво соків і нектарів в упаковці «Тетра Брік Асептик» обсягом 1 л, сертифікації виробництва і укладання контрактів на постачання сировини. 19 лютого 1997 р. до Держпатенту України було подано документи на реєстрацію торгової марки «СМАК» на соки та нектари, які виробляє компанія, та лише через два роки було отримане відповідне свідоцтво.

На сьогодні компанія «БКС-Соки» є лише виробником соків і нектарів. Вона не володіє фабрикою, виробничою лінією або іншими основними засобами, що використовуються для виробництва, а лише сплачує кошти за користування виробничими потужностями.

Перші пакети соку з торговою маркою «СМАК» були вироблені наприкінці травня 1997 року. Влітку для ДП «БКС-Соки» на основній виробничій базі — Ніжинському міськмолочозаводі — вироблялися 3 найменування соків («Апельсиновий», «Ананасовий», «Яблучний») і нектар «Мультивітамін» розфасовкою 1 л на лінії розливу соків «ТБА-3» («Tetra Pak») потужністю 3 600 л за годину. До кінця року асортимент соків і нектарів з торговою маркою «СМАК» поповнився соками «Грейпфрутовий», «Апельсин-абрикосовий», «Томатний» та нектаром «Ананас-грейпфрут». У 1998 р. асортимент був розширений до 9 найменувань соків і 4 найменувань нектарів, а обсяг виробництва за рік становив 15 595 тис. л. (протягом 1997 року було вироблено 2 720 тис. л).

Стрімке збільшення обсягів продажу було надзвичайно обнадійливим і давало сподівання компанії на чудові перспективи зростання. Використовувані потужності були недостатніми порівняно з прогнозованими можливостями збуту, тому завдяки установці нової автоматичної лінії потужністю 6 000 л за годину компанія стала спроможною постачати на ринок до 4 млн л сокової продукції на місяць.

#### *Аналіз ринку*

До 1990 р. виробництво соків в Україні було зорієнтоване на місцеву сировину і досягало 375 млн л на рік. Унаслідок економічних реформ і значних іноземних та вітчизняних інвестицій виробничі потужності сокової галузі зросли до 800 млн л на рік. Існуючі виробничі потужності становлять значний потенціал росту обсягу пропозиції і на сьогодні значно перевищують обсяги реального попиту.

За період 1995-2000 рр. місткість ринку соків зросла зі 110 до 170 млн л. На сьогодні майже 90% ринку займають соки та нектари вітчизняного виробництва. На ринку соків України працюють 13 заводів з лініями Tetra Pak, що дозволяє випускати продукцію світових стандартів якості і упаковки. Середня рентабельність українських підприємств, що виробляють соки та нектари, становить 7-15%. Вітчизняний соковий сектор представлений 14 виробниками, 30 відомими торговими марками, з яких 13 — торгові марки іноземних виробників.

Основні виробники соків на ринку України: «СМАК», «Галичина», «Гутта-Україна», «Сепро», «Сандора», «Джаффа», «Інтерфрут», «Майбел», «Джусік», «Злагода», «Дар».

На ринку України понад 80% соків, нектарів, фруктових і овочевих напоїв представлені в упаковці "Tetra Pak" місткістю 1, 0,33 та 0,2 л, 15-19% — у скляних банках 1,2,3 л і близько 1% — у скляних пляшках та інших упаковці.

#### *Конкуренти*

Ринок сокової продукції України характеризується сьогодні досить високим рівнем конкуренції, який викликаний, в першу чергу, значними розбіжностями між реальною місткістю ринку та виробничими потужностями сокової галузі. Низька купівельна спроможність потенційних споживачів та недостатньо сформована культура споживання соків в Україні загострюють конкуренцію між вітчизняними виробниками цієї продукції.

Найбільші частки ринку та найміцніші конкурентні позиції належать таким торговим маркам, як «Sandora», «СМАК», «Galichina», «Jaffa», «Gutta». Проте конкурентні позиції цих марок значно відрізняються залежно від регіону.

Компанія «БКС-Соки» як основного конкурента за обсягом продажу

розглядає сокову продукції торгової марки «Sandora» (на відміну від сокової продукції під торговою маркою «СМАК»), вони пропонують ринку ще й напої, які є значно дешевшими за соки та нектари та застосовують упаковку з відкривачкою «рікеп»), а на півдні країни і соки торгової марки «Jaffa». Досить швидкими темпами зміцнює свої конкурентні позиції, особливо на столичному ринку сокової продукції, торгова марка «ДАР». Продукція іноземного виробництва не розглядається як конкурентна через значну цінову диференціацію (ціни на такі соки на 20-40% вищі за аналогічну вітчизняну продукцію).

#### *Споживачі*

Українські споживачі довгий час були, і більшою мірою залишаються, прихильниками фруктово-ягідних напоїв власного приготування, яких споживають щороку, за даними Держкомстату, понад 600 млн. л. Проте активізація здорового способу життя, формування культури споживання сокової продукції, дозволяє розраховувати на переорієнтацію уподобань споживачів щодо напоїв на користь соків.

Як свідчать результати маркетингових досліджень, основними споживачами соку є молоді люди віком 25-34 років, які проживають у містах. І хоча соки як продукт цінують однаковою мірою й чоловіки та жінки, проте за кількістю споживачів все-таки переважають жінки.

Щодо смакової прихильності споживачів, то найбільшу перевагу українські споживачі надають апельсиновому, томатному, яблучному, периковому, ананасовому, мультівітамінному, абрикосовому соковим смакам.

Компанія «БКС-Соки» як свій цільовий сегмент розглядає споживачів віком 18-35 років, переважно несімейних або сім'ї, складом не більше 3 осіб, з середнім та вище середнього рівнем життя, купівельна поведінка яких ґрунтується на тому, що їх приваблюють соки насамперед як вітчизняний продукт та джерело вітамінів.

#### *Товарна політика*

Продукція компанії виробляється шляхом відновлення із згущених соків, а її якість визначається двома основними критеріями: якістю сокової сировини і якістю води, що використовується в процесі виробництва. Джерелами закупівлі згущених і заморожених соків є провідні світові виробники — ізраїльська компанія «Can Shmuel Foods Ltd», американська компанія «Cargill BV» і спільне українсько-австрійське підприємство «Поділля-ОБСТ». Середні ціни на імпортовану сировину складають \$1,3 США, а на закуплену на території України — \$0,8 США з розрахунку на 1 кг продукції.

У виробництві соків ТМ «СМАК» використовується очищена вода з артезіанської свердловини крейдового періоду глибиною 680 м, яка

проходить постійний контроль на відсутність шкідливих домішок.

Компанія ретельно планує обсяги закупівлі сировини на основі замовлень регіональними дилерами асортименту сокової продукції на наступний місяць. То ж сокові концентрати закуповуються з розрахунку необхідності в них на 1-1,5 місяці.

На сьогодні асортимент ДП «БКС-Соки» представлений 9 типами соків та 4 типами нектарів. Такі соки, як «Яблуко», «Апельсин» та «Ананас» і нектари «Ананас-грейпфрут», «Мультивітамін», «Персиковий» розфасовують і в упаковку по 0,2 л. Надалі підприємство планує запропонувати споживачам низку традиційних для України плодово-ягідних напоїв на основі згущеного яблучного соку.

Найбільшу частку в загальному обсязі продажу займають томатний сік (19%), апельсиновий сік (13%), нектар «Мультивітамін» (11%) та по 10% належить сокам «Яблуко» та «Ананас».

Результатом діяльності ДП «БКС-Соки» за останні роки стало оволодіння 10,2% ринку соків України. Досягнутий рівень частки ринку свідчить про зростання популярності ТМ «СМАК». За результатами опитувань споживачів, проведених дослідницькими компаніями «Socis - Gallup Ukraine», «Media&Marketing Index Ukraine», «Gfk-USM», показник спонтанного знання ТМ «СМАК» серед населення України зріс з 16% до 32,9%, а показник відомості за фіксованим списком торгових марок зріс за той самий період з 54,1% до 71%. За своєю відомістю торгова марка «СМАК» вдвічі випереджує інші провідні торгові марки.

#### *Цінова політика*

Цінова політика компанії формується в першу чергу на основі повних витрат і передбачає встановлення єдиної оптової ціни у всіх регіонах. Майже 50% у структурі ціни займають витрати на сировину. Надбавка складає від 8 до 14 відсотків, залежно від типу сировини. Не зважаючи на інколи значну різницю в ціні на місцеву сировину та сировину, що ввозиться, підприємство прагне утримувати майже єдиний рівень цін на весь асортимент соків та нектарів. Доставка товарів у всі регіони країни відбувається за рахунок постачальника. Крім того, компанією розроблена система знижок, яка ґрунтується на врахуванні обсягів закупівлі, терміну оплати тощо.

Прагнення ДП «БКС-Соки» утримувати рівень оптових цін на свою сокову продукцію трохи нижчим за аналогічну продукцію конкурентів обмежується тим, що власне компанія ніяким чином не впливає на встановлення ціни на свою продукцію в роздрібних торговельних підприємствах.

#### *Політика розповсюдження*

ДП «БКС-Соки» значну увагу приділяє формуванню власної політики

розповсюдження. За короткий період часу було створено розгалужену систему розповсюдження, в складі якої 39 регіональних представників у всіх 25 областях країни та Криму. Регіональні дилери працюють на умовах консигнації. Рекламні матеріали розподіляються серед них залежно від коефіцієнта їх обсягу продажу та перспектив зростання загального обсягу продажу соків у даному регіоні.

Як правило, вся сокова продукція надходить у роздрібну мережу на умовах попередньої оплати або оплати за фактом поставки, 7-денна відстрочка оплати надається лише тим підприємствам, з якими налагоджені тісні партнерські стосунки. У м. Києві підприємство працює з ДП «Нова хвиля», яке постачає широкий асортимент продовольчих товарів майже у 1000 роздрібних торгових точок.

#### *Комунікаційна політика*

Вихід на вітчизняний ринок соків з новою товарною маркою вимагав від компанії значних коштів на її просування і в першу чергу на формування позитивного іміджу продукції, що виникла на ринку. На цей період витрати на маркетинг та рекламу склали більше половини загальних витрат підприємства.

Основною метою першої рекламної кампанії було позиціонування торгової марки «СМАК» як марки якісного та конкурентоспроможного продукту. Вибір засобів просування нової торгової марки соку на ринок ґрунтувався на необхідності якомога частішого споглядання потенційними споживачами нового соку та наявністю в останніх можливості його покуштувати. З огляду на це, рекламний бюджет було сформовано таким чином: 74% коштів було витрачено на рекламу, 25% — на заходи із стимулювання збуту і лише 1% — на маркетингові дослідження.

Найбільшу частку рекламних коштів компанія спрямувала на спонсорство (більшою мірою телевізійних програм) та демонстрацію відео-ролика на телебаченні. Під час даної рекламної кампанії значна увага приділялась участі у виставках з метою презентації нових товарів та розширення дилерської мережі підприємства. Після проведення даної рекламної кампанії соки під торговою маркою «СМАК» займали позиції лідера з упізнання продукту. Основним завданням спонсорства телевізійних програми була популяризація торгової марки «СМАК» та створення позитивного іміджу продукту.

Крім вищезазначених заходів, у дану рекламну кампанію було доопрацьовано існуючий дизайн усіх упаковок соків і нектарів, реалізовано програму підтримки чотирьох дилерів, проведено ряд PR-акцій.

За результатами проведених на замовлення ДП «БКС-Соки» маркетингових досліджень компанією «Gfk-USM», було визначено, що за

рівнем пізнання торгових марок соків позицію лідера займає ТМ «СМАК» (58,9%). Найближче до неї знаходяться такі торгові марки, як «Дар» (37,9%), «Галичина» (29,3%), «Сандора» (16,8%), при чому позиції «Галичини» дещо погіршилися на відміну від позицій двох інших зазначених торгових марок.

#### ***Завдання***

1 Проаналізуйте позиції компанії «БКС-Соки» на ринку соків в Україні.

2 Сформулюйте і обґрунтуйте основні положення стратегічного і оперативного планування даної компанії.

***Кейс 9*** Ресторанний комплекс «Феєрія» має певні недоліки в своїй діяльності, що стосуються виконання стратегічних планів. Директор вважає причиною цього відсутність спеціаліста з аналізу, планування та розроблення стратегій. Він приймає рішення найняти аналітика, в обов'язки якого буде входити проведення аудиторського контролю і розроблення адекватної маркетингової стратегії.

На посаду головного аналітика був призначений Петренко Леонід Михайлович – людина з великим стажем роботи на дуже розвинутому, відомому і ефективно працюючому промисловому підприємстві (Завод з виробництва верстатів).

Леонід Михайлович розпочав свою роботу з того, що ознайомився з динамікою показників доходу, витрат, прибутку за попередній період діяльності ресторанного комплексу. Ретельно проаналізувавши цю інформацію він розробив план виробництва на наступний рік, основною метою якого було зниження витрат і тим самим підвищення рентабельності.

Стратегічний план був запущений в дію, але по закінченню періоду результати не відповідали очікуваням.

#### ***Завдання***

1 Поясніть помилки, що буди допущені директором і аналітиком у ході контролю та аналізу діяльності ресторанного комплексу.

2 Запропонуйте і обґрунтуйте необхідні заходи щодо виправлення допущених помилок. Визначте можливі результати, що будуть досягнуті при правильному їх виконанні.

***Кейс 10*** Меблева компанія «С&С» існує протягом п'яти років. Особливий інтерес представляють тенденції попиту на домашні меблі за різними напрямками. Обсяг реалізації меблів компанії «С&С» за 2006 рік, порівняно з минулим роком, знизився на 20% і становить 800 тис. грн. Таке становище аж ніяк не задовольняє власників фірми. Зовнішня ситуація на меблевому ринку за останній рік суттєво змінилася.

Майже рік у компанії працює молодий енергійний менеджер зі збуту, за фахом — маркетолог, добре обізнаний з методикою маркетингового контролю.

З метою ухвалення виважених рішень щодо подальших дій комерційної служби щодо асортименту меблів, а також коригування планів її виробництва протягом другого півріччя 2006 та складання плану на 2007 рік, вирішено було провести докладний контроль реалізації меблів.

### ***Завдання***

1 Визначте систему, мету, завдання, об'єкт, період і методи контролю.

2 Виберіть контролерів та запропонуйте перелік робіт щодо виконання контролю на даному підприємстві.

## **КРОСВОРД З ДИСЦИПЛІНИ «МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

### ***По вертикалі:***

- 1 Інформував громадян щодо важливих аспектів суспільного життя.
- 3 Один з елементів комплексу маркетингу, що підлягає аудиту.
- 5 Елемент комплексу просування, що стосується збуту і підлягає аудиту.
- 7 Об'єкт маркетингового менеджменту.
- 9 Комплексне, системне, неупереджене й регулярне дослідження маркетингового середовища фірми, її завдань, стратегій та оперативної діяльності.
- 11 Ера – п'ятий етап розвитку практичного застосування маркетингового менеджменту.
- 12 Розділ плану маркетингу, який складається з описання головних цілей і рекомендацій та допомагає швидко зрозуміти основну його спрямованість.
- 14 Стратегія спрямована на непорушення наявного становища підприємства.
- 16 Одна із специфічних культурних цінностей.
- 17 Специфічна функція маркетингових організаційних структур.
- 18 Відтік інвестицій з неуспішних та безперспективних підприємств.
- 19 Господарська зона згідно з матрицею Бостонської консультативної групи, яка містить набір рішень, спрямованих на зберігання та укріплення існуючих позицій фірми.
- 21 Загальновизнаний вплив особи чи організації.
- 23 Короткий опис маркетингової програми й висновки.
- 25 Неупереджене ставлення.
- 27 Один з елементів комплексу просування.
- 29 Автор матриці конкурентних стратегій.
- 31 Стійке, довготривале і постійно підтримуване уявлення споживачів про організацію та її репутацію.

### ***По горизонталі:***

- 4 У вітчизняній та російській літературі „менеджмент”.
- 4 Дотримуються фірми, які успішно реалізують свої стратегії.
- 6 Один з елементів комплексу маркетингу.
- 8 Один з елементів оптимальної організації управління Mc Kinsey.
- 10 Розділ плану маркетингу, що характеризує привабливий напрям маркетингових зусиль, який забезпечує отримання переваги над конкурентами.



11 Стиль керівництва.

13 Автор визначення поняття „маркетинговий менеджмент” як процесу планування і реалізації концепції ціноутворення, просування й розподілу ідей, товарів і послуг, направлений на здійснення обмінів, які задовольняють як індивідуальні, так і організаційні цілі.

15 Представницький атрибут.

16 Розподіл усіх потенційних споживачів ринку за найрізноманітнішими характеристиками на групи у такий спосіб, що кожне з них пред’являє особливі, що відрізняються від інших, вимоги до даного товару або послуги.

17 Загальна модель дій, необхідна для досягнення довгострокових цілей підприємства.

18 Одна із складових мережі розвитку товару за Ф. Котлером.

20 Стратегія, при якій оригінальний товар може стати об’єктом підробки.

22 Вимога до цілей підприємства згідно з якою вони повинні мати необхідні характеристики для того, щоб можна було однозначно визначити, в якому напрямку має здійснюватися рух фірми.

24 Базується на чесності, відвертості, вірності даному слову, здатності ефективно функціонувати відповідно до установлених правил і традицій.

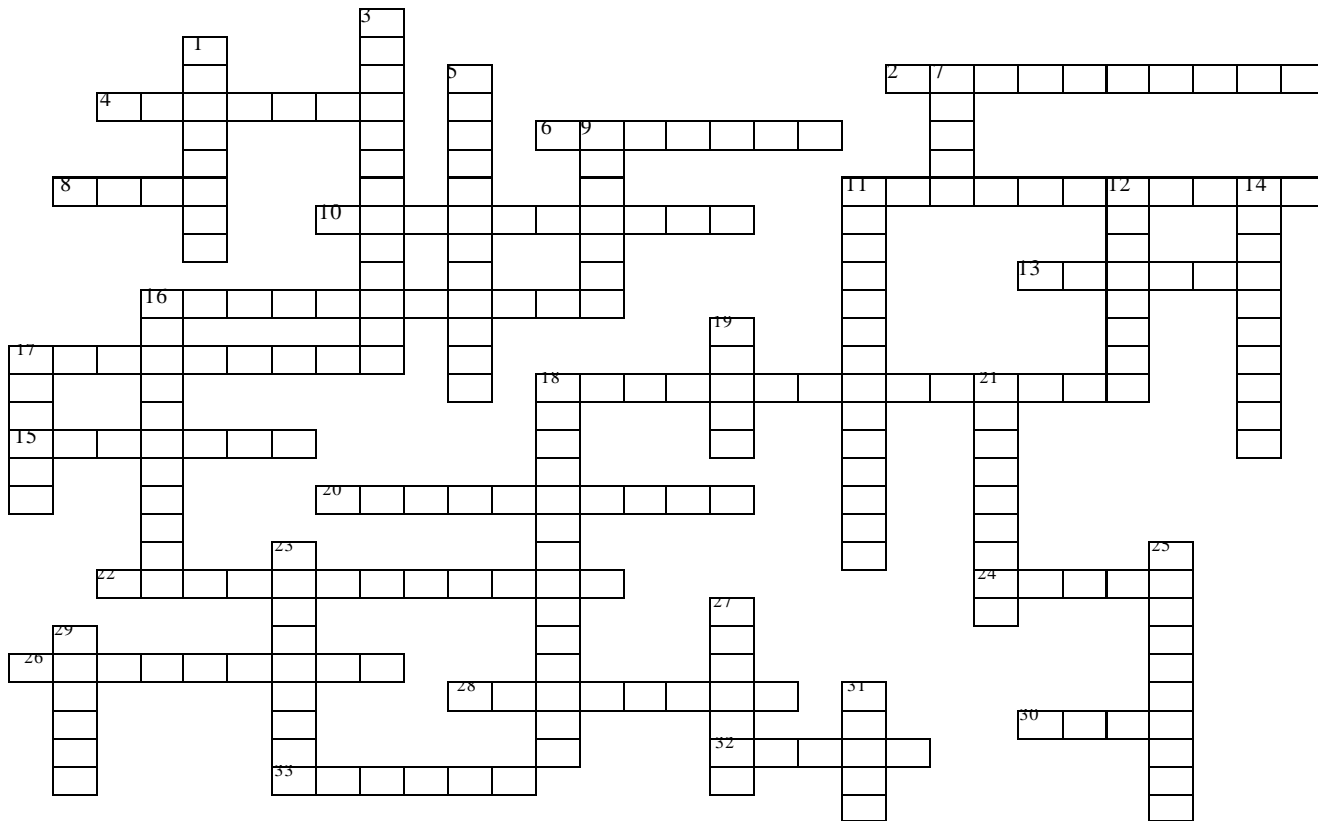
26 Спосіб вирішення конфлікту.

28 Періодична, всебічна, об’єктивна перевірка маркетингової діяльності фірми для здійснення коригувальних дій.

30 Порівнюють західні фахівці з тілом людини, щоб показати роль маркетингового менеджменту на фірмі.

32 Концентрована форма вираження сутності існування підприємства.

33 Автор матриці, що об’єднує стратегії концентрованого і диверсифікованого зростання.



## ПІСЛЯМОВА

Упровадження концептуальних положень маркетингового менеджменту є однією з головних умов укріплення ринкових позицій сучасних підприємств. Практика свідчить, що успішно працюючі підприємства зобов'язані цим, у першу чергу, ефективній політиці у галузі організації, аналізу та контролі маркетинговою діяльністю, цілеспрямованому і виваженому маркетинговому плануванню, програмуванню. З позицій підприємств-товаровиробників ефективно впровадження принципів маркетингового менеджменту дозволяє більш повно реалізувати потенціал підприємства, оперативно приводити у відповідність внутрішні можливості розвитку зовнішнім, які генеруються ринком, що особливо важливо в умовах транзитивної економіки України, коли ситуація на ринку є мінливою.

«Маркетинговий менеджмент» як одна з базових фахових дисциплін підготовки магістрів спеціальності 8.050108 «Маркетинг» поглиблює теоретичні знання з проблем управління маркетинговою діяльністю і дає змогу обґрунтовано вибирати й ефективно застосовувати інструментарій маркетингового менеджменту при розв'язанні практичних завдань, що постають перед майбутніми фахівцями з маркетингу.

У результаті засвоєння матеріалів навчального посібника студенти:

- оволодіють методологічними та теоретико-методичними основами управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- визначатимуть оптимальні варіанти управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- вільно володітимуть методами та інструментарієм управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- зможуть формувати цілі, розробляти стратегію і тактику для їх досягнення, забезпечувати і контролювати впровадження розроблених заходів;
- здійснюватимуть вибір цільового ринку і виконуватимуть його обґрунтування тощо.

Все це не лише сприятиме підготовці висококваліфікованих фахівців, розширенню адаптаційних можливостей на ринку праці, а й скоротить строки їх входу в майбутню професійну діяльність.

Таким чином, на думку автора, навчальний посібник буде корисним як викладачам, аспірантам і студентам економічних спеціальностей вищих навчальних закладів різних форм навчання, а також фахівцям з маркетингу та менеджменту підприємств та установ.

Автор буде вдячним за висловлені критичні думки колег, які будуть обов'язково враховані у подальших виданнях навчального посібника.

## ОСНОВНА ТА РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Аникеев С.Н. Методика разработки плана маркетинга: Практическое руководство. – М.: Фоли ум, 1995. – 100 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Изд-во «Питер», 1999. – 416 с.
3. Армстронг Г., Котлер Ф. Введение в маркетинг: Пер. с англ.: Учеб. пособ. – 5-е изд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 640 с.
4. Березовська Ю. Холодний розрахунок // Контракти. – 2005. – №27. – С. 115-117.
5. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні. – К.: Вид-во «Політехніка», 2004. – 400 с.
6. Васильева Н. Игра на вымораживание // Бизнес. – 2005. – №23 (646). – С. 160-163.
7. Войчак А.В. Маркетинговый менеджмент: Підручник. – К.: КНЕУ, 1998. – 268 с.
8. Вуд Мэриан Берк Маркетинговый план: практическое руководство по разработке: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 352 с.
9. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика / Т.А. Гайдаенко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Эксмо, 2006. – 496 с.
10. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник. – 4-те вид. доп. – К: Лібра, 2003. – 720 с.
11. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів: Бак, 2001. – 624 с.
12. Єрмошенко М.М. Маркетинговый менеджмент: Навч. посіб. – К.: НАУ, 2001. – 204 с.
13. Захарченко В.И. Стратегический маркетинг на предприятии / В.И. Захарченко, Э.А. Кузнецов; М-во образования и науки Украины, Одес. нац. ун-т им. И. Мечникова. – Одесса: Наука и техника, 2005. – 236 с.
14. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – С-Пб: Питер Ком, 1999. – 896 с.
15. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс курс. 2-е изд. / Пер. с англ. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2005. – 464 с.
16. Котлер Ф. Основы маркетинга: Краткий курс / Пер. с англ. – М.: Изд. дом „Вильямс”, 2005. – 656 с.
17. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. – К.: Т-во “Знання”, 1999. – 556 с.
18. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 152 с.

19. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2006. – 800 с.
20. Липчук В.В., Дудяк А.П., Бугіль С.Я. Маркетинг: основи теорії та практики: Навч. посіб. / За заг. ред. В.В. Липчука. – Львів: Новий Світ - 2000; Магнолія плюс. – 2003. – 288 с.
21. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга – СПб.: Питер, 2000. – 320 с.
22. Маркетинг в примерах и задачах: Уч. пособ. / Под ред С.Н. Ильяшенко. – Сумы: «Мрія», 1999. – 111 с.
23. Маркетинг: бакалаврський курс: Навчальний посібник / За заг. ред. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД „Університетська книга”, 2004. – 976 с.
24. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. / За ред. Л.В. Балабанової. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2004. – 354 с.
25. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. / Під заг. ред. М.І. Белянцева та В.Н. Воробйова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 407 с.
26. Пелішенко В.П. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 200 с.
27. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. – К.: Основи, 1998.
28. Томпсон А.А., Стрикланд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Ученик для вузов: Пер с англ.; Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
29. <http://www.ertelecom.ru>.
30. <http://www.item.ru>.
31. <http://www.marketing-ua.com>.
32. <http://www.straget.ru>.
33. <http://www.troyanda.com.ua>.
34. <http://www.wnisefk.com>
35. <http://www.dragoncapital.com.ua>
36. <http://www.ukrstat.gov.ua>

## ГЛОСАРІЙ

**Абсорбуюча стратегія** – повна імітація дій лідерів на ринку, передбачає спрямування основних зусиль підприємства на забезпечення виробничого процесу.

**Аудит маркетингу** – всеосяжна, систематична, незалежна й періодична перевірка зовнішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій і окремих видів маркетингової діяльності для організації в цілому або для окремих господарських одиниць.

**Дивізіональна організаційна структура** – дворівнева маркетингова структура, в якій система управління розділена на два рівня: перший – вищий менеджмент (вирішує маркетингові питання регулювання і координації бізнес-портфелю і виробляє стратегічні рішення для компанії в цілому), другий – відділ стратегічного менеджменту і маркетингу (має декілька стратегічних господарських підрозділів, кожне з яких, у свою чергу, підрозділ маркетингу, і покликане розробляти і реалізувати маркетингову програму для конкретного товару, ринку, споживача).

**Етика особистої автономії** передбачає дотримання прав інших суб'єктів — клієнтів, союзників по альянсу, постачальників, посередників і навіть конкурентів.

**Етика справедливості** декларує рівність і справедливість не тільки між співробітниками однієї організації, а й між підприємцями, суб'єктами господарювання, органами державного (муніципального) управління.

**Етика філантропії** встановлює залежність між добром і результатами, до яких воно призводить і спонукає підприємницьке середовище до добродійної діяльності.

**Жорстка організаційна структура** – структура маркетингу, в якій дуже централізована система управління; чітко визначене відповідними трудовими контрактами коло прав і обов'язків співробітників; управлінські й виконавчі функції гранично спеціалізовано і процес управління супроводжується виникненням великої кількості формальних проявів: наказів, інструкцій, розпоряджень тощо.

**Збалансована стратегія** – стратегія, яку використовують в умовах безперервних і поступових змін ринку.

**Конкурентні стратегії** – стратегії, які втілюються у бізнес-планах та ілюструють, як підприємство конкуруватиме на конкретному то варному ринку, кому, за якими цінами буде збувати товари, як буде їх рекламувати, як досягатиме перемоги в конкурентній боротьбі.

**Контроль маркетингу** – заключний етап маркетингового планування, що має на меті виявити відповідність і результативність обраної стратегії й тактики реальним ринковим процесам.

**Контроль прибутковості** – контроль, що передбачає отримання відомостей про рентабельність діяльності за такими аспектами: товарами, територіями, сегментами ринку, торговельними каналами та замовленнями різного обсягу.

**Концептуальна база підприємства** – сукупність суспільних і підприємницьких правил, що локально склалися, та які обумовлюють сенс і специфіку існування підприємства.

**Корпоративна культура** – це система особистих і колективних цінностей, які сприймаються і поділяються членами організації, а також набір прийомів і правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, що виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність у сьогоденні.

**Корпоративна стратегія** – стратегія, яка передбачає розподіл ресурсів між стратегічними господарськими підрозділами на засадах портфельного аналізу, зміну структури корпорації, єдину стратегічну орієнтацію підрозділів та рішення про злиття, придбання, входження до фінансово-промислових груп або інших інтеграційних структур.

**Корпоративна філософія** визначає суть бізнесу, яким займається конкретне підприємство, та формулює значення його життєдіяльності.

**Корпоративні (загальні, портфельні) стратегії** описують загальний напрямок зростання підприємства, розвиток його виробничо-збутової діяльності, показують, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів та послуг.

**Локальна стратегія** – стратегія, спрямована на внутрішні зміни на підприємстві.

**Маркетингове планування** – це поетапний процес досягнення маркетингових цілей, за допомогою якого підприємство відслідковує і контролює багато факторів, що впливають на отримання прибутку, завдяки систематичному використанню маркетингових ресурсів.

**Маркетинговий менеджмент** («marketing management», за Ф. Котлером) – це процес планування і реалізації концепцій ціноутворення, просування й розподілу ідей, виробів і послуг, направлений на здійснення обмінів, котрі задовольняють як індивідуальні, так і організаційні потреби.

**Маркетинговий план** – це документ, що містить відомості про ринок, маркетингові стратегії і конкретні заходи, що пропонуються використовувати для досягнення цілей підприємства (маркетингових, фінансових тощо).

**Матрична організаційна структура** – дворівнева маркетингова структура, в якій вертикальний рівень створюється ієрархічною структурою, а горизонтальний рівень – програмною.

**Місія** – це концентрована форма вираження сутності існування підприємства, його призначення, що надає оригінальності і наповнює роботу людей особливим значенням.

**М'яка організаційна структура** – структура маркетингу, в якій у системі управління переважає децентралізація повноважень; управлінські й виконавчі функції спеціалізовані лише в тій мірі, щоб визначити посадове положення; коло прав і обов'язків визначено приблизно, що зумовлює виконання співробітниками робіт, суміжних з основною діяльністю; зміст робіт часто змінюється, а керівництво чекає від персоналу ініціатив щодо поліпшення діяльності; процес управління не обтяжений формальними проявами (наказами, інструкціями), оскільки пріоритетами внутрішньосистемних відносин є сумісність кадрів, довіра, колективне прагнення до загальної мети та корпоративний патріотизм.

**Наступальна стратегія** – стратегія, що передбачає, досягнення випередження або збереження лідерства на ринку.

**Непрямі витрати** – це витрати, які супроводжують маркетингові заходи і безпосередньо в бюджет маркетингу не закладаються, але при контролі можуть у разі необхідності враховуватися: оренда приміщень, транспортні витрати, розвиток технологічних процесів і т.п.

**Оборонна стратегія** – стратегія, що базується на використанні результатів спостереження за діями підприємств-лідерів на ринку, яка дозволяє за короткий час відтворити досягнення цих фірм та вийти на ринок слідом за ними без претензій на зайняття провідних позицій (заміна нерентабельної продукції, стимулюючі ціни, скорочення строків в підготовці товарів, нові ніші).

**Оперативний (або поточний) контроль** спрямований на оцінку досягнення поставлених маркетингових завдань, виявлення причин відхилень, їхній аналіз і коригування.

**Оперативний (тактичний чи річний) маркетинговий план** – план, що розробляється на перший рік виконання стратегічного плану фірми, в якому відображається поточна маркетингова ситуація, стратегія маркетингу на рік, визначаються існуючі загрози і можливості товару, для якого розробляється план.

**Організаційна структура маркетингу на підприємстві** – певна системна конструкція різноманітних ланок (підрозділів, відділів, бюро і служб), між якими формуються і підтримуються зв'язки, що забезпечують злагодженість, погодженість і високу продуктивність спільної маркетингової діяльності.

**Організаційна структура, орієнтована на споживача** – вертикальна ієрархічна структура маркетингу, при якій обслуговується кожна окрема група споживачів.



**Програмна організаційна структура** – горизонтальна маркетингова структура, що передбачає формування тимчасової команди спеціалістів для роботи за рядом напрямків діяльності, що мають вихід на досягнення поставленої мети або комплексу цілей, як правило, за штабним розподілом.

**Прямі витрати** – це витрати, які можуть бути віднесені безпосередньо до окремих елементів маркетингу і закладаються в бюджет маркетингу за відповідними напрямками: витрати на рекламу, комісійні торговельним агентам, проведення опитування, заробітна плата працівників служби маркетингу, оплата експертів і фахівців, яких додатково залучають тощо.

**Ревізія маркетингу** – перелік робіт зі стратегічного контролю, що означає комплексне, системне, неупереджене й регулярне дослідження маркетингового середовища фірми (або організаційної одиниці), її завдань, стратегій та оперативної діяльності з метою виявлення проблем і можливостей, що відкриваються, та розроблення рекомендацій щодо плану дій з удосконалення маркетингової діяльності.

**Ринкова організаційна структура** – вертикальна ієрархічна структура маркетингу, в якій менеджер по ринку керує менеджерами по окремих ринках (менеджери по розвитку ринку), які мають у підпорядкуванні функціональних спеціалістів.

**Ситуаційний аналіз** – попередній аналітичний етап маркетингового планування, що має на меті визначити становище підприємства на ринку.

**Стратегії диверсифікованого зростання** – стратегії, що реалізуються в умовах, коли підприємство не може далі розвиватися на конкретному ринку з певним товаром у межах певної галузі.

**Стратегії концентрованого зростання** – стратегії, які пов'язані зі зміною продукту та (або) ринку.

**Стратегії маркетингу** – це принципи середньо- та довгострокові рішення з відповідними способами та засобами, які намічають орієнтири та спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей, що охоплюють елементи комплексу маркетингу: (продукт, ціну, місце та просування).

**Стратегії цілеспрямованого скорочення** – стратегії, що реалізуються, коли підприємство потребує перегрупування сил після тривалого зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади та кардинальні зміни в економіці.

**Стратегічна бізнес одиниця** – це внутрішньофірмовий підрозділ, організаційна одиниця, яка відповідає за розробку стратегічних позицій фірми в одній або кількох зонах господарювання.

**Стратегічна зона господарювання** – певний сегмент середовища організації, на якому фірма здійснює свою діяльність (або хоче здійснювати) і яка є об'єктом аналізу з точки зору виявлення окремих тенденцій, загроз, можливостей для подальшого здійснення діяльності фірмою.

**Стратегічне планування** – це одна з основних функцій стратегічного управління і являє собою процес ухвалення управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації організації до зовнішнього середовища, внутрішньої організації.

**Стратегічний аналіз** – це спосіб реалізації системного та ситуаційного підходів при вивченні різних факторів впливу на процес стратегічного маркетингового планування.

**Стратегічний контроль** – критична оцінка маркетингової діяльності в цілому.

**Стратегічний маркетинговий план** – план, що розробляється для створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями і маркетинговими можливостями, а також для визначення генеральних напрямків діяльності та вироблення корпоративних і конкурентних стратегій, як правило, на 3-5 років.

**Стратегія деінвестування** (відхід, ліквідація) передбачає скорочення виробництва товарів, зменшення зв'язків із ЗМІ, відмова від стимулювання продажу.

**Територіальна (регіональна чи географічна) організаційна структура** – вертикальна ієрархічна структура маркетингу, в якій управлінським впливом охоплюється певна географічна зона.

**Товарна організаційна структура** – вертикальна ієрархічна структура маркетингу, в якій управління організується за окремими товарами чи марками і виступає як додатковий рівень управління, в якому спеціалізовані відділи проводять відповідні дослідження і здійснюють маркетингову діяльність одночасно щодо певної групи товарів або послуг.

**Товарно-ринкова організаційна структура** – вертикальна ієрархічна структура маркетингу, основана на поєднанні менеджерів по продуктах і менеджерів по ринках.

**Функціональна організаційна структура** – вертикальна ієрархічна структура маркетингу, що передбачає об'єднання спеціалістів-маркетологів у відповідні відділи, служби і бюро, які несуть відповідальність за виконання певних функцій і підпорядковані директору чи заступнику директора з маркетингу, тобто головним чинником, що впливає на специфіку конструкції управління, є функціональна спеціалізація працівників.

**Функціональні стратегії** – стратегії маркетингу, фінансів, виробництва, персоналу, які розробляються функціональними підрозділами на засадах корпоративної та конкурентної стратегій.

**Цілі** – це конкретний стан окремих характеристик підприємства, досягнення яких є для нього бажаним і на досягнення яких спрямована його діяльність.

***Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. – К. : Знання, 2010. – 336 с.***