

Волинський національний університет імені Лесі Українки
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту та адміністрування

Надія Буняк

Маркетинговий менеджмент

навчальний посібник

Луцьк
2022

УДК 658.8:338.24 (075)

Б 91

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки
(протокол № 3 від 16.11.22).*

Рецензенти: *Ковальчук О.В.* – кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу Луцького національного технічного університету

Павлов К.В. – доктор економічних наук, професор кафедри економіки, підприємництва та маркетингу

Буняк Н.М.

Б 91 Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / Надія Михайлівна Буняк. – Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі України, 2022. – 180 с.

Навчальний посібник складено відповідно до силабусу освітнього компонента «Маркетинговий менеджмент». Розглянуто теоретичні та методичні основи управління маркетингом. Особлива увага приділяється здобуттю практичних навиків щодо орієнтованого на ринок управління діяльністю підприємства.

Рекомендовано здобувачам вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організації»

УДК 658.8:338.24 (075)

© Буняк Н.М., 2022

© Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022

ЗМІСТ

| | |
|---|-----------|
| ВСТУП | 6 |
| ТЕМА 1. СУТНІСТЬ І РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ | 8 |
| 1.1. Сутність і основні категорії маркетингового менеджменту | 8 |
| 1.2. Мета та завдання маркетингового менеджменту | 10 |
| 1.3. Функції та методи управління маркетингом | 10 |
| 1.4. Принципи маркетингового менеджменту | 12 |
| Завдання для практичного заняття | 13 |
| Навчальні завдання для самостійної роботи | 17 |
| ТЕМА 2. ПРОЦЕС МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ | 20 |
| 2.1. Поняття процесу маркетингового менеджменту та його завдання | 20 |
| 2.2. Етапи процесу маркетингового менеджменту | 21 |
| 2.3. Необхідні заходи і проблеми впровадження маркетингового менеджменту в ринкових умовах | 24 |
| Завдання для практичного заняття | 25 |
| Навчальні завдання для самостійної роботи | 28 |
| ТЕМА 3. СУТНІСТЬ ТА СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ | 35 |
| 3.1. Сутність та зміст маркетингового планування | 35 |
| 3.2. Завдання та принципи маркетингового планування | 36 |
| 3.3. Класифікація і структура маркетингових планів та методи їх розробки | 37 |
| 3.4. Процес маркетингового планування | 39 |
| Завдання для практичного заняття | 41 |
| Навчальні завдання для самостійної роботи | 45 |
| ТЕМА 4. СТРАТЕГІЧНЕ МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ | 48 |
| 4.1. Сутність стратегічного маркетингового планування | 48 |
| 4.2. Етапи процесу стратегічного маркетингового планування | 49 |
| 4.3. Сутність та класифікація маркетингових стратегій | 51 |
| 4.4. Вибір оптимальних маркетингових стратегій | 53 |
| Завдання для практичного заняття | 56 |
| Навчальні завдання для самостійної роботи | 63 |
| ТЕМА 5. ТАКТИЧНЕ ТА ОПЕРАТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГУ. РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВИХ ПРОГРАМ | 66 |
| 5.1. Сутність і зміст тактичного та оперативного планування маркетингу | 66 |

| | |
|--|------------|
| 5.2. Порядок розроблення маркетингових тактичних та оперативних планів. | 68 |
| 5.3. Сутність та класифікація маркетингових програм. | 69 |
| 5.4. Процес розробки маркетингових програм. | 70 |
| Завдання для практичного заняття | 72 |
| Навчальні завдання для самостійної роботи | 76 |
| ТЕМА 6. ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ | 79 |
| 6.1. Принципи та способи ефективної організації маркетингу на підприємстві | 79 |
| 6.2. Алгоритм створення маркетингового підрозділу на підприємстві | 81 |
| 6.3. Функції, права та обов'язки служби маркетингу на підприємстві | 82 |
| Завдання для практичного заняття | 85 |
| Навчальні завдання для самостійної роботи | 89 |
| ТЕМА 7. ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА | 92 |
| 7.1. Еволюція розвитку організаційних структур маркетингу | 92 |
| 7.2. Підходи до організації маркетингових підрозділів | 93 |
| 7.3. Інтегровані та неінтегровані маркетингові організаційні структури | 98 |
| 7.4. Сучасні тенденції розвитку організаційних структур маркетингу | 100 |
| Завдання для практичного заняття | 101 |
| Навчальні завдання для самостійної роботи | 104 |
| ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ | 108 |
| 8.1. Управління товарною політикою підприємства | 108 |
| 8.2. Управління ціновою політикою підприємства | 110 |
| 8.3. Управління збутовою політикою підприємства | 113 |
| 8.4. Управління комунікаційною політикою підприємства. | 115 |
| Завдання для практичного заняття | 116 |
| Навчальні завдання для самостійної роботи | 120 |
| ТЕМА 9. МОТИВАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ | 124 |
| 9.1. Менеджерська сутність маркетингової мотивації | 124 |
| 9.2. Мотивація орієнтування підприємства на споживача | 125 |
| 9.3. Мотивація покупця | 127 |
| 9.4. Мотивація торговельного персоналу | 129 |
| Завдання для практичного заняття | 131 |
| Навчальні завдання для самостійної роботи | 134 |
| ТЕМА 10. КОНТРОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА | 137 |

| | |
|--|------------|
| 10.1. Сутність і зміст процесу контролю маркетингової діяльності | 137 |
| 10.2. Види маркетингового контролю | 138 |
| 10.3. Аналіз маркетингової діяльності підприємства | 140 |
| 10.4. Маркетинговий аудит | 141 |
| Завдання для практичного заняття | 142 |
| Навчальні завдання для самостійної роботи | 147 |
| ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ | 150 |
| ТЕМИ РЕФЕРАТІВ | 164 |
| ПОЛІТИКА ОЦІНЮВАННЯ | 166 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ТА РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ | 168 |
| ДОДАТКИ | 107 |

ВСТУП

Швидка зміна умов ведення бізнесу висуває нові вимоги до формування системи управління підприємством, зокрема використання маркетингового інструментарію для нарощення конкурентних переваг. Урахування потреб споживачів, своєчасна реакція на зміни в маркетинговому середовищі, прийняття рішень щодо використання маркетингових інструментів є важливою передумовою ефективного функціонування будь-якого суб'єкта господарювання. Водночас посилення конкуренції, підвищення вимог споживачів до якості та доступності товарів і послуг вимагають від менеджерів знання інструментарію маркетингового менеджменту, а також наявності практичних навиків щодо орієнтованого на ринок управління діяльністю підприємства.

Предметом вивчення освітнього компонента «Маркетинговий менеджмент» є процеси, методи та інструментарій управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Метою викладання освітнього компонента «Маркетинговий менеджмент» є засвоєння теоретичних знань з планування, організації, реалізації та контролю маркетингової діяльності на підприємстві, які забезпечать отримання інтегральної, загальних та професійних компетенцій необхідних для ефективного орієнтованого на ринок управління діяльністю підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Основними завданнями освітнього компонента є:

- вивчення системи методів та алгоритмів управління маркетинговою діяльністю на підприємстві;
- набуття вмінь творчого пошуку напрямів і резервів удосконалення процесів та методів управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- оволодіння навичками з використання інструментарію маркетингового менеджменту, тобто розробки та реалізації товарної, цінової, комунікативної політики, а також політики розподілу;
- розв'язання конкретних маркетингових завдань.

У результаті вивчення освітнього компонента «Маркетинговий менеджмент» відповідно до освітньо-професійної програми здобувач вищої освіти набуває таких компетентностей.

Інтегральна компетентність – здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог.

Загальні компетентності:

ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні.

ЗК5. Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

Спеціальні (фахові, предметні) компетентності:

СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів.

СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.

СК7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість.

СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

Програмні результати навчання:

ПРН1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.

ПРН6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ І РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сутність і основні категорії маркетингового менеджменту

1.2. Мета та завдання маркетингового менеджменту

1.3. Функції та методи управління маркетингом

1.4. Принципи маркетингового менеджменту

1.1. Сутність і основні категорії маркетингового менеджменту

Виникнення маркетингового управління в господарській діяльності підприємств пов'язане з його використанням в ролі основного засобу досягнення ринкових цілей.

Упровадження технологій масового виробництва обумовило необхідність пошуку дієвих технологій збуту продукції, а згодом і визнання маркетингового спрямування менеджменту як найбільш реального шляху до отримання комерційного успіху. Тобто виникла реальна потреба в паритетному союзі двох наук маркетингу та менеджменту як «маркетинг-менеджмент», або в нашому випадку «маркетингового управління», тобто управління підпорядкованого умовам маркетингу.

Методологічною основою маркетингового менеджменту є:

- системний підхід, який розглядає маркетингове управління з позицій системи, тобто як єдність окремих елементів, необхідних для досягнення поставленої мети;
- комплексний підхід передбачає єдність організаційних, соціальних, економічних, психологічних, правових та інших аспектів менеджменту;
- оптимізаційний підхід, який потребує спочатку кількісного визначення параметрів маркетингового управління, а потім розробку математичних моделей оптимізації;
- ситуаційний (прикладний) підхід, який базується на тому, що дії керівництва підприємства повинні знаходитись в безпосередній залежності від поточного стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Предметом маркетингового менеджменту є процеси, методи та інструментарій управління маркетинговою діяльністю підприємства; система виробничих відносин, яка орієнтує управління сучасним виробництвом на задоволення запитів споживачів шляхом створення суцільного ланцюга виробник-споживач, кожна ланка якого сприяє збільшенню цінностей для кінцевого покупця.

Маркетинговий менеджмент – це аналіз, планування, втілення в життя та контроль за реалізацією заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети діяльності підприємства (максимізацію прибутку, зростання обсягів продажу, збільшення частки ринку тощо).

У своєму становленні маркетинговий менеджмент пройшов кілька етапів. Вони знаходяться у тісному зв'язку з розвитком маркетингу.

Перший етап маркетингового менеджменту пов'язаний із виникненням самого маркетингу, який, на думку П. Друкера, вперше з'явився в Японії у 1650 році. В цей

час в Токіо Міцуї відкрив магазин, діяльність якого базувалась на принципах, які за своєю суттю нагадують принципи, що властиві сучасному маркетинговому управлінню, зокрема закупівля для магазину тих товарів, які потрібні покупцям; значне розширення асортименту товарів відповідно до запитів споживачів; пошук коштів і джерел для виробництва потрібних покупцеві товарів; введення практики безумовного повернення грошей покупцеві за повернений ним товар.

Другий етап маркетингового менеджменту пов'язаний з виходом маркетингу й відповідно маркетингового менеджменту за національні межі. Для нього характерним є застосування в управлінні маркетингових інструментів (їхніх прототипів). Починаючи з початку ХХ століття й до його середини вони почали використовуватися майже у всіх розвинутих країнах з ринковою економікою. Зазначені інструменти трансформувалися в різні концепції управління маркетингом: виробничу, товарну, збутову, традиційного маркетингу, соціально-відповідального маркетингу, маркетингу взаємодії.

На цей етап припадає створення на підприємствах маркетингових організаційних управлінських структур. У 1911 році в США з'явилися перші управлінські маркетингові підрозділи – відділи маркетингу та реклами. Це була реакція маркетингового менеджменту на зростання вимог ринку. З часом відділи маркетингу вдосконалились, пройшовши в своєму розвитку п'ять етапів від відділу збуту (за необхідності він займався організацією маркетингових досліджень і рекламою) до становлення сучасного відділу маркетингу.

Третім етапом є етап сучасного ефективного маркетингового менеджменту, який ґрунтується на філософії концепції холістичного (цілісного) маркетингу.

Його основу складають:

- інтегрований маркетинг, відповідно до нього перед суб'єктами маркетингового менеджменту стоять завдання, пов'язані з розробкою маркетингових заходів, які б були інтегровані в маркетингову програму; зазначені заходи охоплюють так званий маркетинг-мікс;

- внутрішній маркетинг полягає в забезпеченні діяльності кожного співробітника підприємства, включаючи й вище керівництво, на маркетингових принципах, тобто діяльність підприємства повністю підпорядковується ринковим потребам;

- маркетинг партнерських відносин має за мету встановлення довготривалих сприятливих відносин між основними ринковими партнерами (споживачами, посередниками, роздрібними торговими підприємствами, постачальниками, посередниками й т. п.);

- соціально-відповідальний маркетинг вимагає врахування при здійсненні маркетингового менеджменту не тільки інтересів виробника та споживача товарів, але й інтересів суспільства.

Отже, в процесі маркетингового менеджменту забезпечується спрямування

діяльності підприємства на потреби ринку, комплексний підхід до реалізації маркетингових заходів і програм, а також найбільш повне задоволення потреб цільових ринків з врахуванням інтересів суспільства.

1.2. Мета та завдання маркетингового менеджменту

Розкриваючи сутність маркетингового менеджменту, важливо вяснити його мету та завдання.

Метою маркетингового менеджменту є забезпечення такого рівня якості управління, який би дозволяв ефективно реалізувати маркетингову діяльність.

Поглибленому розумінню сутності маркетингового менеджменту допомагає визначення його завдань. Основними з них є:

- управління ринком: дослідження ринків, їхніх можливостей, виявлення існуючих ринків, відбір цільових сегментів ринків, позиціонування товарів на ринку;
- формування маркетингової інформаційної системи: системи внутрішньої інформації, системи збору зовнішньої інформації, системи маркетингових досліджень та маркетингової аналітичної системи;
- створення системи підтримки рішень: системи даних, системи моделей та діалогової системи;
- управління комплексом маркетингу: товарною політикою, включаючи і розробку нового товару, ціноутворенням, дистрибуцією та комунікаційною політикою;
- дослідження поведінки суб'єктів ринку: споживачів, постачальників, маркетингових посередників та конкурентів;
- реалізація маркетингових заходів: визначення маркетингових стратегій, здійснення маркетингового планування та проведення маркетингового контролю й аудиту;
- організаційні завдання: побудова організаційних структур служби маркетингу, визначення їхніх функцій, прав, відповідальності та чисельності працівників.

1.3. Функції та методи маркетингового менеджменту

В основі ефективної діяльності менеджерів з маркетингу лежить чітке визначення їхніх функцій. Під якими розуміють відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, які забезпечують управлінську дію.

До основних функцій маркетингового менеджменту належить:

- аналізування ринку (визначення його потенціалу, місткості, кон'юнктури, попиту, поведінки споживачів, оцінювання конкурентів тощо) й відповідно ринкових можливостей підприємства з урахуванням його ресурсів;
- планування, тобто формування виробничо-збутових маркетингових програм на основі ринкових і кон'юнктурних прогнозів, оцінок розвитку науково-технічного прогресу тощо;

– організування, тобто формування організаційної структури маркетингу на підприємстві; реалізація затверджених планів ;

– мотивування, тобто розробка та реалізація матеріальних і моральних стимулів для працівників підприємства з метою підвищення ефективності їхньої діяльності;

– контроль та аналіз виконання маркетингових планів (заходів).

Специфічними функціями маркетингового менеджменту є:

– створення системи маркетингової інформації на підприємстві (визначення джерел маркетингової інформації, організація її збирання й обробки тощо);

– на основі результатів ретельного маркетингового дослідження визначення цільових ринків підприємства, їхньої місткості та кон'юнктури;

– дослідження характеристик і поведінки суб'єктів цільових ринків підприємства;

– прогнозування збуту продукції (послуг) підприємства;

– аналіз конкурентних можливостей підприємства з урахуванням його ресурсів;

– визначення (розробка) маркетингових стратегій (тактик);

– розробка маркетингових програм підприємства;

– формування товарної, цінової, збутової й комунікаційної політик підприємства;

– управління розробкою товарів (підвищення конкурентоспроможності товарів, оптимізація асортименту, подовження ЖЦТ тощо);

– управління ціноутворенням (визначення початкової ціни, динаміка цін);

– управління каналами товароруку підприємства, організація ефективного збуту продукції;

– управління маркетинговими комунікаціями підприємства;

– створення й застосування системи контролю маркетингової діяльності підприємства;

– розробка й застосування системи управління торговим персоналом підприємства та ін.

З функціями маркетингового менеджменту тісно пов'язані його методи.

Загалом *метод управління* – це спосіб здійснення принципів і функцій управління; безпосередній інструмент впливу на окремих працівників і персонал підприємства загалом.

До загальних методів управління маркетинговою діяльністю підприємства відносять економічні, організаційні, соціально-психологічні та правові.

До конкретних методів маркетингового менеджменту відносять: планування продукції й обсягів продажу; визначення цін, надбавок і знижок; використання товарних знаків, виробничих марок і фірмової упаковки; встановлення особистих контактів, рекламування, стимулювання збуту; поліпшення обслуговування клієнтів, аналізу й контролю маркетингової діяльності тощо.

1.4. Принципи маркетингового менеджменту

Принципи управління – це об'єктивно обґрунтовані та загально визнані керівні правила або засади (положення), яких повинні дотримуватись при здійсненні управлінської діяльності для того, щоб вона була ефективною.

Принципи управління маркетинговою діяльністю повинні базуватися, з одного боку, на загальних принципах управління, з іншого – враховувати особливості маркетингу як об'єкта управління.

Виходячи з цього, до *принципів управління маркетингом* відносять наступні:

– *використання системного підходу до управління маркетингом* передбачає комплексне, взаємопов'язане дослідження та вирішення проблем маркетингу, застосування сучасних методів, технічних засобів і організаційних заходів;

– *науковість управління менеджментом* передбачає врахування дії економічних законів і закономірностей розвитку суспільства та природи, застосування наукових підходів до організації і функціонування маркетингового комплексу, систематичне проведення аналізу реальних умов розвитку маркетингової системи, широке використання науково обґрунтованих прогнозів, а також зворотного зв'язку;

– *орієнтація управління маркетингом на інноваційний шлях розвитку підприємств* передбачає сприяння підвищенню конкурентоспроможності підприємства шляхом інвестування переважно в нові технології та управлінські інновації;

– *правова регламентація відносин у системі управління маркетингом* передбачає дотримання вітчизняних і зарубіжних нормативних актів, що регулюють маркетингову та іншу діяльність підприємств, зниження суб'єктивізму в управлінні;

– *матеріальна та моральна зацікавленість в результатах праці* передбачає визначення залежності між внеском кожного працівника маркетингової структури в результати діяльності підприємства та його особистими доходами;

– *ефективність і оптимальність* передбачає, що управління маркетингом має здійснюватися з метою економії трудових, фінансових і матеріальних ресурсів та найбільш продуктивного використання праці;

– *цільова спрямованість управління маркетингом* на кінцевий результат виробничо-збутової діяльності, а також довготривалий розвиток підприємства;

– *сполучання в процесі управління маркетингом централізованих і децентралізованих засад* передбачає поєднання єдиноначальності з демократичними засадами в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства;

– *правильний підбір і раціональна розстановка кадрів*: здійснюється з врахуванням того, щоб кожний працівник на своєму робочому місці повинен бути спроможним виконувати доручену йому роботу з найбільшою віддачею;

– *єдиноначальність* передбачає повне підпорядкування всього персоналу одній собі – керівнику маркетингової структури та його особисту відповідальність за результати функціонування цієї структури;

– *єдність політичного та господарського управління* передбачає єдність політики (стратегії) підприємства та його господарських цілей і фінансових результатів;

– *достатність інформаційного забезпечення управління маркетингом;*

– *соціальне спрямування управління маркетингом.*

Крім вищенаведених загальних принципів управління маркетингом у практичній роботі використовуються ще:

– *загальноорганізаційні* (делегування повноважень, регламентування діяльності та відповідальності тощо);

– *конкретно-організаційні* (чітке визначення функціональних обов'язків і відповідальності кожного працівника, створення оптимальних умов праці, випереджаюче визначення проблем розвитку тощо).

Повне або часткове застосування вищезазначених принципів залежить від об'єкта управління маркетингом, вартості його утримання і призначення. Чим дорожче обходиться утримання об'єкта управління і вище рівень його ієрархії, тим ширше й більш повно повинні використовуватися принципи управління маркетингом.



ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

Завдання 1

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

– дослідження ринку з метою виявлення загроз і можливостей для розвитку підприємства;

– діагностика конкурентоспроможності підприємства з метою виявлення позитивних і негативних сторін діяльності підприємства;

– встановлення цілей і розроблення відповідної стратегії;

– розроблення комплексу маркетингу (товарної, цінової, комунікаційної та розподільчої політики);

– внутрішньофірмове планування й оперативна діяльність;

– організація маркетингу (структури управлінням маркетингом);

– мотивація;

– облік і контроль маркетингової діяльності.

Підприємство для аналізу виберіть самостійно, вибір погодьте з викладачем.

Завдання 2

В умовах руйнації економіки підприємства в більшості своїй пройшли певні етапи пристосування до ринкової економіки.

1. Етап шоку, що характеризується загальною розгубленістю і нездатністю до реальної оцінки ситуації. Весь управлінський апарат нездатний приймати адекватних до ситуації рішень. Реакція керівництва імпульсивна, воно не здатне бачити альтернатив і займатись аналітичною роботою створеної ситуації.

2. Етап неусвідомлених вагань. При відступу небезпеки і деякому пристосуванні до кризових умов виникає намагання наладити стару схему прийняття рішень зверху – донизу. Це призведе до пошуку винних, різного розуміння ситуації керівництвом, а як наслідок – до розколу команди і обмеженню діяльності: скорочуються програми, вони мають короткостроковий термін, проводиться жорстка політика економії.

3. Етап – усвідомлення проблем внаслідок аналізу і наданню адекватної оцінки тому, що скоїлось. Виникає колективне розуміння напрямків спрямування до ринку, а це визиває надходження пропозицій вже знизу – доверху.

4. Етап адаптації і змін в діяльності підприємства, аналізується економічна ринкова ситуація приймаються адекватні систематичні управлінські рішення і створюються умови для їх реалізації.

Спробуйте визначити:

1. Форми дії маркетингової функції підприємства в прийнятті управлінських рішень на різних наведених етапах.

2. Найбільш поширені дії підприємства в напрямку задоволення потреб споживачів і формування власного сегменту ринку.

Завдання 3

Вкажіть маркетингові концепції, яким відповідають наведені нижче твердження.

1. Головним завданням маркетингового менеджменту є підтвердження лояльності підприємства суспільству, підтримання відповідного іміджу.

2. Споживач буде шукати і купувати найбільш відомі, доступні й дешеві товари.

3. Головна проблема маркетингового менеджменту – зробити зусилля зі збуту мінімальними.

4. Товари мають говорити самі за себе.

5. Маркетингова діяльність спрямовується на створення комплексу заходів, який максимізує цінність товарної пропозиції за чинниками форми, місця, ціни і просування.

6. Пріоритетна мета маркетингового менеджменту - створення ефективної комерційної організації, знаходження і впорядкування ринку для товарів підприємства.

7. Якщо ви знайдете найкращу мишоловку – увесь світ протопче дорогу до ваших воріт.

Завдання 4

Найдіть у газетах чи журналах рекламні повідомлення, які відповідають різним

концепціям маркетингового менеджменту (виробничо-орієнтованій, товарно-орієнтованій, інтенсифікації комерційних зусиль, ринковій та соціально-етичного маркетингу).

Завдання 5

Підприємство «Марія», виробник солоних ласощів (чіпси, солоне і сирне печиво), продало в поточному році продукції на 700 тис. грн.. На ринку солоних ласощів за той самий період конкуренти продали товарів на суму 5000 тис. грн. (обсяг продажу найпотужнішого з конкурентів 1050 тис. грн.).

Представники служби маркетингу підприємства «Марія» після ринкових досліджень виявили, що при використанні активної маркетингової політики місткість ринку в наступному році можна збільшити до 8500 тис. грн.

Питання.

1. Яку частку ринку солоних ласощів захопило підприємство «Марія» в поточному році?
2. Знайдіть відносну частку ринку підприємства стосовно основного конкурента в 2019 році.
3. Наскільки вже використаний маркетинговий потенціал продажу солоних ласощів?
4. Розробіть заходи, які сприятимуть підвищенню рівня використання маркетингового потенціалу ринку.

Завдання 6

Розгляньте наведені визначення маркетингу. Вкажіть до якої концепції вони належать. Обґрунтуйте вашу відповідь.

«Маркетинг – це комбінація чинників, які необхідно враховувати при організації робіт, що мають характер продажу, ... це діяльність, що сприяє продажу»

Р.Батлер, А.Шоу

«Маркетинг – це процес вивчення і формування споживчих запитів та переваг, а також використання всіх ресурсів та засобів підприємства для їх задоволення з метою отримання прибутку та для особливої користі споживачам»

Ф. Котлер

«

Маркетинг – це система взаємозв'язаних дій із втілення в життя замислу щодо ціноутворення, просування та розподілу ідей, товарів, послуг завдяки задовольняючому потреби обміну»

(АМА)

«Маркетинг – це наука, яка пов'язана з розподілом товарів від виробника до споживача»

П. Черрингтон

«Маркетинг – це процес визначення, передбачення і створення споживчих потреб і побажань та організація всіх ресурсів компанії для їх задоволення з більшим спільним прибутком для компанії і споживача»

Б.В. Гудрич

Тестові завдання

1. Розгляд процесів як систем, тобто поєднання в одне ціле елементів, необхідних для досягнення певної мети – це:

- а) системний підхід до маркетингового менеджменту;*
- б) комплексний підхід до маркетингового менеджменту;*
- в) ситуаційний підхід до маркетингового менеджменту;*
- г) оптимізаційний підхід до маркетингового менеджменту.*

2. 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, – це:

- а) предмет маркетингового менеджменту;*
- б) об'єкт маркетингового менеджменту;*
- в) суб'єкт маркетингового менеджменту;*
- г) елемент маркетингового менеджменту.*

3. Перший етап розвитку маркетингового менеджменту пов'язаний з:

- а) виникненням самого маркетингу;*
- б) виходом маркетингу за національні межі;*
- в) розвитком концепції холі стичного маркетингу;*
- г) створенням маркетингових організаційних управлінських структур.*

4. Маркетинг, що вимагає врахування при здійсненні маркетингового менеджменту не тільки інтересів виробника й споживача, але й інтересів суспільства, – це:

- а) інтегрований маркетинг;*
- б) соціально-відповідальний маркетинг;*
- в) маркетинг партнерських відносин;*
- г) внутрішній маркетинг.*

5. Забезпечення такого рівня якості управління, який би дозволяв ефективно реалізувати маркетингову діяльність – це:

- а) мета маркетингового менеджменту;*
- б) завдання маркетингового менеджменту;*
- в) функція маркетингового менеджменту;*
- г) принцип маркетингового менеджменту.*

6. До основних функцій маркетингового менеджменту відносять:

- а) аналіз ринку;*
- б) прогнозування збуту продукції;*
- в) управління ціноутворенням;*

г) дослідження поведінки суб'єктів цільових ринків підприємства.

7. До конкретних методів маркетингового менеджменту відносять:

- а) поліпшення обслуговування клієнтів;
- б) створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;
- в) підвищення заробітної плати;
- г) організаційне нормування.

8. До загально організаційних принципів управління маркетингом відносять:

- а) делегування повноважень;
- б) створення оптимальних умов праці;
- в) достатність інформаційного забезпечення управління маркетингом;
- г) єдиноначальність.

9. Використання системного підходу до управління передбачає:

а) комплексне, взаємопов'язане дослідження і вирішення проблем маркетингу, застосування сучасних методів, технічних засобів і організаційних заходів;

б) врахування дії економічних законів і закономірностей розвитку суспільства та природи;

в) сприяння підвищенню конкурентоспроможності підприємства шляхом інвестування переважно в нові технології та менеджмент;

г) дотримання вітчизняних і зарубіжних нормативних актів, що регулюють маркетингову та іншу діяльність підприємств, зниження суб'єктивізму в управлінні.

10. Маркетинг починається з:

- а) розроблення і виробництва товару;
- б) дослідження ринку і потреб споживачів;
- в) інформаційної рекламної кампанії;
- г) розробки маркетингової стратегії.



НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Опрацювати лекційний матеріал.

2. Підготувати питання винесені на самостійне опрацювання.

3. Дати відповідь на питання самоконтролю та перевірки знань.

4. Підготуватись до проведення дискусії на тему «Маркетинговий менеджмент – це...»

5. Підготувати есе на тему «Роль маркетингового менеджменту в сучасних умовах».

6. Пов'язати терміни з їх визначенням у термінологічному словнику.

7. Проаналізувати роль та місце маркетингу на конкретному підприємстві (вибір необхідно узгодити з викладачем).

Питання для самостійного опрацювання

1. Еволюція маркетингового менеджменту
2. Концептуальна база як основа організації маркетингового менеджменту підприємства

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Розкрийте зміст понять «маркетинг» та «менеджмент».
2. Дайте визначення поняття «маркетинговий менеджмент».
3. Охарактеризуйте етапи становлення маркетингового менеджменту як сучасної концепції управління підприємством.
4. На філософії якої концепції ґрунтується сучасний маркетинговий менеджмент?
5. Розкрийте основну мету маркетингового менеджменту.
6. Визначте основні функції маркетингового менеджменту.
7. Обґрунтуйте спеціальні функції маркетингового менеджменту.
8. Які основні завдання виконує маркетинговий менеджмент?
9. Охарактеризуйте принципи управління маркетингом на підприємстві.
10. Дайте характеристику методам управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Термінологічний словник

| Терміни | Визначення |
|--------------------------------|---|
| 1. Інтегрований маркетинг | а) спосіб здійснення принципів і функцій управління; безпосередній інструмент впливу на окремих працівників і персонал підприємства загалом |
| 2. Маркетинг | б) об'єктивно обґрунтовані та загальновизнані керівні правила або засади (положення), яких повинні дотримуватись при здійсненні управлінської діяльності для того, щоб вона була ефективною |
| 3. Соціально-етичний маркетинг | в) маркетинг, заснований на єдності зовнішнього і внутрішнього маркетингу; мета полягає в тому, щоб поставити на службу інтересам споживачів діяльність всіх підрозділів підприємства |
| 4. Принципи управління | г) аналіз, планування, втілення в життя та контроль за реалізацією заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети діяльності підприємства |
| 5. Маркетинговий менеджмент | д) просування місії, цілей, товарів і послуг підприємства серед його співробітників, переконання, що товар підприємства – важливий і потрібний людям |
| 6. Метод управління | е) система заходів, програм та інструментів, спрямованих на вивчення і збалансування усіх бізнес-процесів підприємства |

| | |
|-------------------------------------|--|
| 7. Маркетинг партнерських відносин | є) комплексна система організації виробництва і збуту продукції, орієнтована на задоволення потреб конкретних споживачів і отримання прибутку на основі дослідження і прогнозування ринку, розробки стратегії і тактики поведінки на ринку за допомогою маркетингових програм. |
| 8. Внутрішній маркетинг | ж) безперервний процес визначення і створення нових цінностей разом з індивідуальними покупцями, а потім спільного отримання і розподілу на вигоди від цієї діяльності між учасниками взаємодії |
| 9. Менеджмент | з) забезпечення такого рівня якості управління, який би дозволяв ефективно реалізувати маркетингову діяльність. |
| 10. Мета маркетингового менеджменту | и) вид діяльності щодо керівництва людьми в різних організаціях |

Методичні рекомендації до проведення обґрунтування ролі та місця маркетингу на підприємстві

Послідовне проведення обґрунтування ролі та місця маркетингу на підприємстві передбачає реалізацію наступних кроків.

1. Визначити, чим визначається існування маркетингу на підприємстві.

2. Описати та обґрунтувати існуючу модель присутності маркетингу на підприємстві. Чи відповідає вона поточному стану та положенню підприємства на ринку?

3. Визначити теоретичні передумови використання різних маркетингових моделей управління маркетингом на підприємстві. Які умови є визначальними для обраного підприємства? Зазначити наслідки використання невідповідної моделі присутності маркетингу на підприємстві.

4. Охарактеризувати типові проблеми, які виникають під час використання маркетингового менеджменту на підприємстві.

Рекомендована література [2, 4, 5, 6, 7, 8, 12, 13, 15, 18, 19, 20, 21, 22, 25].

ТЕМА 2. ПРОЦЕС МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Поняття процесу маркетингового менеджменту та його завдання

2.2. Етапи процесу маркетингового менеджменту

2.3. Необхідні заходи і проблеми впровадження маркетингового менеджменту в ринкових умовах

2.1. Поняття процесу маркетингового менеджменту та його завдання

Реалізація послідовних заходів щодо планування, організування та контролю маркетингової діяльності підприємства зумовлює необхідність розробки процесу маркетингового менеджменту.

Процес маркетингового менеджменту – це сукупність послідовних управлінських рішень щодо планування, організування та контролювання маркетингової діяльності підприємства, прийнятих у результаті проведення аналізу ринкових можливостей і загроз, розробки елементів комплексу маркетингу з метою реалізації економічних інтересів суб'єктів ринку.

Зміст процесу маркетингового менеджменту дозволяє сформулювати його завдання. Зокрема, вони поділяються на: концептуальні завдання, завдання управління; завдання виконання.

Концептуальні завдання вимагають вибору одного з підходів до управління маркетинговою діяльністю підприємства, а саме: концепції вдосконалення виробництва, концепції вдосконалення товару, концепції інтенсифікації комерційних зусиль, концепції традиційного маркетингу, концепції соціально-етичного маркетингу, маркетингу партнерських відносин, холістичного маркетингу.

Завдання управління розробляються на основі концептуального завдання. Це вимагає визначення якісних та кількісних цілей підприємства, які є відправною точкою планування його діяльності. Вони є основою побудови системи мотивації, контролю та оцінки результатів діяльності.

Якісні цілі підприємства формуються у відповідності з його візією та місією. *Візія* – це опис бажаного майбутнього підприємства, тобто того, що воно прагне досягти у довгостроковому періоді. Наприклад, візія компанії McDonald's – стати кращою в світі мережею ресторанів швидкого обслуговування.

Зростання значення візії обумовлено тим, що вона створює відчуття перспективи в діяльності, забезпечує прийняття стратегічних цілей підприємства, а також є ефективним інструментом мотивування персоналу.

На основі візії підприємства розробляється його місія (основна ціль, що визначає причину існування підприємства, його призначення).

Місія підприємства охоплює завдання щодо основних товарів та послуг, ринків та технологій; зовнішнього середовища, яке визначає принципи його діяльності; корпоративну культуру. Так, місія компанії McDonald's – забезпечення якості, культури обслуговування, чистоти та доступності для всіх клієнтів при кожному відвідуванні.

Формулювання місії здатне впливати на стратегію й тактику всієї діяльності суб'єкта господарювання.

Кількісні цілі підприємства стосуються показників його діяльності та ринку. Вони поділяються на:

- економічні цілі: рівень прибутку, рівень рентабельності, річний приріст прибутку тощо;
- маркетингові цілі: загальний обсяг продажів, частка ринку підприємства; приріст обсягів продажу, приріст частки ринку тощо;
- цілі виробництва: масштаб виробництва та динаміка приросту, рівень витрат, рівень ефективності тощо.

Завдання виконання передбачають використання маркетингових інструментів на підприємстві у їхньому взаємозв'язку. Поряд з узгодженням комплексу маркетингу відповідно до цілей та стратегії підприємства на вертикальному рівні, відбувається узгодження заходів товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики на горизонтальному рівні. Результати реалізації маркетингових заходів є об'єктом контролю та основною розробки коригуючих дій щодо їх оптимізації.

Завдання виконання та завдання управління щодо кількісних цілей розраховані переважно на короткий або середній період часу.

2.2. Етапи процесу маркетингового менеджменту

Зміст процесу маркетингового менеджменту розкривається через характеристику його основних етапів.

I. *Аналіз ринкових можливостей підприємства.* На цьому етапі аналізуються фактори зовнішнього середовища підприємства з урахуванням його внутрішніх ресурсів, визначається можливість досягнення поставлених цілей.

До основних складових такого аналізу можна віднести:

- дослідження вагомих чинників зовнішнього макро- та мікросередовища, які сприятимуть чи перешкоджатимуть господарській діяльності підприємства; визначення на цій основі його сильних і слабких сторін;
- виявлення і дослідження ринків збуту (оцінка їхньої реальної та потенційної місткості, перспектив розвитку, поведінки споживачів; визначення наявності та можливостей конкурентів тощо);
- попередній вибір напрямків маркетингової діяльності відповідно до цілей підприємства та його ресурсів.

II. *Вибір цільових ринків та позиціонування товару на них.* Вибір цільових сегментів передбачає розподіл ринку на однорідні групи (сегменти) споживачів залежно від їх потреб, характеру поведінки тощо та вибір одного або кількох з них як таких, що найповніше відповідають комерційним цілям підприємства.

Розподіл (сегментування) ринків здійснюється на основі вибраних принципів (ознак) сегментування.

Принципи сегментування споживчих ринків, насамперед, поділяються на географічні (регіон, місто, клімат), демографічні (стать, вік, склад сім'ї, рівень освіти), психографічні (характеристики особистості, стиль життя), поведінкові (очікувані вигоди від купівлі, прихильність до товарних марок, інтенсивність придбання, ступінь лояльності) та ін.

Для сегментування ринків підприємств (оптових ринків, ринків товарів виробничо-технічного призначення – промислових ринків) використовують такі ознаки: галузь, місце розташування, розмір підприємств-споживачів; операційні (технологія, обсяги потреб); характеристику закупівель (організація, постачання, політика закупівель); ситуаційні (обсяг замовлення, його сфера використання, терміновість виконання); характеристики підприємства-покупця (лояльність, ризикованість, платоспроможність) тощо.

Надзвичайно важливим елементом процесу вибору цільових ринків є оцінка ділової привабливості сегментів на основі таких критеріїв, як прибутковість, темпи зростання, конкурентна ситуація, можливості збуту та сервісу, технологічні труднощі, рекламні можливості, ступінь ризику та ін.

Саме на основі результатів такого аналізу з відповідними розрахунками підприємство вибирає цільовий ринок – групу споживачів, потреби яких найкраще відповідають цілям, ресурсам і можливостям підприємства.

Виходячи на ринок, підприємство може використати один з кількох відомих способів так званого охоплення ринку відповідно до вибраної стратегії маркетингу. Зокрема:

- один сегмент (концентрований маркетинг);
- кілька сегментів (вибіркова спеціалізація);
- товарна спеціалізація (пропонується один товар кільком сегментам);
- ринкова спеціалізація (група товарів для одного сегмента);
- охоплення всього ринку (широкий асортимент товарів для всіх груп споживачів).

Після вибору сегмента (цільового ринку), який підприємство має намір обслуговувати, аналізу конкурентної ситуації здійснюють позиціонування товару, тобто визначають як споживачі цільового ринку ідентифікують той чи інший товар за його найважливішими характеристиками. Зважаючи на те, що на ринку є подібні товари конкурентів, позиціонування товару розглядається як визначення його місця на ринку серед аналогічних конкурентних товарів з точки зору самого споживача.

Важливою передумовою успішного позиціонування товару є його диференціація, яка полягає у створенні вигідних споживчих відмінностей товару підприємства від інших конкурентних пропозицій.

Таким чином, позиціонування потрібне для зміцнення позицій товару у вибраному сегменті з урахуванням потреб конкретних споживачів. Конкурентне позиціонування можна забезпечити на основі певних властивостей товару, зокрема його оформлення,

якості, ціни, співвідношення «ціна-якість», позитивних особливостях технології тощо.

III. *Формування маркетингової стратегії* – це центральна ланка між цілями маркетингової діяльності та оперативними заходами діючого й реагуючого характеру. Стратегія є генеральною програмою дій, яка виявляє пріоритетні проблеми у маркетинговій діяльності підприємства та ресурси необхідні для досягнення поставлених цілей. Завдяки правильно обраній чи розробленій маркетинговій стратегії забезпечується успіх підприємства на ринку, конкретизуються засоби досягнення цілей, тобто тактика маркетингу (засіб реалізації стратегії підприємства; сукупність конкретних заходів маркетингової діяльності).

IV. *Розробка комплексу маркетингу* (системної сукупності маркетингових інструментів та методів). Завдяки використанню маркетингового комплексу реалізується тактика маркетингу. При цьому важливим є врахування і підбір усіх необхідних маркетингових інструментів та методів. Тут потрібно застосовувати системний підхід, тому що відсутність хоча б одного з інструментів чи методів може викликати втрату можливостей підприємства вирішити проблеми, пов'язані за маркетинговою діяльністю.

V. *Формування маркетингової програми* полягає в розробці відповідного документу – програми, у якій розподіляються зусилля у вигляді всіх видів ресурсів щодо виконання запланованих заходів, конструюються та інтегруються окремі елементи маркетингового комплексу для досягнення мети підприємства.

На цій стадії ключовим завданням є вибір найсприятливішої для досягнення окресленої мети комбінації маркетингових інструментів. Такий вибір може бути досить складним, тому що:

- існує велика кількість можливих комбінацій маркетингових інструментів і методів;
- самі маркетингові інструменти та методи є взаємозалежними один від одного;
- існує непевність щодо результатів реалізації заходів у зв'язку з наявністю різного роду ризиків та загроз, обмеження ресурсів підприємств, а також із-за наявності так званого ефекту випромінювання, коли використання окремих інструментів чи реалізація методів несподівано спричиняють збільшення збуту товарів-конкурентів (так званий «товарний канібалізм»).

VI. *Реалізація маркетингової програми* передбачає здійснення окреслених маркетингових заходів. Цей процес повинен бути пов'язаний з цільовим ринком через рекламу, пропаганду, стимулювання збуту, розподіл продукції і товарний рух, управління маркетинговими процесами, збирання інформації, яка надходить каналами зворотного зв'язку, її аналіз і використання.

VII. *Контроль та аналіз маркетингової діяльності підприємства* передбачає контроль за реалізацією маркетингової програми та аналіз отриманих результатів.

2.3. Необхідні заходи і проблеми впровадження маркетингового менеджменту в ринкових умовах

Упровадження маркетингового менеджменту на підприємствах в умовах трансформації ринкових відносин – об'єктивна необхідність, яка зумовлює потребу в реалізації трьох груп заходів: організаційних; адміністративно-правових; науково-методичних.

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

За допомогою *адміністративно-правових заходів* юридично закріплюється створення функціональних відділів (служб) в організаційній структурі 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 розробленням і використанням наукових та методичних рекомендацій щодо маркетингової діяльності.

Водночас необхідно зазначити, що 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 та засобів забезпечення орієнтації підприємства на максимальне задоволення потреб споживачі, переорієнтацію діяльності від «потреб виробництва» до «потреб ринку».

2. *Удосконалення 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. При цьому потрібно враховувати, що служба маркетингу повинна стати важливим центром, який координує діяльність усіх підрозділів підприємства на основі результатів маркетингових досліджень та розробляє рекомендації щодо визначення стратегії й тактики підприємства.

3. *Уміння адаптуватися до змін зовнішнього середовища.* В теперішніх економічних реаліях змінюється характер діяльності підприємств, підвищується рівень невизначеності та ризику, актуалізується уміння пристосовуватися до факторів зовнішнього середовища, а тому має змінюватися сама філософія управління підприємством. За таких умов доцільним є використання системного та ситуаційного підходу до управління. Саме це гарантуватиме «виживання» підприємства в умовах ринку.

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.

5. *Здатність формування необхідної системи маркетингової інформації.* Потреба в отриманні інформації, що характеризує найбільш імовірні реакції ринку, передбачає створення системи маркетингової інформації, яка б враховувала обсяги та вид необхідної інформації, джерела її надходження, методи отримання тощо. Ефективність роботи багато в чому залежить від здатності не тільки створювати комп'ютеризовані інформаційні системи, але й впроваджувати нові інформаційні технології.

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

Отже, трансформація ринкових відносин в Україні обумовлює необхідність вивчення зарубіжного досвіду маркетингового менеджменту, його адаптацію до конкретних умов господарювання.



ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

Завдання 1

Приватне підприємство «Перспектива» спеціалізується на видавництві журналу з питань бухгалтерського обліку та податкового менеджменту. Підприємство має власні виробничі потужності, які завантажені за даними минулого року на 30%.

Частка регіонального ринку, яку контролює підприємство, - 20%. Ціна підписки журналу не змінювалася з 2017 року і на 19% нижче за ціни конкурентів. При виданні журналу застосовується газетний папір та одноколірний друк. На підприємстві працює 10 робочих, зокрема 6 висококваліфікованих фахівців, які входять в десятку кращих спеціалістів у цій галузі.

Підприємство не має власної збутової мережі, вся продукція розповсюджується за підпискою.

Визначте сильні та слабкі сторони підприємства на основі наведеної вище інформації, а також можливості та загрози за даними макроекономічної ситуації, яка склалася в економіці України.

Завдання 2

За даними таблиці:

– побудуйте конкурентну позиційну карту підприємств за двома критеріями: обсяг продажів / асортимент товарів;

– розрахуйте обсяги продажів підприємств, якщо місткість ринку складає 207 тис. од.

Таблиця 2.1

Критерії диференціації підприємств молочної промисловості

| Підприємства | Асортимент продукції | Частка ринку, % | Обсяги продажів, тис. грн. |
|--------------|----------------------|-----------------|----------------------------|
| А | широкий | 41,6 | |
| В | широкий | 22,7 | |
| С | обмежений | 15,4 | |
| Д | обмежений | 11,3 | |
| Е | вужький | 9,0 | |

Завдання 3

Визначте особливості корпоративної філософії реально функціонуючого підприємства та його основні корпоративні культурні цінності. Обґрунтуйте пропозиції щодо вдосконалення концептуальної бази корпоративної культури підприємства. Підприємство виберіть самостійно, вибір узгодьте з викладачем.

Завдання 4

Укажіть маркетингові концепції, яким відповідають наведені нижче твердження.

А. Головним завданням маркетингового менеджменту є підтвердження лояльності підприємства суспільству, підтримання відповідного іміджу.

Б. Споживач буде шукати і купувати найбільш відомі, доступні й дешеві товари.

В. Головна проблема маркетингового менеджменту – зробити зусилля зі збуту мінімальними.

Г. «Товари мають говорити самі за себе».

Д. Маркетингова діяльність спрямовується на створення комплексу заходів, який максимізує цінність товарної пропозиції за чинниками форми, місця, ціни і просування.

Ж. Пріоритетна мета маркетингового менеджменту – створення ефективної комерційної організації, знаходження і впорядкування ринку для товарів фірми.

З. «Якщо ви винайдете найкращу мишоловку – увесь світ протопче дорогу до ваших воріт».

Завдання 5

Визначте ринкову позицію ВНУ імені Лесі Українки на ринку освітніх послуг. Запропонуйте маркетингові заходи, які допомогли б йому зайняти більш вигідну позицію, зміцнити свої конкурентні переваги.

Завдання 6

Визначте, яким видам товарів чи послуг у сучасній економіці України підходять запропоновані нижче концепції.

1. Виробничо-орієнтована концепція – фокусування уваги на збільшенні обсягів виробництва, зменшенні собівартості продукції, а, відповідно, і ціни, оптимізації

системи розподілення.

2. Продуктово-орієнтована концепція – концентрація зусиль на інструментах товарної політики.

3. Збутова концепція – формування агресивної, винахідливої системи збуту і просування товарів, перетворення інертного споживача в активного покупця.

4. Ринкова концепція – вивчення існуючих запитів і попиту, поведінки споживачів, управління асортиментом продукції підприємства виходячи з існуючих потреб ринку.

5. Сучасна концепція – орієнтація підприємства на ефективніше, порівняно з конкурентами, задоволення потреб і побажань цільових ринків.

Завдання 7

У малого виробничого підприємства за останні півроку значно скоротились обсяги збуту. За браком досвіду керівництво підприємства не має чітко розробленої маркетингової програми. А найголовніше – не визначилось із вибором цільового ринку. Допоможіть керівництву підприємства провести сегментацію ринку за найпоширенішими ознаками та вибрати найбільш привабливий сегмент (сегменти), якщо підприємство спеціалізується на виробництві:

- взуття;
- меблів;
- безалкогольних напоїв.

Тестові завдання

1. До маркетингових цілей підприємства відносять:

- а) приріст частки ринку;
- б) зменшення витрат на виробництво;
- в) річний приріст прибутку;
- г) усі відповіді правильні.

2. Опис бажаного майбутнього підприємства, тобто прагнення досягти чогось у довгостроковому періоді, – це:

- а) місія підприємства;
- б) візія підприємства;
- в) мета підприємства;
- г) ціль підприємства.

3. Першим етапом процесу маркетингового менеджменту є:

- а) аналіз ринкових можливостей підприємства;
- б) вибір цільових ринків;
- в) позиціонування товару на ринку;
- г) формування маркетингової стратегії.

4. Системна сукупність маркетингових інструментів та методів – це :

- а) комплекс маркетингу;
- б) принципи маркетингу;

- в) функції маркетингу;
- г) важелі маркетингу.

5. Якщо у процесі дослідження ринку очевидних відмінностей між покупцями, споживачами не виявлено, то це означає, що:

- а) ринок не піддається сегментації;
- б) некваліфіковано виконано роботи з сегментації;
- в) потрібно застосувати концентрований маркетинг;
- г) доцільно використовувати диференційований маркетинг.

6. Неможливість сегментування ринку конкретного товару пояснюється тим, що:

- а) бракує методики сегментування;
- б) відмінності між різними групами покупців товару та товарами є надто незначними;
- в) бракує фахівців, які б здійснили сегментацію;
- г) бракує коштів для цієї операції.

7. Товарна спеціалізація передбачає, що:

- а) один товар пропонується кільком сегментам ринку;
- б) один товар пропонується одному сегменту ринку;
- в) група товарів виробляється для одного сегменту ринку;
- г) виробляється широкий асортимент товарів для всіх груп споживачів.

8. До факторів зовнішнього маркетингового середовища підприємства прямого впливу відносять:

- а) НТП;
- б) споживачів;
- в) економічну ситуацію в країні;
- г) купівельну спроможність населення.

9. Основними складовими комплексу маркетингу є:

- а) товар, ціна, місце, просування;
- б) споживачі та конкуренти;
- в) збут та логістика;
- г) цілі, завдання, технологія.

10. Заходи, що передбачають внесення відповідних структурних змін до організації і техніки управління підприємством:

- а) організаційні;
- б) адміністративно-правові;
- в) економічні;
- г) науково-методичні.



НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати питання винесені на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання самоконтролю та перевірки знань.

4. Підготуватись до проведення обговорення дискусійних питань щодо переваг та обмежень українського ринку (додаток А).

5. Пов'язати терміни з їх визначенням у термінологічному словнику.

6. Проаналізувати особливості процесу маркетингового менеджменту на конкретному підприємстві (вибір необхідно узгодити з викладачем).

Питання для самостійного опрацювання

1. Основні процедури процесу управління маркетингом підприємства

2. Завдання процесу маркетингового менеджменту

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. У чому полягає сутність процесу маркетингового менеджменту?

2. Назвіть види завдань процесу маркетингового менеджменту.

3. Визначте сутність, особливості та умови використання наступних концепцій маркетингового менеджменту: виробничо-орієнтованої; продуктово-орієнтованої; збутової; ринкової (маркетингової); сучасної.

4. Назвіть основні етапи процесу маркетингового менеджменту.

5. Охарактеризуйте сутність та основні аспекти аналізу ринкових можливостей підприємства та вибір цільових ринків.

6. Дайте визначення поняття «цільовий ринок підприємства» та охарактеризуйте п'ять його типів.

7. Назвіть основні складові комплексу маркетингу та охарактеризуйте їх.

8. Дайте порівняльну характеристику маркетингової стратегії та маркетингової програми.

9. Назвіть основні проблеми, які виникають в процесі управління маркетинговою діяльністю підприємства.

10. Потребу в реалізації, яких заходів зумовлює процес впровадження маркетингового менеджменту в сучасних умовах трансформації інституційного середовища ведення бізнесу.

Термінологічний словник

| Терміни | Визначення |
|-------------------------|--|
| 1. Візія | а) сукупність послідовних управлінських рішень щодо планування, організування та контролювання маркетингової діяльності підприємства, прийнятих у результаті проведення аналізу ринкових можливостей і загроз, розробки елементів комплексу маркетингу з метою реалізації економічних інтересів суб'єктів ринку |
| 2. Методи збуту (місце) | б) стверджує, що споживачі мають прихильність до товарів, які досить поширені і доступні за ціною |

| | |
|--|--|
| 3. Методи просування | в) опис бажаного майбутнього підприємства, тобто того, що воно прагне досягти у довгостроковому періоді |
| 4. Недиференційований маркетинг | г) стверджує, що споживачі прихильні до товарів з високою якістю, з надійними експлуатаційними властивостями і характеристиками |
| 5. Процес маркетингового менеджменту | д) діяльність, спрямована на поширення фірмою інформації про товар та переконання цільових споживачів у доцільності його придбання |
| 6. Концепція вдосконалення товару | е) ринковий сегмент на який підприємство орієнтує свою діяльність |
| 7. Ціна | є) все, що задовольняє бажання чи потребу і пропонується на ринку з метою придбання, використання або споживання |
| 8. Концепція вдосконалення виробництва | ж) масовий маркетинг, що орієнтується на широкий споживчий ринок з використанням одного базового плану маркетингу, сегментацію ринку не проводять |
| 9. Товар | з) сума коштів, яку споживач готовий заплатити за товар |
| 10. Цільовий сегмент ринку | и) діяльність завдяки якій товар стає доступним для цільових споживачів |

Методичні рекомендації до визначення особливостей процесу маркетингового менеджменту

Послідовне визначення особливостей процесу маркетингового менеджменту передбачає реалізацію наступних кроків.

1. Оцінити діяльність реально діючого підприємства з позицій принципів сучасного маркетингового менеджменту.

2. Охарактеризувати типові проблеми, які виникають у процесі використання інструментів маркетингового менеджменту на підприємстві.

3. Проаналізувати ринкові можливості підприємства.

Аналіз ринкових можливостей підприємства повинен містити ґрунтовні дослідження макро- та мікросередовища функціонування підприємства.

Аналіз макросередовища функціонування підприємства доцільно проводити за допомогою TEMPLES-аналізу, що передбачає оцінювання сукупності таких факторів, як технологія, економіка, ринки, політика, законодавство, екологія, суспільство (демографія).

Чинники макросередовища мають певний зв'язок між собою, сила якого визначається систематичністю та інтенсивністю впливу одного фактора на інші. Відповідно необхідно виявити основні тенденції, взаємовплив цих чинників і побудувати тренди їх розвитку.

Оцінюючи фактори макросередовища, необхідно, насамперед, дослідити такі основні показники, які наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка макросередовища діяльності підприємства

| Фактори макросередовища | Коефіцієнт, що враховує важливість впливу фактору | Значення впливу кожного фактору на діяльність підприємства | Оцінка впливу фактору |
|-------------------------|---|--|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Економічні | | | |
| Політичні | | | |
| Правові | | | |
| Ринкові | | | |
| Технологічні | | | |
| Міжнародні | | | |
| Соціальні | | | |
| Екологічні | | | |

Значення впливу кожного чинника макросередовища на діяльність підприємства визначається за шкалою Ф. Хедоурі, причому розрізняють такі інтервали: великої загрози для здійснення успішної діяльності підприємства – $[-50;-5]$, нейтральний вплив – $[-5; 5]$, позитивний вплив – $[5; 50]$.

Вибір значення впливу кожного чинника на діяльність підприємства повинен бути обґрунтований.

На основі отриманого результату оцінювання впливу кожного чинника (графа 4), значення якого визначають множення величин двох попередніх граф (графа 2 \times графа 3), робляться відповідні висновки щодо впливу його на діяльність підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Загрози та можливості макросередовища підприємства

| Фактори середовища | Характер впливу | Можлива реакція підприємства |
|--|--|---|
| Рівень інфляції 5% на місяць із можливостями стабілізації | « \leftarrow » знецінення грошових ресурсів | Індексація платежів у договорах у разі їхнього продовження |
| | « \rightarrow » можливість «гри» на курсах валют | Розробка стратегії поведінки на валютній біржі |
| Виникнення нової технології виробництва («технологічний прорив») | « \leftarrow » «моральне» старіння діючих технологій | Пошук джерел інвестування для впровадження нової технології; створення спільного підприємства |

Аналіз факторів мікросередовища функціонування підприємства необхідно проводити за наступними напрямками: аналіз споживачів, посередників, конкурентів, постачальників.

Аналіз споживачів. Споживачі досліджуються за допомогою різного роду

інформації, що дає уявлення про демографічні, соціальні та психологічні характеристики (наприклад, тип діяльності, структура покупок, використання товарів, очікування, ризик, можливі конфлікти та претензії тощо).

При проведенні аналізу споживачів (покупців) необхідно ідентифікувати сегменти ринку та визначити цільові сегменти для підприємства.

Аналіз посередників передбачає вибір на основі об'єктивних даних посередника, який зможе надати підприємству найбільш ефективну комерційну підтримку. Результати визначення цінності посередника зводимо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка діяльності посередників підприємства

| Критерії вибору посередника | Значущість фактора | Загальна оцінка посередників | | | | | |
|---|--------------------|------------------------------|--------|--------------|--------|--------------|--------|
| | | Посередник 1 | | Посередник 2 | | Посередник 3 | |
| | | бал | оцінка | бал | оцінка | бал | оцінка |
| 1. Широта асортименту | | | | | | | |
| 2. Глибина асортименту | | | | | | | |
| 3. Вартість товарів | | | | | | | |
| 4. Розмір знижок | | | | | | | |
| 5. Умови оплати | | | | | | | |
| 6. Система стимулювання збуту | | | | | | | |
| 7. Кваліфікація торговельного персоналу | | | | | | | |
| 8. Охоплення ринку посередником | | | | | | | |
| Цінність посередника | 100 | | | | | | |

Аналіз конкурентів є однією із складових аналізу мікросередовища функціонування підприємства. Основну інформацію про конкурентів доцільно представити в табличній формі (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Загальна характеристика конкурентів підприємства

| Назва підприємства-конкурента | Місце розташування конкурента | Вид продукції (послуг), що виступає об'єктом конкуренції | Сильні сторони підприємства конкурента | Слабкі сторони підприємства конкурента |
|-------------------------------|-------------------------------|--|--|--|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Оцінювання позиції підприємства на ринку стосовно його основних конкурентів можна здійснити, використавши форму, подану в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Визначення слабких і сильних сторін підприємства та його найголовніших конкурентів

| Маркетингові фактори | Значущість фактора | Оцінка діяльності, балів | | | | | |
|--------------------------------------|--------------------|--------------------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|
| | | Базове підприємство | | Конкурент А | | Конкурент Б | |
| | | бал | оцінка | бал | оцінка | бал | оцінка |
| Конкурентоздатність основних товарів | | | | | | | |
| Товарний асортимент | | | | | | | |
| Цінова політика підприємства | | | | | | | |
| Репутація підприємства | | | | | | | |
| Розміщення постачальників | | | | | | | |
| Маркетингові комунікації | | | | | | | |
| Збутова політика | | | | | | | |
| Сервісне обслуговування | | | | | | | |
| Пакування | | | | | | | |
| Сума | - | | | | | | |

Склад маркетингових факторів повинен бути відкоригований відповідно до специфіки економічної діяльності, до складу якої відносяться підприємства.

Значущість факторів оцінюється за 10-бальною системою та може бути змінена відповідно до рівня їх впливу на конкурентоздатність підприємства. Діяльність підприємства та його найближчих конкурентів оцінюється в балах: 3 – дуже добре; 2 – добре; 1 – задовільно; 0 – незадовільно.

Для товарів промислового призначення ці фактори можуть бути замінені на інші, що є актуальними саме для цього підприємства («передпродажний сервіс», «культура обслуговування» тощо).

Аналіз постачальників матеріально-технічних ресурсів необхідно здійснювати по кожному виду ресурсів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Загальна характеристика постачальників підприємства

| Назва постачальника | Вид сировини, що постачається | Місце розташування постачальника | Критерії вибору постачальника |
|---------------------|-------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Результати аналізу мікросередовища необхідно подати у вигляді таблиці можливості та загрози безпосереднього середовища для об'єкта дослідження із зазначенням рекомендацій щодо їх використання чи подолання (табл. 2.8)

Перелік можливостей і загроз мікросередовища підприємства

| Фактори мікросередовища | Можливі варіанти відповідних дій підприємства |
|---|---|
| 1. Можливості (фактори сприятливого впливу) - - | |
| 2. Загрози (фактори несприятливого впливу) - - | |

Рекомендована література [1, 2, 4, 5, 6, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 18, 19, 20, 21, 22, 25].

ТЕМА 3. СУТНІСТЬ ТА СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ

- 3.1. Сутність та зміст маркетингового планування
- 3.2. Завдання та принципи маркетингового планування
- 3.3. Класифікація і структура маркетингових планів та методи їх розробки
- 3.4. Процес маркетингового планування

3.1. Сутність та зміст маркетингового планування

Сучасні підприємства змушені працювати у висококонкурентному середовищі. Умови діяльності постійно змінюються, у зв'язку з цим успіх будь-якого суб'єкта господарювання на ринку значною мірою залежить від дієвості його системи планування.

Маркетингове планування – це процес розробки та опис методів застосування всіх ресурсів підприємства для досягнення маркетингових цілей.

Основними цілями маркетингового планування є:

- зменшення маркетингових ризиків шляхом зниження невизначеності щодо умов діяльності та концентрації ресурсів на найбільш перспективних напрямках;
- створення та нарощення конкурентних переваг на ринку;
- координація зусиль усіх працівників підприємства для досягнення кращих результатів діяльності;
- визначення перспективних напрямків діяльності підприємства та розробка послідовність дій;
- підвищення рівня готовності підприємства до можливих змін на ринку;
- допомога в адаптації до нових умов діяльності, що дозволить підприємству відчувати себе більш впевнено в сучасному динамічному та жорсткому бізнес-середовищі.

В процесі планування забезпечується відповідність між цілями підприємства та його потенційними можливостями (ресурсами) в плановому періоді.

Основні положення маркетингового планування:

- планування маркетингу ґрунтується на аналізі тенденцій розвитку ринку, зміни вподобань покупців, дій конкурентів та оцінці власних можливостей;
- у процесі маркетингового планування розробляються стратегії орієнтовані на обслуговування найбільш важливих для підприємства споживачів;
- стратегії, розроблені в процесі планування, повинні бути зосередженими на реальних перевагах підприємства, які сприймаються ринком;
- програма дій через комплекс маркетингу забезпечує впровадження розроблених маркетингових стратегій;
- зосередження всіх необхідних ресурсів на виконанні маркетингових програм.

Відсутність маркетингового планування значно ускладнює більшість процесів, зокрема управління дослідженнями та технологічними розробками; управління

розвитком підприємства; управління розробкою нових продуктів; упровадження необхідних стандартів для постачальників; спрямування зусиль збутового персоналу на продаж товарів; встановлення реальних та досяжних цілей збуту; уникнення впливу конкурентів; пристосування до змін на ринку.

Загалом процес маркетингового планування охоплює:

- проведення маркетингових досліджень всередині та зовні підприємства;
- аналіз сильних і слабких сторін підприємства;
- припущення і прогнози щодо майбутньої діяльності підприємства;
- встановлення маркетингових цілей;
- формування чи вибір стратегій маркетингу;
- розробку маркетингових програм;
- складання бюджетів;
- перегляд результатів і цілей, стратегій і програм.

Перевагами маркетингового планування є: поліпшення використання наявних ресурсів підприємства відповідно до встановлених маркетингових цілей; зміцнення командного духу та забезпечення єдності зусиль працівників підприємства (покращення соціально-психологічного клімату в колективі); допомога в досягненні намічених загальних цілей підприємства.

3.2. Завдання та принципи маркетингового планування

Маркетингове планування пов'язане із загальноорганізаційним плануванням, у процесі якого на основі місії підприємства визначаються загальні цілі діяльності, засоби, необхідні для їх досягнення, а також розробляються найефективніші в конкретних умовах методи дій.

Маркетингова частина в загальноорганізаційному плануванні передбачає створення та підтримання в динаміці управління відповідності між цілями підприємства та його потенційними ринковими можливостями.

З огляду на вищезазначене *основними завданнями*, які потребують вирішення у процесі маркетингового планування є:

- визначення цілей, основних принципів і критеріїв оцінки процесу планування (наприклад, комплексне планування ринкової стратегії, диференціація товарів залежно від вибраних сегментів ринку, визначення обсягів і строків фінансування залежно від маркетингових цілей тощо);
- створення структури та резервів планів, забезпечення їхнього взаємозв'язку (наприклад, узгодження планів реалізації товарів за окремими сегментами ринку);
- встановлення вихідних даних для планування (стан і перспективи розвитку ринку, умови зовнішнього середовища ведення бізнесу, стан маркетингового потенціалу підприємства);
- приведення потенціалу підприємства у відповідність до вимог навколишнього середовища, вибраних цільових ринків, запитів споживачів;

– визначення загальної організації процесу та меж планування (компетенції та відповідальність менеджерів різних рівнів управління, права й обов'язки організаційно-структурних підрозділів підприємства тощо);

– розробка заходів щодо окремих напрямків маркетингової діяльності підприємства, оптимальне їх об'єднання в єдиний комплекс;

– визначення й обґрунтування переліку конкретних маркетингових дій, їхніх виконавців, способів та термінів виконання;

– прогнозування перспектив розвитку маркетингової діяльності підприємства.

В основні маркетингового планування лежать наступні *принципи*:

– *повнота та комплексність* – для обґрунтування планованих рішень використовуються всі чинники, явища, події, ситуації у їхньому взаємозв'язку та відповідно до значущості, тобто реалізується комплексний підхід; планом охоплюються всі напрями маркетингової діяльності підприємства;

– *конкретність* – плани маркетингової діяльності розробляються на певний період часу та чітко визначені ринки; планові показники мають кількісний вимір із високим ступенем точності;

– *гнучкість* – пристосованість до змін оточуючого маркетингового середовища; можливість внесення відповідних коректив;

– *безперервність* – послідовність та узгодженість маркетингових дій протягом тривалого часу; спадкоємність наступного маркетингового плану від попереднього;

– *ефективність* – витрати на маркетингове планування мають покриватися відповідними доходами та приносити прибуток;

– *дієвість* – план повинен мати за мету реальне виконання планових функцій та завдань;

– *документальність* – оформленість відповідними документами, плановими завданнями конкретним виконавцям.

3.3. Класифікація і структура маркетингових планів та методи їх розробки

Важливе теоретичне та практичне значення в маркетинговому плануванні відіграє науково-обґрунтована типологія (класифікація) планів, побудована на основі різних класифікаційних підходів.

Маркетингові плани класифікують за наступними ознаками.

1. *Залежно від тривалості*, тобто періоду, на який розробляється план:

– *довгострокові* (перспективні) – на 5-15 років (зазвичай 5-7 років);

– *середньострокові* – на 2-5 років (зазвичай 3 роки);

– *короткострокові* – річні та менштривалі.

Довгострокове планування спрямоване на оцінку загальних економічних та ділових тенденцій на багато років наперед, а також на забезпечення реалізації стратегії підприємства, яка відповідає його перспективним завданням.

Середньострокове планування більш практичне та прив'язане до життя, оскільки

стосується близького майбутнього, тобто відображає більш реальну дійсність.

Короткострокове планування, яке охоплює період до одного року, передбачає розробку оперативних корпоративних маркетингових планів, як правило, у вигляді відповідних розділів бізнес-планів підприємства загалом.

2. Залежно від масштабів:

- *продуктові* (стосовно одного продукту);
- *асортиментні* (стосуються асортиментної групи товарів);
- *як розділ загального бізнес-плану* (охоплює всю номенклатуру продукції підприємства).

3. Залежно від предмету планування:

- *цільові* – визначення загальних, стратегічних та тактичних цілей маркетингової діяльності;
- *предметні* – планування діяльності персоналу, досліджень тощо;
- *програмні* – створення передумов реалізації засобів;
- *процесуальні* – планування конкретних дій, наприклад, збуту продукції.

4. Залежно від об'єкту планування:

- *корпоративні* (розробляються для підприємства загалом);
- *дивізіонні* (розробляються для окремих підрозділів підприємства);
- *бізнесові* (розробляються за напрямками діяльності підприємства).

5. В залежності від структури та повноти:

- *повні*;
- *базисні* – присвячені окремим ринкам й окремим товарам;
- *план змін у часі* – оцінює поточні ринкові позиції, використовується для різних товарів для того, щоб вирішити, які з них мають найбільш привабливі перспективи;
- *план для нового товару*.

Кожне успішне на ринку підприємство повинне мати маркетинговий план, який охоплює плани для окремих продуктових ліній, окремих продуктів і окремих ринків. Він також може бути зорієнтований на окремі групи споживачів.

З точки зору формальної структури план маркетингу зазвичай складається з кількох розділів.

1. Анотація для керівництва. Це початковий розділ маркетингового плану, у якому представлено короткий зміст головних цілей і рекомендацій, включених до плану.

2. Поточна маркетингова ситуація. У цьому розділі описується цільовий ринок і місце підприємства на ньому. Як правило, він містить опис ринку, огляд продуктів, стану конкуренції, системи розподілу.

3. Небезпеки та можливості. Розділ плану, в якому вказуються основні загрози та можливості, з якими продукт може зіткнутися на ринку. Оцінюється потенційний збиток, який може завдати кожна загроза, тобто ускладнення, яке за відсутності цілеспрямованих маркетингових дій може призвести до підриву живучості продукту.

Кожна можливість, тобто привабливий напрямок маркетингових зусиль, на якому підприємство може отримати переваги над конкурентами, має бути оціненою з точки зору перспективності та спроможності бути успішно використаною.

4. *Маркетингові цілі.* У цьому розділі характеризується цілеспрямованість плану й попередньо формуються бажані результати діяльності на конкретних ринках.

5. *Маркетингові стратегії* – це головні напрямки маркетингові діяльності, відповідно до яких підприємство бажає досягнути маркетингових цілей. Маркетингова стратегія включає конкретні стратегії діяльності на цільових ринках, діючий комплекс маркетингу та витрати на маркетингову діяльність.

6. *Програма дій* – це оперативно-календарний план, у якому показується, що має бути зроблено, хто й коли повинен виконати поставленні завдання, скільки це буде коштувати, які рішення і дії мають бути скоординованими з метою виконання плану маркетингу.

7. *Бюджет маркетингу.* Цей розділ відображає проектні величини доходів, витрат і прибутку. Величина доходу обґрунтовується з точки зору прогнозних значень обсягу продажів і цін. Затрати визначаються як сума витрат виробництва, товаропросування і маркетингу, які в цьому розділі описуються детально.

8. *Контроль.* Розділ визначає процедури та методи контролю, які слід реалізувати для оцінки рівня успішності виконання плану. Для цього встановлюються індикатори, відповідно до яких вимірюється прогрес в реалізації маркетингового плану.

Основними методами планування є: «згори – вниз», «знизу – вгору», «цілі вниз – плани вгору».

Планування «згори – вниз» означає, що вище керівництво підприємства визначає цілі та встановлює плани для нижчих рівнів – підрозділів, філій тощо.

Метод планування «знизу – вгору» передбачає, що різні підрозділи підприємства розроблюють власні цілі та плани, які ґрунтуються на максимумі того, що вони, на їхню думку, можуть зробити. Сукупність цих планів затверджується вищим керівництвом підприємства.

Можливий метод також планування, коли вище керівництво визначає загальну мету діяльності підприємства на основі реальних можливостей. Керуючись цією метою, окремі підрозділи розроблюють плани, які затверджує вище керівництво. Метод дістав назву «цілі вниз – плани вгору»; використовується здебільшого підприємства при плануванні діяльності на рік.

Можливі й інші підходи щодо розробки маркетингового плану.

3.4. Процес маркетингового планування

Незалежно від виду маркетингового плану, який розробляється, процес маркетингового планування має відповідний алгоритм. Найбільш узагальнена послідовність етапів наведена нижче, де маркетингове планування розглядається як процес реалізації послідовних кроків.

1. *Аналіз проблеми*, пов'язаної з досягненням поставленої мети діяльності підприємства. Передбачає дослідження існуючої і бажаної кінцевої ситуацій, принципів проблем реалізації намічених програм з досягнення мети. У процесі такого аналізу доцільно використовувати SWOT-аналіз.

2. *Визначення мети* маркетингової діяльності на плановий період. Така мета має бути вираженою кількісно, розрахованою на конкретний період, реальною, але разом з тим й напруженою.

3. *Пошук альтернативних рішень*, тобто можливих варіантів вирішення існуючих маркетингових проблем.

4. *Прогнозування* – формування уявлення про майбутній рівень найважливіших показників діяльності, очікувану поведінку конкурентів, споживачів, постачальників, сфери торгівлі тощо.

5. *Оцінка альтернативних рішень* та вибір найкращого (оптимального) варіанту вирішення існуючої проблеми маркетингу.

6. *Прийняття рішення* та постановка планового завдання (представлення плану).

7. *Супроводження і моніторинг плану*, його корегування під час виконання планових завдань у зв'язку зі зміною ситуації.

С Дібб, Л. Сімкін і Дж. Бредлі приводять ще один варіант послідовності етапів маркетингового планування, заснований на використанні АСП-підходу (А – аналіз, С – стратегія, П – програма). На стадії *аналізу* здійснюються збір, систематизація і обробка інформації про ринки та ринкове середовище й власне сам аналіз. Стадія *стратегії* полягає у визначенні основних цільових ринків і відмітних переваг підприємства, прийнятті рішень щодо позиціонування. Стадія *програми* включає побудову детального комплексу маркетингу й розробку дії щодо його впровадження.

Загалом маркетингове планування має *циклічний характер*, тобто повторюється з року в рік.

Під *якістю маркетингового планування* розуміють сукупність властивостей або характеристик, які визначають ступінь придатності процесу планування виконувати свою основну функцію – розробляти такий маркетинговий план, який забезпечить досягнення (у разі його повного виконання) намічених планом цілей.

Основними критеріями оцінки якості маркетингового планування є:

– *відповідність* інтересів підприємства інтересам ринку – оцінюється через відповідність цілей маркетингового плану потребам ринку;

– *результативність* маркетингового плану – відповідність запланованих значень показників маркетингового плану стратегічним цілям розвитку підприємства по товарах, споживачах і ринках;

– *забезпеченість* маркетингового плану фінансовими ресурсами та персоналом (щодо кваліфікації та чисельності);

– *відповідність* запланованого стану комплексу маркетингу наявному стану

зовнішнього маркетингового середовища підприємства;

– *напруженість* плану – відношення запланованих показників підприємства до відповідних показників маркетингової діяльності подібних (однотипних) підприємств або конкурентів;

– *ступінь* відображення у маркетинговому плані результатів маркетингової діяльності в плановому періоді.

Згідно зазначеного переліку критеріїв оцінки якісним буде такий маркетинговий план, який забезпечує достатній рівень ефективного використання усього наявного маркетингового потенціалу підприємства.



ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

Завдання 1

Нелі Варга – власниця невеликої фірми, яка спеціалізується на виробництві недорогої жіночої косметики, призначеної для молодих афроамериканок, які проживають в США віком від 18 до 40 років. Спочатку Нелі Варга заснувала малу фірму в передмісті Лос-Анджелеса, де вона працювала зі своїм чоловіком і дітьми. Її справи йшли добре і з часом вона розширила свій бізнес. Єдиною причиною, яка стримує подальший розвиток фірми є обмежені фінансові ресурси, які не дозволяють збільшити виробничі потужності та розгорнути масштабну рекламну кампанію.

У теперішніх економічних реаліях ситуація на ринку косметичних засобів швидко змінюється, тривалість життєвого циклу більшості видів продукції суттєво скорочується. Це змушує фірми значну увагу приділяти створенню та виведенню на ринок нової продукції. Водночас необхідно зазначити, що виробництво недорогої косметики не є складним та дорогавартісним процесом, фірми-виробники можуть виходити на ринок з новими товарами без значних фінансових затрат. Нелі Варга планує розширити географію збуту продукції, зокрема організувати її на усій південно-західній території штату з наступним виходом на ринок Нью-Йорка та Маямі. Представники консалтингових фірм, що консультують Нелі Варга, радять їй обдумати питання про створення на основі її фірми корпорації з метою залучення необхідних фінансових коштів.

Запитання.

1. Які переваги одноосібного володіння фірмою може втратити Нелі Варга при створенні корпорації, а які отримати?

2. Чи доцільним є проведення маркетингових досліджень при виході на нові ринки? Чому?

3. На яких аспектах діяльності фірми потрібно, насамперед, зосередити увагу Нелі Варга?

4. До яких наслідків, на Ваш погляд, може привести підвищення цін на продукцію фірми на тому сегменті ринку, де вона зараз працює?

5. Яка інформація потрібна Нелі Варга для прийняття рішення про вихід на нові ринки?

Завдання 2

Визначте обсяг продажів підприємства у поточному році при реалізації продукції, якщо у минулому році він склав 8 млн. штук при місткості ринку в цьому сегменті 25 млн. штук.

Очікується, що у поточному році місткість ринку зросте на 3%, частка підприємства – на 7 %.

Завдання 3

Підприємство розробляє програму підвищення рівня задоволення споживачів якістю його продукції. Спеціалісти запропонували такі трактування мети:

– підвищити показник рівня задоволення запитів споживачів до кінця наступного року з 92% до 98%;

– досягти максимального задоволення потреб споживачів товарів.

На Вашу думку, якому варіанту слід віддати перевагу? Обґрунтуйте Вашу відповідь.

Завдання 4

Визначите місткість регіонального ринку виробника та покупця (на основі купівельної спроможності) на прикладі солоного печива з розрахунку на рік. Дані приведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Вихідні дані

| | |
|--|---------------|
| Кількість жителів регіону | 1,8 млн. чол. |
| Виробництво солоного печива фірмою «А» | 1,6 млн. уп. |
| Виробництво солоного печива фірмою «В» | 0,8 млн. уп. |
| Надходження солоного печива з інших регіонів | 0,5 млн. уп. |
| Реалізація солоного печива в інші регіони | 1,8 млн. уп. |
| Товарні запаси | 0,3 млн. уп. |
| Середньодушева купівельна спроможність населення | 0,4 уп. у рік |

За результатами розрахунків визначте тип цього регіонального ринку.

Завдання 5

Запропонуйте можливі шляхи розвитку товару та ринку для реально функціонуючого підприємства. Підприємство виберіть самостійно, вибір узгодьте з викладачем.

Завдання 6

Підприємство «Галактика» продає продукцію 2-х видів: А і В у двох регіонах. Розподіл обсягів продажів за регіонами приведений в табл.3.2.

Таблиця 3.2

Розподіл обсягів продажів за регіонами

| Товар | Регіон 1 | Регіон 2 |
|-------|----------|----------|
| А | 70% | 30% |
| В | 30% | 70% |

Дані про виручку від продажів і витрати за умови повного завантаження виробничих потужностей представлені в табл.3.3

Таблиця 3.3

Виручка від продажів та витрати

| Товар | Виручка від продажу, тис. грн. | Змінні витрати, тис. грн. | Постійні витрати, тис. грн. |
|-------|--------------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| А | 280 | 90 | 75 |
| В | 490 | 330 | 72 |

У регіоні 1 в процесі продажу продукції виникли додаткові витрати на суму 120 тис. грн.

У процесі розробки стратегічного плану аргументуйте вибір найбільш вигідного для підприємства регіону збуту продукції.

Обґрунтуйте у висновках вплив на прибутковість підприємства відмову від виробництва товару А і продажів в регіоні 1 загалом.

Завдання 7

Розглянути кейс «Діяльність компанії Hortex на українському ринку свіжозаморожених фруктів та овочів» (додаток Б).

Визначте:

- головні можливості та загрози з боку ринку для компанії;
- цільові сегменти, на які компанія орієнтує свою продукцію;
- які маркетингові заходи необхідно здійснити компанії для завоювання прихильності покупців, розширення меж ринку та збільшення обсягів збуту.

Завдання 8

Компанія поставила перед собою цілі, які за своїм змістом і характеристиками пов'язані: зі збільшенням прибутку; із застосуванням засобів стимулювання продажу; з розроблення нової продукції; зі збільшенням кількості та інтенсифікацією зусиль торгових агентів; зі значними витратами на просування.

Потрібно визначити, з чим пов'язана діяльність компанії. Відповідь обґрунтуйте. Для цього із запропонованих варіантів необхідно вибрати один.

1. Компанія виробляє продукцію виробничо-технічного призначення.
2. Компанія займається виробництвом споживчих товарів.
3. Компанія діє у сфері послуг.

Тестові завдання

1. Процес розробки та опис методів застосування всіх ресурсів підприємства для

досягнення маркетингових цілей – це:

- а) маркетингове планування;
- б) маркетингове нормування;
- в) маркетингове регламентування;
- г) формування маркетингової політики.

2. Першим етапом маркетингового планування є:

- а) аналіз проблеми;
- б) пошук альтернативних рішень;
- в) прогнозування;
- г) визначення мети маркетингової діяльності.

3. Маркетингове планування має:

- а) лінійний характер;
- б) циклічний характер;
- в) делегуючий характер;
- г) ситуаційний характер.

4. Відношення запланованих показників підприємства до відповідних показників маркетингової діяльності подібних підприємств або конкурентів характеризує:

- а) напруженість плану;
- б) результативність маркетингового плану;
- в) відповідність інтересів підприємства інтересам ринку;
- г) забезпеченість маркетингового плану.

5. До принципів маркетингового планування відносять:

- а) дієвість;
- б) надійність;
- в) участь;
- г) ієрархічність.

6. Пристосованість до змін навколишнього маркетингового середовища, можливість внесення коректив – це:

- а) ефективність маркетингового планування;
- б) гнучкість маркетингового планування;
- в) комплексність маркетингового планування;
- г) дієвість маркетингового планування.

7. Залежно від об'єкту планування розрізняють:

- а) корпоративні, дивізіонні та бізнесові маркетингові плани;
- б) цільові та предметні маркетингові плани;
- в) повні та базисні маркетингові плани;
- г) продуктові та асортиментні маркетингові плани.

8. Плани, присвячені окремим ринкам і окремим товарам:

- а) повні маркетингові плани;
- б) базисні маркетингові плани;
- в) маркетингові плани нового товару;
- г) маркетингові плани для різних товарів.

9. Оперативно-календарний план, у якому показується, що має бути зроблено, хто і

коли виконує прийняті завдання – це:

- а) програма дій;
- б) маркетингова стратегія;
- в) маркетинговий план;
- г) бюджет маркетингу.

10. Визначення вищим керівництвом підприємства цілей та розробка планів для нижчих рівнів управління – це:

- а) нормативний метод планування;
- б) балансовий метод планування;
- в) метод планування «згори-вниз»;
- г) метод планування «цілі вниз-плани вгору».



НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати питання винесені на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання самоконтролю та перевірки знань.
4. Підготуватись до проведення обговорення на тему «Обов'язкові елементи системи планування маркетингової діяльності підприємства».
5. Пов'язати терміни з їх визначенням у термінологічному словнику.
6. Проаналізувати систему маркетингового планування конкретного підприємства (вибір необхідно узгодити з викладачем).

Питання для самостійного опрацювання

1. Функції маркетингового планування
2. Маркетинговий план як результат маркетингового планування

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Розкрийте сутність маркетингового планування підприємства.
2. Охарактеризуйте основні положення маркетингового планування.
3. Наведіть мету та основні завдання маркетингового планування.
4. Яких принципів необхідно дотримуватися при здійсненні маркетингового планування на підприємстві.
5. Дайте визначення маркетингового плану підприємства.
6. Як можна класифікувати маркетингові плани? Яким чином класифікація планів може допомогти у плануванні маркетингу?
7. Які основні етапи процесу маркетингового планування?
8. Охарактеризуйте алгоритм маркетингового планування за Дж. Вествудом.
9. Що собою являє цикл маркетингового планування.

10. З яких розділів складається структура маркетингового плану. Дайте їм характеристику.

Термінологічний словник

| Терміни | Визначення |
|--|---|
| 1. Програма дій | а) розділ маркетингового плану, що відображає проєктні величини доходів, витрат і прибутку |
| 2. Процес планування маркетингу | б) маркетингові плани, що розробляються загалом по підприємству |
| 3. Корпоративні маркетингові плани | в) документ у якому сформульовані основні цілі маркетингу товарів та послуг підприємства і шляхи їх досягнення |
| 4. Базисні маркетингові плани | г) плани, що розробляються стосовно одного продукту |
| 5. Маркетингове планування | д) маркетингові плани, присвячені окремим ринкам і окремим товарам |
| 6. Середньострокові маркетингові плани | е) оперативно-календарний план, у якому показується, що має бути зроблено, хто й коли повинен виконати поставленні завдання, скільки це буде коштувати, які рішення і дії мають бути скоординованими з метою виконання плану маркетингу |
| 7. Маркетинговий план | є) сукупність властивостей або характеристик, які визначають ступінь придатності процесу планування виконувати свою основну функцію - розробляти такий маркетинговий план, який забезпечує реалізацію (у разі його повного виконання) намічених планом цілей |
| 8. Продуктові плани | ж) маркетингові плани, що розробляються на 2-5 років |
| 9. Якість маркетингового планування | з) процес розробки та опис методів застосування всіх ресурсів підприємства для досягнення маркетингових цілей |
| 10. Бюджет маркетингу | и) етапний процес, пов'язаний з аналізом навколишнього середовища, визначенням маркетингових цілей, підготовкою маркетингового плану та складанням бюджету для його реалізації |

Методичні рекомендації до проведення аналізу системи маркетингового планування підприємства

Послідовне проведення аналізу системи маркетингового планування конкретного підприємства передбачає необхідність реалізації наступних етапів.

1. Визначити основний напрям корпоративної філософії підприємства та його

основні корпоративні культурні цінності.

2. Проаналізувати діючі на підприємстві підходи до планування маркетингової діяльності.

3. Охарактеризувати систему маркетингових планів, які розроблені на підприємстві.

4. Розглянути маркетингові заходи, що були заплановані та реалізовані керівництвом підприємства протягом поточного року. Дані привести у вигляді таблиці.

Таблиця 3.4

Маркетингові заходи

| № | Напрямок діяльності | Заходи (зміст, результати) | Відповідальний | Виконавець | Строк виконання | Бюджет |
|----|---------------------|----------------------------|----------------|------------|-----------------|--------|
| 1 | | | | | | |
| 2. | | | | | | |

Прокоментувати отримані дані щодо рівня виконання та узгодженості заходів.

5. За кожним заходом (або напрямом діяльності) навести очікувані результати та сформулювати показники, які дозволять проконтролювати рівень виконання заходу

Рекомендована література [1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 25].

ТЕМА 4. СТРАТЕГІЧНЕ МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ

- 4.1. Сутність стратегічного маркетингового планування
- 4.2. Етапи процесу стратегічного маркетингового планування
- 4.3. Сутність та класифікація маркетингових стратегій
- 4.4. Вибір оптимальних маркетингових стратегій

4.1. Сутність стратегічного маркетингового планування

У системі маркетингового планування особливе місце займає стратегічне маркетингове планування. Воно є надзвичайно важливим в умовах економічної нестабільності, ускладнення маркетингового середовища.

Стратегічне маркетингове планування – це управлінський процес створення та підтримки відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами у сфері маркетингу.

Метою стратегічного маркетингового планування є встановлення найбільш перспективних у наявних умовах маркетингових напрямів функціонування підприємства на основі ефективного використання наявних в його розпорядженні ресурсів з метою максимального задоволення потреб ринку і на цій основі досягнення власних високих результатів маркетингової діяльності.

Завдання стратегічного маркетингового планування обумовлюються його метою. До них можна віднести:

- встановлення цілей і визначення напрямів діяльності підприємства;
 - обґрунтування альтернативних варіантів реалізації напрямів роботи підприємства на ринку;
 - узгодження різних напрямів діяльності;
 - оцінювання сильних і слабких сторін діяльності підприємства, можливостей і загроз з боку ринку;
 - створення умов для ефективного розподілу ресурсів підприємства;
 - визначення та обґрунтування переліку маркетингових дій;
 - оцінювання маркетингової діяльності підприємства.
- Переваги стратегічного маркетингового планування:
- забезпечення чіткого погодження дій на підприємстві;
 - підготовка підприємства до можливих змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
 - сприяння ефективному використанню маркетингового потенціалу підприємства;
 - спрямування наявних ресурсів на задоволення нагальних, пріоритетних потреб;
 - забезпечення належного усвідомлення і розуміння стратегічних проблем підприємства, окреслення можливостей їх успішного вирішення в перспективі.

Предметом стратегічного планування маркетингу є розв'язання проблем щодо того, які продукти чи які ринки мають бути освоєні у майбутньому.

Конкретними результатами та змістом стратегічного планування по відношенню до маркетингової діяльності підприємства мають бути: концепція маркетингової діяльності на відповідний період, маркетингова стратегія, маркетингова програма.

В *концепції* маркетингової діяльності закладаються основи господарської політики відносно реалізації сукупності цілей розвитку підприємства, система інтересів і пріоритетів підприємства. Тоді як *маркетингова стратегія* має конкретизувати й визначати стратегію щодо реалізації основних положень концепції маркетингової діяльності як основи господарської політики у відношенні до розвитку підприємства. І, нарешті, *маркетингова програма* має містити практичні заходи із покращання маркетингової діяльності з формуванням відповідних правових, економічних і організаційних засад.

Стратегічне маркетингове планування, як і будь-який вид людської діяльності, має відповідати певним принципам, до яких відносяться: *системність і комплексність; цілевстановлення та цілереалізація; наукова та методологічна обґрунтованість; наукова та методологічна обґрунтованість; збалансованість, ефективність та соціальна спрямованість; безперервність, довгостроковість, спадковість та послідовність; альтернативність та багатоваріантність; реалістичність і досяжність; динамічність та гнучкість; наявність зворотного зв'язку; якісна та кількісна визначеність.*

4.2. Етапи процесу стратегічного маркетингового планування

Необхідність здійснення ефективного стратегічного маркетингового планування вимагає обґрунтування його етапності. Без перебільшення можна відмітити, що послідовність етапів процесу стратегічного маркетингового планування визначає його якість.

Основні етапи процесу стратегічного маркетингового планування:

- формулювання місії підприємства;
- проведення стратегічного аналізу середовища підприємства;
- встановлення маркетингових цілей, розробка і вибір маркетингових стратегій;
- підготовка маркетингового стратегічного плану;
- складання бюджету.

Розглянемо детальніше кожен з етапів.

Місія – це коротка, лаконічна та зрозуміла форма вираження змісту створення підприємства та його діяльності на ринку. Правильно сформульована місія включає в себе п'ять компонент: стратегічні наміри, цінності підприємства, характерні уміння, які властиві підприємству, визначення ринку відносно цільових споживачів, а також роз'яснення положення, яке займає чи має намір зайняти підприємство на ринку.

Стратегічний аналіз середовища передбачає вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища, SWOT-аналіз і визначення припущень. Огляд зовнішнього та внутрішнього середовища дозволяє менеджеру з планування оцінити позицію

підприємства в навколишньому середовищі, дати відповідь на питання: де підприємство зараз знаходиться. Зовнішнє маркетингове середовище, яке підлягає аналізу, можна поділити на дві групи: макросередовище; мікросередовище.

До зовнішнього середовища підприємства відносяться політико-правові, економічні, демографічні, техніко-технологічні, природно-ресурсні та міжнародні фактори.

Мікросередовище підприємства формують постачальники, конкуренти, клієнти, маркетингові посередники та контактні аудиторії.

Аналіз внутрішнього середовища передбачає аналіз власне підприємства, його бізнес-операцій та ресурсів. Кожна складова предмету аналізу повинна бути детально проаналізована із залученням необхідної інформації таким чином, щоб можна було виявити критичні для підприємства фактори.

Для того, щоб результати аналізу могли бути використані в стратегічному маркетинговому плануванні, їм треба надати певного вигляду, яким є SWOT– аналіз, який дозволяє упорядкувати отримані дані. Завершальною частиною другого етапу стратегічного маркетингового планування є припущення. Їхня кількість повинна бути обмеженою. Якщо припущення не впливають на план, то цей підетап взагалі може бути відсутнім.

Маркетингові цілі – це результати маркетингової діяльності підприємства, яких воно хоче досягнути. Вони є інструментом конкретизації місії. Для того, щоб маркетингові цілі у стратегічному плануванні відповідали своєму призначенню, у процесі їх визначення необхідно дотримуватися певних вимог. Зокрема, цілі повинні бути взаємоузгодженими у часі, кількісно визначеними, реальними та досяжними, конкретними, гнучкими, носити мобілізуючий характер.

Якщо маркетингові цілі вказують на те, що треба зробити, то маркетингові стратегії відповідають на питання, яким чином можна досягти поставлених маркетингових цілей, водночас не описують детальних дій. Останні є предметом сфери тактики. Отже, стратегія визначає лише загальні шляхи досягнення цілей.

Маркетингові стратегії пов'язані з усіма елементами комплексу маркетингу: товарами, ціноутворенням, розподілом і просуванням. На вибір маркетингової стратегії впливають такі фактори, як: результати огляду зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства і, зокрема, ті, що впливають зі SWOT-аналізу; поставлені маркетингові цілі; маркетинговий потенціал підприємства.

Підготовка маркетингового стратегічного плану передбачає врахування результатів проведеного стратегічного аналізу середовища маркетингу, визначених цілей та обраних стратегій.

Бюджет маркетингу – це величина коштів, необхідних для реалізації розроблених стратегій. Водночас необхідно зазначити, що реалізація маркетингових стратегій має відбуватися в межах визначених бюджетних сум.

4.3. Сутність та класифікація маркетингових стратегій

Маркетингова стратегія є найважливішою функціональною стратегією підприємства, оскільки вона забезпечує обґрунтування його ринкової спрямованості.

Маркетингова стратегія підприємства – це узагальнена модель довгострокового курсу дій щодо маркетингової діяльності у вигляді системної сукупності визначених перспективних цілей (пріоритетів) і способів (рішень) їх реалізації шляхом використання наявних ресурсів.

Маркетингові стратегії класифікують за *різними ознаками*:

1. За елементами маркетингового комплексу виділяють:

– товарні стратегії, орієнтовані на вирішення питань розробки та впровадження нового товару (стратегія інновації), його обслуговування та удосконалення (стратегія варіації), виведення застарілого товару з ринку (стратегія елімінації);

– цінові стратегії, які включають два принципово відмінних типи стратегій щодо цінового рівня – стратегію високих цін або «зняття вершків» і стратегію проникнення або стратегію низьких цін;

– стратегії розподілу, орієнтовані на охоплення ринку – стратегія інтенсивного розподілу (розміщення та реалізація товарів через максимально можливу кількість торгових точок), стратегія селективного розподілу (вибіркове укладання постачальником угоди з посередниками, які виявляють зацікавленість до реалізації товару), стратегія ексклюзивного розподілу (виробники надають посередникам виняткове право продажу товару на певному регіональному ринку);

– стратегії просування включають стратегію проштовхування товару (інтенсивне стимулювання посередників для просування товару каналами збуту) й стратегію притягування споживачів (зосередження основних комунікаційних зусиль на кінцевих споживачах).

2. Залежно від загальноекономічного стану підприємства та його маркетингових спрямувань розрізняють три види базових маркетингових стратегій:

– стратегію виживання (виключно захисна стратегія, яка застосовується в умовах глибокої кризи економічної діяльності підприємства, коли воно перебуває на межі банкрутства);

– стратегію стабілізації (використовується за умов швидкого або несподіваного падіння базових показників підприємства чи за умов, коли розвиток має коливальний характер; вона передбачає вирівнювання показників з їхнім наступним підвищенням);

– стратегію зростання (передбачає зростання обсягів продажу, прибутку, капіталу та інших показників підприємства).

3. Залежно від ступеня сегментації ринків збуту підприємства розрізняють:

– стратегію недиференційованого (агрегованого) маркетингу (передбачає, що підприємство виходить на ринок з одним товаром і розробляє єдиний комплекс маркетингу, концентруючи увагу на загальних запитах споживачів, залишаючи поза увагою їх відмінності);

– стратегія концентрованого маркетингу (передбачає концентрацію зусиль

підприємства на одному сегменті ринку (ніші); є привабливою для невеликих підприємств з обмеженими ресурсами);

– стратегію диференційованого маркетингу (передбачає освоєння підприємством кількох ринкових сегментів, для кожного з яких розробляється окремий товар і використовується відповідний комплекс маркетингу).

4. Залежно від конкурентних позицій підприємства та його маркетингових спрямувань розрізняють:

– стратегії ринкового лідера, які можуть реалізовуватись у формі: стратегії розширення місткості ринку; стратегії збільшення ринкової частки за існуючої місткості; стратегії захисту ринкових позицій;

– стратегії претендентів, які можуть реалізовуватись у формі: стратегії фронтального наступу (челенджер атакує лідера по всіх позиціях, комплексу маркетингових засобів загалом); стратегії флангового наступу (концентрація зусиль на слабких сторонах конкурента); стратегії обхідного наступу (передбачає використання слабких сторін конкурента, але на відміну від флангового наступу, характеризується широкими масштабами й має на меті не тільки підірвати, а й зруйнувати певні позиції конкурента);

– стратегії послідовників, які можуть реалізовуватись у формі: стратегії копії (використання різновидів маркетингової стратегії ринкового лідера в повному обсязі в аспекті товарної, цінової, збутової та рекламної діяльності); стратегії імітації (наслідування окремих елементів стратегії лідера, але з внесенням певних відмінностей в упаковку, товарну марку, рекламу, цінову політику); стратегії адаптації (використання послідовником товару лідера як основи для його вдосконалення або пристосування до певного ринку збуту);

– стратегії нішерів. Залежно від співвідношення темпів зростання фірми-нішера та темпів розширення ніші виділяють такі різновиди маркетингових стратегій: стратегію підтримання позицій (підприємство підтримує свої позиції в ніші); стратегію інтеграції (застосовується тоді, коли темпи зростання нішера відстають від темпів зростання ніші); стратегія лідерства в ніші (характерна для випадків прискореного зростання і нішера, і ніші); стратегія виходу за межі ніші (має місце тоді, коли темпи зростання ніші відстають від темпів зростання нішера).

5. За ознакою конкурентних переваг (за М. Портером):

– стратегія цінового лідерства орієнтує підприємство на всебічне зменшення витрат й обігу для того, щоб досягти найменшого їхнього рівня у галузі;

– стратегія диференціації полягає у тому, що товар підприємства має відрізнитися від товарів конкурентів і бути неповторним з погляду споживача; при цьому ціна й витрати мають другорядне значення і, як правило, відрізняються високим рівнем;

– стратегія фокусування (концентрації) передбачає спеціалізацію діяльності підприємства на одному (або небагатьох) сегментах ринку й завоювання на них

цінового лідерства або диференціації.

6. Залежно від позиціонування за матрицею БКГ:

– стратегія інтенсифікації зусиль (вкладання ресурсів для підвищення ринкової частки перспективних стратегічних господарських підрозділів (СГП) таких як «знаки питання» та «собаки» (у разі, коли вони такими є));

– стратегія підтримання конкурентних позицій (вкладання ресурсів з метою підтримання ринкової частки таких СГП як «зірки» та сильні «дійні корови»);

– стратегія збирання урожаю (послаблення маркетингових зусиль щодо слабких («дійні корови») та неперспективних СГП («знаки питання» та «собаки»);

– стратегія елімінації (вилучення СГП з портфельного бізнесу підприємства).

В літературі зустрічаються й інші ознаки класифікації маркетингових стратегій. Проте вони або є похідними від вищезазначених ознак, або не мають явно вираженого, самостійного об'єкта.

4.4. Вибір оптимальних маркетингових стратегій

Успішна діяльність підприємства на ринку багато в чому залежить від вибору оптимальної маркетингової стратегії.

Процес вибору маркетингових стратегій охоплює кілька етапів:

– аналіз портфеля бізнесу та виявлення альтернативних маркетингових стратегій,

– вибір оптимального варіанту маркетингової стратегії;

– оцінка вибраної маркетингової стратегії.

Оцінювання поточної стратегії підприємства створює об'єктивні передумови для аналізу портфеля бізнесу й виявлення альтернативних маркетингових стратегій. Теоретики та практики у сфері маркетингу розробили ряд моделей для аналізу бізнес-портфеля підприємства.

Основними з них, які варто використовувати для розробки маркетингових стратегій, є:

– матриця І. Ансоффа;

– матриця конкуренції М. Портера;

– матриця БКГ;

– матриця «привабливість – конкурентоспроможність» (Мак Кінсі - Дженерел Електрик);

– модель життєвого циклу товару.

З позицій аналізу бізнес-портфеля підприємства розглянемо ці моделі більш детально.

Матриця І. Ансоффа (рис. 4.1) призначена для визначення стратегії позиціонування товару на ринку.

| | | | |
|-------|----------|--|---------------------------|
| | | Товар | |
| | | Існуючий | Новий |
| Ринок | Існуючий | Стратегія глибокого проникнення на ринок | Стратегія розвитку товару |
| | Новий | Стратегія розвитку ринку | Стратегія диверсифікації |

Рис. 4.1. Матриця І. Ансоффа

Основні стратегічні рекомендації, які можна отримати з допомогою матриці І. Ансоффа:

– глибоке проникнення на ринок: зниження цін, збільшення об'єму упаковки, зацікавлення покупців конкуруючих продуктів, активізація скритої потреби;

– розвиток ринку: збут на нових регіональних, національних чи інтернаціональних ринках; розширення функцій продукту; нові сфери застосування для старих продуктів; зміна продукту з метою її пристосування до вимог окремих сегментів споживачів;

– розвиток товару: абсолютні інновації (нові продукти на ринку); вдосконалені продукти (пов'язані із старими); продукти, які є новими тільки для підприємства;

– диверсифікація: виробнича програма включає продукти, які не мають ніякого прямого зв'язку із попередніми виробами підприємства.

Матриця конкуренції М. Портера побудована на основі чинників, які є найбільш значимими для конкурентної позиції підприємства (рис. 4.2).

| | | | |
|------------------|--------------------|---|---------------------------|
| | | Стратегічна перевага | |
| | | Неповторність продукту з точки зору споживача | Переваги в собівартості |
| Стратегічна ціль | Вся галузь | Диференціація | Лідерство в галузі витрат |
| | Один сегмент ринку | Сегментування ринку | |

Рис. 4.2. Матриця конкуренції М. Портера

Щоб випередити своїх конкурентів, необхідно (згідно матриці М. Портера) сконцентруватися на одній із трьох стратегій: цінового лідерства, стратегії диференціації, стратегії фокусування.

При розробці маркетингових стратегій досить широко використовують матрицю портфельного аналізу (модель БКГ) – «зростання – частка ринку», яка визначає чотири основні позиції, в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), які отримали загальноновизнані нині маркетингові назви:

- «зірки»,
- «важкі діти»,
- «дійні корови»,

– «собаки» (рис.4. 3).

| | | Відносна ринкова частка підприємства | |
|--------------------------------------|---------|--------------------------------------|--|
| | | Висока | Низька |
| Темп росту ринків збуту підприємства | Високий | «Зірки» | «Знаки запитання» («Важкі діти», «Дикі кішки», «Темні шкапинки») |
| | Низький | «Дійні корови» | «Собаки» («Кульгаві качки») |

Рис. 4.3. Матриця БКГ

В залежності від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства, тобто в якому квадранті матриці він перебуває, обирається відповідна стратегія бізнесу. Таким чином, на основі матриці БКГ можна сформулювати відповідні альтернативні стратегії.

Матриця «привабливість – конкурентоспроможність» (Мак Кінсі - Дженерел Електрик) (рис. 4.4) є удосконаленим варіантом матриці БКГ, хоча при цьому вона є вже багатофакторною матрицею на відміну від двофакторної БКГ.

| | | Конкурентоспроможність бізнесу підприємства | | |
|----------------------|---------|---|------------------------------------|------------------------------------|
| | | висока | середня | низька |
| Привабливість ринків | Висока | Стратегія захисту позицій (1) | Стратегія розвитку (3) | Стратегія вибіркового розвитку (6) |
| | Середня | Стратегія розвитку (2) | Стратегія вибіркового розвитку (5) | Стратегія «збору урожаю» (8) |
| | Низька | Стратегія вибіркового розвитку (4) | Стратегія «збору урожаю»(7) | Стратегія елімінації (9) |

Рис. 4.4. Матриця Мак Кінсі - Дженерел Електрик

При аналізі кожного ринку спочатку визначають чинники, що найбільшою мірою відповідають його специфіці, об'єктивно оцінюють їх, використовуючи три рівні – високий, середній і низький – а потім, по кожному, за цими ж рівнями виявляють чинники, що характеризують конкурентну позицію підприємства.

Під час формування стратегії поле матриці розділяється на три зони. Перша стратегічна зона охоплює квадранти 1, 2, 3 – зона росту, для неї рекомендується стратегія росту, вкладання інвестицій, розширення виробництва.

Друга стратегічна зона (зона вибіркового розвитку) охоплює квадранти 4, 5, 6, для неї рекомендується стратегія вибіркового розвитку, яка зорієнтована на

отримання максимального прибутку, а також пошуку стратегічних можливостей переходу цих СГП до першої зони.

Третя стратегічна зона (зона збору врожаю) охоплює квадранти 7, 8, 9, для неї рекомендується стратегія збору врожаю – після використання останніх можливостей СГП необхідно перейти до їх ліквідації.

Ще однією моделлю, яка може бути використана для розробки стратегій маркетингу, є модель життєвого циклу товару. Класичну модель життєвого циклу товару (ЖЦТ) можна побудувати у вигляді графіка, який ілюструє динаміку обсягів продажу й прибутку від реалізації за весь час перебування товару на ринку. Вона включає 4 фази: впровадження (В), ріст (Р), зрілість (З) і спад (С)

Відповідно до змін обсягів збуту й прибутку модифікуються маркетингові стратегії. Основна мета такого модифікування – продовження часу існування товару на ринку, збільшення віддачі від нього для підприємства.

Загалом на вибір стратегій впливають наступні чинники: розмір підприємства (мале, середнє, велике); стан галузі і позиція підприємства в ній; привабливість обраного ринку; стратегії конкурентів; конкурентні переваги підприємства; цілі, місія, потенціал підприємства, особливості продукції; етап життєвого циклу підприємства; витрати на виробництво й збут; інтереси керівництва, власників, кваліфікація і якісний склад персоналу.

Після вибору маркетингової стратегії необхідно її оцінити. Така оцінка здійснюється за такими напрямками:

- реалістичність вибраної маркетингової стратегії;
- наявність достатніх ресурсів для реалізації маркетингової стратегії;
- можливість досягнення запланованого рівня кінцевих показників маркетингової діяльності;
- рівень ризику, пов'язаного з реалізацією вибраної маркетингової стратегії.



ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

Завдання 1

Сформулюйте місію підприємства, що планує вийти на український ринок продуктів швидкого приготування. Обґрунтуйте, що в наведеній місії підприємства визначає кожний із обов'язкових елементів її формулювання.

Завдання 2

Користуючись наведеною нижче таблицею:

- наведіть приклади трьох чинників стабільності та трьох чинників уразливості, які можна використати для перевірки стійкості стратегічного плану підприємства;
- назвіть п'ять чинників від яких залежить успіх підприємства на: ринку

житлового будівництва; ринку морозива; ринку мінеральної води; ринку побутової хімії.

Таблиця 4.1

Ідентифікація чинників уразливості стратегічного плану підприємства

| Чинники уразливості | Чинники стабільності |
|---------------------------------|--------------------------------------|
| Слідування за модою | Спирання на вічні цінності |
| Вузьке розуміння | Різноманітність використання товарів |
| Технологічна залежність | Чисельні технології |
| Один канал збуту | Наявність розгалуженої мережі збуту |
| Великі капіталовкладення | Лізинг, оренда, спільна власність |
| Задані ззовні жорсткі умови | Відсутність жорстких умов |
| Швидкозмінні потреби споживачів | Незмінні потреби споживачів |

Завдання 3

Портфель видів діяльності виробника солодошів включає п'ять СБО. Дані про продажі цих СБО та їхніх основних конкурентів наведені у табл.

Таблиця 4.2

Продажі СБО та їхніх основних конкурентів

| СБО | Продажі (млн. од.) | Продажі основних конкурентів | Темпи зростання ринку % |
|-----|--------------------|------------------------------|-------------------------|
| A | 2,0 | 3,8 / 2,6 / 1,8 | 18 |
| B | 3,3 | 3,5 / 3,1 / 2,2 | 22 |
| C | 3,9 | 3,7 / 3,1 / 2,3 | 8 |
| D | 6,5 | 6,2 / 1,7 / 1,8 | 6 |
| E | 0,7 | 3,0 / 2,4 / 2,1 | 6 |

Розрахуйте відносну частку ринку кожної СБО по відношенню до основного конкурента. Проаналізуйте портфель підприємства за допомогою матриці БКГ. За результатами Вашого аналізу розробіть пропозиції щодо розвитку окремих СБО підприємства.

Завдання 4

За допомогою матриці БКГ визначити тип компанії з виробництва мобільних телефонів та її товарну стратегію, якщо частка ринку, яку вона займає дорівнює 17%, а темпи зростання галузі складають 64%.

Завдання 5

ПП «Маля» займається виробництвом і збутом продуктів дитячого харчування, зокрема молочних сумішей – замінників материнського молока, молочних каш із фруктовими добавками, м'ясних, овочевих та фруктових пюре, соків. Підприємство планує переорієнтуватися із концепції збуту на концепцію маркетингу, це має знайти відображення у його місії.

Розробіть місію ПП «Маля», враховуючи ті потреби, на які воно орієнтується.

Завдання 6

Побудуйте матрицю БКГ та визначте стратегії для СБО підприємства, що займається продажем солодоців.

А – шоколадні цукерки;

В – карамель;

С – печиво.

Вихідні дані наведено в табл.4.3.

Таблиця 4.3

Вихідні дані

| СБО | Обсяг продажу, тис грн | Загальна кількість конкурентів на ринку | Обсяг продажу найбільших конкурентів, тис грн | | Темп росту ринку, % |
|-----|---------------------------|---|--|----|---------------------------|
| | | | 1 | 2 | |
| А | 15 | 3 | 45 | 50 | 5 |
| В | 10 | 10 | 60 | 70 | 0 |
| С | 20 | 5 | 20 | 15 | 10 |

Завдання 7

Проаналізуйте матрицю «привабливість ринку – конкурентоспроможність» Мак-Кінсі для підприємства «Барви». Основні дані наведені в табл. 4.4.

Таблиця 4.4

Вихідні дані

| Критерії привабливості ринку і конкурентоспроможності підприємства | Вага | Рейтинг (1-5) |
|---|------|---------------|
| Місткість ринку | 0,11 | 4 |
| Темпи зростання ринку | 0,10 | 3 |
| Територіальна концентрація споживачів | 0,08 | 4 |
| Рентабельність | 0,10 | 5 |
| Державне регулювання ринку | 0,09 | 3 |
| Відносна частка ринку | 0,10 | 3 |
| Ринкова частка | 0,08 | 5 |
| Імідж підприємства | 0,10 | 4 |
| Витрати | 0,12 | 4 |
| Рівень цін | 0,12 | 3 |

Побудуйте матрицю конкурентоспроможності-привабливості Мак-Кінсі, дайте оцінку положення підприємства на ринку. Визначте, яку стратегію доцільно обрати підприємству в подальшій його діяльності.

Завдання 8

Проведіть позиціонування за допомогою матриці «темпи зростання частки ринку – тип конкурентної стратегії» підприємств – виробників жіночих суконь, що реалізують свою продукцію у Волинському регіоні. Порівняйте конкурентні позиції підприємств на ринку.

Зробіть висновки.

Визначте, які стратегії доцільно вибрати підприємствам в найближчому

майбутньому.

Таблиця 4.5

Частка ринку й тип конкурентної стратегії виробників жіночих суконь, що конкурують на регіональному ринку

| Найменування | Частка ринку % | | Темпи зростання частки ринку | Тип конкурентної стратегії |
|--|----------------|-------|------------------------------|----------------------------|
| | 2018 | 2019 | | |
| ПП «Ольга» | 0,60 | 0,32 | | диференціація |
| СП «Вікторія» | 0,95 | 1,13 | | низькі витрати |
| ТОВ «Марія» | 4,08 | 5,38 | | низькі витрати |
| ПП «Каріна» | 1,20 | 0,54 | | диференціація |
| ПП «Альмрі» | 0,18 | 0,99 | | диференціація |
| Приватні підприємці (торгівля на речових ринках) | 89,18 | 86,21 | | низькі витрати |

Завдання 9

Визначте, які конкурентні стратегії, на Вашу думку, можуть використовувати підприємства представлені в табл. Обґрунтуйте Вашу відповідь.

Таблиця 4.6

Критерії диференціації підприємств*

| Підприємства | Частка ринку, % | Рівень цін | Система збуту | Технічний рівень підприємств | Рівень постачань | Рівень підготовки персоналу |
|--------------|-----------------|------------|---------------|------------------------------|------------------|-----------------------------|
| A | 33,5 | B | B | B | B | B |
| B | 19,7 | C | C | B | B | B |
| C | 11,7 | C | C | C | H | C |
| D | 12,3 | B | B | C | C | C |
| E | 8,1 | B | H | C | C | H |

Примітка*: B – високий; C – середній; H – низький

Запропонуйте для підприємства-челенджера стратегію, що може вивести його в лідери.

Завдання 10

Запропонуйте приклади використання стратегій зростання (за матрицею І. Ансоффа). Підприємство виберіть самостійно, вибір узгодьте з викладачем.

Завдання 11

Проаналізуйте бізнес-портфель підприємства, використовуючи матрицю Бостонської консультативної групи, і охарактеризуйте стан підприємства. За результатами проведеного аналізу розробіть пропозиції для підприємства, а також запропонуйте стратегію для кожної з СБО. Підприємство виберіть самостійно, вибір узгодьте з викладачем.

Завдання 12

Нижче в довільному порядку наведені різні етапи процесу стратегічного

маркетингового планування і види робіт, які характерні для певних етапів.

Здійсніть узгодженість між етапи та видами робіт.

Етапи.

1. Кінцевий вибір маркетингової стратегії.
2. Оцінка.
3. Формування місії.
4. Розробка стратегічних альтернатив.
5. Аналіз стратегічного розриву.
6. Дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища.

Види робіт:

1. Гар-аналіз.
2. SWOT-аналіз.
3. Аудит маркетингу.
4. Розрахунок продажів і прибутку.
5. Визначення нестатку ринку.
6. Альтернативні стратегії.

Завдання 13

ТОВ «Забіяка» – відомий виробник ковбасних виробів на Волині.

Завдяки широкому асортименту своїх виробів підприємство здатне задовольнити різноманітні потреби населення області з низьким, середнім і високим рівнем доходів.

Основною продукцією ТОВ «Забіяка» є: варені ковбаси, напівкопчені ковбаси, сосиски та сардельки, м'ясні делікатеси, ковбаски групи «Гриль», а також печені продукти за рецептами ДСТУ та власними ТУ.

Основні стратегічні цілі ТОВ «Забіяка» наступні:

- завоювання лідерства за показниками якості товару й обслуговування покупців;
- ріст обсягів виробництва та збуту продукції;
- проведення політики ціноутворення, що передбачає забезпечення максимального задоволення потреб споживачів при забезпеченні прибутковості підприємства.

Товариство обрало такі маркетингові цілі з наступних причин:

- по-перше, керівництво підприємства зацікавлене в насиченні ринку й зростанні збуту продукції;
- по-друге, керівництво підприємства намагається максимізувати обсяг збуту продукції й може піти на зниження доходів з одиниці продукції для отримання більшого сукупного прибутку;
- по-третє, ріст обсягів реалізації продукції дозволяє зменшити умовно-постійні витрати в розрахунку на одиницю продукції.

У плані маркетингу передбачено наступні заходи щодо досягнення маркетингових цілей:

- формування смаків населення щодо споживання ковбасних виробів шляхом

поліпшення смакових якостей, оновлення асортименту;

– систематична робота із сертифікації продукції, формування привабливого іміджу на ринку ковбасних виробів Волинської області;

– освоєння випуску специфічних видів печених продуктів за рецептами ДСТУ та власними ТУ;

– тісна співпраця з постачальниками сировини й матеріалів;

– підвищення конкурентоспроможності готової продукції за рахунок використання якісної сировини;

– поліпшення умов праці робітників, механізації виробництва.

Завдання.

1. Назвіть основні переваги та недоліки стратегії диверсифікації в галузі виробництва ковбасних виробів.

2. Сформулюйте напрями вдосконалення системи стратегічного планування діяльності ТОВ «Забіяка».

3. Запропонуйте заходи, яких необхідно вжити в сучасних умовах для реалізації ефективної маркетингової стратегії досліджуваного підприємства.

Завдання 14

Розглянути кейс «Перспективи розвитку ТОВ «Аптека гормональних препаратів» (додаток В).

Завдання:

1 Запропонуйте та обґрунтуйте можливі шляхи підвищення довіри українських споживачів до здійснення покупок через мережу Інтернет, впроваджуючи елементи концептуальної бази.

2 Сформулюйте місію компанії, визначте її цілі та запропонуйте конкретні заходи щодо вирішення нею існуючих проблем.

3 Запропонуйте стратегію для досягнення стійкої конкурентної переваги ТОВ «Аптека гормональних препаратів» на ринку.

Завдання 15

Які стратегії охоплення ринку, на Вашу думку, необхідно використовувати при збуті нижчезазначених товарів:

– чоловічі костюми під торговою маркою «Gregory Arber»;

– жувальна гумка «Orbit»;

– безалкогольні напої від Coca Cola;

– кондитерська продукція «Roshen»;

– послуги та їжа в McDONALD's;

– косметика Avon.

Тестові завдання

1. Стратегії диверсифікації в матриці «Товари/ринки» відповідає комбінація умов:

а) старий товар на старому ринку;

- б) новий товар на старому ринку;
- в) старий товар на новому ринку;
- г) новий товар на новому ринку.

2. *SWOT-аналіз середовища включає вивчення:*

- а) сильних та слабких сторін підприємства, а також загроз та можливостей;
- б) частки ринку та темпів зростання галузі;
- в) привабливості ринку та конкурентоспроможності підприємства;
- г) темпів зростання галузі та конкурентоспроможності підприємства.

3. *При управлінні товаром на рівні товарної номенклатури використовують:*

- а) метод «мозкового штурму»;
- б) метод АВС;
- в) метод Дельфі;
- г) матрицю БКГ.

4. *В матриці Бостонської консультаційної групи СБО, яка займає лідируюче положення в швидко зростаючій галузі має назву:*

- а) «зірка»;
- б) «дійна корова»;
- в) «знак питання»;
- г) «собака».

5. *Існують такі стратегії підприємства в залежності від конкурентних переваг, як:*

- а) цінового лідерства;
- б) диверсифікації;
- в) вибіркового росту;
- г) глибокого проникнення на ринок.

6. *Стратегія М. Портера, яка передбачає спеціалізацію діяльності підприємства на одному сегменті ринку, називається:*

- а) фокусування;
- б) диференціації;
- в) цінового лідерства;
- г) стабілізації.

7. *До стратегій, які пропонує матриця Джеренал Електрик, відносять:*

- а) стратегію вибіркового розвитку.
- б) стратегію диверсифікації.
- в) стратегію інтеграції.
- г) стратегію диференціації.

8. *Управлінський процес забезпечення стратегічної відповідності між маркетинговими можливостями підприємства і станом маркетингового оточуючого середовища та наявними ресурсами та їх розподілом для досягнення оптимальних результатів діяльності підприємства у майбутньому періоді – це:*

- а) стратегічне маркетингове планування;
- б) тактичне маркетингове планування;
- в) маркетингова стратегія;
- г) розробка маркетингового бюджету.

9. Залежно від загальнооекономічного стану підприємства та його маркетингових спрямувань розрізняють:

- а) стратегію стабілізації;
- б) стратегію ринкового лідера;
- в) стратегію збирання урожаю;
- г) стратегію диференційованого маркетингу.

10. Стратегія претендентів може реалізуватись у формі:

- а) стратегії фронтального наступу;
- б) стратегії розширення місткості ринку;
- в) стратегії емітації;
- г) стратегії підтримання позицій.



НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати питання винесені на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання самоконтролю та перевірки знань.
4. Підготуватись до розв'язання кейсу на практичному занятті.
5. Пов'язати терміни з їх визначенням у термінологічному словнику.
6. Проаналізувати особливості стратегічного планування на конкретному підприємстві (вибір необхідно узгодити з викладачем).

Питання для самостійного опрацювання

1. Маркетингові стратегії малих підприємств
2. Особливості стратегії зростання середніх та великих підприємств

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Назвіть основні завдання стратегічного маркетингового планування.
2. Що є предметом стратегічного маркетингового планування?
3. Які принципи лежать в основі стратегічного маркетингового планування?
4. Охарактеризуйте основні етапи процесу стратегічного маркетингового планування.
5. Охарактеризуйте місце маркетингової стратегії в ієрархії стратегій підприємства.
6. Назвіть основні маркетингові стратегії за елементами маркетингового комплексу.
7. В чому полягає сутність стратегій недиференційованого, недиференційованого та концентрованого маркетингу. Наведіть відомі Вам приклади їх застосування.

8. Назвіть основні моделі вибору оптимальних маркетингових стратегій та вкажіть їхні переваги та недоліки.

9. Розкрийте сутність процесу вибору оптимальних стратегій маркетингу.

10. Назвіть основні чинники, які впливають на вибір альтернативних стратегій.

Термінологічний словник

| Терміни | Визначення |
|---|---|
| 1. Стратегія диференціації | а) результати маркетингової діяльності підприємства, яких воно хоче досягнути |
| 2. Маркетингові цілі | б) управлінський процес створення та підтримки відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами у сфері маркетингу |
| 3. Стратегія інтенсивного розподілу | в) маркетингова стратегія, яка полягає у тому, що товар підприємства має відрізнитися від товарів конкурентів і бути неповторним з погляду споживача; при цьому ціна й витрати мають другорядне значення і, як правило, відрізняються високим рівнем |
| 4. Бюджет маркетингу | г) коротка, лаконічна та зрозуміла форма вираження змісту створення підприємства та його діяльності на ринку |
| 5. Стратегічне маркетингове планування | д) узагальнена модель довгострокового курсу дій щодо маркетингової діяльності у вигляді системної сукупності визначених перспективних цілей (пріоритетів) і способів (рішень) їх реалізації шляхом використання наявних ресурсів |
| 6. Місія | е) величина коштів, необхідних для реалізації розроблених стратегій |
| 7. Стратегія концентрованого маркетингу | є) маркетингова стратегія, яка використовується за умов швидкого або несподіваного падіння базових показників підприємства чи за умов, коли розвиток має коливальний характер; вона передбачає вирівнювання показників з їхнім наступним підвищенням |
| 8. Маркетингова стратегія підприємства | ж) маркетингова стратегія, яка передбачає розміщення та реалізацію товарів через максимально можливу кількість торгових точок |
| 9. Стратегія стабілізації | з) маркетингова стратегія, яка передбачає концентрацію зусиль підприємства на одному сегменті ринку (ніші); є привабливою для невеликих підприємств з обмеженими ресурсами |
| 10. Товарна стратегія | и) маркетингова стратегія орієнтована на вирішення питань розробки та впровадження нового товару (стратегія інновації), його обслуговування та удосконалення (стратегія варіації), виведення застарілого товару з ринку (стратегія елімінації) |

Методичні рекомендації до проведення аналізу особливостей стратегічного планування на підприємстві

Послідовне проведення аналізу особливостей стратегічного планування на підприємстві передбачає необхідність реалізації наступних етапів.

1. Визначити місце стратегічного планування маркетингу в системі управління підприємством та його основні складові

2. Проаналізувати обґрунтованість з позицій маркетингу розробленої місії та стратегічних маркетингових цілей.

3. Провести SWOT-аналіз із визначенням стратегічних маркетингових альтернатив;

4. Визначити та обґрунтувати розроблені маркетингові стратегії на підприємстві за різними класифікаційними ознаками (за М. Портером, за матрицею БКГ, за матрицею І. Ансоффа, стратегії зростання тощо).

Рекомендована література [1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 25].

ТЕМА 5. ТАКТИЧНЕ ТА ОПЕРАТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГУ. РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВИХ ПРОГРАМ

- 5.1. Сутність і зміст тактичного та оперативного планування маркетингу
- 5.2. Порядок розроблення маркетингових тактичних та оперативних планів
- 5.3. Сутність та класифікація маркетингових програм
- 5.4. Процес розробки маркетингових програм

5.1. Сутність і зміст тактичного та оперативного планування маркетингу

Планування маркетингу на підприємствах може здійснюватися у різні способи в залежності від змісту плану, тривалості планування, послідовності етапів розробки та організації цього процесу.

Зміст маркетингового плану також може мати різну структуру, яка залежить від обсягів поставлених завдань та кінцевих цілей підприємства. Іноді такі плани охоплюють широке коло завдань і орієнтовані на довгострокову перспективу, а інколи вони є досить конкретизованими та містять інформацію щодо шляхів реалізації окремих маркетингових заходів та функцій.

До деталізованих планів підприємства відносять тактичні та оперативні плани.

Під *тактичним плануванням* розуміють певну послідовність дій, що забезпечують досягнення поставлених стратегічних цілей підприємства за конкретний період часу. Загалом тактичне планування спрямоване на деталізацію, коректування, доповнення, або ж уточнення стратегії підприємства.

Тактичний план займає проміжне місце між довгостроковим стратегічним планом і короткостроковим оперативним планом і, як правило, розробляється на 1 рік і може піддаватись коригуванню.

В маркетинговому менеджменті тактичне планування відіграє особливу роль, оскільки менеджери, насамперед, орієнтуються на тактику виконання маркетингових завдань при реалізації загальних стратегічних цілей. Тактичний план має важливе значення в забезпеченні неперервного процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Передбачений тактичним плануванням аналіз кон'юнктури ринку оперативно інформує персонал підприємства про найбільш важливі поточні проблеми. Крім того воно нагадує менеджерам та іншим працівникам про поставлені перед ними цілі, перспективи зміни ринкової кон'юнктури та пріоритетні проекти.

Маркетингове тактичне планування пов'язане із реалізацію найближчих цілей підприємства. Для цього виробляються спеціальні маркетингові програми, в яких розраховується бюджет. Усе це доводиться до кожного підрозділу підприємства і є орієнтиром для діяльності всього підприємства щодо забезпечення рентабельності короткострокових завдань.

Найбільш поширеними тактичними прийомами є: просування конкретного товару на ринок; заходи з прямого маркетингу; організація виставок і ярмарок; вихід

на нові ринки з конкретним товаром; маркетингові дослідження ринків; адаптація товару до вимог зарубіжних ринків тощо.

Оперативні плани деталізують тактичні маркетингові плани і є інструментом їх виконання. Оперативне планування – це повсякденна діяльність на підприємстві, що дозволяє успішно виконувати його тактичні та стратегічні завдання. Воно охоплює невеликий проміжок часу, наприклад, день, тиждень, місяць або квартал.

Розробка конкретного плану залежить від стратегічних і тактичних цілей підприємства. Оперативне планування тісно пов'язане із тактичним плануванням, ці плани фактично мають однаковий зміст.

Проте під *оперативним плануванням* розуміють виконання окремих маркетингових заходів та завдань підприємства в короткостроковому періоді.

Прикладами постановки оперативних завдань можуть бути наступні:

- розширити асортимент товару на основі результатів проведених досліджень потреб споживачів;
- розширити перелік послуг, що надаються підприємством, для залучення нових клієнтів;
- збільшити частку ринку у зв'язку зі скороченням обсягу продажу товару конкурентами;
- розробити заходи зі стимулювання персоналу та споживачів.

Оперативний план маркетингу (як і будь-якого іншого напрямку) розробляється поетапно на основі консультацій з відповідними фахівцями підприємства, конкретизується (коригується) у процесі базового аналізу на різних рівнях управління

Поточне планування саме по собі означає оперативність, тобто миттєвість реакції на певні зміни, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Основними завданнями оперативного планування маркетингу є:

- визначення цілей, які конкретизують маркетингову стратегію підприємства;
- розроблення конкретної програми маркетингу та її бюджету (створення нового продукту; механізму ціноутворення; системи розподілу; реклами);
- реалізація маркетингових програм;
- контроль за результатами маркетингової діяльності та визначення її ефективності; коригування тактики маркетингу.

5.2. Порядок розроблення маркетингових тактичних та оперативних планів

Тактичний та оперативний плани підприємства конкретизують та деталізують його стратегічний план маркетингової діяльності, а тому можуть мати однакові розділи. Проте, окремі із них конкретизуються за формою і певною мірою можуть бути специфічними.

В наукових працях з маркетингу більшість теоретиків та практиків відносять до процесу розробки тактичних та оперативних планів формування бюджету.

Незалежно від виду та специфічної структури плану маркетингу, процес його розробки охоплює такі етапи:

- аналіз проблемної ситуації, що пов'язана з досягненням визначеної мети;
- визначення мети маркетингового планування;
- пошук альтернатив у вирішенні певних проблем;
- прогнозування, яке полягає у формуванні уявлень про майбутній розвиток найважливіших показників діяльності підприємства на ринку, очікувану купівельну поведінку споживачів, поведінку конкурентів, постачальників, посередників тощо;
- оцінка ситуації, що полягає у виборі найкращого варіанта вирішення існуючої проблеми;
- прийняття кінцевого рішення та формування планової мети, тобто представлення плану;
- супроводження плану (його коректування під час виконання планових завдань).

Багато західних підприємств у вигляді річного маркетингового плану використовують процедуру прийняття рішень STRATMESH (від англ. strategy – стратегія, mesh – зчеплення (техн.)).

Відмінною рисою цієї процедури є ретельне «зчеплення» або пов'язування запропонованої маркетингової стратегії з основними факторами ринкового середовища.

Процедура починається з формулювання поточної стратегії підприємства та її тактичних програм.

Далі з'ясовується чи дотримується підприємство свого маркетингового плану, якщо ні, то чому це відбувається.

Ця процедура має дві переваги:

- персонал отримує оперативну інформацію щодо реалізації стратегії підприємства, яку слід адаптувати до нового стану ринку;
- відхилення від плану дозволяють виявити:
 - а) програми, які були розроблені на основі недостовірної інформації щодо тенденції зміни ринкової кон'юнктури;
 - б) трансформації, які відбулися у ринковому середовищі протягом планового періоду і потребують корегування стратегії;
 - в) несанкціоновані стратегії та програми.

Таким чином, тактичне та оперативне планування маркетингу повинно бути цілеспрямованим, узгодженим, добре продуманим та контрольованим процесом, який би забезпечував ефективну реалізацію поставлених завдань підприємства у визначені терміни.

5.3. Сутність та класифікація маркетингових програм

Успішна діяльність підприємства на ринку є результатом узгодженої, добре організованої і планомірної маркетингової політики, яка в загалом базується на спеціально розроблених програмах маркетингу з метою досягнення поставлених

цілей у найбільш ефективний спосіб.

Маркетингова програма – це деталізований комплекс заходів, спрямований на реалізацію окремих завдань маркетингових тактичних та оперативних планів підприємства з метою успішного впровадження маркетингової стратегії та досягнення бажаних результатів на ринку.

За своєю суттю будь-яка маркетингова програма повинна конкретизувати маркетингову стратегію, тактичні та оперативні плани маркетингу. До того ж вона повинна бути спрямована на задоволення потреб покупців. Усі завдання та цілі маркетингової програми необхідно розробляти з орієнтацією на споживача, на конкретні цільові ринки.

Загалом маркетингова програма повинна:

– відповідати основним цілям та завданням стратегії цільового ринку та конкретизувати її;

– відображати ринкову ситуацію і позицію підприємства, які були визначені в процесі аналізу;

– обслуговувати основні потреби покупців, підкреслювати всі наявні відмінні переваги та змінювати сприйняття покупців відносно товарів у позитивну для підприємства сторону.

Маркетингова програма зазвичай формується на основі проведених маркетингових досліджень, які вказують підприємству на правильний розвиток дій на ринку.

До таких досліджень відносять:

– вивчення купівельної поведінки та специфічних смаків споживачів;

– дослідження особливостей кон'юнктури ринку, товарів, цін та цінових стратегій, конкурентів, постачальників, посередників, основних методів та форм збуту, різноманітних комунікаційних інструментів.

На сьогодні існують різні підходи до класифікацій маркетингових програм, які відрізняються між собою певними особливостями та поставленими цілями.

Загалом усі види маркетингових програм можна згрупувати наступним чином (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Класифікація маркетингових програм

| Ознака класифікації | Види маркетингових програм |
|---------------------------------|--|
| 1 | 2 |
| 1. За терміном | - довгострокові (на період до 1 року); - середньострокові (на період до 6 місяців); - короткострокові (на період до 3 місяців) |
| 2. За обсягом охоплених завдань | - звичайні; - цільові |
| 3. Залежно від адресатів | - для керівництва; - для нижчих ланок |
| 4. За методами розробки | - децентралізовані; - централізовані; |

- змішані (зустрічні)

Продовження табл. 5.1

| 1 | 2 |
|---|--|
| 5. За змістом | - програми формування асортиментної політики; - програми формування цінової стратегії; - програми розвитку каналів розподілу; - програми формування маркетингової комунікаційної політики |
| 6. За трудомісткістю, терміновістю розробок і змістом поставлених завдань | - прості; - складні |
| 7. За об'єктом складання | - по підприємству загалом; - по виробничому підрозділу; - по товару |

Перед початком розробки маркетингової програми на підприємстві проводиться підготовча робота, яка передбачає дослідження його внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища, виявлення сильних і слабких сторін; чітке формулювання проблем, які потребують вирішення; комплексне вивчення ринку; оцінку виробничо-збутових можливостей підприємства, його конкурентоспроможності на різних ринкових сегментах; вибір цільового ринку.

5.4. Процес розробки маркетингових програм

Маркетингову програму розробляють на основі ретельно проведених маркетингових досліджень і результатів оцінки власних можливостей підприємства.

Процес формування маркетингових програм підприємства охоплює кілька етапів.

1. *Аналіз ринку* (зокрема, покупців, споживачів, конкурентів, ресурсів підприємства, можливостей і загроз). На цьому етапі досліджують купівельну поведінку покупців, оцінюють ресурси підприємства та його маркетинговий потенціал, визначають усі можливості та загрози, що стоять перед підприємством, визначаються усі сильні та слабкі сторони підприємства, що формуються міцну основу для розробки конкретного маркетингового інструментарію.

2. *Прийняття рішень щодо вибору необхідних маркетингових інструментів*. На цьому етапі аналізують вагомість конкретних інструментів маркетингу, оцінюють їх з витратної сторони та приймають рішення щодо доцільності застосування. На вибір тих чи інших інструментів маркетингу впливає вид діяльності підприємства, його фінансові можливості, різновид товару та етап його життєвого циклу, особливості ринкової ситуації тощо;

3. *Визначення часової дії маркетингових інструментів*. На цьому етапі визначається тривалість дії кожного з вибраних інструментів, тобто період їхнього функціонування. Ним можуть бути дні, тижні, місяці.

4. *Формування бюджету для кожного з інструментів маркетингу*. Перед початком розробки маркетингової програми підприємства, приймають рішення щодо

формування бюджету для окремих інструментів комплексу маркетингу, оцінюють приблизні витрати та очікувані вигоди в майбутньому періоді.

5. *Призначення відповідальних за реалізацію програми маркетингу.* Кожна програма маркетингу повинна включати відповідальних осіб за її реалізацію, це допомагає підприємству ефективно виконати усі поставлені в програмі завдання.

Основними завданнями маркетингової програми підприємства є:

- детальний аналіз ринку, зокрема споживачів, покупців, конкурентів, посередників, постачальників;

- побудова та випробування організаційної структури маркетингу, призначення відповідальних осіб за реалізацію маркетингових заходів;

- формування або підбір складових комплексу маркетингу, визначення їхньої дії в часі;

- оптимізація комплексу маркетингу підприємства, оскільки існує велика кількість комбінацій його інструментів, а самі інструменти можуть взаємодоповнювати один одного;

- формування бюджету комплексу маркетингу та його розподіл по окремих маркетингових інструментах;

- реалізація, аналіз і контроль виконання маркетингової програми.

Для досягнення основної мети маркетингової програми потрібно довести її зміст до усіх рівнів та виконавців на підприємстві, визначити внесок кожного з працівників у стратегічний успіх підприємства загалом. Після цього необхідно виявити ті завдання та цілі, які забезпечать досягнення поставленої мети.

При складанні маркетингової програми визначається головна та декілька другорядних цілей, на основі яких будується «дерево цілей». Головною метою і одночасно умовою ділової активності підприємства та його маркетингової діяльності завжди є отримання прибутку. Цілі повинні бути взаємопов'язаними, реальними, не суперечливими та виборчими. На основі «дерева цілей» визначаються пріоритетні напрямки діяльності підприємства на ринку.

Універсальної методики розробки маркетингової програми сьогодні не існує, це пов'язано з різноманітністю ресурсів. Аналіз останніх досліджень показує, що структура маркетингової програми має безліч варіантів. Також не розроблено універсальний алгоритм її формування.

Маркетингова програма є свого роду графіком проведення маркетингових заходів підприємства. Така її форма дозволяє наочно побачити усі заплановані заходи підприємства на період до одного року із зазначенням конкретних місяців та відповідальних осіб, які б контролювали їхнє виконання.

Варто зауважити, що маркетингова програма є комплексною, тобто вона включає усі інструменти комплексу маркетингу, які необхідно задіяти при просуванні товару на ринок.

Отже, розробка маркетингової програми є непростим завданням, що вимагає від керівництва підприємства цілеспрямованого підходу до визначення особливостей її

реалізації, правильної постановки цілей та ефективного контролю за виконанням.



ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

Завдання 1

Проаналізуйте описану нижче ситуацію.

Новий керівник компанії – найбільшого виробника шин, проаналізувавши її стан дійшов до висновку, що компанія поставляє на ринок не ті товари, які від неї очікують, а лише ті, які бажають виробляти її підприємства.

Було прийнято рішення про зміну курсу. Зокрема, компанія повинна була гарантувати дещо більше, ніж обіцяти клієнту рекламне кліше: «Будьте впевнені, наша марка – це довговічність Ваших шин на будь-яких дорогах» і десяток інших гучних фраз.

План нового керівника полягав у поверненні частки ринку, яка зменшилась за останні три роки на 4%.

Перший серйозний крок було зроблено в березні цього року, коли на здивування своїх дилерів компанія прийняла рішення реалізовувати через свого найбільшого дилера лише 7 різновидів своїх шин. Натомість було прийнято рішення про збут продукції через магазини, які торгують зі знижками, продукцією різних підприємств, а також магазини-склади. До цього моменту компанія реалізовувала продукцію виключно через власну збутову мережу чи систему лояльних незалежних дилерів. Таким чином, вона хоче досягнути обсягу продажу 2,5 млн. шин за рік, і якщо їй це вдасться, то вона поверне собі половину втраченої частки ринку. Безумовно, це можливо, якщо компанія зможе зберегти попередній обсяг продажу шин через постійних дилерів. Деякі з них почали виказувати невдоволення у зв'язку зі зменшенням прибутків.

Завдання:

- вкажіть на сутність старої і нової концепції маркетингу компанії;
- дайте характеристику нової стратегії, яка була покладена в основу розвитку компанії;
- перерахуйте інструменти, що використані та повинні бути використані компанії відповідно до обраної стратегії.

Завдання 2

Проаналізуйте небезпеки та можливості ринку дитячого харчування, запропонуйте шляхи уникнення або зменшення деструктивного впливу небезпек на діяльність підприємства і розвиток його можливостей. Підприємство виберіть самостійно, вибір узгодьте з викладачем.

Завдання 3

Використавши методику розробки річного плану маркетингу, сплануйте дії з написання своєї магістерської роботи. Результати занесіть до таблиці, форма якої

наведена нижче.

Таблиця 5.2

План написання кваліфікаційної роботи

| Етап роботи | Тиждні до захисту роботи | | | | | |
|-------------|--------------------------|--|--|--|--|--|
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Завдання 4

Одне з підприємств Західної Європи (назвемо його ABC) запропонувало латвійському ринку новий вид послуг – надання робочого одягу в оренду та повне його обслуговування. Підприємство ABC закуповує різноманітні види робочого одягу (куртки, штани, комбінезони, халати тощо) і здає його в оренду.

Основними клієнтами підприємства є великі промислові підприємства, які виготовляють продукти харчування, вироби легкої промисловості та інші товари, а також бари, магазини, лікарні, готелі тощо.

Один раз у тиждень до клієнта приїжджає працівник підприємства ABC, забирає брудний одяг і залишає чистий. Підприємство здійснює чистку, ремонт і заміну зношеного одягу. Для кожного працівника підприємство ABC купляє три комплекти одягу: один використовується, другий віддається у прання і третій, чистий, знаходиться на підприємстві.

При виході на латвійський ринок розглядалися два варіанти цього процесу. Згідно першого, передбачалося спочатку побудувати свою пральню, а потім привабити клієнтів. Відповідно до другого варіанту спочатку слід було налагодити обслуговування клієнтів з використанням місцевих пралень і лише після досягнення 80000 одиниць обслуговування передбачалося будівництво або придбання власної пральні.

Проведені дослідження ринку послуг в наданні робочого одягу показали, що для Латвії характерна наступна ситуація:

- бізнес є принципово новим;
- конкуренції немає;
- місткість ринку становить 50000 одиниць;
- через 5 років місткість ринку збільшиться до 600000 одиниць.

У Латвії було створено дочірнє підприємство і вибраний другий варіант виходу на регіональний ринок. Це дозволило значно зменшити початкові інвестиції та встановити нижчі ціни на послуги. Водночас основним слабкими сторонами підприємства були: не дуже високий рівень якості прання і високі транспортні витрати.

Через певний період часу на латвійський ринок вийшла американська компанія, яка надає аналогічні послуги.

Свою діяльність вона розпочала з відкриття власної пральні. До того ж – запропонувала ширший асортимент моделей робочого одягу, а ціни на оренду робочого одягу встановила приблизно на 10% нижче ніж підприємство ABC. Проте на початках своєї діяльності вона значно поступалася рівнем обслуговування клієнтів.

У подальшому цей рівень істотно підвищився і практично досяг рівня обслуговування підприємством ABC, яке може запропонувати ціни на рівні конкуруючої компанії, лише після будівництва власної пральні.

Питання.

1. Які можливості підприємство ABC не використало на латвійському ринку?
2. Що йому варто зробити в майбутньому?
3. Розробіть стратегічний план розвитку та план маркетингу для підприємства ABC.

Завдання 5

Розробіть бюджет маркетингу підприємства, яке виготовляє кріпильне обладнання для будівельних компаній.

Щорічний темп росту обсягів продажу – 5%. Обсяг продажу поточного року – 15 млн. ящиків. Рентабельність вкладеного капіталу – 25%. Прогнозована частка підприємства на ринку 20%. Ціна одиниці (ящику) продукції – 10 \$ (розрахунки вести за поточним курсом).

Підприємство має наступні умовно-змінні витрати:

- вартість матеріалів – 50 \$ / ящик;
- тара для фасування – 5 \$ / ящик;
- зарплата основних робітників – 10 \$ / ящик;
- організація товароруку – 0,7 \$ / ящик.

Умовно-постійні витрати – 15 \$ / ящик.

Основний капітал підприємства складає 20 млн. \$, обіговий капітал – 8 млн.\$

Завдання.

1. Визначте прибуток підприємства в плановому періоді в залежності від прогнозованих обсягів реалізації продукції та цільового прибутку з урахуванням заданого рівня рентабельності.

2. Розробіть план бюджету маркетингу за основними напрямками маркетингової діяльності.

Завдання 6

Розрахувати рівень монополізації ринку за ІХХ, якщо частка ринку за рік фірм становить:

- Оболонь – 21,38 %
- Сармат – 20,21 %
- Чернігівське – 22,73 %
- Рогань – 4,52 %
- Славутич – 10,52 %
- інші – 20,64 %

Охарактеризуйте ринок пива в Україні.

Тестові завдання

1. *Послідовність дій, що передбачає досягнення поставлених стратегічних цілей підприємства за визначений період часу – це:*

- а) тактичне планування;
- б) стратегічне планування;
- в) оперативне планування;
- г) розробка маркетингових процедур.

2. *До найбільш поширених тактичних прийомів відносять:*

- а) вихід на нові ринки з певним товаром;
- б) створення нового товару;
- в) розподіл ресурсів між пріоритетними напрямками діяльності;
- г) визначення перспективних маркетингових цілей.

3. *До оперативних завдань підприємства відносять:*

- а) розширення асортименту товарів на основі результатів проведених досліджень потреб споживачів;
- б) адаптацію товару до вимог зарубіжних ринків;
- в) організацію виставок та ярмарків;
- г) просування певного товару на ринок.

4. *Маркетингова програма – це:*

- а) план маркетингових заходів;
- б) сукупність маркетингових заходів, спрямованих на реалізацію плану маркетингу;
- в) графік робіт на підприємстві;
- г) письмовий документ з формування стратегії підприємства.

5. *За обсягом охоплених завдань маркетингові програми поділяють на:*

- а) стратегічні та тактичні;
- б) звичайні та цільові;
- в) прості та складні;
- г) для керівників та для нижчих ланок управління.

6. *Маркетингові програми, які розробляються вищим керівництвом підприємства і доводяться нижчим ланкам для виконання – це:*

- а) децентралізовані програми;
- б) централізовані програми;
- в) програми окремого продукту;
- г) змішані програми.

7. *Першим етапом розробки маркетингових програм є:*

- а) аналіз ринку;
- б) визначення часової дії маркетингових інструментів;
- в) формування маркетингового бюджету;
- г) прийняття рішення щодо вибору необхідних маркетингових інструментів.

8. *Короткострокові програми маркетингу зазвичай розробляють:*

- а) на 1 рік;
- б) на 2 роки;
- в) до 3 місяців;

г) на 6 місяців.

9. Тактичний план маркетингу розробляється на такий період:

- а) 1 рік;
- б) 2 роки;
- в) 3-6 місяців;
- г) 5 років.

10. За сутністю та змістом тактичні плани маркетингу порівняно із стратегічними планами:

- а) окреслюють місію та підпорядковані цій місії цілі діяльності підприємства;
- б) формують більш загальні завдання підприємства;
- в) чітко визначають всю сукупність конкретних практичних заходів, необхідних для здійснення поставлених цілей підприємства;
- г) включають основні напрямки розробки місії підприємства.



НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати питання винесені на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання самоконтролю та перевірки знань.
4. Проаналізувати особливості розробки маркетингових програм.
5. Пов'язати терміни з їх визначенням у термінологічному словнику.
6. Проаналізувати особливості тактичного та оперативного планування маркетингової діяльності підприємства (вибір необхідно узгодити з викладачем).

Питання для самостійного опрацювання

1. Бюджет маркетингу, методи його визначення
2. Роль маркетингового планування при складанні бізнес-плану підприємства

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Що таке тактичне планування маркетингу? У чому полягає його відмінність від стратегічного планування?
2. Охарактеризуйте основні функції та завдання тактичного планування маркетингу.
3. Назвіть основні вимоги, яким має відповідати тактичний план маркетингу.
4. Що таке оперативне планування маркетингу? Назвіть його основні завдання.
5. Розкрийте суть основних видів оперативних планів маркетингу.
6. Обґрунтуйте особливості розроблення тактичних та оперативних маркетингових планів.
7. Охарактеризуйте структуру тактичних та оперативних планів маркетингу
8. Що таке маркетингова програма? Які її основні завдання?

9. Назвіть етапи формування маркетингових програм на підприємстві.

10. Чим звичайні програми маркетингу відрізняються від цільових програм маркетингу?

Термінологічний словник

| Терміни | Визначення |
|---|--|
| 1. Прості маркетингові програми | а) виконання окремих маркетингових заходів та завдань підприємства в короткостроковому періоді |
| 2. Тактичне планування | б) окремі програми, які розробляються функціональними підрозділами, потім затверджуються керівництвом і зводяться в єдину програму маркетингу по підприємству |
| 3. Маркетингова програма | в) програми, які складені протягом декількох днів або одного-двох місяців |
| 4. Оперативне планування | г) дослідження сукупності дій на предмет досягнення маркетингових цілей, внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства, результатів і ефективності його діяльності з метою виявлення чинників, що впливають на них і рівня їхнього впливу на стан маркетингової діяльності. |
| 5. Децентралізовані маркетингові програми | д) сукупність властивостей або характеристик, які визначають ступінь придатності процесу планування виконувати свою основну функцію – розробляти такий маркетинговий план, який забезпечить досягнення намічених планом цілей |
| 6. Централізовані маркетингові програми | е) певна послідовність дій, що забезпечують досягнення поставлених стратегічних цілей підприємства за конкретний період часу |
| 7. Аналіз маркетингової діяльності підприємства | є) деталізований комплекс заходів, спрямований на реалізацію окремих завдань маркетингових тактичних та оперативних планів підприємства з метою успішного впровадження маркетингової стратегії та досягнення бажаних результатів на ринку |
| 8. Оперативний маркетинговий план | ж) маркетингові програми, які мають виробничо-збутового характер |
| 9. Звичайні маркетингові програми | з) програми, коли складання загальної програми маркетингу і окремих її частин здійснюється керівництвом підприємства на основі інформації дослідницьких служб |
| 10. Якість маркетингового планування | и) 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 |

Методичні рекомендації до проведення аналізу особливостей тактичного та оперативного планування маркетингової діяльності підприємства

Послідовне проведення аналізу особливостей тактичного та оперативного планування маркетингової діяльності підприємства передбачає необхідність реалізації наступних етапів:

1. Аналіз існуючих тактичних та оперативних планів маркетингу та підприємства.
2. Розробити план (програму дій) маркетингу для підприємства.
3. Визначити небезпек та можливості ринку.
4. Обґрунтувати пропозиції щодо уникнення або зменшення деструктивного впливу небезпек на діяльність підприємства і розвинення його можливостей.

Рекомендована література [1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 25].

ТЕМА 6. ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

- 6.1. Принципи та способи ефективної організації маркетингу на підприємстві
- 6.2. Алгоритм створення маркетингового підрозділу на підприємстві
- 6.3. Функції, права та обов'язки служби маркетингу на підприємстві

6.1. Принципи та способи ефективної організації маркетингу на підприємстві

Реалізація маркетингових стратегій, планів, програм підприємства неможлива без раціонального використання наявних організаційних ресурсів. Добра стратегія за поганої організаційної структури та неналежного її функціонування, а також слабка стратегія за хорошої організаційної структури та належного її функціонування можуть призвести до невдачі на ринку. До того ж запланована стратегія у процесі виконання часто коректується з метою її пристосування до умов ринку, які постійно змінюються.

У теперішніх умовах дуже жорсткої конкурентної боротьби за споживача здатність адаптуватися до змін у ринковому середовищі, скорочувати витрати та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності має принципово важливе значення.

У цьому контексті особливої актуальності набуває побудова організаційної структури маркетингу, спроможної швидко реагувати на зміни, які відбуваються в ринковому середовищі підприємства.

Основними завданнями організації маркетингової діяльності є:

- побудова (удосконалення) організаційної структури маркетингу;
- підбір фахівців з маркетингу (маркетологів) належної кваліфікації;
- розподілення завдань, прав і відповідальності в системі управління маркетингом підприємства;
- створення умов для ефективного роботи працівників маркетингової служби (організація їхніх робочих місць, надання необхідної інформації, забезпечення засобами оргтехніки тощо);
- організація ефективної взаємодії маркетингової служби з іншими службами підприємства.

З огляду на це, *організаційна структура маркетингу* визначає системну сукупність функцій, а через них й впорядкованість завдань, посад, повноважень і відповідальності, на основі яких підприємство здійснює маркетингову діяльність.

Основними принципами організації маркетингу на підприємстві є:

- *цілеспрямованість* – відповідність місії, цілям, стратегії та господарській політиці підприємства, спрямованість на вирішення проблем, пошук і задоволення запитів споживачів;
- *простота та чіткість організаційної структури* – оптимальна спеціалізація,

тобто таке розподілення операцій, за яким досягається можливість централізації однотипних операцій маркетингового процесу й яке дозволяє застосовувати для їх здійснення засоби управлінської техніки;

- *пропорційність* – дотримання певних пропорцій у продуктивності праці структурних підрозділів підприємства шляхом врахування трудомісткості виконання окремих функцій;

- *паралельність* – передбачає таку організацію маркетингової діяльності та відповідно структури управління, за якої забезпечується максимально можливе перекриття виконання окремих функцій за часом;

- *чітка сформульованість завдань маркетингової діяльності* – зорієнтованість на конкретну концепцію, стратегію, чітке визначення завдань та функцій кожного підрозділу й окремих виконавців, вертикальних і горизонтальних зв'язків;

- *гнучкість* – своєчасне реагування маркетингової організаційної структури на зміни, що відбуваються у навколишньому бізнес-середовищі або всередині підприємства через наявність зворотного зв'язку;

- *координованість дій* – комплексність маркетингових заходів для досягнення синергічного ефекту;

- *достатня фінансова забезпеченість* – як з погляду забезпечення маркетингових дій, так і мотивування співробітників маркетингових служб;

- *економність* – покриття витрат на функціонування маркетингової організаційної структури доходами від реалізації маркетингових заходів;

- *висока кваліфікація кадрів, їхня спеціальна підготовка й перепідготовка;*

- *творчий підхід* – творчість усіх причетних до організації маркетингового процесу та їхня орієнтація на інновації, що надає суттєвих переваг підприємству в конкурентній боротьбі;

- *активна маркетингова політика* – організація пошуку ринків, споживачів, незадоволених потреб, ефективні організаційні підходи до вирішення поставлених маркетингових завдань.

Оскільки організаційна структура маркетингу повинна виконувати певні функції, для планування їх виконання можна використати:

- *затратний метод* – робота має тривати повний робочий день і бути доцільною; між виконавцями окремих функцій має існувати логічний зв'язок;

- *управлінський метод* – створення умов, які дають змогу керувати роботою так, щоб вона здійснювалася послідовно, паралельно чи паралельно-послідовно і в одному напрямку;

- *соціальний метод* – робота має відповідати статусу працівників, бути повноцінною, приносити задоволення;

- *гнучкий метод* – зміст функцій і час на їх виконання мають залишати простір для швидкого реагування на зміну умов як всередині підприємства, так і зовні.

6.2. Алгоритм створення маркетингового підрозділу на підприємстві

При побудові організаційної структури маркетингу головним є питання щодо шляхів і методів ефективної організації маркетингової діяльності на підприємстві. Вирішення цього питання забезпечується дотриманням певної послідовності дій щодо створення маркетингового підрозділу: дослідження ринку, аналіз підприємства, констатація основної ідеї його маркетингового менеджменту, формування концепції організації маркетингу підприємства, визначення цілей та завдань діяльності маркетингового підрозділу, формування його оргструктури, розподіл функцій і повноважень між окремими виконавцями, підбір кадрів; розробка та впровадження системи стимулювання праці; контроль та аналіз функціонування оргструктури.

На *першому етапі* здійснюється дослідження ринку, на якому працює підприємство. При цьому вивчаються попит і пропозиція, співвідношення між ними, реальна та потенційна ємність ринку та його окремих сегментів, аналізується рівень конкурентної боротьби, поведінка споживачів, тенденції та перспективи розвитку ринку тощо.

Тут необхідно дотримуватися принципу: доскональне знання ринку – основна передумова ефективної організації маркетингу на підприємстві.

Наступний крок – аналіз самого підприємства, виявлення його сильних і слабких сторін, вибір основної ідеї маркетингового менеджменту, на якій має базуватись концепція управління маркетингом.

На *третьому етапі* формується концепція організації маркетингу на підприємстві.

Можливі наступні концепції організації маркетингового менеджменту:

- *організація відділу збуту* (маркетингові функції, як правило, виконуються спеціалістами, які наймаються тимчасово);
- *створення маркетингово-збутового відділу* (збутові та окремі маркетингові функції виконуються штатними працівниками цього відділу);
- *створення маркетингового підрозділу* (збутові функції виносяться за межі підрозділу; працівники зосереджують увагу тільки на маркетингових функціях);
- *сучасна схема управління маркетингом* (виконання маркетингових і збутових функцій поєднується в єдиний комплекс завдяки єдиному керівництву; до виконання маркетингових функцій можуть залучатися інші працівники підприємства).

Формування концепції організації маркетингу на підприємстві дозволяє перейти до *етапу визначення його цілей та основних завдань*, і відповідно, до *формування організаційної структури*.

При цьому цілі маркетингу повинні бути взаємозв'язаними.

Слід також враховувати, що між цілями маркетингового підрозділу та інших підрозділів підприємства можуть існувати певні розбіжності, а це своєю чергою може обумовити конфлікт інтересів.

Класифікацію основних розбіжностей між відділом маркетингу та іншими відділами підприємства надає Ф. Котлер (табл.6.1).

Таблиця 6.1

Перелік конфліктів інтересів між відділом маркетингу та іншими відділами підприємства

| Відділ | Інтереси відділу | Інтереси відділу маркетингу |
|-------------------------|--|---|
| Конструкторський відділ | Прості дослідження. Якість «як вийде». Функціональні характеристики. | Прикладні дослідження Якість «як треба» Характеристики, які потрібні ринку. |
| Відділ розробок | Тривалий час розробки. Декілька моделей. Стандартні компоненти. | Короткий час розробки. Багато моделей. Необхідні компоненти |
| Відділ закупівель | Вузький спектр продуктів. Стандартні компоненти. Вартість матеріалів. Вигідні розміри партій. Рідкі закупівлі. | Широкий спектр продуктів. Нестандартні компоненти. Якість матеріалів. Крупні партії, щоб уникнути дефіциту. Негайні закупівлі в міру необхідності |
| Виробничий відділ | Тривалий цикл виробництва. Тривала робота з невеликим числом моделей. Незмінні моделі. Стандартні технології виготовлення. Середній контроль якості. | Короткий виробничий цикл. Короткочасна робота з великим числом моделей. Часті зміни моделей. Замовлення, які пристосовані під споживача. Естетичний зовнішній вигляд. Жорсткий контроль якості. |
| Операційний відділ | Зручність роботи персоналу. Нормальне розташування. Звичайний сервіс. | Зручність для покупців. Приємне розташування. Незвичний сервіс. |
| Фінансовий відділ | Суворо раціональний підхід до витрат. Ціни повинні покривати витрати. Жорсткі та швидкі бюджети. | Інтуїтивний підхід до витрачання коштів. |
| Бухгалтерія | Стандартні угоди. Мало звітів. | Спеціальні умови та знижки. Багато звітів. |
| Відділ кредитування | Повне дослідження фінансового стану покупців. Кредитування без ризику. Жорсткі умови надання кредиту. Жорсткі процедури повернення кредиту. | Мінімальне дослідження фінансового стану покупців. Кредитування з деяким ступенем ризику. Прості умови надання кредиту. Прості процедури повернення кредиту. |

Одним з найбільш складних і відповідальних етапів організації маркетингової діяльності на підприємстві є *розподіл функцій між виконавцями*.

Для чіткого розподілу функцій між окремими працівниками доцільно використовувати матричний метод шляхом складання лінійних карток, у яких відображається інформація щодо того, хто і в якій мірі бере участь у вирішенні тих чи інших питань.

6.3. Функції, права та обов'язки служби маркетингу на підприємстві

Менеджери та спеціалісти в сфері маркетингу можуть бути представлені *п'ятьма різними рівнями*.

1. Вищий стратегічний рівень маркетингового управління:

- заступник генерального директора з маркетингу;
- маркетинг-директор;
- менеджер з маркетингу (на малих підприємствах).

2. Середній рівень маркетингового управління представляє: менеджер продукту, який координує всі види маркетингової діяльності стосовно окремого товару (фахівець з ринку; менеджер з продажу, збуту; менеджер по роботі із споживачами, клієнтами; менеджер з реклами; менеджер з підтримки зв'язків із громадськістю).

3. Оперативно-виконавчий рівень: торговий агент, представник, промоутер; агент з реклами; асистент менеджера з маркетингу; продавці.

4. Технічний рівень:

– менеджер (інструктор, спеціаліст) з навчання персоналу стандартизованим прийомам маркетингової діяльності з врахуванням особливостей ринку та підприємства;

– контролер маркетингу, який контролює проведення маркетингових заходів: контроль за витратами на маркетинг; контроль виконання планів продажу товарів; контроль за витратами на рекламу і дослідження.

5. Допоміжний рівень забезпечує:

– менеджер з маркетингових досліджень, який підтримує весь комплекс маркетингу шляхом організації та проведення маркетингових досліджень;

– економіст-аналітик з маркетингу здійснює внутрішній аудит маркетингової діяльності, зокрема аналізує виконання плану прибутку; аналізує власну частку ринку; аналізує відношення споживачів до продукції підприємства; аналізує маркетингові зусилля щодо просування товарів на ринок; аналізує прибутковість продажу товарів за асортиментними групами, цільовими ринками, каналами розподілу; оцінює фінансові наслідки маркетингових рішень; інтерв'юєр; спеціаліст з комп'ютерної обробки інформації.

Основними цілями служби маркетингу на підприємстві є:

– забезпечення зростання обсягів продажу на внутрішньому та зовнішньому ринках шляхом нарощення власних конкурентних переваг або використання недоліків та слабких сторін конкурентів;

– задоволення потреб носіїв платоспроможного попиту на внутрішньому та зовнішньому ринках збуту;

– зниження витрат виробництва за рахунок оптимального використання можливостей підприємства та його резервів розвитку;

– одержання планового прибутку за рахунок більш повного використання потенціалу підприємства.

Функції служби маркетингу підприємства:

– повне та ретельне виконання аналітичних функцій;

– активний вплив на виробничо-збутову функцію, розробку та просування нових

товарів;

- виконання всіх функцій активного впливу на керовані фактори зовнішнього та внутрішнього середовища: формування попиту; стимулювання збуту; сервіс; товарну та цінову політику; інші елементи комплексної виробничо-збутової функції;

- забезпечення управління та контроль через систему планування, інформаційного та комунікаційного обслуговування господарської діяльності підприємства;

- забезпечення постійного контролю завдяки ситуаційному та системному аналізу, системі зворотних зв'язків.

Завдання маркетингової служби, виходячи з маркетингових функцій та цілей:

- збір та обробка інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства;

- проведення прогностичних досліджень;

- розробка довгострокових, середньострокових та поточних маркетингових планів у відповідності з виробничо-збутовою діяльністю підприємства;

- організація робіт зі створення нових і вдосконалення (модернізації) товарів, що виробляються для найбільш повного задоволення потреб споживачів;

- активний вплив на змінні фактори, які визначають розвиток зовнішнього середовища в інтересах підприємства;

- оптимальна організація системи товароруку.

Права служби маркетингу:

- подання на розгляд та затвердження керівником планів, програм діяльності підприємства на ринках, включаючи підтримуючі заходи;

- подання керівництву деталізованих пропозицій щодо складу та послідовності здійснення необхідних дій для створення ефективної системи взаємозв'язків між всіма структурними підрозділами підприємства;

- подання керівництву пропозицій щодо делегування повноважень та компетенції різних рівнів управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства з метою забезпечення оперативності управління маркетингом;

- можливість внесення до планів підприємства пропозицій в залежності від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства (адаптивна система управління);

- подання пропозицій з внесення коректив в організацію системи товароруку;

- подання пропозицій про моральне та матеріальне заохочення працівників підприємств за досягнення високих кінцевих комерційних результатів;

- звернення до керівництва з пропозиціями про зміни організаційно-управлінської структури підприємства в зв'язку із змінами у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства;

- можливість вимог обов'язкового погодження із службою маркетингу всіх заходів стосовно змін у фінансовому стані підприємства; підготовки кадрів; змін в

технологічному забезпеченні виробництва; змін в системі матеріально-технічного забезпечення;

– право призупиняти будь-які рішення інших директорів підприємства, які можуть погіршити стан підприємства на ринку, його імідж та репутацію у ділових колах.

Підвищення рівня конкуренції між товаровиробниками, розширення можливостей покупця у виборі продукції спонукає підприємство змінювати свою концепцію роботи на ринку та відповідно функції, права та обов'язки закріплені за маркетинговою службою.



ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

Завдання 1

Промислове підприємство в структурному відношенні включає три виробничі одиниці, які розташовані в різних регіонах України. Воно відноситься до великих підприємств з річним обсягом виробництва понад 100 млн. грн.

Номенклатура продукції підприємства включає:

- світильники виробничо-технічного призначення (кількість найменувань – 5);
- світильники, що реалізуються на ринку споживчих товарів (кількість найменувань коливається в межах 25-30).

Обсяги виробництва різних світильників приблизно однакові.

Через посилення конкурентної боротьби та погіршення ринкових умов, перед підприємством постало завдання реорганізації служби збуту та створення відділу маркетингу. Завдання до ситуації.

1. Обґрунтуйте принципи організаційної побудови відділу маркетингу.
2. Побудуйте графічно організаційну структуру відділу маркетингу підприємства.
3. Визначте завдання та функції працівника відділу маркетингу, який займається стимулюванням збуту.

Завдання 2

Визначте напрямки та завдання взаємодії між підрозділами підприємства, що беруть участь у досягненні його комерційних цілей. Проаналізуйте існуючі функціональні зв'язки між підрозділами підприємства і службою маркетингу. Підприємство виберіть самостійно, вибір узгодьте з викладачем.

Завдання 3

Складіть перелік основних організаційних конфліктів, що можуть виникнути між відділом маркетингу та іншими відділами підприємства на основі даних табл. 6.2. Визначте управлінські заходи щодо розв'язання конфліктів, які виникли на

Організаційні конфлікти

| Відділи | Інтереси відділу | Інтереси відділу маркетингу |
|-------------------------|--|--|
| Конструкторський відділ | Прості дослідження. | Прикладні дослідження. |
| | Якість «як вийде». | Якість «як треба». |
| | Функціональні характеристики. | Характеристики необхідні ринку |
| Відділ закупівель | Вузьке коло продуктів. | Широкий спектр продуктів. |
| | Стандартні компоненти. | Нестандартні компоненти. |
| | Вартість матеріалів. | Якість матеріалів. |
| | Великі розміри партій. | Великі партії, щоб не виник дефіцит. |
| | Закупки згідно плану. | Негайні закупки в міру необхідності. |
| Виробничий відділ | Тривалий цикл виробництва. | Короткий виробничий цикл. |
| | Тривала робота з невеликою кількістю моделей. | Короткочасна робота з великою кількістю моделей. |
| | Без змін моделей. | Часті зміни моделей. |
| | Стандартні замовлення. | Замовлення, адекватні вимогам споживача. |
| | Простота виготовлення. | Естетичний зовнішній вигляд. |
| | Середній контроль якості. | Жорсткий контроль якості. |
| Відділ розробок | Тривалий час розробок. | Незначний час розробок. |
| | Декілька моделей. | Стандартні компоненти. |
| | Багато моделей. | Необхідні компоненти. |
| Фінансовий відділ | Строго раціональний підхід до витрат. | Інтуїтивний підхід до витрачання коштів. |
| | Ціни повинні покривати витрати. | Жорсткі і швидкі кошториси. |
| | Ціноутворення розраховане на подальший розвиток ринку. | Гнучкі кошториси, що відповідають змінам потреб. |
| Відділ кредитування | Повне дослідження фінансового стану покупців. | Мінімальні дослідження фінансового стану покупців. |
| | Кредитування без ризику. | Кредитування з деякою мірою ризику. |
| | Жорсткі умови надання кредиту. | Спрощені умови надання кредиту. |
| | Жорсткі процедури повернення кредиту. | Прості процедури повернення кредиту. |
| Бухгалтерія | Стандартні угоди. | Спеціальні умови і знижки. |
| | Незначна кількість звітів. | Багато звітів. |
| Операційний відділ | Зручність роботи персоналу. | Зручність для покупців. |
| | Нормальне розташування. | Приємне розташування. |
| | Звичайний сервіс | Якісний сервіс. |

Завдання 4

АТ «Сонячне сяйво» виготовляє світильники побутового та виробничого призначення. Номенклатура перших становить 26 найменувань, других – 19. Обсяг виробництва світильників становить на рік в межах 320 млн. грн., в тому числі побутового призначення 38% від загального обсягу виробництва. Продукція АТ «Сонячне сяйво» реалізується на всій території України.

Завдання до ситуації.

1. Розробіть організаційну структуру служби маркетингу та обґрунтуйте рішення

щодо доцільності її створення.

2. Опишіть функції працівників, які займатимуться розробкою нових модифікацій світильників.

Завдання 5

На основі структури типового положення про службу маркетингу (табл. 6.3) напишіть принципові складові кожного розділу.

Таблиця 6.3

Структура типового положення про службу маркетингу

| Задачі | | | | |
|------------------------------|---|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|
| Знання ринку | Підготовка даних для прийняття рішень до управління підприємством | | Вплив на формування попиту | |
| Функції | | | | |
| Комплексне дослідження ринку | Формування продуктової політики | Визначення цінової політики | Створення каналів розподілу | Створення комунікативних зв'язків |
| Права та обов'язки | | | | |
| Розробка планів і звітів | | Координація і погодження | | |
| Організаційна структура | | | | |
| Функціональна | Дивізіональна | | Матрична | |

Завдання 6

Швейне об'єднання шие різного роду пальта. Загальний асортимент пальт представлений 15-ма найменуваннями. Річний обсяг виготовлення пальт складає 50 млн. грн. Традиційно підприємство обслуговує тільки жителів області.

Запитання і завдання до ситуації.

1. Розробіть організаційну структуру служби маркетингу та обґрунтуйте рішення щодо доцільності її створення.

2. Опишіть функції працівників, які займатимуться збутом продукції.

Завдання 7

Укажіть, які з наведених цілей характерні службі маркетингу, а які – іншим підрозділам підприємства:

- проєкція: «адресна», масова;
- бюджет: стабільний, гнучкий;
- асортимент: обмежений, різноманітний;
- угоди: стандартизовані, непередбачувані;
- конкурентна позиція: активна, пасивна;
- проблеми: зовнішні, внутрішні.

Тестові завдання

1. Основною організація маркетингового менеджменту є такі принципи, як:

- а) цілеспрямованість та пропорційність;

- б) паралельність та системність;
- в) гнучкість та ієрархічність;
- г) безперервність та стратегічна спрямованість.

2. Координованість дій як принцип організації маркетингу на підприємстві передбачає:

- а) комплексність маркетингових заходів для досягнення синергічного ефекту;
- б) додержання певних пропорцій у продуктивності праці структурних підрозділів підприємства;
- в) зорієнтованість на конкретну маркетингову стратегію;
- г) своєчасне реагування маркетингової структури на зміни, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

3. Соціальний метод планування маркетингової організаційної структури передбачає, що:

- а) робота має відповідати статусу працівників, бути повноцінною, приносити задоволення;
- б) зміст функцій і час на їх виконання мають залишати простір для швидкого реагування на зміну умов як всередині підприємства, так і зовні;
- в) робота має тривати повний робочий день і бути доцільною;
- г) усі відповіді правильні.

4. Третім етапом алгоритму створення маркетингового підрозділу є:

- а) формування концепції організації маркетингу на підприємстві;
- б) дослідження ринку;
- в) аналіз маркетингових можливостей підприємства;
- г) визначення місії діяльності підприємства.

5. При організації відділу збуту:

- а) маркетингові функції, як правило, виконуються спеціалістами, які наймаються тимчасово;
- б) збутові та окремі маркетингові функції виконуються штатними працівниками цього відділу;
- в) збутові функції виносяться за межі підрозділу;
- г) виконання маркетингових і збутових функцій поєднується в єдиний комплекс завдяки єдиному керівництву.

6. Менеджери та спеціалісти в області маркетингу можуть бути представлені:

- а) 3-ма різними рівнями;
- б) 2-ма різними рівнями;
- в) 4-ма різними рівнями;
- г) 5-ма різними рівнями.

7. Представником оперативно-виконавчого рівня організації маркетингових служб є:

- а) торговий агент;
- б) контролер маркетингу;
- в) менеджер з маркетингових досліджень;
- г) менеджер продукту.

8. Менеджер по роботі із споживачами – це представник:

- а) середнього рівня організації маркетингових служб;
- б) оперативно-виконавчого рівня організації маркетингових служб;
- в) технічного рівня організації маркетингових служб;
- г) допоміжного рівня організації маркетингових служб.

9. До функцій служби маркетингу відносять:

- а) забезпечення виробництва товарів певної якості і кількості;
- б) планування обсягів випуску продукції, її собівартості;
- в) розробка коротко- та довгострокових прогнозів розвитку ринку;
- г) пошук, відбір та навчання персоналу.

10. Основними завданнями маркетингової служби є:

- а) збирання та обробка інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства;
- б) одержання планового прибутку;
- в) повне і відповідальне виконання аналітичних функцій;
- г) подання на розгляд та затвердження керівником планів.



НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати питання винесені на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання самоконтролю та перевірки знань.
4. Підготуватись до обговорення на практичному занятті особливостей сучасної організації маркетингового менеджменту.
5. Пов'язати терміни з їх визначенням у термінологічному словнику.
6. Проаналізувати організацію маркетингового менеджменту на конкретному підприємстві (вибір необхідно узгодити з викладачем).

Питання для самостійного опрацювання

1. Сутність і завдання організації управління маркетингом на підприємстві
2. Ділова етика в організації маркетингового менеджменту

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. У чому полягає сутність організації маркетингового менеджменту?
2. Назвіть принципи організації маркетингового менеджменту та розкрийте їх зміст.
3. Які основні етапи процесу створення маркетингового підрозділу?
4. Назвіть вимоги до створення маркетингових організаційних структур.
5. Які фактори впливають на склад та зміст функцій структурних підрозділів служби маркетингу?

6. Дайте характеристику етапів формування маркетингової організаційної структури.

7. Визначте та поясніть основні розбіжності між відділом маркетингу та іншими відділами, які можуть виникати в процесі формування цілей діяльності підприємства.

8. Які структурні підрозділи можуть входити до складу служби маркетингу на підприємстві.

9. Які існують рівні маркетингового менеджменту на підприємстві. Дайте їм характеристику та наведіть приклади.

10. У чому полягають завдання та права маркетингової служби на підприємстві.

Термінологічний словник

| Терміни | Визначення |
|---|---|
| 1. Організація маркетингу | а) особа, відповідальна за планування у розрізі продуктів, а також наступне виконання активностей, запланованих протягом його життєвого циклу |
| 2. Організаційна структура маркетингу | б) фахівець, який підтримує весь комплекс маркетингу шляхом організації та проведення маркетингових досліджень |
| 3. Менеджер з маркетингових досліджень | в) фахівець, який здійснює внутрішній аудит маркетингової діяльності, зокрема аналізує виконання плану прибутку; аналізує власну частку ринку; аналізує відношення споживачів до продукції підприємства; аналізує маркетингові зусилля щодо просування товарів на ринок; аналізує прибутковість продажу товарів за асортиментними групами тощо |
| 4. Менеджер продукту | г) структура управління маркетинговими функціями, яка встановлює підпорядкованість і відповідальність за реалізацію поставлених цілей і виконання завдань |
| 5. Контролер маркетингу | д) управління маркетингом, що передбачає поєднання виконання маркетингових і збутових функцій в єдиний комплекс завдяки спільному керівництву; можливість залучення до виконання маркетингових функцій інших працівників підприємства |
| 6. Економіст-аналітик з маркетингу | е) посадова особа підприємства, що здійснює аналіз маркетингової ситуації, реалізацію планів і контрольні функції |
| 7. Управлінський метод планування організаційної структури маркетингу | є) покриття витрат на функціонування маркетингової організаційної структури доходами від реалізації маркетингових заходів |

| | |
|---|---|
| 8. Сучасна схема управління маркетингом | ж) фахівець, який контролює проведення маркетингових заходів: контроль за витратами на маркетинг; контроль виконання планів продажу товарів; контроль за витратами на рекламу і дослідження. |
| 9. Менеджер з маркетингу | з) прийнятна для підприємства система підпорядкованості підрозділів служби маркетингу і взаємодії між ними стосовно володіння, використання та передавання інформації з метою прийняття обґрунтованих рішень і контролю за їх виконанням |
| 10. Економність організації маркетингу | и) створення умов, які дають змогу керувати роботою так, щоб вона здійснювалася послідовно, паралельно чи паралельно-послідовно і в одному напрямку |

Методичні рекомендації проведення аналізу організування маркетингового менеджменту на підприємстві

Послідовне проведення аналізу організування маркетингового менеджменту на підприємстві передбачає необхідність реалізації наступних етапів.

1. Дати загальна характеристика відділу маркетингу та принципів його побудови.
2. Характеризувати взаємодії відділу маркетингу з іншими підрозділами підприємства та процесу прийняття управлінських рішень із питань маркетингу
3. Провести аналіз розподілу завдань та відповідальності у відділі маркетингу.
4. Проаналізувати посадову інструкцію менеджера з маркетингу підприємства. Визначити та охарактеризувати основні розділи цієї посадової інструкції. Визначити її недоліки з вашої точки зору.
5. Скласти посадову інструкцію для спеціаліста відділу маркетингу (на власний вибір).

Рекомендована література [2, 4, 8, 9, 12, 13, 15, 19, 20, 21, 22, 25]

ТЕМА 7. ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА

- 7.1. Еволюція розвитку організаційних структур маркетингу
- 7.2. Підходи до організації маркетингових підрозділів
- 7.3. Інтегровані та неінтегровані маркетингові організаційні структури
- 7.4. Сучасні тенденції розвитку організаційних структур маркетингу

7.1. Еволюція розвитку організаційних структур маркетингу

Маркетингові організаційні структури будь-якого підприємства є системною сукупністю підрозділів, які виконують наступні функції:

- дослідження ринку;
- замовлення і планування асортименту продукції;
- ціноутворення і системи знижок;
- прогнозування збуту (продажу) готової продукції;
- управління процесами товароруку, зокрема вивчення каналів товарообороту, збуту, методів продажу;
- управління маркетинговими комунікаціями, зокрема підвищення іміджу підприємства та інші.

Ф. Котлер в еволюційному розвитку організаційних структур маркетингу виділяє 6 етапів.

1. Простий відділ збуту – притаманний невеликим підприємствам. Збутова політика обмежується системою розподілу. Дослідження ринку, планування збуту та реклама мають другорядне значення. Якщо виникає потреба у проведенні маркетингових досліджень або рекламної кампанії, то залучаються спеціалісти зі спеціалізованих компаній.

2. Відділ збуту, який виконує функції маркетингу. Така організаційна структура орієнтована на продаж товару з використанням різних збутових інструментів. Керівникові зі збуту підпорядковуються функції інших відділів, пов'язані зі збутом: планування збуту, навчання продавців, обслуговування покупців тощо. У цьому разі для проведення маркетингових досліджень і рекламних кампаній наймаються фахівці – менеджер з маркетингових дослідженнях і менеджер з реклами. Також може бути найнятий директор з маркетингу, який буде керувати цими та іншими маркетинговими функціями.

3. Самостійний відділ маркетингу. Маркетинг розглядається вже як одна з функцій управління діяльністю підприємства, товарна політика входить до сфери маркетингової діяльності. Скорочуються функції відділу збуту. На цьому етапі збут і маркетинг – це вже дві різні функції.

4. Сучасний відділ маркетингу. Якщо між збутом і маркетингом виникають суттєві непорозуміння і розходження, то найкращий вихід з цього – створення відділу

маркетингу, у якому поєднуються функції збуту та маркетингу під керівництвом виконавчого директора з маркетингу та збуту.

5. *Ефективна маркетингова компанія.* Підприємство може мати сучасний відділ маркетингу і все одно зазнавати невдач на ринку. Для уникнення такої ситуації необхідно щоб всі працівники творчо займалися маркетинговою діяльністю, а не тільки маркетологи та торговельний персонал.

6. *Компанія, заснована на процесах і результатах.* Зараз багато компаній змінюють свою організаційну структуру, зосереджуючи її на ключових процесах, а не відділах.

Організацію «по відділах» усе частіше вважають перешкодою для виконання основних функцій бізнесу, таких як створення нових продуктів, залучення і утримання покупців, оброблення замовлень і обслуговування клієнтів. У цьому випадку організаційна структура спрямована на ключові процеси в компанії є більш ефективною. Щоб досягти певних результатів за зазначеними процесами, в компаніях утворюють змішані команди та призначаються їхніх керівники. Маркетологи та торговельні працівники усе частіше працюють у таких командах.

7.2. Підходи до організації маркетингових підрозділів

У теорії та практиці маркетингового менеджменту виокремлюють різні підходи до побудови маркетингових організаційно-управлінських структур.

Кожне підприємство самостійно визначає свою маркетингову структуру, а тому на практиці існує безліч варіантів її побудови.

Разом з цим можна виділити декілька типових моделей.

Функціональна організація (рис. 7.1) – це така організаційна структура, при якій діяльність фахівців у підрозділах маркетингу організована виходячи із функцій маркетингу, які вони виконують (наприклад, маркетингові дослідження, прогнозування та планування маркетингової діяльності, збут, реклама тощо).



Рис. 7.1. Функціональна маркетингова організаційна структура

Окрім розв’язання конкретних маркетингових задач важливими завданнями маркетингових служб, побудованих за функціональним підходом, є забезпечення

орієнтації всієї діяльності підприємства на використання принципів маркетингу, координацію роботи всіх підрозділів і служб підприємства у цьому напрямку.

Географічна (регіональна) організація (рис. 7.2) застосовується підприємствами, які здійснюють свою діяльність за кордоном або в різних регіонах країни, що мають принципові відмінності, які впливають на їхню діяльність.

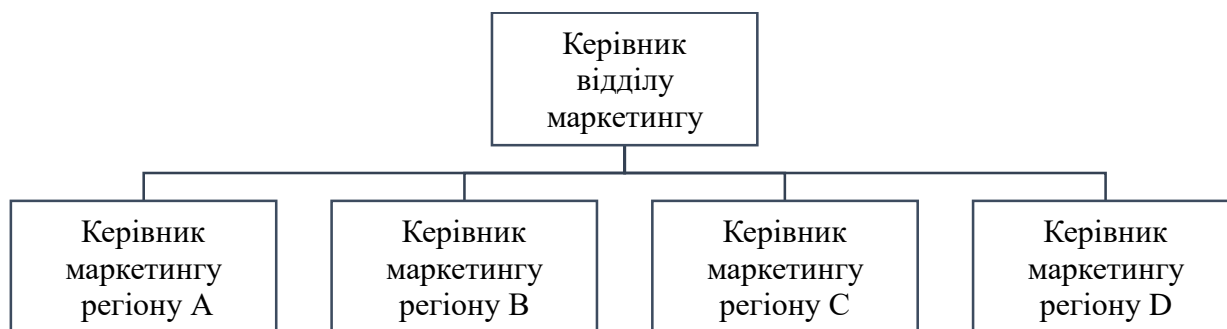


Рис. 7.2. Географічна (ринкова) маркетингова організаційна структура

Зазначена на рис. 7.2 структура є досить спрощеною.

Так, наприклад, керівнику служби маркетингу може підпорядковуватись декілька регіональних менеджерів, в підпорядкуванні яких може знаходитися певна кількість зональних менеджерів. Менеджерам з маркетингу в кожній зоні можуть підпорядковуватися районні менеджери, а тим, в свою чергу – торгові представники або продавці.

Як правило, регіональні менеджери координують усі маркетингові заходи щодо всіх продуктів й здійснюють контроль за усіма покупцями свого територіального ринку.

До позитивних або сильних сторін організації служби маркетингу за географічним принципом можна віднести:

- чітку відповідальність кожного з маркетингологів за дії, що приймаються на ринку, який за ними закріплений;
- надання можливості менеджерам з продажу досконало знати специфіку потреб своїх споживачів, результативно працювати з мінімальними витратами часу та коштів на поїздки;
- можливість розробки більш достовірного прогнозу зміни ємності ринку з врахуванням специфіки регіонів.

Однак, поряд з позитивними моментами запровадження зазначеної структури доцільно зазначити і ряд негативних або недоліків вказаного типу:

- децентралізація та дублювання окремих функцій маркетингового управління;
- складна структура;
- утруднення координації щодо товарів та функцій; розчленованість товарної політики за ринковими регіонами.

Продуктова (товарна) організація (рис. 7.3).

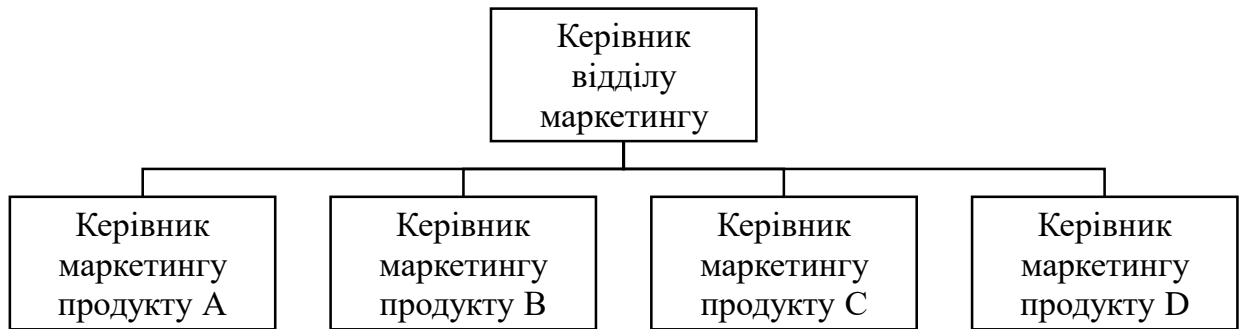


Рис. 7.3. Продуктова (товарна) модель маркетингової оргструктури

Підприємства, які виробляють велику кількість різних товарів і мають багато торгових марок, часто організуються на основі управління окремими товарами чи торговими марками.

Організаційна структура таких підприємств, в якій за розробку та реалізацію стратегій і поточних планів маркетингу для конкретного продукту чи групи продуктів відповідає керуючий продуктом, в підпорядкуванні якого знаходяться співробітники, які виконують усі необхідні для цього продукту функції маркетингу.

Товарна організація відділів маркетингу поширена на великих підприємствах з диверсифікованим виробництвом, які випускають широкий асортимент товарів за різними технологіями виробництва.

Цей підхід до організації маркетингової діяльності на підприємстві дозволяє швидко реагувати на зміни умов конкуренції, технології, нові вимоги ринку.

Ринкова (сегментна) організація (рис. 7.4).



Рис. 7.4. Ринкова (сегментна) модель маркетингової оргструктури

У цій організаційній структурі маркетингу керуючі, здійснюючи управління окремими ринками несуть відповідальність за розробку та реалізацію стратегій і планів маркетингової діяльності на певних ринках і співпрацюють із спеціалістами функціональних підрозділів, де розробляється маркетингова стратегія для кожного ринку.

Мета використання цієї структури – задовольнити потреби споживачів не гірше, ніж це роблять підприємства, які обслуговують лише один сегмент ринку. Ця структура найбільш відповідає вимогам маркетингової орієнтації на споживача.

Функціонально-продуктова організація (рис. 7.5) – організаційна маркетингова структура, в якій функціональні маркетингові служби підприємства виробляють і координують здійснення деяких єдиних для підприємства цілей маркетингу.

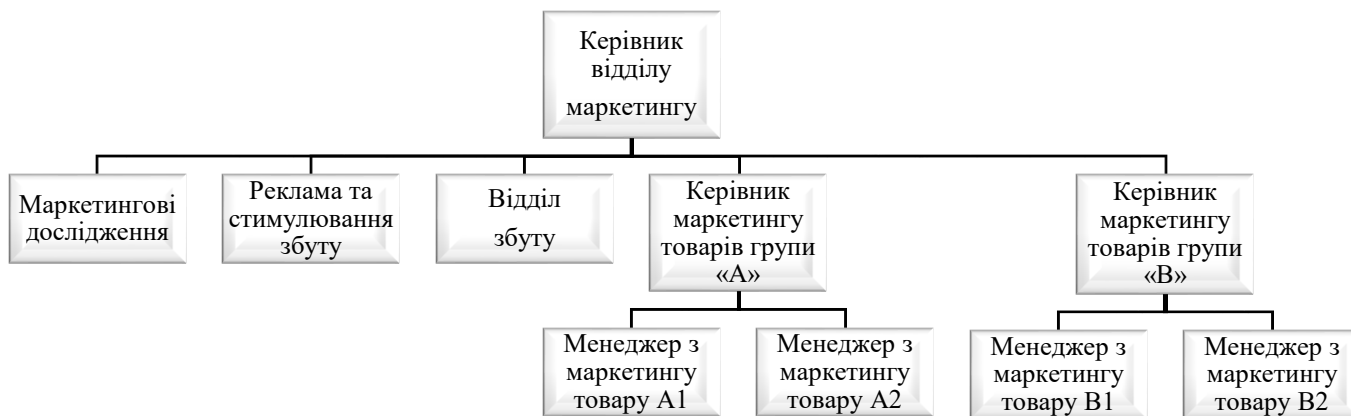


Рис. 7.5. Функціонально-продуктова маркетингова організаційна структура

У той же час за розробку і реалізацію стратегій і планів маркетингу для певного продукту відповідає керуючий продуктом. Він також формулює для функціональних маркетингових служб завдання в сфері маркетингу певних продуктів і контролює їх виконання. Цей тип оргструктури використовується підприємствами, що випускають багатомоделну продукцію.

Функціонально-ринкова організація (рис. 7.6).

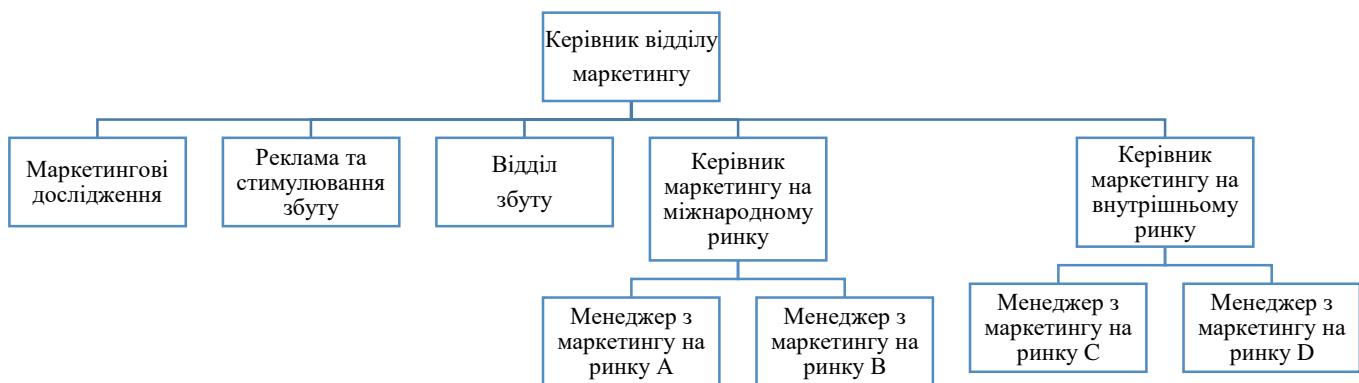


Рис. 7.6. Функціонально-ринкова маркетингова оргструктура

Як і в попередньому випадку, організаційна маркетингова структура, в якій функціональні маркетингові служби виробляють і координують здійснення деяких єдиних для всього підприємства цілей і задач маркетингу. В той же час за розробку і

реалізацію стратегій і планів маркетингу для певних ринків відповідають керуючі, відповідальні за роботу на цих ринках. Вони також формулюють для функціональних маркетингових служб підприємства завдання в області маркетингової діяльності на певних ринках і контролюють їхнє виконання.

Продуктово-ринкова організація. Ця оргструктура використовується підприємствами, коли є як керуючі окремими продуктами, так і керуючі окремими ринками.

Продукт-менеджери планують обсяги продажів і прибуток для своїх продуктів, контактують при цьому з керуючими окремими ринками з метою визначення можливого обсягу продажів. Керуючі окремими ринками зі свого боку відповідають за розвиток прибуткових ринків для існуючих і потенційних продуктів підприємства.

Функціонально-продуктово-ринкова організація. Організаційна структура управління маркетингом, в якій функціональні маркетингові підрозділи виробляють і координують здійснення деяких єдиних для підприємства цілей і задач маркетингу. У той же час за розробку і реалізацію стратегій та планів маркетингу для певних ринків відповідають керуючі ринками, вони також можуть формулювати для функціональних маркетингових підрозділів підприємства завдання в області маркетингової діяльності на певних ринках і контролюють їх виконання.

Організація матричного типу (рис. 7.7).

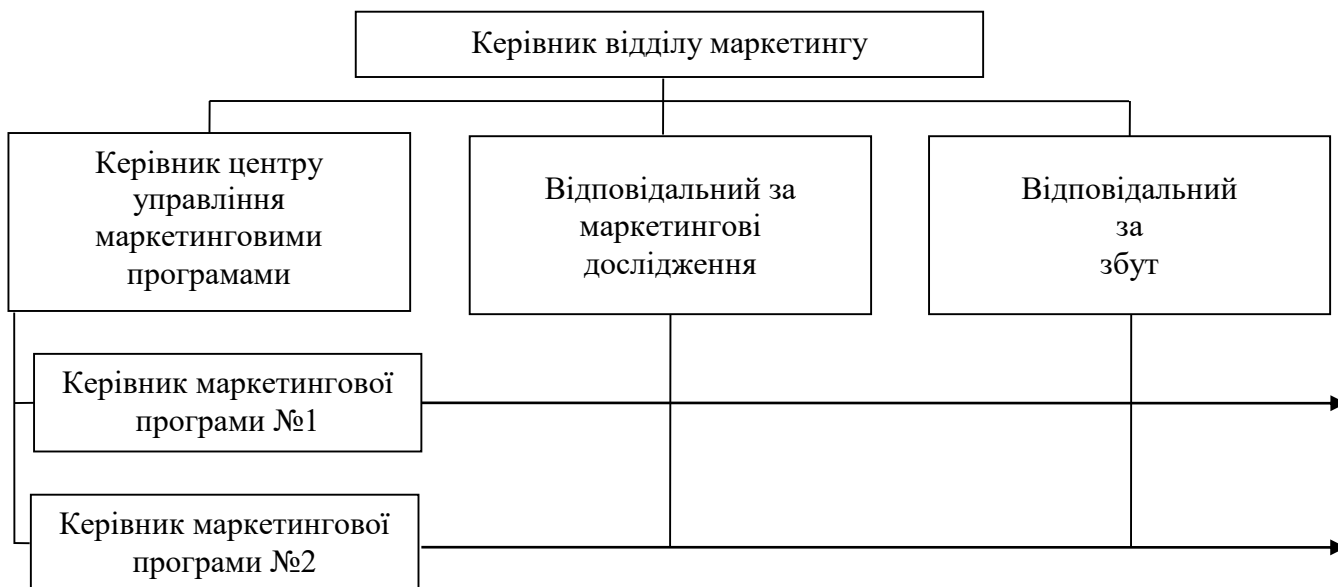


Рис. 7.7. Матрична маркетингова оргструктура

Така структура поєднує максимум переваг і мінімум недоліків інших структур. Сутність відносин за такої організації полягає є наступному: керівнику маркетингової програми, наприклад, із засвоєння якогось ринку певної продукції, передаються від керівництва підприємства необхідні повноваження з розподілу ресурсів, а також виконання заходів, що входять до складу програми; йому ж тимчасово підпорядковуються не тільки співробітники відповідних маркетингових підрозділів,

але й співробітники підрозділів, які займаються розробкою і доведенням до виробництва відповідного товару.

Таким чином, кожний учасник робіт з програми, який знаходиться у штатному розкладі відповідного підрозділу, має подвійне підпорядкування: по лінії програмних робіт він підпорядковується керівнику маркетингової програми, по всьому іншому – своєму лінійному керівникові.

Основний недолік цього типу організаційної структури – подвійність підпорядкування. Часто важко з'ясувати, хто винен і в чому сутність труднощів, що виникли.

7.3. Інтегровані та неінтегровані маркетингові організаційні структури

Існують ще два типи маркетингових організаційних структур: інтегровані та неінтегровані.

Інтегровані маркетингові оргструктури здійснюють свою діяльність комплексно, управління ними здійснюється з одного координуючого центру (рис. 7.8). Вони можуть бути побудовані за функціональним або товарним принципом, за орієнтацією на споживачів чи ринки, з лінійною або матричною взаємозалежністю окремих маркетингових підрозділів (служб).

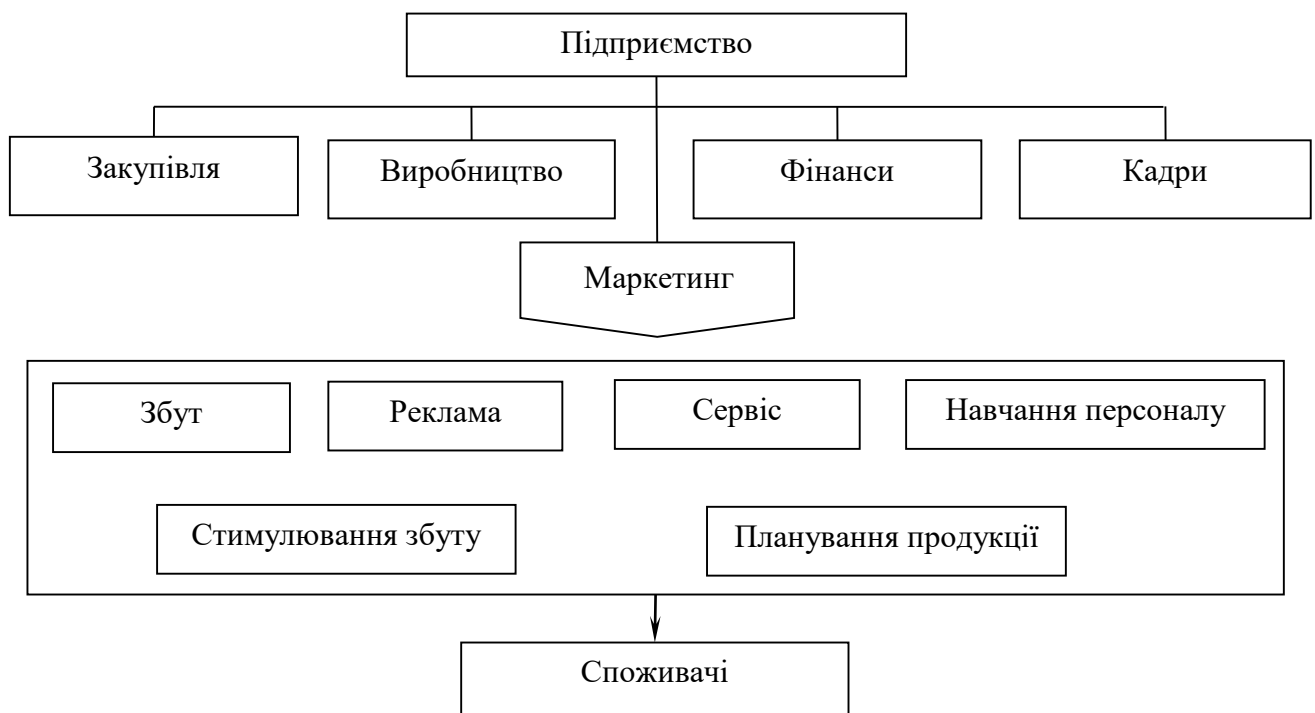


Рис. 7.8. Інтегрована маркетингова організаційна структура

Усі підрозділи разом, інтегровано впливають на споживачів.

Однією з найпоширеніших форм маркетингової організації, яка сьогодні широко використовується в діяльності закордонних компаній є «*міжфункціональна команда*».

Західні фахівці з маркетингу вважають, що перехід на маркетингове управління

через міжфункціональні команди – це значний прогрес у процесі підвищення раціональності маркетингового управління.

Сутність маркетингового управління за принципом міжфункціональної команди полягає в тому, що призначається керівник, який очолює *міжфункціональний комітет* з числа керуючих або провідних фахівців підрозділів підприємства, що мають пряме або опосередковане відношення до маркетингової діяльності.

Цей комітет (команда) передбачає створення постійної або тимчасової організаційної структури з різними функціональними навичками. Ця команда має колективні повноваження і несе колективну відповідальність за виконання маркетингового плану, стратегії, програми, проекту. Міжфункціональний комітет може безпосередньо приймати принципи маркетингові рішення щодо виходу на нові цільові ринки, позиціонування продукту і ціноутворення. Він також займається реалізацією маркетингових планів, стратегій і програм.

Різновидом управління через міжфункціональну команду є управління організаційними відносинами за типом «маточини і спиці». У центрі такої структури довготермінових взаємовідносин у компанії – міжфункціональна команда, яка відіграє роль маточини. До складу міжфункціональної команди можуть включатися представники підприємств-підрядників з числа дизайнерів, постачальників, замовників або рекламного агентства. Управління іншими взаємовідносинами може здійснюватися через службу збуту чи шляхом проведення засідань і електронного обміну даними.

Неінтегровані маркетингові оргструктури – це сукупність відповідних маркетингових підрозділів, не скоординованих у своєму впливі на споживача (рис. 7.9).

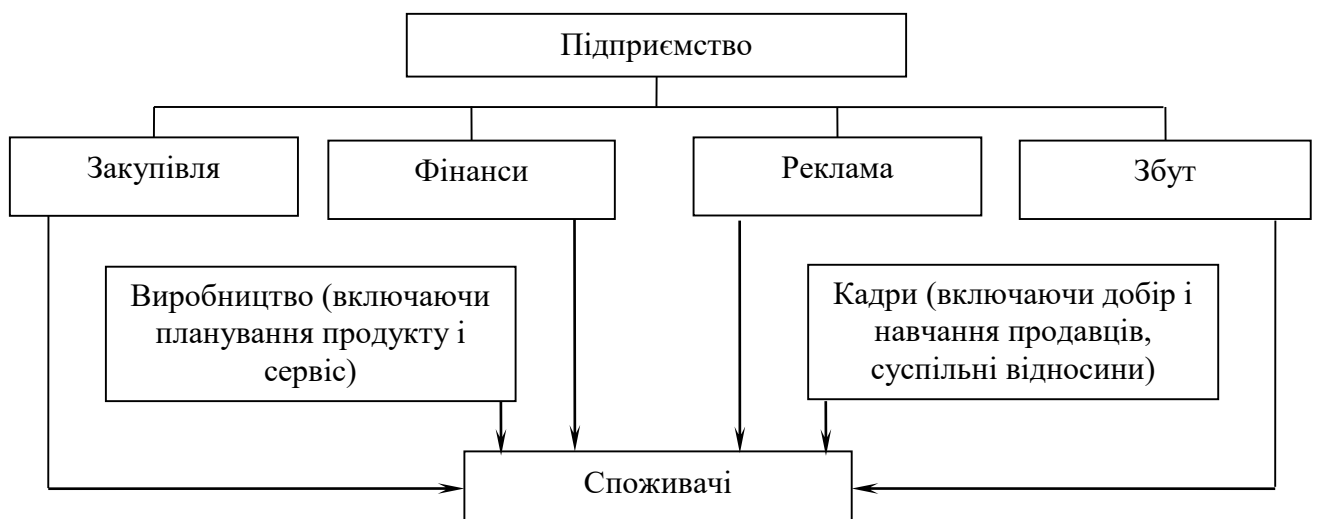


Рис. 7.9. Неінтегрована маркетингова організаційна структура

У цьому випадку кожний підрозділ окремо впливає на споживачів.

Крім стаціонарних маркетингових оргструктур на підприємствах також можуть

утворюватись тимчасові. Вони найчастіше формуються з однієї чи кількох груп працівників різних підрозділів і створюються для вирішення завдань тимчасового характеру.

Такими органами можуть бути:

– *ради з маркетингу* (дорадчі органи, які включають провідних спеціалістів підприємства і періодично збираються для вирішення якихось проблем);

– *венчурні групи* (невеликі групи спеціалістів, які працюють деякий час спільно над реалізацією запропонованої ідеї).

При створенні тимчасових маркетингових оргструктур доцільно чітко сформулювати їх основне завдання, визначити відповідальність кожного працівника, який увійшов до складу такої структури, організувати чітке планування й виконання роботи, призначити відповідальних виконавців.

У практиці відомі також *неформальні маркетингові структури*. Вони не мають чіткого розподілу задач і відповідальності. Це можуть бути найбільш досвідчені співробітники підприємства, які самі приймають рішення, але при цьому керівник має підтвердити свою згоду підписом.

7.4. 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. Більшою мірою це характерно для компаній, що надають послуги, й достатньо ефективно працюють в цій сфері.

Структура управління в маркетингу відносин обумовила виникнення нового *організаційного типу 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.

Незалежно від типу організаційної структури всі підрозділи маркетингу на підприємстві (центри, відділи, служби, бюро, групи) мають бути тісно пов'язані між собою. Від змісту та ступеня інтеграції внутрішньо-системних зв'язків, характеру взаємовідносин і визначення чіткої функціональної специфіки в діяльності елементів маркетингової структури залежить ефективність підприємства.



ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

Завдання 1

Проаналізуйте організаційну структуру управління маркетинговою діяльністю будь-якого реально функціонуючого підприємства. Підприємство виберіть самостійно, вибір узгодьте з викладачем.

Завдання 2

Визначте, які з наведених нижче висловлювань належать до переваг товарної та функціональної моделей побудови відділів маркетингу, а які – до недоліків.

- можливість швидкого вирішення маркетингових проблем, що виникають;
- простота управління загалом;
- можливість глибокої спеціалізації, підвищення професіонального рівня виконавців;
- проблеми координації маркетингових зусиль;
- паралелізм розробок;
- можливість превалювання інтересів окремих виконавців (підрозділів);
- неможливість порівняння результатів діяльності різних підрозділів;
- універсалізм підрозділів;
- значні витрати;
- слабка гнучкість організаційної структури.

Завдання 3

Визначте тип організаційних структур управління маркетинговою службою підприємства за даними табл. 7.1. та 7.2.

Таблиця 7.1

Вихідні дані для визначення типу організаційної структури маркетингової служби

| Показники | Вид товару | | | |
|--|--|---|--|---|
| | А | Б | В | Г |
| Фактичний обсяг випущеної продукції, тис. грн. | 5850 | 5850 | 5850 | 5850 |
| Споживачі | Діти та молоді мами, які страждають на авітаміноз і анемію | Жінки віком від 25 до 40 років з рівнем доходу від 6000 до 10000 грн. | Люди похилого віку, які ведуть здоровий спосіб життя | Жінки та чоловіки віком від 40 до 60 років з доходом від 8000 до 12000 грн. |
| Обсяг попиту тис. грн. | 6000 | 9000 | 4000 | 3000 |
| Валовий прибуток, тис. грн. | 2000 | 2000 | -1000 | -1000 |

Таблиця 7.2

Вихідні дані для визначення типу організаційної структури маркетингової служби

| Показники | Вид товару | | | |
|--|---|--|---|--|
| | А | Б | В | Г |
| Фактичний обсяг випущеної продукції, тис. грн. | 7800 | 7800 | 2115 | 9140 |
| Споживачі | Підприємства важкого машинобудування в м. Дніпро та Дніпропетровській області | Підприємства важкого машинобудування у м. Кривий Ріг | Ремонтні заводи та майстерні в м. Київ та області | Підприємства важкого машинобудування та ремонтні майстерні в Харківській області |
| Обсяг попиту тис. грн. | 900 | 6000 | 5000 | 10000 |
| Валовий прибуток, тис. грн. | 420 | 150 | 300 | 1000 |

Охарактеризуйте переваги та недоліки визначених типів організаційних маркетингових структур. Яка між ними відмінність та в чому полягає основний їх зміст.

Завдання 4

Компанія «ГАЛАКТИКА» працює на двох товарних ринках – оптова торгівля взуттям та організація мережі ресторанних комплексів. Діяльність компанії розпочалася п'ять років тому з дрібнооптового продажу взуття.

Сьогодні компанія «ГАЛАКТИКА» має понад 200-і ділових партнерів у різних регіонах України, серед них – великі універмаги, спеціалізовані взуттєві магазини, оптові підприємства. Переважна більшість яких співпрацює з компанією з моменту її створення. Закупівлю взуття компанія «ГАЛАКТИКА» здійснює безпосередньо у фірм-виробників. А це – чотири українських підприємства та три італійські фірми, які щорічно на замовлення компанії під торговою маркою Leonardo виготовляють близько 150 моделей жіночого та чоловічого взуття осінньо-зимового та весняно-літнього асортименту. Крім того, понад 300 моделей щорічно закуповуються на виставці в Мілані.

Орієнтуючись на різні за доходами групи споживачів, підприємство пропонує моделі торгових марок Leonardo Classic та Leonardo Exclusive.

Щодо мережі ресторанів швидкого харчування, майже три роки тому були відкриті два ресторани у Харкові. Цей напрямок виявився досить прибутковим, що спонукало керівництво компанії прийняти рішення про освоєння столичного ринку швидкого харчування. Планується протягом двох років відкрити п'ять ресторанів у Києві. Пряма конкуренція з McDonald's та іншими конкурентами не лякає

засновників, які переконані, що досить агресивні щодо конкурентної ціни та спеціалізація на якісних стравах з курячого м'яса, доповнених стравами української кухні, дозволять скласти серйозну конкуренцію знаменитим біг-макам.

Завдання:

– запропонуйте свій варіант організаційної структури відділу маркетингу компанії «ГАЛАКТИКА»;

– охарактеризуйте основні переваги та недоліки запропонованої Вами організованої структури відділу маркетингу.

Тестові завдання

1. Простий відділ збуту притаманний:

- а) невеликим підприємствам;
- б) ТНК;
- в) материнським компаніям;
- г) холдинговим компаніям.

2. Серед основних факторів, що визначають структури служби маркетингу, виділяють:

- а) цілі та концепцію роботи на ринку;
- б) виробничі площі підприємства;
- в) етап життєвого циклу підприємства;
- г) жодний із зазначених.

3. До базових типів організаційних структур маркетингових служб відноситься:

- а) матрична;
- б) географічна;
- в) продуктово-ринкова;
- г) функціональна.

4. Організаційна структура служби маркетингу, в якій керуючі несуть відповідальність за розробку і реалізацію стратегій та планів маркетингу на окремих ринках, відноситься до наступного типу організації:

- а) функціонального;
- б) географічного;
- в) ринкового;
- г) товарного.

5. Сукупність відповідних маркетингових підрозділів, не скоординованих у своєму впливові на споживача:

- а) неінтегровані маркетингові оргструктури;
- б) інтегровані маркетингові оргструктури;
- в) функціональні маркетингові оргструктури;
- г) ринкові маркетингові оргструктури.

6. Оргструктура, яка реалізується, коли є керуючі як окремими продуктами, так і окремими ринками:

- а) продуктово-ринкова;
- б) функціонально-продуктово-ринкова;

- в) матрична;
- г) дивізіональна.

7. *Організаційна структура в якій є посада керуючого конкретним продуктом:*

- а) товарна;
- б) ринкова;
- в) географічна;
- г) функціональна.

8. *Тип організаційної структури, який найчастіше використовується підприємствами, що випускають багатомономенклатурну продукцію:*

- а) функціонально-продуктова;
- б) функціонально-ринкова;
- в) матрична;
- г) продуктово-ринкова.

9. *Структура, яка поєднує максимум переваг і мінімум недоліків інших структур:*

- а) матрична;
- б) функціонально-продуктово-ринкова;
- в) продуктова;
- г) ринкова.

10. *Основним недоліком матричної організації маркетингу є:*

- а) подвійність підпорядкування;
- б) відсутність відповідальності кожного з маркетологів за дії, що приймаються в тому чи іншому географічному регіоні;
- в) дублювання ряду функцій маркетингового управління;
- г) усі відповіді правильні.



НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати питання винесені на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання самоконтролю та перевірки знань.
4. Підготуватись до обговорення на практичному занятті різних підходів до оцінки раціональної організації маркетингового менеджменту на підприємстві.
5. Пов'язати терміни з їх визначенням у термінологічному словнику.
6. Проаналізувати організаційну структуру управління маркетингом конкретного підприємства (вибір необхідно узгодити з викладачем).

Питання для самостійного опрацювання

1. Місце маркетингових служб в системі маркетингового менеджменту
2. Принципи і логіка формування структури маркетингу на підприємстві

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Охарактеризуйте еволюційні етапи розвитку організаційних структур маркетингу.
2. Назвіть види базових організаційних структур служби маркетингу.
3. У чому полягає відмінність сучасного відділу маркетингу від самостійного за Ф. Котлером.
4. Які існують способи створення маркетингових організаційних структур управління на підприємстві.
5. В чому полягає сутність функціональної організаційної структури служби маркетингу.
6. Переваги і недоліки регіональної структури служби маркетингу.
7. Охарактеризуйте зміст матричних організаційних структур служби маркетингу
8. Які існують змішані маркетингові організаційні структури на підприємствах. Дайте їм характеристику.
9. Визначте можливості інтегрованих маркетингових організаційних структур.
10. У яких випадках доцільно застосовувати неінтегровані маркетингові організаційні структури?

Термінологічний словник

| Терміни | Визначення |
|--|---|
| 1. Неінтегровані маркетингові оргструктури | а) дворівнева маркетингова структура, в якій вертикальний рівень створюється ієрархічною структурою, а горизонтальний рівень – програмною |
| 2. Програмна організаційна структура | б) невеликі групи спеціалістів, які працюють деякий час спільно над реалізацією запропонованої ідеї |
| 3. Ради з маркетингу | в) вертикальна ієрархічна структура маркетингу, основана на поєднанні менеджерів по продуктах і менеджерів по ринках |
| 4. Товарно-ринкова організаційна структура | г) сукупність відповідних маркетингових підрозділів, не скоординованих у своєму впливі на споживача |
| 5. Жорстка організаційна структура | д) 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 |
| 6. Матрична | е) горизонтальна маркетингова структура, що передбачає |

| | |
|---|---|
| організаційна структура | 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 |
| 7. Венчурні групи | є) дорадчі органи, які включають провідних спеціалістів підприємства і періодично збираються для вирішення якихось проблем |
| 8. Ринкова організаційна структура | з) вертикальна ієрархічна структура маркетингу, в якій менеджер по ринку керує менеджерами по окремих ринках (менеджери по розвитку ринку), які мають у підпорядкуванні функціональних спеціалістів |
| 9. Товарна організаційна структура | ж) 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 |
| 10. Функціональна організаційна структура | и) 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 |

Методичні рекомендації до проведення аналізу організаційної структури управління маркетингом підприємства

Послідовне проведення аналізу організаційної структури управління маркетингом підприємства передбачає необхідність реалізації наступних етапів.

1. Визначити вид організаційної структури відділу маркетингу за різними класифікаційними ознаками.

2. Встановити ступінь відповідності організаційної структури відділу маркетингу загальній структурі підприємства, його системі управління, цілям, завданням і напрямкам розвитку.

3. Провести оцінку ефективності організаційної структури відділу маркетингу за період дослідження за критеріями наведеними в табл..

При цьому варто скористатись наступними рекомендаціями:

- якщо сума балів, яку набрала та або інша маркетинговий відділ, знаходиться в межах від 24 до 30, то ефективність управління роботою маркетингового відділу підприємства висока;

Оцінка ефективності організаційної структури відділу маркетингу підприємства

| Критерії оцінки | Оцінка |
|---|---|
| 1 | 2 |
| 1. Рівень компетентності працівників маркетингового відділу | - високий – 3; - середній – 2; - низький – 1. |
| 2. Творчий підхід експертів до маркетингової діяльності | - існує при організації та проведенні майже кожного маркетингового заходу – 3; - часто використовуються стандартні методи роботи – 2; - відсутній – 1. |
| 3. Якість підготовки маркетингових заходів | - висока – 3; - середня – 2; - низька – 1. |
| 4. Точність виконання договірних зобов'язань (при співпраці зі сторонніми спеціалізованими організаціями) | - висока (вчасно, дотримуючись усіх правил договірних зобов'язань) – 3; - середня (допускаються незначні промахи) – 2; - низька (значні неточності або невиконання договірних зобов'язань) – 1. |
| 5. Використання в маркетинговій діяльності нових методів і засобів | - використовуються широко – 3; - застосовуються рідко – 2; - не використовуються зовсім – 1. |
| 6. Технічні можливості маркетингової служби | - великі (наявність власної інформаційної мережі, необхідної оргтехніки і т.д.) – 3; - середні – 2; - відсутність технічних можливостей – 1. |
| 7. Розуміння потреб споживачів продукції | - детальне дослідження цільової аудиторії споживачів продукції – 3; - недостатньо вивчена – 2; - відсутнє – 1. |
| 8. Знання співробітниками маркетингової служби продукції, що випускається | - знання засноване на детальних дослідженнях її показників, характеристик – 3; - знання поверхневі – 2; - продукція не вивчається маркетологами самостійно, а інформація про неї береться з інших функціональних відділів, не аналізується – 1. |
| 9. Орієнтація на аналіз ринку виробленої продукції | - ведеться детальне вивчення та аналіз ринку продукції – 3; - ринок вивчений недостатньо глибоко – 2; - опора на аналіз ринку практично відсутня – 1. |
| 10. Розмір бюджету маркетингової діяльності на підприємстві | - великий – 3, - середніх розмірів – 2; - грошей на маркетингову діяльність виділяється мало – 1 |

- якщо сума балів становить від 18 до 24, то ефективність роботи маркетингового відділу підприємства середня, часто робота малоефективна;

- якщо сума балів менше 18, то робота маркетингового відділу підприємства неефективна, ефективність дорівнює нулю.

Рекомендована література [2, 4, 8, 9, 12, 13, 15, 19, 20, 21, 22, 25]

ТЕМА 8. УПРАВЛІННЯ РОЗРОБКОЮ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ

- 8.1. Управління товарною політикою підприємства
- 8.2. Управління ціновою політикою підприємства
- 8.3. Управління збутовою політикою підприємства
- 8.4. Управління комунікаційною політикою підприємства

8.1. Управління товарною політикою підприємства

Маркетингова товарна політика – це комплекс заходів зі створення товарів (послуг) і управління ними для задоволення потреб споживачів й отримання підприємством прибутку.

Структура маркетингової товарної політики складається з таких трьох складових: розробка товару (послуги); обслуговування товару; елімінування.

Розробка товару (послуги) – це створення нової продукції (створення нового товару (послуги)) або модифікування (поліпшення) наявних властивостей та характеристик товару (послуги).

Обслуговування товару – це підтримання сукупності властивостей товарів (послуг), які уже впроваджені на ринок.

Елімінування – це процес виведення морально та (або) фізично застарілих товарів з ринку.

Розробка товарів (послуг) дає змогу підприємству: здійснити прорив на ринок; перемогти у конкурентній боротьбі; зберегти й розширити свою ринкову частку; збільшити доходи та прибуток.

З погляду маркетингу *товар* – це все те, що призначене для задоволення певної потреби й пропонується на ринку для продажу. Товаром можуть бути матеріальні об'єкти, послуги, місця, організації та ідеї.

Товар доцільно розглядати з позиції трьох рівнів:

– *товар за задумом* – це та основна ідея товару, той зиск, який отримує споживач у результаті його купівлі та споживання;

– *товар у реальному виконанні* – це реально створений товар з характерною для нього сукупністю властивостей, функцій, дизайну, ціни, упаковки, марки;

– *товар з підкріпленням* – це ті додаткові послуги й вигоди, які отримує споживач у процесі купівлі й споживання саме цього товару.

Підприємство, яке випускає товари на ринок, повинно потурбуватись, щоб споживачі його ідентифікували й відрізняли від аналогічних товарів конкурентів, тобто стає необхідною власна ринкова атрибутика: товарна марка, товарний знак, упаковка, штрих-код.

Товарна марка – це ім'я, назва, символ, малюнок чи їх поєднання, призначені для ідентифікації товарів або послуг конкретного виробника і диференціації їх від товарів-конкурентів. За допомогою товарної марки формується імідж підприємства-

виробника й імідж його товару.

Товарний знак – це товарна марка (або її частина), що зареєстрована у встановленому порядку й має юридичний захист.

Товарний знак є об'єктом промислової власності, його юридичний захист здійснюється на основі Закону України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг», а офіційну реєстрацію товарних знаків виконує Держпатент України.

Функції товарних знаків: створюють відмінності між товарами; полегшують ідентифікацію товару; виступають гарантом якості товару; надають інформацію про товар та його виробника; рекламують товар; забезпечують правовий захист товару.

Упаковка – це засіб або комплекс засобів, що забезпечують захист товару при його переміщенні від виробника до споживача. Вона захищає товари при збереженні і транспортуванні, її використовують для реклами і різноманітних, адресованих споживачу повідомлень. Сьогодні упаковка є важливою складовою іміджу підприємства.

Розрізняють три види упаковок: внутрішня – вмістилище товару; зовнішня – конструкція для захисту внутрішньої упаковки; транспортна – конструкція, призначена для пакування, зберігання, транспортування.

Функції упаковки:

- дає можливість збирати в потрібних обсягах і формі різні продукти;
- захищає товар при транспортування та зберігання;
- полегшує використання продукту;
- є засобом комунікації;
- є елементом планування продукції.

Водночас використання упаковки пов'язане з певними проблемами, основними з яких є: висока вартість, забруднення навколишнього природного середовища, ступінь правдивості інформації на упаковці.

Штрих-код або система штрихового кодування товарів надає значні переваги і виробнику, і правцю, і споживачеві, сприяє вирішенню проблеми ідентифікації товару та захищає його від підробок.

Товарна стратегія підприємства розробляється на перспективу і може включати три стратегічних напрямки покращення привабливості його товарного міксу:

- стратегія інновації товару (диверсифікація товару, диференціація товару);
- стратегія варіації функціональних властивостей товару (варіація фізичних властивостей, варіація дизайну, варіація імені чи/та марки, варіація забезпечення додаткових ефектів, варіація іміджу тощо);
- стратегія елімінації (спеціалізація, зміна сорту товару).

Стратегія інновації товару означає програму розробки й впровадження нових товарів. Вираз «новий товар» використовується як для позначення удосконалень, оновлення існуючих товарів, так і для характеристики абсолютно нових споживчих благ, які вперше пропонуються споживачам.

Диференціація товару є процесом розробки ряду істотних модифікацій товару,

які роблять його відмінним від товарів-конкурентів. Метою диференціації товару є зростання його конкурентоспроможності, підвищення привабливості товару через врахування особливостей окремих ринків або сегментів ринку, переваг споживачів. Ця стратегія застосовується тоді, коли підприємство починає виробляти додаткові товари, які планує вивести на нові ринки збуту.

При проведенні диверсифікації можливі зміни, як товару, так і ринків або їх комбінації.

Модифікацію товарів, які вже містяться у виробничій програмі, називають також варіацією товару. Вона є однією із стратегій збільшення тривалості етапу зрілості товару в життєвому циклі й спрямована на розширення сфери застосування існуючих товарів і залучення нових покупців для їх купівлі.

Завдання стратегії елімінації товару полягає у виділенні таких товарів, які виглядають сумнівними з точки зору подальшої привабливості для ринку, що є основою для ухвалення рішень щодо подальшої долі товарів: залишати їх у товарній номенклатурі або зняти з виробництва та вести з ринку.

8.2. Управління ціновою політикою підприємства

Цінова політика – це комплекс заходів щодо визначення цін, цінової стратегії і тактики, умов оплати праці, варіювання цінами залежно від позиції на ринку, стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Згідно маркетингу *ціна* – це сума коштів, яку споживач готовий заплатити за товар.

Цінова стратегія – це напрям дій підприємства щодо ціноутворення з метою досягнення визначених цілей у конкретній ринковій ситуації протягом конкретного періоду.

Визначення «цінової стратегії» потребує уточнень щодо двох аспектів: «ціль ціноутворення» та «конкретні ринкові ситуації», в яких обирається та чи інша цінова стратегія і визначаються ціни на товари.

Розробка цінової стратегії передбачає прийняття великої кількості різноманітних рішень.

Класифікацію цінових стратегій підприємства представлено на рис. 8.1.

Розрізняють два принципово відмінні типи стратегій щодо цінового рівня: стратегія високих цін; стратегія низьких цін.

Вибираючи відповідну стратегію необхідно врахувати цілі цінової політики підприємства та психологію ціносприйняття.

Високі «престижні» ціни асоціюються у споживачів із високою якістю товару, що зумовлена використанням якісних матеріалів, ретельним виготовленням, дотриманням всіх вимог технології, а також високим рівнем сервісу. Висока ціна, відіграючи роль індикатора якості, має значний вплив при купівлі складних і цінних товарів. Але варто зауважити, що високий рівень цін приваблює і конкурентів.

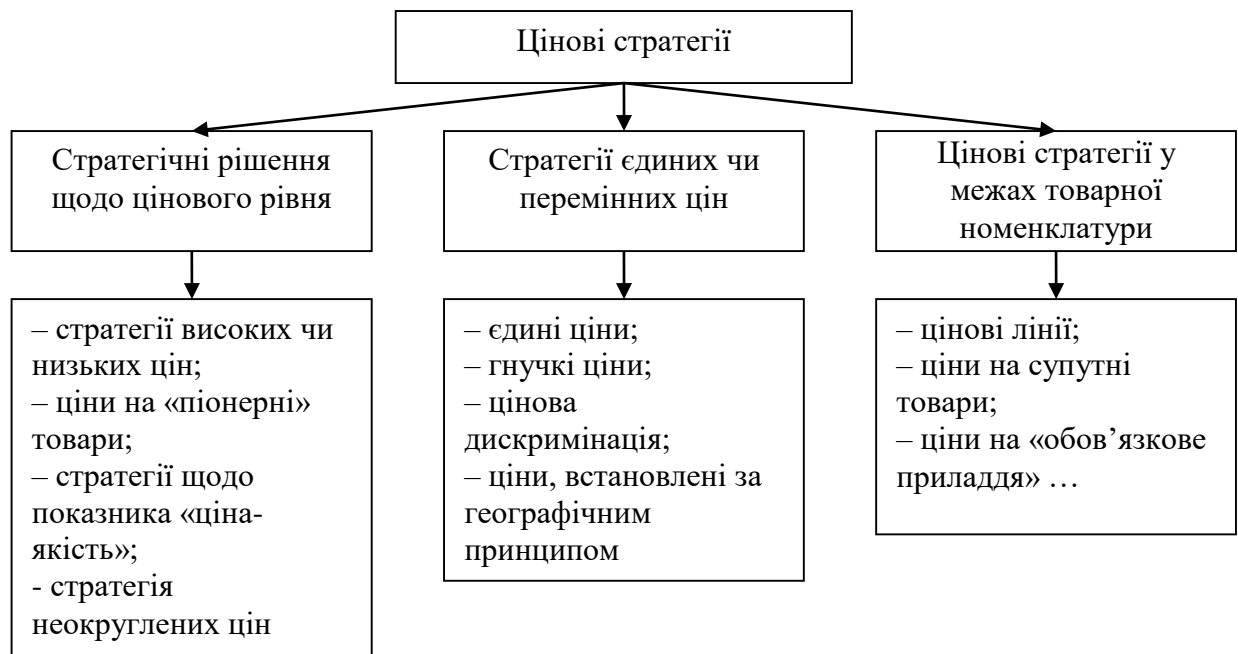


Рис. 8.1. Класифікація цінових стратегій

Низькі ціни є привабливими для значної частини ринку і дають змогу збільшувати продаж товарів, вести активну конкурентну боротьбу.

При встановленні цін на принципово нові, «піонерні» товари, ці дві альтернативні стратегії проявляються найяскравіше, це: стратегія «зняття вершків»; стратегія «проникнення» на ринок.

Стратегія високих цін, або стратегія «зняття вершків», передбачає максимально високі ціни під час виведення на ринок нового продукту, а потім поступове зниження цін (товар при цьому пропонується новим сегментам ринку).

Деякі підприємства ефективно використовують протилежну стратегію – стратегію «проникнення» на ринок, відразу встановлюючи на свою новинку відносно низьку ціну, що, за інших сприятливих умов, дозволяє залучити велику кількість споживачів та захопити значну частку ринку. Така стратегія забезпечує високий рівень продажу, що призводить до зниження витрат.

У практиці маркетингу використовуються й інші цінові стратегії.

Стратегія щодо показників «ціна-якість» передбачає встановлення ціни з урахуванням показників ціни та якості.

Ще один елемент, який розглядають при визначенні ціни, і який пов'язаний із психологією ціносприйняття – стратегія неокруглених цін. Такі ціни на декілька одиниць нижчі від найближчого круглого числа (4,95 грн., 298 грн.). Вважається, що неокруглені ціни спрацьовують тому, що по-перше, ціна нижче округленої сприймається покупцями як суттєво менша ніж заокруглена; по-друге, складається враження, що ціна справді відповідає реальним витратам виробника, по-третє – споживачам просто подобається отримувати здачу.

Стратегії єдиних чи перемінних цін. При застосуванні єдиних цін підприємство

встановлює однакову ціну для всіх споживачів, які хотіли б придбати товар чи послугу за аналогічних умов. Ціна може змінюватись залежно від рівня сервісу, кількості придбаного товару чи надання кредиту, але вона є єдиною для всіх споживачів при однаковому поєднанні товарів та послуг.

За умови фінансової стабільності єдину ціну чітко зазначають на упаковці або на самому товарі. Такий підхід викликає довіру споживачів і зручний у практичному використанні.

Значна кількість виробників і торговельних посередників використовує *диференціацію цін*. Перемінні ціни можуть мати різний характер: якщо витрати на виробництво чи реалізацію продукції змінюються під впливом певних факторів, може бути застосована стратегія *гнучких цін*; якщо підприємство при незмінних витратах продає товар за двома чи більше різними цінами, вони можуть мати *дискримінаційний* характер.

У деяких випадках застосування дискримінаційних цін може заборонятися законодавством.

При визначенні ціни на товар використовуються різні методи:

- «середні витрати плюс прибуток»;
- розрахунок ціни на основі аналізу беззбитковості та забезпечення цільового прибутку;
- встановлення ціни на основі орієнтовної цінності товару;
- встановлення ціни на основі рівня поточних цін (цін конкурентів);
- визначення ціни через торги.

Метод «середні витрати плюс прибуток» широко використовується, насамперед, при виконанні державних замовлень. Особливості використання цього методу: виробники більше зв'язані з розрахунком витрат, ніж із попитом на товар; спрощується процес визначення ціни; метод зручний, якщо не треба часто коригувати ціни; існує думка, що такий підхід влаштовує як покупця, так і виробника, оскільки при його в галузі конкуренція зводиться до мінімуму, адже ціни часто близькі.

З одного боку, розрахунком ціни на основі аналізу *беззбитковості та забезпечення цільового прибутку* користуються підприємства, діяльність яких щодо одержання прибутку обмежується відповідними законодавчими актами, з другого – багато підприємств цільовим шляхом встановлюють певний відсоток прибутку на вкладений капітал. Використання цього підходу на практиці значно ускладнюється, тому що на процес продажу впливає ряд факторів, причому неоднозначних.

Метод встановлення ціни *на основі відсутньої цінності товару* обумовлений специфічними підходами до роботи на ринку. Розрахунок робиться на певну категорію покупців, які погоджуються платити не тільки за вартість товару, а й за комплекс інших послуг. Доплати пов'язані з доставкою, обслуговуванням тощо.

Вибір ціни *на основі рівня поточних цін* орієнтує діяльність підприємства у сфері ціноутворення передусім не на власні витрати, а на ситуацію на ринку, на цінову

політику підприємств-конкурентів. Поведінка підприємств адекватна їхньому становищу на ринку. Підприємство-лідер, як правило, диктує свої умови. Дрібніші підприємства можуть собі дозволити орієнтуватися на лідера, змінювати ціни після того, як це зробив він та його найближчі партнери. В олігополістичних сферах діяльності коливання цін взагалі мінімальні.

Можливий варіант *встановлення ціни і на основі торгів*. Торги – своєрідний метод укладання договорів купівлі-продажу чи підяду, за якими покупець (замовник) оголошує конкурс на виробництво товару із заздалегідь визначеними техніко-економічними показниками. Одержавши й порівнявши пропозиції, замовник підписує контракт з виробником (продавцем), який пропонує найвигідніші умови. Такий метод поширений при спорудженні великих об'єктів (підприємства, сховища, електростанції), постачанні машин й устаткування, виконанні масштабних НДДКР. Законодавства багатьох держав зобов'язують при розв'язанні важливих соціальних завдань вдаватися до залучення до торгів широкого кола виробників.

8.3. Управління збутовою політикою підприємства

Збут продукції є найважливішим елементом маркетингової діяльності підприємства, тому що саме на цьому етапі виготовлена продукція потрапляє на ринок і реалізується, а підприємство одержує прибутки й відшкодовує витрачений капітал. І тільки реалізувавши товар та одержавши прибуток, підприємство досягає кінцевої цілі – витрачений капітал набуває грошового вигляду.

Збут можна розглядати в широкому аспекті, як гармонійність операцій, пов'язаних з дослідженнями попиту, встановлення контактів зі споживачами, оформлення контрактів про поставку товарів, формування портфеля замовлень, встановлення завдань виробництву і в більш вузькому аспекті – як реалізація готової продукції.

Збутова політика підприємства є комплексом заходів, спрямованих на організацію дієвої та результативної збутової мережі з метою підвищення ефективності продажу продукції.

Критеріями ефективності формування збутової стратегії є швидкість товароруху, рівень витрат обігу, обсяги реалізації продукції та одержаний прибуток.

При розробці збутової стратегії підприємству необхідно враховувати значну кількість факторів, до основних з них належать:

- характеристика та особливості ринку – місткість, стадія розвитку, торгівельна практика, цільність розподілу покупців;
- особливості кінцевих споживачів – їх кількість, концентрація, розмір середньої разової купівлі, рівень доходів;
- ступінь конкуренції, особливості збутової політики конкурентів – їх кількість, концентрація, збутова стратегія і тактика, взаємовідносини в системі збуту;
- порівняльна вартість різних збутових систем;

– можливості самого підприємства – його фінансовий стан, конкурентоспроможність, основні напрями ринкової стратегії, обсяги виробництва;

– характеристики товару – функції, рівень якості, ціна, сезонність виробництва та попиту, вимоги до технічного обслуговування, терміни зберігання тощо.

З урахуванням перелічених факторів підприємства застосовують різні варіанти стратегій збуту та сервісного обслуговування:

– стратегії організації збуту (з посередниками чи без них): стратегія прямого збуту, стратегія непрямого збуту, стратегія змішаного збуту;

– стратегії розподілу продукції: стратегія інтенсивного розподілу, стратегія ексклюзивного розподілу, стратегія селективного розподілу;

– стратегії організації сервісу: організація сервісу підприємством-виробником, організація сервісу філіями підприємства-виробника, організація сервісу виробниками запасних частин, передача сервісу спеціалізованій фірмі, передача сервісу посередникам, передача сервісу підприємству-покупцю

Коротко розглянемо основні з них стратегій.

При організації системи збуту, каналів товароруку керівництво підприємства вирішує, працювати з посередниками, чи обійтися без них.

Стратегія прямого збуту передбачає, що виробник продукції відмовляється від послуг незалежних посередників, створює власну торгівельну мережу і бере на себе всі функції по розподілу, просуванню і продажу товару кінцевим споживачам.

Стратегія прямого збуту має значні переваги, головна з них – спроможність підприємства-виробника контролювати процес збуту і швидко реагувати на зміни потреб ринку. Але така стратегія є неефективною, якщо споживачів продукції багато, а створення власної збутової мережі для їхнього обслуговування потребує непропорційно великих витрат в порівнянні з обсягами продажу та прибутків.

При застосуванні *стратегії непрямого збуту* підприємство-виробник користується послугами посередників, які створюють канали розподілу продукції і беруть на себе всі функції з просування товарів до кінцевих споживачів.

Непрямий збут через посередників застосовується переважно на ринках споживчих товарів.

Стратегія змішаного збуту передбачує використання підприємством прямого і непрямого збуту на різних ринках, наприклад, при значній концентрації споживачів в одному районі та їх розсосередженні в іншому. У першому випадку доцільна стратегія прямого збуту, у другому – робота через посередників.

В залежності від числа посередників на кожному рівні каналу просування виділяються три варіанта стратегії розподілу продукції підприємства.

Стратегія інтенсивного розподілу полягає в тому, що підприємство-виробник працює з максимальним числом посередників на кожному рівні каналу розподілу як оптових, так і роздрібних. Так розподіляються технічно прості, недорогі товари повсякденного попиту.

Стратегія ексклюзивного (виключного) розподілу полягає в жорсткому обмеженні кількості посередників, які працюють з товарами чи послугами виробника. В цьому випадку укладаються ексклюзивні дилерські угоди, згідно з якими торгівельні компанії зобов'язуються виключити із власного асортименту товари конкуруючих марок і організувати професійний агресивний збут продукції підприємства-виробника. Виробники контролюють діяльність продавців і рівень сервісу, який вони надають.

Стратегія селективного розподілу передбачає укладання угод з обмеженою кількістю посередників про їх виключне право на реалізацію продукції в даному регіоні. Застосовується на ринках значної місткості, щоб посередники не конкурували між собою. При реалізації цієї стратегії виробник одержує можливість розширити власну присутність на ринку при більш жорсткому контролі та з меншими витратами в порівнянні з інтенсивним розподілом.

8.4. Управління комунікаційною політикою підприємства

Просування товару на ринку здійснюється за допомогою системи маркетингових комунікацій, яка спрямована на інформування, переконання, нагадування споживачам про товар підприємства, підтримку його збуту, а також створення позитивного іміджу.

В комунікативній політиці підприємства використовуються наступні *інструменти комунікацій*:

- *реклама* – будь-яка оплачена конкретною особою форма комунікацій, призначена для просування товарів, послуг або ідей;

- *стимулювання збуту* – різні види маркетингової діяльності, які на певний час збільшують вихідну цінність товару або послуги й прямо стимулюють купівельну активність споживачів (наприклад, купони або пробні зразки), роботу дистриб'юторів і торговельного персоналу;

- *паблік релейшнз (зв'язки з громадськістю)* – координовані зусилля щодо створення позитивного іміджу підприємства, доброзичливого ставлення до нього та його товару;

- *прямий маркетинг* – інтерактивна система маркетингу, що дозволяє споживачам легко одержувати відомості, що їх цікавлять, і здобувати товари за допомогою використання різних каналів поширення інформації;

- *персональний продаж* – усна презентація товару під час бесіди з одним або кількома потенційними покупцями з метою продажу товару;

- *спеціальні засоби для стимулювання торгівлі або інтегровані маркетингові комунікації у місці продажу*;

 - *упаковка*;

 - *спеціальні сувеніри*;

 - *спонсорство*;

– сервісне обслуговування.

Маркетингова комунікаційна стратегія – це система напрямів дій підприємства щодо забезпечення його інформаційної присутності на ринку та формуванню довгострокових партнерських відносин з іншими ринковими суб'єктами в процесі створення і розподілу певних цінностей.

Організація ефективної співпраці з посередниками вимагає від підприємства-виробника визначитися, яку комунікаційну стратегію впливу на посередника варто обрати: прощтовхування, залучення або комбіновану.

Стратегія прощтовхування передбачає спрямування зусиль підприємства на заохочення посередників включити в асортимент його товари, створити необхідні товарні запаси, виділити в торгових залах підприємств роздрібною торгівлі найкращі місця і заохотити споживачів до купівлі товарів підприємства.

Стратегія залучення передбачає зосередження основних комунікаційних зусиль на кінцевих споживачах з метою створення їх позитивного ставлення до товару і марки для того, щоб споживач сам вимагав цей товар у посередника, заохочуючи його цим до торгівлі цією маркою.

Комбінована стратегія передбачає використання обох стратегій.

Вибір комунікаційної стратегії залежить від товару: виробники товарів промислового призначення віддають перевагу стратегії прощтовхування, а виробники відомих марок споживчих товарів стратегії залучення. При цьому недостатня увага до формування лояльності посередників може мати для підприємства сумні наслідки (наприклад, зниження проміжних рекламних зусиль).

Вибравши оптимальний канал розподілу та стратегію впливу на посередників, варто визначитися, з якими з них конкретно буде працювати фірма, як їх мотивувати, оцінювати.



ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

Завдання 1

Охарактеризуйте цілі комплексу маркетингу, його завдання, а також тактику та стратегію діяльності реально функціонуючого підприємства. Підприємство оберіть самостійно, вибір узгодьте з викладачем.

Завдання 2

Після закінчення навчання Ви починаєте працювати на виробничому підприємстві у відділі маркетингу.

Керівник відділу, за фахом інженер, викликає Вас до себе і запитує, які рішення щодо організації каналів збуту Ви могли б запропонувати.

Вихідні дані

| Виробниче підприємство | Товар |
|----------------------------|----------------------------|
| Кондитерська фабрика | Фасовані шоколадні цукерки |
| Машинобудівне підприємство | Автовантажувачі |
| Швейне підприємство | Чоловічі штани |
| Хімічне підприємство | Мінеральні добрива |

Завдання 3

У рекламне агентство звернувся замовник, який повідомив, що в нього є для продажу великі партії таких товарів, як:

- лакофарбові матеріали;
- печиво у дрібній розфасовці;
- вовняна тканина;
- набори кольорових маркерів.

На питання співробітника агентства, яким споживачам рекламодавець збирається продавати свої товари та які носії реклами використовувати, замовник запропонував, щоб агентство саме розбило відповідні пропозиції.

Уявіть, що Ви співробітник рекламного агентства і Вам запропоновано зайнятися рекламною кампанією одного з указаних вище видів товару. Виберіть будь-який з них.

Питання.

1. За якими критеріями та які категорії, цільові групи потенційних споживачів – адресатів реклами Ви пропонуєте виділити для реклами обраного Вами товару?
2. Які носії реклами Ви вважаєте за доцільне задіяти (у тому числі як основні та як допоміжні) і рекомендувати замовникові для розміщення реклами ?
3. У яких місцях, на якій території Ви плануєте розміщати цю рекламу ?

Завдання 4

За допомогою матриці БКГ визначте тип компанії, яка займається розробкою програмного забезпечення, та її товарну стратегію, якщо частка ринку, яку вона займає дорівнює 18%, а темп зростання ринку складає 56%.

Завдання 5

Потужний виробник трикотажних виробів у Бельгії збуває свої товари в супермаркетах та універсамах під однією товарною маркою, а в дорогих спеціалізованих магазинах – під іншою. Чому компанія дотримується такої політики? Відповідь аргументуйте.

Завдання 6

Виберіть останню модель мобільного телефону будь-якої марки, яка щойно з'явилась на ринку. Запропонуйте маркетингові заходи, які, на Вашу думку, доцільно впровадити виробнику на етапі виведення новинки на ринок, а також на етапі

зростання (прогнозуючи, що попит на цю модель буде зростати). Які методи конкурентної боротьби є найефективнішими на ринку мобільних телефонів в Україні? Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 7

Підприємство «Аліса» випускає 3 види товарів. Товар А продається за ціною 27 грн. у кількості 185 тис од. на тиждень (собівартість 18,5 грн.), товар Б – за ціною 23 грн. у кількості 140 тис. од. (собівартість 19 грн.), товар В – за ціною 32 грн. у кількості 125 тис. од. (собівартість 28 грн.) Еластичність попиту за ціною відповідно 1,05; 1,19; 1,23. Для якого з товарів доцільно знизити ціну на 4%?

Завдання 8

Фармацевтична компанія закупила нове обладнання для виробництва лікувального крему від шрамів, інвестувавши в це 6 млн. грн. Продуктивність нового обладнання – 230 тис. флаконів на рік. Змінні витрати складають 61,40 грн/од., постійні витрати – 78000 грн. на рік.

Використовуючи метод надбавок, визначить ціну крему, якщо компанія планує отримати 18% прибутку від ціни продажу товару.

Перевірте чи буде виконана при цьому умова, висунута керівництвом компанії: отримувати щорічно не менше 14% прибутку на інвестований капітал.

Завдання 9

ПП «Мотор» постачає комплектувальні частини машинобудівному підприємству (35 тис. одиниць за рік).

Витрати на поставку одного комплекту становлять 124 грн., а на утримання його на складі підприємства – 30 грн./комплект.

Завдання:

- розрахуйте оптимальний розмір виконання замовлення підприємством-постачальником, якщо підприємство-замовник вимагає від нього періодичного постачання комплектів з однаковим інтервалом часу між замовленнями протягом року;

- визначте часовий інтервал між поставками за умови, що в році 255 робочих днів.

Завдання 10

На прикладі рекламних звернень щодо побутової хімії покажіть, як реклама акцентує увагу на одному чи декількох чинниках, що мають значний вплив на поведінку споживачів.

Тестові завдання

1. Комплекс заходів зі створення товарів (послуг) і управління ними для задоволення потреб споживачів і отримання прибутку – це:

а) маркетингова товарна політика;

- б) маркетингова цінова політика;
- в) маркетингова політика розподілу;
- г) маркетингова комунікаційна політика.

2. *Основна ідея товару, зиск, який отримує споживач у результатів купівлі та споживання товару – це:*

- а) товар за задумом;
- б) товар у реальному виконанні;
- в) товар з підкріпленням;
- г) товар-інновація.

3. *Ім'я, назва, символ, малюнок чи їх поєднання, призначенні для ідентифікації товару конкретного виробника і диференціації його від товарів конкурентів – це:*

- а) товарна марка;
- б) товарний знак;
- в) бренд;
- г) штрих-код.

4. *Встановлення на новий товар низької початкової ціни, необхідної для якнайшвидшого залучення великої маси покупців, – це:*

- а) стратегія «зняття вершків»;
- б) стратегія проникнення на ринок;
- в) стратегія диференційованих цін;
- г) стратегія неокруглених цін;

5. *Ціноутворення за принципом неокруглених цін здійснюється на основі:*

- а) того, як сприймають ціни роздрібні торговці;
- б) того, як сприймають ціни споживачі;
- в) оптових націнок;
- г) витрат виробника.

6. *Для якого ринку призначена цінова стратегія проникнення на ринок?*

- а) для досить вимогливих до якості покупців;
- б) для ринку з низькою чутливістю до цін;
- в) для масового ринку;
- г) для ринку спеціалізованих товарів.

7. *При _____ розподілі реалізацією продукції окремої фірми на конкретній території може займатися тільки одна компанія роздрібної торгівлі:*

- а) ексклюзивному;
- б) екстенсивному;
- в) вибіркового;
- г) інтенсивному.

8. *До стратегій організації збуту відносять:*

- а) стратегію прямого збуту, стратегію непрямого збуту, стратегію змішаного збуту;
- б) стратегію інтенсивного розподілу, стратегію ексклюзивного розподілу, стратегію селективного розподілу;
- в) стратегію прямого маркетингу та стратегію непрямого маркетингу;

г) стратегію організації сервісу підприємством-виробником та стратегію організації сервісу виробниками запасних частин.

9. Стратегія, яка передбачає спрямування зусиль підприємства на кінцевих споживачах з метою створення їх позитивного ставлення до товару та марки – це:

- а) стратегія залучення;
- б) стратегія прощтовхування;
- в) комбінована стратегія;
- г) стратегія витягування.

10. Інструмент просування товару на ринок, який є тимчасовим і втрачає свою ефективність від частого використання:

- а) реклама;
- б) особистий продаж;
- в) стимулювання збуту;
- г) прямий маркетинг.



НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати питання винесені на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання самоконтролю та перевірки знань.
4. Визначити основні завдання комплексу маркетингу для компанії Hortex у контексті посилення позицій на українському ринку.
5. Пов'язати терміни з їх визначенням у термінологічному словнику
6. Провести аналіз реалізації комплексу маркетингу роль конкретного підприємства (вибір необхідно узгодити з викладачем).

Питання для самостійного опрацювання

1. Управління ринком і конкурентною перевагою
2. STP-маркетинг
3. Управління процесом продажу

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Охарактеризуйте складові товарної політики підприємства.
2. Назвіть завдання товарної політики підприємства.
3. Дайте характеристику рівням управління товаром підприємства.
4. Обґрунтуйте сутність цінової політики підприємства.
5. Які принципи використовуються у процесі управління цінами підприємства?
6. Прийняття яких рішень передбачає розробка збутової політики підприємства?
7. Назвіть цілі збутової політики підприємства.
8. Охарактеризуйте стратегії організації збуту товарів підприємства.

9. Назвіть етапи процесу управління маркетинговими комунікаціями підприємства.

10. Дайте характеристику маркетинговим комунікаційним стратегіям підприємства.

Термінологічний словник

| Терміни | Визначення |
|---|---|
| 1. Маркетингова товарна політика | а) ім'я, назва, символ, малюнок чи їх поєднання, призначені для ідентифікації товарів або послуг конкретного виробника і диференціації їх від товарів-конкурентів |
| 2. Упаковка | б) набір різних товарів, об'єднаних за певними ознаками |
| 3. Асортимент товарів | в) напрям дій підприємства щодо ціноутворення з метою досягнення визначених цілей у конкретній ринковій ситуації протягом конкретного періоду |
| 4. Цінова політика | г) комплекс заходів зі створення товарів (послуг) і управління ними для задоволення потреб споживачів й отримання підприємством прибутку |
| 5. Цінова стратегія | д) комплекс заходів, спрямованих на організацію дієвої та результативної збутової мережі з метою підвищення ефективності продажу продукції |
| 6. Збутова політика підприємства | е) засіб або комплекс засобів, що забезпечують захист товару при його переміщенні від виробника до споживача |
| 7. Маркетингова комунікаційна стратегія | є) комплекс заходів щодо визначення цін, цінової стратегії і тактики, умов оплати праці, варіювання цінами залежно від позиції на ринку, стратегічних і тактичних цілей підприємства |
| 8. Реклама | ж) інтерактивна система маркетингу, що дозволяє споживачам легко одержувати відомості, що їх цікавлять, і здобувати товари за допомогою використання різних каналів поширення інформації |
| 9. Прямий маркетинг | з) будь-яка оплачена конкретною особою форма комунікацій, призначена для просування товарів, послуг або ідей |
| 10. Товарна марка | и) система напрямів дій підприємства щодо забезпечення його інформаційної присутності на ринку та формуванню довгострокових партнерських відносин з іншими ринковими суб'єктами в процесі створення і розподілу певних цінностей |

Методичні рекомендації до проведення аналізу реалізації комплексу маркетингу підприємства

Послідовне проведення аналізу реалізації комплексу маркетингу підприємства передбачає необхідність реалізації наступних етапів.

1. Аналіз товарної політики повинен передбачати наступні етапи.

1.1. Дослідження товарного асортименту варто проводити за допомогою ABC-аналізу, матриці BCG тощо.

Результати аналізу товарного асортименту необхідно представити в табл. 8.2-8.3.

За проведеним аналізом структури асортименту необхідно розробити управлінські рішення щодо окремих видів продукції.

Таблиця 8.2

Дослідження товарного асортименту підприємства

| Найменування товару | Основні показники | | | | | | |
|---------------------|--------------------|-----|-------------------|-----|---------------------------------------|---|--------------------------------------|
| | Обсяги виробництва | | Обсяги реалізації | | Ціна одиниці продукції (послуг), грн. | Собівартість одиниці продукції (послуг), грн. | Рентабельність продукції (послуг), % |
| | тис. грн. | % | тис. грн. | % | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Разом | | 100 | | 100 | | | |

Таблиця 8.3

ABC-аналіз товарної продукції

| Найменування продукції | Дохід (виручка) від реалізації, тис. грн. | | | Дохід від реалізації за 3 роки, тис. грн. | Частка в загальному обсязі, % | Частка в загальному обсязі з накопичувальним підсумком, % | Клас |
|------------------------|---|-------|-------|---|-------------------------------|---|------|
| | 20 р. | 20 р. | 20 р. | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

1.2. Визначення етапів життєвого циклу (впровадження, ріст, зрілість або спад) кожного товару (послуги) підприємства.

1.3. Оцінка якості та конкурентоспроможності товарів (послуг) підприємства.

1.4. Вивчення інших елементів товарної політики підприємства (товарної марки, упаковки, сервісу).

1.5. Узагальнення результатів проведеного аналізу товарної політики підприємства.

2. При аналізі цінової політики насамперед необхідно: провести порівняння цін підприємства з основними конкурентами та визначити цілі цінової політики підприємства (табл. 8.4).

Таблиця 8.4

Порівняльний аналіз рівня цін на продукцію

| Вид продукції | Рівень ціни за од., тис. грн.. | | | | |
|---------------|--------------------------------|-----------------------|---------------------------|----------------------------|------------------|
| | на внутрішньому ринку | | | в країні імпортера | |
| | аналізованого підприємства | в середньому в галузі | конкуруючого підприємства | аналізованого підприємства | середня на ринку |
| | | | | | |
| | | | | | |

Необхідно також оцінити основні методи ціноутворення, що використовуються на підприємстві та охарактеризувати цінові стратегії підприємства.

3. Аналіз збутової політики передбачає дослідження каналів збуту, основних ринків збуту продукції, а також проведення оцінки ефективності кожного каналу збуту та збутової політики загалом. (табл. 8.5-8.6).

Таблиця 8.5

Аналіз динаміки ринків збуту продукції

| Показник | Внутрішній ринок | | | Експорт | | |
|--|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 1-й рік | 2-й рік | 3-й рік | 1-й рік | 2-й рік | 3-й рік |
| <i>Виріб А</i> | | | | | | |
| 1. Об'єм реалізації продукції, нат. од | | | | | | |
| 2. Ціна одиниці продукції, тис. грн. | | | | | | |
| 3. Собівартість одиниці продукції, тис. грн. | | | | | | |
| 4. Прибуток, тис. грн. | | | | | | |
| 5. Рентабельність, % | | | | | | |

Таблиця 8.6

Аналіз ефективності каналів розподілу продукції підприємства

| Показники | 1-й рік | 2-й рік | 3-й рік |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|
| Канал розподілу 1 | | | |
| 1. Обсяг реалізації, тис грн. | | | |
| 2. Витрати на реалізацію, тис. грн. | | | |
| 3. Прибуток, тис. грн. | | | |
| 4. Рентабельність каналу розподілу, % | | | |

4. У процесі аналізу ефективності комунікаційної політики необхідно порівняти витрати підприємства порівняно з витратами конкурентів і встановити, як змінюється частка ринку підприємства і конкурентів. Доцільно також проаналізувати ефективність кожного з інструментів маркетингових комунікацій, який використовує підприємство.

На завершення аналізу комунікаційної політики необхідно визначити основні стратегії просування продукції.

5. Завершити проведення аналізу доцільно визначенням сильних та слабких сторін розробки та реалізації основних елементів комплексу маркетингу.

Рекомендована література [1, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 17, 23]

ТЕМА 9. МОТИВАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- 9.1. Менеджерська сутність маркетингової мотивації
- 9.2. Мотивація орієнтування підприємства на споживача
- 9.3. Мотивація покупця
- 9.4. Мотивація торговельного персоналу

9.1. Менеджерська сутність маркетингової мотивації

У переважній більшості підручників та посібників з маркетингу мотивування не розглядається як загальна функція маркетингового менеджменту, окремо вивчаються мотиваційні аспекти поведінки споживачів, посередників, а також інструменти стимулювання суб'єктів ринку. Водночас говорячи про маркетинговий менеджмент, потрібно розглядати мотивування, як загальну функцію управління.

Це обумовлено тим, що в будь-якому спрямуванні менеджменту основна управлінська діяльність зводиться до спонукання зусиль і участі в досягненні поставлених цілей. У зв'язку з тим, що менеджмент перетворився в відокремлену спеціалізовану діяльність, його завдання, насамперед, полягає в тому, щоб переконати інших людей здійснювати необхідні дії і брати на себе певні обов'язки щодо участі в процесі праці чи обміну. Тільки в цьому випадку можуть бути реалізовані плани й досягнуті цілі підприємства.

Термін «мотивація», може розглядатися в декількох контекстах: при визначенні потреб людей та їхніх цілей; при аналізі процесу прийняття людиною рішення про певний спосіб дії, спрямований на досягнення цілей; при здійсненні впливу на поведінку інших людей.

Водночас слід зазначити, що маркетинговим менеджерам потрібно впливати не тільки на поведінку та інтереси власного персоналу, але й намагатись впливати на смаки, потреби, поведінку споживачів для придбання саме товарів і послуг конкретного підприємства.

Мотивація передбачає, що поведінка людини пов'язана з досягненням певної цілі. Суб'єкти ринку роблять вибір, виходячи із власного досвіду й сприйняття певної ситуації. Звичайно поведінка людини визначається її звичками, смаками, купівельною спроможністю, прецедентами та неусвідомленими вчинками. І тому значення мотивації в маркетинговому менеджменті полягає в тому, щоб зорієнтуватись в рамках невизначеності для прийняття не рутинних, а оригінальних, нових рішень.

Дії всіх суб'єктів ринку багато в чому визначаються не стільки об'єктивною реальністю, фактичними реаліями справ, скільки індивідуальним сприйняттям дійсності. Це пояснюється тим, що людина, як суб'єкт інформаційного процесу, не в змозі сприйняти повний його обсяг. Тому здоровий глузд, яким керується людина, формується в процесі відбору доступної інформації, пропускаючи її через «фільтри», ефективність яких залежить від сили сигналу, потреби в ньому, репутації сигналу, що надсилається, досвіду і знань суб'єкту.

Навіть тоді, коли суб'єкти отримують однакову інформацію, вони реагують по-різному. В цьому полягає особисте сприйняття інформації як активного психологічного процесу, завдяки якому відбувається відбір стимулів і перетворення їх в змістовний взірець. Більшість з нас, купуючи товар, широко використовують певні категоріальні системи, які відображають особистий досвід, соціальний статус тощо.

Загалом на дії суб'єктів ринку впливає сприйняття та інтерпретація ними поточної ситуації, яка може відрізнятись від думки інших людей. Тому дуже важливо для виробника усвідомити поведінку людини, вміти поглянути на ситуацію очима іншої людини, проаналізувати вплив думок суб'єктів ринку на їх дії.

Отже, для менеджменту важливо регулювання поведінки, тобто вміння змінити поведінку людини з допомогою адекватних і своєчасних дій. Методи регулювання поведінки спрямовані на певну поведінку, а не на відносини і почуття. Насамперед, важливо визначити, що змушує людину діяти певним чином і якої винагороди за це вона чекає. Саме використовуючи це можна змінити її поведінку. На практиці виділяється декілька принципів регулювання поведінки:

- винагорода повинна здійснюватися тільки тоді, коли наявна поведінка є бажаною;
- винагороджувати потрібно якомога частіше, відразу після виконання бажаних дій, щоб зв'язок між винагородою і поведінкою був очевидним;
- винагорода діє ефективніше, ніж покарання та байдужість;
- причина поведінки людини пов'язана з її вимогою надбати дещо цінне, що повинен виявити і запропонувати менеджер з маркетингу.

Поведінка людини завжди мотивована. Тому потрібно використовувати певні можливості, що визначають її поведінку загалом і в кожному окремому випадку. Як правило, це внутрішні спонукання і потреби з одного боку, а з іншого це сприйняття і пізнання навколишнього середовища.

9.2. Мотивація орієнтування підприємства на споживача

Сучасна практика господарювання переконливо свідчить, що гарантія стабільних обсягів продажу і прибутків підприємства залежить від взаємовигідних відносин із споживачем та іншими партнерами. Таким чином, мотивація до прибуткової діяльності пов'язана із залученням споживачів шляхом задоволення їх потреб.

Створення підприємства, зорієнтованого на споживача потребує не тільки чітко сформульованих цілей і наполегливості у формуванні доброзичливих відносин з ними, але й активної участі всього персоналу у цьому процесі. Основними етапами створення такого підприємства є: визначення місії, маркетинговий аудит, формулювання стратегії, навчання та перепідготовка персоналу, реалізація, підтримка орієнтації на споживачів.

Насамперед, менеджерам і співробітникам потрібно усвідомити нове спрямування підприємства. Таке усвідомлення пов'язане з: встановленням чіткої цілі; задоволенням потреб споживачів внаслідок отримання переваг в конкурентній боротьбі; завоюванням купівельних переваг шляхом усвідомлення потреб споживачів; випуском товарів, що мають високу цінність на ринку.

Наступний етап пов'язаний із отриманням інформації, яка б сприяла розробці рекомендацій щодо підвищення реальної ефективності роботи підприємства. Для цього використовують декілька видів аудиту:

- споживацький аудит, який визначає рівень задоволення потреб споживачів, необхідні заходи щодо покращення обслуговування і визначає критерії оцінки якості роботи;

- аудит конкурентного середовища, що оцінює зміни в попиті, зовнішньому середовищі, технологіях, ринках і культурі, надає пропозиції про можливість збереження конкурентоздатності підприємства;

- аудит настанов і поглядів працівників пов'язаний з тим, щоб визначити, що вони думають про підприємство; чи можливі взаємовідносини для командної роботи із задоволення потреб споживачів; що потрібно зробити для мотивації подальшої ефективної роботи.

Формування стратегії пов'язане з ефективним позиціонуванням продукту з тим, щоб завоювати прихильність споживачів. Це пов'язане з визначенням цільових ринків на яких можна надіятись на завоювання уваги споживачів й диференціювати свій продукт від продукту конкурента.

Навчання і перепідготовка персоналу пов'язані з проведенням достатньо великомасштабної кампанії в цьому напрямку.

Проблема реалізації стратегії в значній мірі залежить від активності участі всього персоналу в цьому процесі. Кращим способом може бути надання працівникам можливості самостійної розробки завдань і цілей трансформації. Відповідальність за їх досягнення реалізується в гуртках якості та в проблемних гуртках.

І останнє, це постійна підтримка на всіх етапах орієнтації на споживача, щоб робота не перетворилась на чергову реорганізацію, а стала основним напрямком діяльності підприємства.

Важливо не тільки залучити нових споживачів, але й не втратити існуючих.

Водночас слід зазначити, що на залучення нового покупця підприємство витрачає в п'ять разів більше коштів, ніж на утримання існуючого. Тому постійний покупець повинен бути впевненим в тому, що виробник все робить для його вигоди. І зміну продукту підприємством, він буде сприймати як намагання виробника сприяти майбутньому його надбанню.

При утриманні споживача, тобто орієнтації на його інтереси, підприємству потрібно: створювати умови, які не сприяють зверненню до інших постачальників товару; повне задоволення споживача та підтримання маркетингу партнерських відносин.

Дуже важливим елементом в процесі залучення споживачів є зацікавленість всіх партнерів в задоволенні їхніх потреб. Тому до їх уваги може попадати велика кількість потенційних споживачів,

З ростом кількості лояльних покупців зростають доходи підприємства. Але цей процес потребує як додаткових інвестицій, так і певних зусиль маркетингового менеджменту.

Крім того, звертаючи свою увагу на потреби споживача підприємства можуть запропонувати програми частотного маркетингу (стимулювання за частоту звернень до товару підприємства) чи клубні маркетингові програми, але це вже більше стосується мотивації покупця.

9.3. Мотивація покупця

Складніше всього підприємству зацікавити в своєму продукті новою споживача. Це дуже складний, багатоступінчатий і тривалий процес.

Перше – це упізнавання товару. Дуже важливо заставити покупця звернути увагу і головним в цьому є швидке спілкування. Воно досягається при допомозі:

- виразності, яка виявляється в перших 7-8 словах, які розкривають даний бізнес, потім стільки ж слів про переваги цього товару і ще 3-5 слів, що повертають покупця до товару чи послуги;

- наочності, яка повинна відповідати очікуванням людей, візуальному вигляду, щоб зумовити бажання до купівлі;

- візуального вигляду, який може відображати певну проблему чи її вирішення, причому останнє більш вигідніше;

- емоційного настрою, який іноді переважає логіку потреби в товарі;

- ефективного висловлювання при допомозі підбору слів, які позитивно впливають на споживача.

Після наведення певного контакту із споживачем потрібно побудувати відносини – тобто міцні взаємовигідні зв'язки. А взагалі, це вже реалізація техніки управління мотивацією. До якої відносяться: реклама, яка будує відносини; упаковка товару; побудова фраз, які б більше орієнтувались на потреби клієнта.

Дуже важливим є стиль поведінки, який більш точніше може передати зміст звернення. До додержання гармонії стилю і змістовності відносяться: зовнішній вигляд; зв'язок із споживачем (торговий знак, логотип, візитну картку); професіоналізм, який не потрібно виявляти в показній формі, а достатньо надати клієнту потрібну інформацію.

Наступним кроком є необхідність заставити попередньо створену Вашу ідентичність працювати на Вас. Вона включає:

- назву, яка б пояснювала клієнту, чим ви займаєтесь і чим краще інших;

- необхідність бути непередбаченим і незабутнім, оригінальним;

- орієнтацію на клієнта, тобто при виборі назви намагатись виділити пріоритетну

рису справи; визначитись з тим, що бажаєте досягнути.

Важливим є товарний знак. Він повинен бути: незвичайним; простим; відбиваючим дух підприємства.

Товарний знак пов'язаний з вдало підібрати слоганом, який повинен: викликати емоційний відгук; визначати цільового покупця; перераховувати свої сильні сторони; не допускати рутинних прорахунків.

Другим після упізнавання товару потрібно сформулювати до нього довіру. Для цього необхідно подолати природну захисну реакцію споживача по відношенню до нового. В нагоді тут може стати:

- інформація для клієнтів, що сприяє вашій справі;
- використання емоційних факторів;
- створення впевненості у споживача в правильність вибору товару;
- переконання в чесності з допомогою доказів ваших тверджень;
- ефективні форми презентації і знайомства з новим товаром.

Довіру можна швидше забезпечити завдяки особистому контакту, ніж з допомогою листів і телефонних розмов. І тут головним є стиль контакту із споживачем: авторитарний стиль, коли керуються своїми власними «професійними міркуванням»; довірливий стиль спілкування в формі консультацій; друкований стиль враховуючий детальний опис тактики спілкування з клієнтом.

Більше довіряють переможцям ніж невдахам і тому потрібно виглядати переможцем завдяки стратегії підтримки основної продукції, як обличчя підприємства; доступності продукції завдяки розгалуженій мережі збуту; виважених стратегій; стабільності, яка викликає значну довіру до підприємства.

Третє, це мотивація засобами друку, радіо та телебачення. Цей вид мотивації споживача для придбання продукції полягає в тому, щоб в ефективній формі донести переваги товару і способу його придбання. Для створення ефективної мотивації необхідно:

- привернути увагу клієнта;
- створити у клієнта інтерес до ознайомлення з рекламою;
- створити у клієнта бажання придбати товар;
- спонукати клієнта до дії.

Четверте в створенні мотивації споживача це просування на ринку, тобто це розширення ринкової ніші та привертання уваги потенційних клієнтів до реклами та іншим формам просування.

Заходи, що сприяють запам'ятованості, зміцнюють довіру, повідомляють споживачам те, що ще їм не відомо, більше зацікавлюють клієнта. Все це здійснюється завдяки:

- розмірам заходів, які повинні зробити ім'я підприємства відомим, створити попит і налагодити відносини з потрібними суб'єктами;
- проведенню різноманітних заходів: презентацій; курсів і семінарів;

демонстрації; тематичних та промислових демонстрацій; приїзд відомих людей; шоу тощо;

- співробітництву з іншими підприємствами.

Значна мотивація пов'язана з виведенням на ринок нового продукту. Основними інструментами мотивування споживачів є:

- пробні зразки (роздача невеликої партії зразків; надання клієнту права місячного безкоштовного користування зразком; поширення зразків через роздрібну торгівлю, як додатку до покупки; надання безкоштовного обслуговування; організація демонстраційних пунктів; роздача зразків перехожим на вулиці, на різних заходах, виставках, в роздрібній мережі);

- премії та бонуси (права на премію чи знижку) чотирьох основних типів: на запам'ятовування імені підприємства; на прив'язування споживача до продукту; на стимулювання купівлі; на заохочування власних дистриб'юторів, при допомозі споживчих купонів – відстрочка платежів, надання продукції на випробувальний строк, контракт на безкоштовну експлуатацію строком до року;

- просування товару, що не пов'язане із зміною цін і використовується для мотивації власного персоналу з допомогою: стимулювання власне продажу; стимулювання у власних каналах реалізації; стимулювання власних клієнтів;

- програма із застосуванням систем знижок.

Це дуже ризикований захід і потребує від підприємства чітких розрахунків. Тому що підняти обсяги торгівлі на такий рівень, щоб перекрити витрати від знижок дуже складне завдання. У зв'язку з цим потрібно дотримуватись деяких правил:

- знижки можуть надаватись при певних умовах, наприклад, при купівлі певної кількості товару;

- знижки на один товар при умові, що покупець купить декілька інших товарів за звичайною ціною:

- використання знижок при реалізації продукції, яку звичайно мало хто купує (продаж з навантаженням);

- системи додаткового стимулювання при покупці партії товару, де, наприклад, кожна десята може бути безкоштовною.

Усі перелічені методи просування повинні забезпечити головне – збільшення обсягів збуту та отримання на цій основі прибутку.

9.4. Мотивація торговельного персоналу

Всі види переліченої мотивації можуть дати незначний успіх, якщо на останньому рубежі: продавець-покупець не буде достатньо приділено уваги мотивації торгового персоналу. Залучення високопрофесійних торгових працівників можливо тільки в умовах привабливої системи оплати праці, що включає премії за високі показники праці та адекватне винагородження за досвід та стаж роботи.

Ціль цієї функції маркетингового менеджменту полягає у встановленні контролю

за виконанням певних умов, досягненні економії, забезпеченні розуміння підлеглими системи мотивації. Менеджмент визначає рівень та складові ефективної системи винагородження робітників.

Під мотивацією продавців розуміють їх ступінь готовності до виконання завдання чи досягнення певної цілі. Коли продавець сам намагається задовольнити запити перспективного клієнта, то для подібної дії наступного разу вже погрібна певна мотивація. Для цього розробляється ефективна система винагородження.

Основною вимогою для такої системи є простота і зрозумілість. Підприємство може змінювати свою систему винагородження, щоб адаптувати її до змін в конкурентному середовищі, але до цього потрібно підходити дуже обережно.

Повинні в цій системі знаходитись зв'язки між фіксованою зарплатою і комісійними, між старанністю та результативністю. Тобто система повинна сприяти досягненню певних цілей, які безумовно визначаються певною рольовою установкою торгового підрозділу. Цілі не повинні зводитись до виконання завдання з реалізації продукції, тому що такий підхід може знизити бажання пошуку і отримання нових замовлень, просування нових видів продукції тощо.

Для цього процесу можна виділяти характерні цілі:

- залучення і утримання здібних торгових агентів;
- підвищення чи збереження частки на ринку;
- посилення зусиль для проникнення на ринок;
- збереження існуючої клієнтури; швидке виведення на ринок нової продукції;
- послаблення впливу сезонного продажу: досягнення балансу по всіх категоріях продажу;
- поліпшення до- і післяпродажного обслуговування;
- забезпечення надходження управлінської інформації;
- підтримання потрібного рівня знань про товар;
- збільшення продажу по найбільш вигідним спрямуванням;
- розвиток нових ідей, які відносяться як до товару так і до його продажу.

Дуже важливою є і мотивація дистриб'юторів. З-поміж найпоширеніших прийомів щодо їх стимулювання можна назвати такі:

- знижки з ціни за купівлі домовленої кількості (партії) товару;
- пропонування домовленої кількості одиниць товару посереднику безкоштовно за умови закупівлі ним певної кількості цього товару;
- премії-«штовхачі», які виплачують за продаж товарів понад обумовлену кількість за певний проміжок часу;
- організація конкурсів дистриб'юторів;
- участь продавців у спільній з виробником рекламній кампанії з відповідною компенсацією витрат продавців на рекламу (так званий рекламний залік); забезпечення роздрібних торговців безкоштовними рекламними матеріалами (плакати, вимпели, наклейки тощо);
- організація нарад дистриб'юторів, як правило, у мальовничих курортних

місцевостях;

– безкоштовне підвищення кваліфікації персоналу торгового посередника, особливо коли йдеться про технічно складну продукцію підприємства-виробника.

На сам кінець потрібно пам'ятати, що створення дієвої системи мотивації – це завдання не на один день і потребує злагодженої роботи підприємства, споживачів та посередників.



ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

Завдання 1

Підприємство виробляє 2000 одиниць товару при собівартості 50 грн., а продає за ціною 60 грн. Керівництво підприємства планує збільшити продаж за рахунок 10% знижки. Скільки треба продати одиниць товару, щоб отримати ті ж 20000 грн. прибутку? І чи вигідна для підприємства така форма стимулювання збуту своєї продукції?

Завдання 2

Перевірте якість підготовки торговельного персоналу кількох магазинів, які розташовані поблизу Вашого дому. Для цього:

– виберіть довільний товар (тканини, мобільні телефони, м'які засоби, продукти харчування тощо);

– складіть перелік питань, які Ви може задати як покупець (зокрема щодо особливостей експлуатації товару чи його смакових якостей тощо);

– відвідайте кілька магазинів, де продається обраний Вами товар, і порозмовляйте з продавцями як зацікавлений покупець;

– результати опитувань і спостережень проаналізуйте та зробіть відповідні висновки;

– на підставі зроблених висновків розробіть план підготовки персоналу цих магазинів.

Завдання 3

Підберіть відповідні пари.

Заходи стимулювання збуту:

– знижки роздрібних цін з нагоди свята;

– виділення путівок для відпочинку за рахунок підприємства-виробника;

– знижки гуртових цін при великих партіях товару;

– товарні кредити;

– надання додаткових днів відпустки;

– надання безкоштовних зразків товару.

Їх спрямованість:

- власний торговий персонал;
- покупці;
- торговельні посередники.

Завдання 4

Визначте позитивні та негативні риси та ознаки засобів стимулювання збуту (табл. 9.1)

Таблиця 9.1

| Позитивні ознаки | Засоби стимулювання збуту | Негативні ознаки |
|---------------------|--|---------------------|
| | Премії | |
| | Подарунки зразків безкоштовно | |
| | Знижки цін | |
| | Купони | |
| | Упаковка з пільгою | |
| | Гарантії повернення грошей | |
| | Кредитування закупівель | |
| | Випробування і дегустування, безкоштовно | |

Завдання 5

ПП «Апельсин» виділило 938 тис. грн. на просування своєї продукції на ринку. Товар знаходиться на етапі зрілості. Визначте витрати на стимулювання продажу щодо власного торгового персоналу, дилерської мережі та споживачів.

Завдання 6

Запропонуйте різні заходи із стимулювання збуту для різних суб'єктів ринку для наступних товарів:

- а) лікарські засоби;
- б) будівельні матеріали;
- в) магазин сучасного жіночого одягу;
- г) послуги салону краси.

Тестові завдання

1. До переваг застосування заходів зі стимулювання збуту для роздрібних торговців не належить:

- а) формування нової культури споживання;
- б) спонукання до негайної закупівлі товару;
- в) розвиток торгівлі за рахунок постійних нагадувань;
- г) можливість отримання пільг та призів.

2. Поведінка людини:

- а) завжди мотивована;
- б) інколи мотивована;
- в) немотивована;

г) завжди ірраціональна.

3. Дії суб'єкта ринку залежать від:

- а) рівня інтелектуального розвитку;
- б) фізичного стану;
- в) сприйняття поточної ситуації;
- г) соціально-культурного середовища в якому він знаходиться.

4. Аудит, що визначає рівень задоволення потреб споживачів, необхідні заходи щодо вдосконалення обслуговування і визначає критерії оцінки якості роботи – це:

- а) споживацький аудит;
- б) аудит конкурентного середовища;
- в) аудит настанов і поглядів працівників;
- г) аудит факторів мікросередовища підприємства.

5. Пункти програми мотивації маркетингової діяльності є обов'язковими для:

- а) визначення інтенсивності та тривалості програми стимулювання;
- б) визначення умов участі та засобів поширення інформації про програму стимулювання;
- в) визначення бюджету стимулювання продажу;
- г) усі відповіді правильні.

6. Упізнавання товару забезпечується завдяки:

- а) наочності;
- б) креативності;
- в) стабільності;
- г) змінності.

7. Фірмовий знак повинен бути:

- а) простим;
- б) складним;
- в) однотипним;
- г) подібним до інших.

8. Форми стимулювання споживачів включають:

- а) безкоштовні зразки, додаткову кількість товару без оплати, продаж за зниженими цінами, знижки з ціни за повторної купівлі тощо;
- б) прямі знижки з ціни – за внесення товару в каталог торгового посередника; за кількість товару, яку купує посередник; відшкодування за організацію реклами на місці продажу або за будь-яке вигідне подання товару;
- в) роздавання зразків, конкурси вітрин та інші заходи стимулювання товарами та цінними подарунками;
- г) місця на полицях своїх магазинів і демонстраційних залів.

9. Основними способами стимулювання покупців є:

- а) збільшення витрат на рекламу;
- б) збільшення каналів розподілу товарів;
- в) використання знижок, купонів та лотерей;
- г) розширення логістичних операцій.

10. До суб'єктів, на яких спрямовуються заходи стимулювання збуту, не можна

зарахувати:

- а) торговельних посередників;
- б) юридичних осіб – споживачів продукції підприємства;
- в) власний торговельний персонал;
- г) конкурентів.



НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати питання винесені на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання самоконтролю та перевірки знань.
4. Підготуватись до проведення обговорення переваг та недоліків різних засобів мотивування маркетингової діяльності.
5. Пов'язати терміни з їх визначенням у термінологічному словнику.
6. Проаналізувати особливості мотивації маркетингової діяльності на конкретному підприємстві (вибір необхідно узгодити з викладачем).

Питання для самостійного опрацювання

1. Зарубіжний досвід у сфері маркетингової мотивації
2. Особливості державного стимулювання продажу товарів

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Назвіть принципи регулювання поведінки людини на ринку.
2. Яких правил повинні дотримуватись торгові агенти, щоб привабити покупця.
3. Назвіть мотиваційні чинники, що формують мотиваційну поведінку споживачів.
4. Назвіть основні напрямки залучення нових покупців.
5. Яким чином можна забезпечити пізнаваність товару?
6. Назвіть основні способи підвищення довіри до якості товарів підприємства.
7. Охарактеризуйте основні особливості використання знижок при збуті продукції підприємства.
8. За допомогою яких заходів можна мотивувати дистриб'юторів до співпраці з підприємством?
9. Що розуміють під мотивацією продавців?
10. Яка мета споживацького аудиту?

Термінологічний словник

| Терміни | Визначення |
|------------------------|---|
| 1. Мотивація споживача | а) доброзичливе, коректне, щире, поважне ставлення до керівництва, працівників, інших осіб, їх дій, до підприємства |

| | |
|--|---|
| | загалом; свідоме виконання своєї роботи відповідно до цілей і задач та в інтересах підприємства |
| 2. Споживацький аудит | б) умовні одиниці, які зараховуються учаснику Програми лояльності на його бонусний рахунок за виконання певних дій по Договору і списуються з бонусного рахунку на обрані учасником вигоди |
| 3. Аудит конкурентного середовища | в) процес такої організації мотивів, при якій споживач приймає рішення про придбання товару як під впливом сукупності мотивів, що визначають його поведінку, так і з урахуванням багатьох чинників, пов'язаних з його минулим досвідом, ставленням до тих або інших товарів, їхньою наявністю в торговій точці тощо |
| 4. Лояльність покупця | г) безпосередня причина (раціональна або емоційна), яка спонукає покупця до дії |
| 5. Бонуси | д) аудит в процесі якого проводиться оцінка зміни в попиті, зовнішньому середовищі, технологіях, ринках і культурі, обґрунтовуються пропозиції про можливість збереження конкурентоздатності підприємства |
| 6. Лояльність працівників підприємства | е) процес спонукання посередників до діяльності для досягнення цілей підприємства |
| 7. Мотивація посередників | є) високий рівень прихильності покупця до певного товару чи послуги, що формується внаслідок узагальнення відчуттів, емоцій, думок, пов'язаний із низьким ступенем чутливості споживача до товарів-конкурентів, заснований на довірі, взаємовигідному співробітництві й побудові довгострокових відносин клієнта з підприємством |
| 8. Мотив | ж) надбавки до ціни, які встановлюються за невелику партію товару, більш високий рівень якості товару, термінову доставку, доставку безпосередньо до місця використання та інші |
| 9. Приховані знижки | з) аудит, який визначає рівень задоволення потреб споживачів, необхідні заходи щодо покращення обслуговування і визначає критерії оцінки якості роботи |
| 10. Негативні знижки | и) знижки, які встановлюються у вигляді безплатних послуг або певної кількості безплатних зразків |

Методичні рекомендації до проведення аналізу особливостей мотивування маркетингової діяльності на підприємстві

Послідовне проведення аналізу особливостей мотивування маркетингової

діяльності передбачає необхідність реалізації наступних етапів.

1. Проаналізувати рівень орієнтації підприємства на запити споживачів.
2. Дослідити маркетингові заходи підприємства щодо мотивації покупців та формування їх лояльності, визначити їх ефективність.
3. Охарактеризувати з позицій ефективності маркетингові заходи підприємства щодо мотивації власного торговельного персоналу та посередників.
4. Розробити пропозиції щодо підвищення результативності маркетингових мотиваційних заходів орієнтованих на споживачів, власний торговий персонал та посередників

Рекомендована література [2, 4, 8, 12, 13, 15, 19, 20, 21, 22, 25]

ТЕМА 10. КОНТРОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

- 10.1. Сутність і зміст процесу контролю маркетингової діяльності
- 10.2. Види маркетингового контролю
- 10.3. Аналіз маркетингової діяльності підприємства
- 10.4. Маркетинговий аудит

10.1. Сутність і зміст процесу контролю маркетингової діяльності

Заключним етапом процесу маркетингового менеджменту є *контроль і аналіз маркетингової діяльності*. Якщо контроль має за мету констатувати відповідність фактичних результатів запланованим, то аналіз, продовжуючи і поглиблюючи його, виявляє чинники, які впливали і у якій мірі на рівень досягнення запланованих результатів. Зі свого боку маркетинговий контроль і аналіз є складовими загальної функції управлінського контролю підприємства.

Контроль маркетингової діяльності – це процес визначення, вимірювання, оцінки та інформування про відповідність або відхилення фактичних результатів маркетингової діяльності від заданих (планових) параметрів.

Він закінчує цикл маркетингового менеджменту й водночас дає початок новому циклу управління маркетинговою діяльністю.

За результатами контролю в маркетингову діяльність вносяться відповідні корективи.

Система контролю повинна бути простою, зрозумілою для всіх, хто займається контрольною функцією на всіх рівнях управління маркетинговою діяльністю.

Система контролю повинна включати наступні елементи:

- *мету* – визначення відповідності фактичних результатів маркетингової діяльності запланованим;
- *входи* – джерела даних внутрішньої звітності та даних щодо зовнішнього маркетингового середовища;
- *виходи* – джерела інформації, які відображають обрані цілі, стратегії, програми, розподілення ресурсів;
- *алгоритм* – послідовність порядку здійснення контролю;
- *ресурси* – організаційні та фінансові ресурси, необхідні для здійснення маркетингового контролю;
- *підсистему зворотного зв'язку* – замкнений ланцюг інформаційної оргструктури, завдяки якому стає можливим корегування плану в разі необхідності;
- *стандарти* – сукупність планових показників, чинників, заходів тощо, з якими співставляються відповідно фактичні показники, чинники, заходи;
- *зовнішнє оточення* – допоміжна оргструктура (аудит і консалтинг), яка дозволяє здійснювати критичну оцінку застосованих маркетингових стратегій і системи маркетингового планування.

Основні завдання контролю:

- визначення фактичних значень параметрів маркетингової діяльності;
- порівняння їх з плановими величинами: аналіз величини параметрів та причин відхилення від запланованих значень;
- формування висновків за результатами контролю та відповідного звіту;
- визначення заходів щодо усунення відхилень і підвищення відповідальності.

До об'єктів контролю відносяться обсяги продажу, прибутків, збитків, реакція покупців на нові товари та послуги, відповідальність запланованих та реальних результатів маркетингової діяльності

Наукою і практикою маркетингового менеджменту визначено наступні *критерії*, які можуть бути використані для організації ефективної системи контролю:

- *ефективність контролю* (визначення корисності контролю шляхом порівняння витрат на ліквідацію недоліків і витрат на його організацію та проведення);
- *ефект впливу на виконавців* (чи викликає контроль стимули у виконавців до роботи без недоліків, наявність задоволення, ефект навчання, довіру, захисну реакцію);
- *виконання завдань контролю* (неприпустимість деяких методів і засобів – стеження, підслуховування) і реалізація прав суб'єктів контролю (захист даних, особистих сфер життя), дотримання відповідних положень.

10.2. Види маркетингового контролю

Зазвичай виділяють п'ять видів контролю:

- контроль річних планів,
- контроль прибутковості,
- контроль ефективності,
- стратегічний контроль,
- контроль при управлінні маркетингом за результатами (контроль за результатами маркетингової діяльності) (табл. 10.1).

Види контролю охоплюють як здійснення функцій маркетингу всередині підприємства, так і зовні.

У зв'язку з цим виділяють *три рівні контролю маркетингу*:

- підприємство загалом;
- підрозділ маркетингу;
- зовнішній контроль.

Контроль маркетингу *на рівні підприємства* спрямований на отримання інформації, яка необхідна для оцінки рівня ефективності маркетингу й прийняття відповідних рішень з боку керівництва.

На рівні підрозділу підприємства контроль маркетингу доцільно здійснювати на безперервних засадах.

Види маркетингового контролю

| Вид контролю | Головна відповідальність | Мета контролю | Зміст контролю |
|---|--|--|---|
| Контроль річних планів | Керівники вищого та середнього рівня управління | Перевірка, чи було досягнуто запланованих результатів | Аналіз обсягів продажів, аналіз ринкової частки, аналіз відношення обсягів продажу до витрат, фінансовий аналіз, аналіз думок споживачів та інших учасників ринкової діяльності |
| Контроль прибутковості | Контролер маркетингової діяльності | Перевірка, де підприємство отримує і втрачає гроші | Визначення прибутковості в розрізі продуктів, територій, споживачів, торговельних каналів тощо |
| Контроль ефективності | Керівники лінійних та штабних служб. Контролер маркетингової діяльності | Оцінка і підвищення ефективності маркетингової діяльності | Аналіз ефективності роботи збутовиків, реклами, стимулювання торгівлі, розподілу |
| Стратегічний контроль | Вище керівництво, аудитори маркетингу | Перевірка, чи використовує підприємство свої можливості по відношенню до ринків, продуктів і каналів збуту | Аналіз ефективності маркетингової діяльності. Аудиторський контроль маркетингової діяльності. |
| Контроль при управлінні маркетингом за результатами | Керівники вищого та середнього рівня управління | Контроль проміжних і кінцевих результатів виконання маркетингового плану | Констатація і оцінка досягнутих результатів маркетингової діяльності та відповідні висновки |

Він спрямовується на оцінку ефективності окремих аспектів маркетингової діяльності за короткі проміжки часу та оцінку компетентності керівництва цього підрозділу у більш довгостроковій перспективі.

Зовнішній контроль здійснюють, як правило, консультаційні підприємства. Наприклад, підприємства, що займаються дослідженнями ринку, оцінюють порівняльну динаміку збуту і відношення споживачів до товарів підприємства.

Рекламні агенції можуть поряд із оцінкою ефективності рекламної кампанії оцінити відповідність маркетингової діяльності конкретним ринковим умовам. Аудиторські підприємства можуть здійснити всеохоплюючий аналіз ефективності маркетингової діяльності в цілому.

Останнім часом на підприємствах розвинутих країн світу впроваджується система *контролінгу* (система управління маркетинговою діяльністю, яка включає планування, контроль, інформацію і менеджмент). В її основі лежить концепція поєднання систем контролю і планування в одне ціле. При цьому на першому плані знаходиться не сам процес контролю, а управління маркетинговою діяльністю, яке спроможне запобігати помилкам.

10.3. Аналіз маркетингової діяльності підприємства

Аналіз, продовжуючи і поглиблюючи контроль, виявляє чинники, які впливали і у якій мірі на той чи інший рівень досягнення запланованих результатів. Саме виявлення чинників і рівня їхнього впливу на маркетингове середовище і є основним завданням маркетингового аналізу.

Аналіз маркетингової діяльності підприємства – це дослідження сукупності дій на предмет досягнення маркетингових цілей, внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства, результатів і ефективності його діяльності з метою виявлення чинників, що впливають на них і рівня їхнього впливу на стан маркетингової діяльності.

Мета такого аналізу – з'ясувати ефективність маркетингової діяльності підприємства. Для проведення аналізу використовують фінансові звіти підприємства (про результати господарської діяльності, про прибутки і витрати, балансовий звіт), а також дані щодо обороту з продажу продукції, розподілення продажів по регіонах, результатів діяльності збутового персоналу, регулярності надходження замовлень, розміру портфелю замовлень, способів продажів, стану товарних запасів тощо.

Завдання маркетингового аналізу визначаються його змістом та предметом. Вони зводяться до наступного:

- об'єктивно оцінити стан маркетингової діяльності підприємства за минулий (звітний) період;
- встановити величину відхилень фактичного рівня показників, що характеризують як процеси маркетингової діяльності, так і її результативність, від наміченого їх планового значення;
- кількісно визначити можливі резерви підвищення ефективності маркетингової діяльності на наступний плановий період;
- розробити конкретні заходи, що забезпечують реалізацію виявлених у процесі аналізу можливостей покращення маркетингової діяльності;
- забезпечення організаційних маркетингових структур необхідною інформацією, яка буде використана для вироблення ефективних маркетингових рішень та розробки і коректування маркетингової стратегії;
- кількісно оцінити рівень маркетингових ризиків та розробити пропозиції щодо зменшення його величини або, навіть, і до повного усунення.

Таким чином, одним із головних завдань маркетингового аналізу є виявлення резервів підвищення ефективності маркетингової діяльності.

Аналіз результатів маркетингової діяльності підприємства здійснюється за такими напрямками: аналіз річних планів збуту, аналіз прибутковості, аналіз ефективності маркетингу, аналіз товарно-матеріальних запасів.

10.4. Маркетинговий аудит

Основним елементом стратегічного маркетингового контролю є *маркетинговий аудит* (всеохоплююча, систематична, незалежна і періодична перевірка зовнішнього та внутрішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій й окремих видів маркетингової діяльності для підприємства загалом або окремих його господарських одиниць).

Метою маркетингового аудиту є визначення проблем, чинників, що призвели до їх появи і нових можливостей розвитку маркетингового середовища, а також розроблення заходів щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Розглянемо *основні характеристики маркетингового аудиту*:

– *всеосяжність і системність*: аудит має охоплювати всі основні види маркетингової діяльності і не обмежуватись аналізом лише окремих критичних моментів; це має бути цілісна система управлінського аналізу і консультування; аудит маркетингу повинен включати упорядковану послідовність діагностичних кроків, які охоплюють зовнішнє середовище маркетингу для конкретного підприємства, внутрішні системи маркетингу й окремі функції маркетингу; за діагнозом слідує розробка коригуючих дій;

– *систематичність і періодичність*: аудит маркетингу проводиться систематично, за планом через певний (краще один й той же) проміжок часу, у той же час зазвичай аудит маркетингу ініціюється, коли обсяг продажів починає падати і підприємство зіштовхується з певними проблемами;

– *незалежність*: маркетинговий аудит може бути реалізований у такі способи: самоаудит, перехресний аудит, аудит з боку вищестоящої організації, аудит з боку спеціалізованого аудиторського підрозділу, аудит, що проводиться спеціально створеною групою, зовнішній аудит; найкращим чином аудит здійснюється незалежними консультантами, яким притаманні об'єктивність і незалежність, великий досвід роботи.

Ф. Котлер визначає шість сфер маркетингового аудиту.

1. Аудит маркетингового середовища: макро- та робочого середовища (ринки, покупці, конкуренти, розподілення і дилери, постачальники, допоміжні і маркетингові підприємства, громадськість).

2. Аудит маркетингової стратегії – бізнес, цілі та завдання маркетингу, стратегія.

3. Аудит організації маркетингу – формальна (організаційна) структура, функціональна ефективність, ефективність взаємодії.

4. Аудит маркетингових систем – система маркетингової інформації, система маркетингового планування, система маркетингового контролю, система

розроблення нових товарів.

5. Аудит маркетингової продуктивності – аналіз прибутковості, аналіз ефективності витрат.

6. Аудит маркетингових функцій – товари, ціни, розподіл, реклама, стимулювання збуту, просування товару і особистий продаж (прямий маркетинг), торговельний персонал.

Процес маркетингового аудиту є наступним.

1. Підготовка: перший контакт вищого керівництва підприємства з аудитором з метою вироблення угоди про цілі, діапазон, глибину, джерела інформації, вигляд кінцевого звіту, часовий горизонт проведення аудиту, обговорення того, що замовник хотів би змінити на підприємстві та як консультант може допомогти йому, підготовка завдання для консультанта, підписання угоди на консультативну допомогу, визначення підрозділів підприємства як джерел інформації.

2. Діагноз стану та ефективності маркетингового комплексу, кожної із складових, аналіз всіх розділів маркетингового плану, які виконуються на підприємстві, взаємозв'язку між ними стану його виконання, визначення чинників, котрі негативно впливають на ефективність маркетингової діяльності.

3. Планування дій – знаходження рішень для отримання втраченої вигоди від нереалізованих маркетингових стратегій, спільне розроблення, обговорення і прийняття нової маркетингової стратегії.

4. Упровадження маркетингової стратегії підприємства.

5. Закінчення – оцінка результатів виконаної роботи.



ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ

Завдання 1

Ресторанний комплекс «Феєрія» має певні слабкі сторони в своїй діяльності, що стосуються реалізації стратегічних планів. Директор вважає, що основною причиною цього є відсутність спеціаліста зі стратегічного планування. Він приймає рішення взяти на роботу аналітика, в обов'язки якого буде входити проведення аудиторського контролю й розроблення адекватної маркетингової стратегії.

На посаду головного аналітика був призначений Сидоренко Василь Михайлович – людина зі значним великим стажем роботи у промисловій компанії, що займалась виробництвом металевих конструкцій для будівництва.

Василь Михайлович розпочав свою роботу з ознайомлення з динамікою показників доходу, витрат, прибутку за попередній звітний період діяльності ресторанного комплексу. Ретельно проаналізувавши цю інформацію він розробив план діяльності на наступний звітний період, основною метою якого було зменшення витрат і за рахунок цього підвищення прибутковості діяльності ресторанного комплексу.

Розроблений план був запущений в дію, але після закінчення планового періоду результати не відповідали очікуваням.

Завдання:

1. Поясніть помилки, яких допустилися директор і аналітик у процесі аналізу діяльності ресторанного комплексу.

2. Запропонуйте та обґрунтуйте необхідні заходи щодо виправлення допущених помилок. Визначте можливі результати, що будуть досягнуті при правильній їхній реалізації.

Завдання 2

У таблиці 10.2 представлені оброблені дані експертних оцінок реалізації окремих складових комплексу маркетингу:

- на стадії планування (графа 2 – фактичне значення чинника-складової; графа 3 – рівень важливості кожної розглядуваної складової для досягнення бажаного кінцевого результату діяльності підприємства);

- на стадії контролю (графа 4 – фактичне значення чинника; графа 5 – рівень важливості кожної розглядуваної складової для досягнення бажаного кінцевого результату діяльності підприємства).

Таблиця 10.2

Дані експертних оцінок реалізації окремих складових комплексу маркетингу

| Чинник складових комплексу маркетингу | Стадії реалізації планування та контролю | | | |
|---|--|------|------|------|
| | факт | важл | факт | важл |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Корисність (основна вигода) товару | 3 | 5 | 3 | 5 |
| Властивості, характеристики, додаткові вигоди | 2 | 5 | 3 | 4 |
| Властивості, що підкріплюють товар і послуги | 1 | 4 | 2 | 3 |
| Позиція конкретного товару у прийнятій класифікації товарів | 4 | 5 | 2 | 5 |
| Етап життєвого циклу товару | 3 | 5 | 2 | 4 |
| Система управління виробництвом товару | 2 | 4 | 1 | 5 |
| Мета ціноутворення | 3 | 5 | 3 | 4 |
| Витрати виробництва | 4 | 5 | 2 | 5 |
| Обсяг попиту | 3 | 5 | 4 | 4 |
| Ціни товарів конкурентів | 2 | 5 | 3 | 4 |
| Метод ціноутворення | 2 | 3 | 2 | 3 |
| Очікувана рентабельність | 2 | 5 | 3 | 5 |
| Прямі витрати | 2 | 5 | 2 | 5 |
| Прогноз продажу | 4 | 5 | 1 | 4 |
| Песимістичний варіант прогнозу продажу | 3 | 5 | 2 | 5 |
| Оптимістичний варіант прогнозу продажу | 1 | 4 | 1 | 3 |
| Чутливість покупців до ціни | 2 | 4 | 1 | 3 |
| Еластичність попиту за ціною | 2 | 5 | 3 | 5 |
| Прийнятна цінність товару | 1 | 3 | 1 | 3 |
| Інтенсивність конкуренції | 3 | 5 | 4 | 5 |
| Унікальна цінність | 4 | 5 | 3 | 5 |
| Усвідомленість про аналоги | 1 | 3 | 1 | 2 |

Продовження табл.10.2

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
| Труднощі порівняння | 2 | 5 | 1 | 4 |
| Частка витрат на купівлю у загальній величині доходів | 3 | 5 | 3 | 5 |
| Кінцева корисність (результат) | 2 | 4 | 1 | 3 |
| Розподіл витрат | 2 | 5 | 2 | 5 |
| Інвестиції без повернення | 2 | 5 | 3 | 5 |
| Цілі збуту | 2 | 4 | 1 | 4 |
| Комунікаційні канали | 3 | 4 | 4 | 4 |
| Комунікаційні технології | 2 | 5 | 3 | 5 |
| Комунікаційний бюджет | 3 | 4 | 2 | 5 |
| Ефективність комунікацій | 4 | 5 | 2 | 5 |

На основі наведених даних необхідно оцінити рівень реалізації складових комплексу маркетингу-мікс:

- товарної політики на стадії планування;
- цінової політики на стадії планування;
- збутової політики на стадії планування;
- комунікаційної політики на стадії планування.

Дайте обґрунтовані пропозиції щодо підвищення ефективності реалізації кожної політики на стадії планування та стадії контролю.

Завдання 3

Підприємство-виробник побутової техніки виготовляє холодильники, пральні машини, кавоварки та фритюрниці. Згідно зі звітом виробництво фритюрниць є збитковим. Збитки за минулий рік склали 265 тис. грн. (табл. 10.3).

Таблиця 10.3

Калькуляція прибутків підприємства, тис. грн.

| Статті | У цілому по підприємству | Холодильники | Пральні машини | Кавоварки | Фритюрниці |
|--|--------------------------|--------------|----------------|-----------|------------|
| 1. Чистий дохід від реалізації продукції | 44091 | 19790 | 10240 | 7578 | 6483 |
| 2. Змінні витрати | 19686 | 9368 | 4358 | 3145 | 2815 |
| 3. Маржинальний прибуток | 24405 | 10422 | 5882 | 4433 | 3668 |
| 4. Постійні витрати | 17218 | 6171 | 4240 | 2874 | 3933 |
| - прямі | 11522 | 3823 | 2854 | 1887 | 2958 |
| - непрямі | 5696 | 2348 | 1386 | 987 | 975 |
| 5. Прибуток до оподаткування (3)-(4) | 7187 | 4251 | 1642 | 1559 | -265 |

Проаналізуйте прибутковість підприємства за кожною асортиментною групою товарів та розробіть пропозиції щодо підвищення його прибутковості.

Завдання 4

Необхідно прийняти рішення про організацію запасів 20 найменувань продукції підприємства, яке виготовляє кодові, циліндрові, сувальдні замки.

Асортимент складають автономні електронні кодові врізні в дерев'яні двері, механічні кодові замки, замки висячі автоматичні і напівавтоматичні та інші. Дані про запаси продукції представлені в табл. 10.4

Таблиця 10.4

Дані про запаси

| Найменування запасів (код) | Річний обсяг, грн. | Ціна одиниці продукції, грн. |
|----------------------------|--------------------|------------------------------|
| 001 | 400 | 46,00 |
| 002 | 700 | 55,00 |
| 003 | 50 | 124,00 |
| 004 | 350 | 60,00 |
| 005 | 1200 | 3,20 |
| 006 | 250 | 20,50 |
| 007 | 50 | 37,00 |
| 008 | 400 | 5,60 |
| 009 | 600 | 10,30 |
| 010 | 1000 | 4,30 |
| 011 | 1300 | 0,70 |
| 012 | 500 | 1,30 |
| 013 | 160 | 2,15 |
| 014 | 450 | 1,20 |
| 015 | 50 | 5,00 |
| 016 | 600 | 1,05 |
| 017 | 1200 | 0,90 |
| 018 | 600 | 1,10 |
| 019 | 40 | 9,00 |
| 020 | 300 | 2,00 |
| Всього | 10200 | --- |

Завдання 5

Меблева компанія «С&С», яка займається виробництвом домашніх меблів за різними напрямками, існує протягом двадцяти років. Обсяг реалізації меблів компанії «С&С» за 2019 рік, порівняно з минулим роком, знизився на 15% і становить 1000 тис. грн. Таке становище аж ніяк не задовольняє власників компанії. Загальна ситуація на ринку меблів за останній рік суттєво змінилася.

Протягом року в компанії працює енергійний менеджер зі збуту, за фахом – маркетолог, добре обізнаний з методикою маркетингового планування та контролю.

З метою ухвалення виважених рішень щодо подальших дій комерційної служби щодо асортименту меблів, а також коригування витрат на збут на наступний плановий період, було вирішено 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 у компанії «С&С».

Тестові завдання

1. Всеохоплююча, систематична, незалежна і періодична перевірка зовнішнього внутрішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій і окремих видів маркетингової діяльності для підприємства в цілому або окремих його господарських одиниць – це :

- а) маркетинговий аудит;
- б) маркетинговий аналіз;
- в) маркетинговий контроль;
- г) маркетинговий моніторинг.

2. Згідно Ф. Котлера, однією зі сфер маркетингового аудиту є:

- а) аудит маркетингової продуктивності;
- б) аудит працівників відділу маркетингу;
- в) аудит витрат на рекламу;
- г) аудит виробничої програми.

3. Процес маркетингового аудиту складається з:

- а) 3-х етапів;
- б) 4-х етапів;
- в) 5-ти етапів;
- г) 6-ти етапів.

4. Знаходження рішень для отримання втраченої вигоди від нереалізованих маркетингових стратегій, спільне розроблення, обговорення і прийняття нової маркетингової стратегії, – це:

- а) планування дій;
- б) діагностика стану та ефективності маркетингового комплексу;
- в) упровадження маркетингової стратегії ;
- г) розробка комплексу маркетингу.

5. З'ясувати ефективність маркетингової діяльності підприємства – це мета:

- а) маркетингового аудиту;
- б) маркетингового аналізу;
- в) маркетингового контролю;
- г) маркетингових досліджень.

6. Аналіз результатів маркетингової діяльності підприємства здійснюється за такими напрямками:

- а) аналіз річних планів збуту;
- б) аналіз прибутковості;
- в) аналіз товарно-матеріальних запасів;
- г) усі відповіді правильні.

7. На підприємстві виділяють:

- а) три рівні контролю маркетингу;
- б) чотири рівні контролю маркетингу;
- в) п'ять рівнів контролю маркетингу;

г) шість рівнів контролю маркетингу.

8. *Перевірка, чи було досягнуто запланованих результатів, – це мета:*

- а) контролю річних планів;
- б) контролю прибутковості;
- в) контролю ефективності;
- г) стратегічного контролю.

9. *Система управління маркетинговою діяльністю, яка включає планування, контроль, інформацію та менеджмент – це:*

- а) бутлегерство;
- б) контролінг;
- в) маркетинг-менеджмент;
- г) розробка маркетингової стратегії.

10. *До основних критеріїв організації ефективної системи маркетингового контролю слід віднести:*

- а) плановість;
- б) ієрархічність;
- в) безперервність;
- г) ефект впливу на виконавців.



НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Опрацювати лекційний матеріал.
2. Підготувати питання винесені на самостійне опрацювання.
3. Дати відповідь на питання самоконтролю та перевірки знань.
4. Підготуватись до проведення контролю маркетингової діяльності ресторанного комплексу «Феєрія» та меблевої компанії «С&С».
5. Пов'язати терміни з їх визначенням у термінологічному словнику.
6. Дослідити дієвість системи контролю маркетингової діяльності конкретного підприємства (вибір необхідно узгодити з викладачем).

Питання для самостійного опрацювання

1. Контроль за виконанням річних планів та прибутковості
2. Контролінг маркетингу

Питання для самоконтролю та перевірки знань

1. Дайте визначення контролю маркетингової діяльності і поясніть необхідність та важливість його проведення.
2. Які елементи включає система контролю. Дайте їм характеристику.
3. Визначте основні завдання процесу контролю.
4. Які розрізняють основні види маркетингового контролю.

5. Розкрийте суть контролю річних планів.
6. Що передбачає стратегічний контроль маркетингової діяльності.
7. Визначте завдання контролю при управлінні маркетингом за результатами.
8. Які існують рівні контролю маркетингу та дайте їм характеристику.
9. Охарактеризуйте схему проведення аналізу маркетингової діяльності підприємства.
10. Дайте характеристику сутності та змісту маркетингового аудиту. З яких етапів складається процес маркетингового аудиту. Дайте їм характеристику.

Термінологічний словник

| Терміни | Визначення |
|--|---|
| 1. Контроль маркетингової діяльності | а) перелік робіт зі стратегічного контролю, що означає комплексне, системне, неупереджене й регулярне дослідження маркетингового середовища підприємства, його завдань, стратегій та оперативної діяльності з метою виявлення проблем і можливостей, що відкриваються, та розроблення рекомендацій щодо плану дій з удосконалювання маркетингової діяльності |
| 2. Система контролінгу | б) оцінка й коректування рівня виконання річних завдань по обсязі продажів, прибутку й іншим показникам у розрізі окремих ринків і продуктів |
| 3. Ревізія маркетингу | в) система управління маркетинговою діяльністю, яка включає планування, контроль, інформацію і менеджмент; в її основі лежить концепція поєднання систем контролю і планування в одне ціле, при цьому на першому плані знаходиться не сам процес контролю, а управління маркетинговою діяльністю, яке спроможне запобігати помилкам |
| 4. Стратегічний контроль | г) контроль, що передбачає отримання відомостей про рентабельність діяльності за такими аспектами: товарами, територіями, сегментами ринку, торговельними каналами та замовленнями різного обсягу |
| 5. Вертикальна ревізія маркетингу | д) процес визначення, вимірювання, оцінки та інформування про відповідність або відхилення фактичних результатів маркетингової діяльності від заданих (планових) параметрів |
| 6. Контроль (попереджувачий) маркетинговий аудит | е) дослідження сукупності дій на предмет досягнення маркетингових цілей, внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства, результатів і ефективності його діяльності з метою виявлення чинників, що впливають на них і рівня їхнього впливу на стан маркетингової діяльності |
| 7. Маркетинговий | є) контроль, який припускає критичний аналіз ефективності |

| | |
|--|---|
| аудит | маркетингової діяльності загалом |
| 8. Контроль прибутковості | ж) ревізія маркетингу, яка передбачає ретельне вивчення однієї зі сторін маркетингової діяльності підприємства, зокрема дослідження політики нововведень, цінової політики, політики кадрового забезпечення служби маркетингу |
| 9. Контроль річних планів | з) аудит, який проводиться для своєчасного виявлення недоліків у роботі, використання резервів підвищення ефективності та впровадження новітніх методів та інструментів маркетингу |
| 10. Аналіз маркетингової діяльності підприємства | и) всеохоплююча, систематична, незалежна і періодична перевірка зовнішнього та внутрішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій й окремих видів маркетингової діяльності для підприємства загалом або окремих його господарських одиниць |

Методичні рекомендації до проведення оцінки дієвості системи контролю маркетингової діяльності підприємства

Послідовне проведення оцінки дієвості системи контролю маркетингової діяльності підприємства вимагає проведення наступних кроків.

1. Вивчити діючу на підприємстві систему контролю за реалізацією маркетингових заходів (табл. 10.5).

Таблиця 10.5

Порівняльна характеристика типів маркетингового контролю підприємства

| Вид контролю | Головна відповідальність | Мета контролю | Зміст контролю |
|------------------------|--------------------------|---------------|----------------|
| Контроль річних планів | | | |
| Контроль прибутковості | | | |
| Контроль ефективності | | | |
| Стратегічний контроль | | | |

2. Провести аналіз маркетингової діяльності підприємства. Проаналізувати, які функції на підприємстві є реалізованими, які – відсутні. Проаналізувати доцільність та характер виконання наявних функцій, виходячи із особливостей діяльності підприємства (які функції виконуються некоректно, які є надлишковими тощо). Проаналізувати доцільність запровадження відсутніх функцій. Наскільки нагальною є така необхідність? Чи є у підприємства можливості запровадити відсутні функції?

3. Дослідити напрями маркетингового аудиту, що проводиться на підприємстві

4. Визначити основні функціональні конфлікти та перешкоди виконання маркетингової функції, що мають місце на підприємстві. Визначити їх підґрунтя.

5. Запропонувати заходи щодо підвищення ефективності системи контролю маркетингової діяльності досліджуваного підприємства

Рекомендована література [2, 4, 8, 12, 13, 15, 19, 20, 21, 22, 25]

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. *Процес управління маркетингом підприємства включає:*

- а) аналіз ринкових можливостей;
- б) розробку комплексу маркетингу;
- в) відбір цільових сегментів ринку;
- г) усі відповіді правильні.

2. *Згідно Ф. Котлера маркетинговий менеджмент – це:*

- а) процес планування обсягів виробництва та збуту 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 потреб та запитів 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 діяльності.

3. *Маркетинговий менеджмент як управління діяльністю підприємства передбачає:*

- а) урахування чинників зовнішнього середовища в діяльності підприємства;
- б) орієнтацію тільки на внутрішні можливості підприємства;
- в) визначення успіху тільки технологічними досягненнями;
- г) ігнорування при ціноутворенні рівня цін конкурентів, попиту на товари.

4. *Об'єктом маркетингового менеджменту є:*

- а) досягнення відчуття задоволеності всіма сторонами обміну;
- б) обсяг та структура ринкового попиту;
- 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) маркетингово-орієнтоване управління.

5. *Проблеми уміння адаптуватися до змін зовнішнього середовища передбачають:*

- а) оцінку ситуації та її наслідків;
- б) розробку дієвого фінансового плану діяльності;
- в) впровадження результативної інвестиційної політики;
- г) відбір кваліфікованих працівників у сфері маркетингової діяльності.

6. *Маркетинговий менеджмент орієнтований на вирішення:*

- а) завдань управління;
- б) завдань контролю;
- в) концептуальних завдань;
- г) завдань виконання.

7. *До завдань виконання відносять:*

- а) визначення кількісних та якісних підприємницьких цілей;
- б) використання узгоджених один з одним інструментів маркетингу;

- в) стратегічні цілі підприємства, яких воно прагне досягти;
- г) концепцію ринкової діяльності підприємства в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища.

8. До якісних підприємницьких цілей відносять:

- а) візію підприємства;
- б) стратегічні цілі підприємства, яких воно прагне досягнути;
- в) цілі, які підприємство бажає досягнути на основі свого ідеалу;
- г) концепцію ринкової діяльності підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

9. Основним завданням планування маркетингу є:

- а) створення і підтримка відповідності між цілями підприємства та його маркетинговими можливостями;
- б) визначення головних напрямків діяльності;
- в) вироблення ділової стратегії;
- г) розробка планів для кожного окремого виробництва, товару або товарної марки.

10. Результатом контролю маркетингової діяльності є:

- а) оцінка виконання маркетингової концепції підприємства щодо постановки та реалізації цілей;
- б) коригування планів маркетингу та поведінки підприємства на ринку;
- в) урахування зворотних зв'язків у діяльності відділу маркетингу;
- г) варіанти адаптації маркетингової політики підприємства до зміни факторів зовнішнього середовища.

11. Використання принципів маркетингу не обмежується:

- а) зростанням купівельної спроможності населення;
- б) високим рівнем конкуренції;
- в) високим рівнем монополізму;
- г) використанням несумлінної конкуренції.

12. До завдань управління відносять:

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

13. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища передбачає:

- а) оцінку будь-якої можливості з точки зору її відповідності цілям та наявному потенціалові підприємства;
- б) виявлення контрольованих та неконтрольованих чинників середовища, що впливає на діяльність, розробку 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.

14. *Відбір цільових сегментів ринку передбачає:*

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

15. *Останнім етапом процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства є:*

- а) формування і реалізації маркетингових програм;
- б) побудова організаційної структури;
- в) розроблення комплексу допоміжних систем маркетингу;
- г) контроль маркетингової діяльності.

16. *До функцій маркетингового менеджменту відносять:*

- а) планування маркетингу;
- б) орієнтацію маркетингового менеджменту на довготривалу перспективу;
- в) створення систем підтримки рішень;
- г) реалізацію маркетингових заходів.

17. *Функція маркетингового менеджменту, яка передбачає визначення чисельного складу працівників маркетингових підрозділів:*

- а) організування маркетингу;
- б) прогнозування та планування маркетингу;
- в) мотивування праці працівників;
- г) аналізування результатів маркетингової діяльності.

18. *Функція маркетингового менеджменту, яка передбачає складання маркетингових програм:*

- а) прогнозування та планування маркетингу;
- б) організування маркетингу;
- в) мотивування праці працівників;
- г) аналізування результатів маркетингової діяльності.

19. *Принцип системності відноситься до:*

- а) організаційних принципів маркетингового менеджменту;
- б) забезпечуючих принципів маркетингового менеджменту;
- в) традиційних принципів маркетингового менеджменту;
- г) принципів, які відображають нові тенденції в маркетингу та менеджменті.

20. *Принцип орієнтації маркетингового менеджменту на найбільш повне задоволення потреб споживачів відноситься до:*

- а) організаційних принципів;
- б) забезпечуючих принципів;
- в) традиційних принципів;
- г) принципів, які відображають нові тенденції в маркетингу і менеджменті.

21. *Реалізація маркетингових заходів – це:*
- а) принцип маркетингового менеджменту;
 - б) завдання маркетингового менеджменту;
 - в) функція маркетингового менеджменту;
 - г) ціль маркетингового менеджменту.
22. *Для створення ефективної мотивації споживача необхідно:*
- а) привернути увагу клієнта;
 - б) створити у клієнта бажання купити товар;
 - в) спонукати клієнта до дії;
 - г) усі відповіді правильні.
23. *До цілей мотивації торговельного персоналу відносять:*
- а) встановлення контролю за виконанням певних умов;
 - б) досягнення економії;
 - в) забезпечення розуміння працівниками системи мотивації;
 - г) усі відповіді правильні.
24. *Ринкова стратегія включає підприємства:*
- а) стратегію зростання, стратегію охоплення ринку, конкурентну стратегію;
 - б) стратегію зростання, стратегію охоплення ринку, кадрову стратегію;
 - в) стратегію зростання, стратегію охоплення ринку, стратегію позиціонування.
 - г) немає правильної відповіді.
25. *Сегментування ринку – це:*
- а) процес дослідження поведінки покупців на ринку;
 - б) поділ ринку на схожі за певними ознаками групи покупців;
 - в) поділ конкурентів на однорідні групи;
 - г) поділ товару на однорідні групи.
26. *Неможливість сегментування ринку конкретного товару пояснюється тим, що:*
- а) відсутня методика сегментування;
 - б) відмінності між різними групами покупців товару та товарами є надто незначними;
 - в) бракує кваліфікованих фахівців, які б здійснили сегментацію;
 - г) не вистачає коштів для цієї операції.
27. *Позиціонування товару на ринку – це:*
- а) маркетингове забезпечення товару бажаного місця на ринку і у свідомості потенційних покупців, відмінного від товарів конкурентів;
 - б) аналіз ринкової політики підприємства щодо товару;
 - в) визначення потенційних споживачів товару;
 - г) усі відповіді правильні.
28. *Основними передумовами виникнення маркетингу є:*
- а) зниження гостроти конкурентної боротьби в умовах монополізації товарних ринків, можливість диктату виробника;
 - б) перевищення пропозиції над попитом, розвинута конкуренція

товаровиробників;

в) проблеми в організації збуту великих фірм, зниження попиту на товари споживчого призначення;

г) дефіцит товарів виробничо-технічного призначення.

29. *Логічна послідовність окремих видів діяльності і процедур з постановки цілей, вибору стратегій маркетингу і розробки заходів з їх досягнення за певний період часу – це:*

а) маркетингове планування;

б) прогнозування маркетингових показників;

в) бізнес-планування;

г) маркетингове програмування.

30. *Конкретна дія, технічний прийом, за допомогою якого розв'язується певна проблема планування, розраховуються числові значення показників, – це:*

а) принцип планування;

б) метод планування;

в) функція планування;

г) ціль планування.

31. *При формулюванні цілей підприємства використовують:*

а) метод АВС-аналізу;

б) метод диференціації;

в) методи морфологічного аналізу;

г) методи екстраполяції трендів.

32. *За рівнем управління розрізняють:*

а) плани для вищого керівництва;

б) стратегічні плани;

в) централізовані плани;

г) повні плани.

33. *Повний план:*

а) зорієнтований на окремі ринки чи окремі товари;

б) включає усі можливі розділи плану;

в) оцінює поточні ринкові позиції;

г) містить результати маркетингових досліджень щодо розмірів ринку, конкуренції.

34. *Впорядкована сукупність стадій і дій, пов'язаних із ситуаційним аналізом, постановкою цілей маркетингу, розробкою, реалізацією і контролем плану маркетингу підприємства – це:*

а) процедура планування маркетингу;

б) розробка бюджету маркетингу;

в) процес планування маркетингу;

г) розробка програми маркетингу.

35. *Програма маркетингової діяльності на цільових ринках, яка визначає принципи*

рішення для досягнення маркетингових цілей, – це:

- а) маркетингова програма;
- б) ділова стратегія;
- в) ситуаційний аналіз;
- г) стратегія маркетингу.

36. Бюджет маркетингу передбачає:

- а) прогнозні величини доходів, витрат і прибутку;
- б) контроль за виконанням маркетингового плану;
- в) розрахунок маркетингових витрат;
- г) внесення корективів у маркетинговий план.

37. Маркетингова стратегія підприємства відноситься до:

- а) корпоративних стратегій;
- б) стратегій бізнесу;
- в) операційних стратегій;
- г) функціональних стратегій.

38. Підприємство, що розвивається, спрямовує всі свої зусилля на єдиний продукт (послугу), використовує стратегію:

- а) спеціалізації;
- б) диверсифікації;
- в) диференціації;
- г) варіації.

39. Виведення товару з ринку передбачає стратегія:

- а) дислокації;
- б) санації;
- в) локалізації;
- г) елімінації.

40. Стратегія диверсифікації полягає в:

- а) захопленні нових позицій на ринку;
- б) досягненні маркетингових цілей завдяки інтенсифікації наявних ресурсів;
- в) розширенні номенклатури товарів або форм розподілу;
- г) використанні методів агресивного маркетингу.

41. До маркетингових конкурентних стратегій не відноситься стратегія:

- а) послідовника;
- б) челенджера;
- в) конгломеративної диверсифікації;
- г) нішера.

42. Позиція в матриці БКГ, що відповідає стратегії відсікання зайвого:

- а) «зірки»;
- б) «собаки»;
- в) «важкі діти»;
- г) «дійні корови».

43. *Стратегія диференційованого маркетингу – це:*

- а) звернення до споживачів на ринку з єдиним комплексом маркетингу;
- б) виробництво, розподіл і стимулювання збуту одного товару для всіх споживачів;
- в) розробка окремого варіанту комплексу маркетингу для кожного сегмента;
- г) немає правильної відповіді.

44. *Горизонтальна диверсифікація передбачає:*

- а) виготовлення нових товарів, які технологічно або комерційно пов'язані з наявними товарами;
- б) виготовлення нових товарів, які технологічно не пов'язані з наявними товарами;
- в) освоєння нових видів діяльності, які не пов'язані з наявними ні технологічно, ні комерційно;
- г) немає правильної відповіді.

45. *Стратегія інтегративного росту передбачає:*

- а) досягнення маркетингових цілей завдяки інтенсифікації наявних ресурсів;
- б) об'єднання зусиль підприємства з іншими підприємствами з метою збільшення обсягу продажу, частки ринку та прибутку;
- в) виробництво широкої гамми товарів для різних груп споживачів;
- г) освоєння виробництва нових товарів.

46. *Практика встановлення на новий товар максимально високої ціни, яка робить вигідним сприйняття новинки лише деякими сегментами ринку, а підприємству дозволяє отримати максимально можливий прибуток, - це:*

- а) стратегія глибокого проникнення;
- б) стратегія зняття «вершків»;
- в) цінова війна;
- г) лідерство в ціноутворенні.

47. *Мета стратегічного маркетингового планування:*

- а) визначення цілей і напрямів діяльності підприємства;
- б) задоволення запитів споживачів;
- в) координування різних напрямів діяльності підприємства;
- г) засіб, за допомогою якого реалізується призначення зазначеного плану.

48. *До завдань стратегічного маркетингового планування відносять:*

- а) визначення цілей і напрямів діяльності підприємства;
- б) призначення стратегічного маркетингового планування;
- в) координування різних напрямів діяльності;
- г) задоволення запитів споживачів.

49. *Стратегічне маркетингове планування здійснюється на:*

- а) корпоративному рівні;
- б) рівні стратегічної бізнес-одиниці;
- в) рівні окремого товару/марки;

г) функціональному рівні.

50. *Маркетингові цілі стосуються:*

- а) товарів;
- б) ринків і товарів;
- в) конкурентів;
- г) елементів комплексу маркетингу

51. *Маркетингові стратегії стосуються:*

- а) фінансів;
- б) ринків і товарів;
- в) постачальників ресурсів;
- г) елементів комплексу маркетингу.

52. *Маркетингова стратегія «проникнення на ринок» стосується:*

- а) товару;
- б) ціни;
- в) збуту;
- г) просування.

53. *Маркетингова стратегія «елімінація» стосується:*

- а) товару;
- б) ціни ;
- в) збуту;
- г) просування.

54. *Тактичний план маркетингу розробляється на:*

- а) 1 рік;
- б) 2 роки;
- в) 3-6 місяці;
- г) 5 років.

55. *За охопленням сфери впливу тактичні плани маркетингу порівняно із стратегічними планами:*

- а) здійснюють більш широкий і глибокий вплив на всі сторони діяльності підприємства;
- б) зосереджуються на глобальних питаннях;
- в) є значною мірою вузьконаправленими;
- г) усі відповіді правильні.

56. *За сутністю та змістом тактичні плани маркетингу порівняно із стратегічними планами:*

- а) окреслюють місію та підпорядковані цій місії цілі діяльності підприємства;
- б) формують більш загальні завдання підприємства;
- в) чітко визначають всю сукупність конкретних практичних заходів, необхідних для здійснення поставлених цілей підприємства;
- г) включають основні напрямки розробки місії підприємства.

57. *До основних функцій тактичного планування маркетингу відносять:*

- а) аналіз;
- б) прогнозування;
- в) координацію;
- г) контроль.

58. До основних вимог до тактичного маркетингового плану відносять:

- а) гнучкість плану;
- б) повноту планування;
- в) точність планування;
- г) усі відповіді правильні.

59. Основними видами оперативних планів маркетингу є:

- а) квартальні плани;
- б) тижневі плани;
- в) добові плани;
- г) річні плани.

60. Оперативні плани маркетингу, насамперед, деталізують:

- а) тактичні плани;
- б) стратегічні плани;
- в) і ті, і інші одночасно;
- г) немає правильної відповіді.

61. Завданням оперативного планування маркетингу є:

- а) розробка стратегії маркетингу;
- б) коригування тактики маркетингу;
- в) формування бюджету маркетингу;
- г) розробка маркетингового комплексу.

62. В структурі тактичних та оперативних маркетингових планів є:

- а) анотація;
- б) маркетингова програма;
- в) бюджет маркетингу;
- г) місія підприємства.

63. Маркетингова програма входить в:

- а) тактичний план маркетингу;
- б) стратегічний план маркетингу;
- в) оперативний план маркетингу;
- г) усі плани маркетингу.

64. Маркетингова програма – це:

- а) план маркетингових заходів;
- б) сукупність маркетингових заходів, спрямованих на реалізацію плану маркетингу;
- в) графік робіт на підприємстві;
- г) письмовий документ з формування стратегії підприємства.

65. За обсягом охоплених завдань виділяють:

- а) стратегічні маркетингові програми;
 - б) тактичні маркетингові програми;
 - в) звичайні маркетингові програми;
 - г) цільові маркетингові програми.
66. *За методами розробки виокремлюють:*
- а) централізовані маркетингові програми;
 - б) прості маркетингові програми;
 - в) зустрічні маркетингові програми;
 - г) усі відповіді правильні.
67. *Залежно від адресатів виокремлюють:*
- а) маркетингові програми для керівництва;
 - б) звичайні маркетингові програми;
 - в) маркетингові програми по товару;
 - г) маркетингові програми по окремому підрозділу.
68. *Процес розробки маркетингових програм охоплює:*
- а) аналіз ринку;
 - б) прийняття рішень щодо вибору окремих маркетингових інструментів;
 - в) визначення часової дії маркетингових інструментів;
 - г) усі відповіді правильні.
69. *Маркетингові програми, які розробляються вищим керівництвом підприємства і доводяться нижчим ланкам для виконання – це:*
- а) децентралізовані програми;
 - б) централізовані програми;
 - в) програми окремого продукту;
 - г) змішані програми.
70. *За змістом програми маркетингу поділяють на:*
- а) програми зі стимулювання збуту;
 - б) програми з розробки рекламних кампаній;
 - в) програми розробки нового товару;
 - г) усі відповіді правильні.
71. *Короткострокові програми маркетингу зазвичай розробляють на:*
- а) 1 рік;
 - б) 2 роки;
 - в) 3 місяці;
 - г) 6 місяців.
72. *Функціями служби маркетингу є:*
- а) забезпечення виробництва товарів певної якості і кількості;
 - б) планування обсягів випуску продукції, її собівартості;
 - в) розробка коротко - та довгострокових прогнозів розвитку ринку;
 - г) контроль рівня та стану товарних запасів.
73. *Розробка стратегій маркетингу – це завдання:*

- а) підрозділу з маркетингових досліджень;
- б) підрозділу зі збуту;
- в) підрозділу з прогнозування та планування маркетингу;
- г) підрозділу з реклами та стимулювання збуту.

74. *Збір інформації для вирішення певних маркетингових проблем – це завдання:*

- а) підрозділу з маркетингових досліджень;
- б) підрозділу зі збуту;
- в) підрозділу з прогнозування та планування маркетингу;
- г) підрозділу з реклами та стимулювання збуту.

75. *Поширення інформації про підприємство та його товар – це завдання:*

- а) підрозділу з маркетингових досліджень;
- б) підрозділу зі збуту;
- в) підрозділу з прогнозування та планування маркетингу;
- г) підрозділу з реклами та стимулювання збуту.

76. *Дослідження ринку передбачає:*

- а) прогнозування стану макросередовища підприємства;
- б) дослідження кон'юнктури ринку;
- в) вивчення параметрів величини ринку;
- г) розробка маркетингових програм.

77. *Із запереченнями клієнтів працює:*

- а) підрозділ із маркетингових досліджень;
- б) підрозділ зі збуту;
- в) підрозділ з реклами та стимулювання збуту;
- г) підрозділ з прогнозування та планування маркетингу.

78. *Серед основних факторів, що визначають структури служби маркетингу, виділяють:*

- а) цілі та концепцію роботи на ринку;
- б) виробничі площі підприємства;
- в) етап життєвого циклу підприємства;
- г) немає правильної відповіді.

79. *До базових типів організаційних структур маркетингових служб відносять:*

- а) матричну;
- б) географічну;
- в) продуктово-ринкову;
- г) функціональну.

80. *Організаційна структура служби маркетингу, в якій керуючі несуть відповідальність за розробку і реалізацію стратегій і планів маркетингу на окремих ринках, відносять до:*

- а) функціонального типу організації;
- б) географічного типу організації;
- в) ринкового типу організації;

г) товарного типу організації.

81. В ситуації, коли підприємство працює на одному сегменті ринку та є монопродуктовим, доцільним є створення:

- а) товарної моделі організаційної структури;
- б) функціонально-товарної моделі організаційної структури;
- в) ринкової моделі організаційної структури;
- г) всі відповіді правильні.

82. До основних інструментів аналізу товарної політики підприємства відносять:

- а) ABC – аналіз;
- б) матрицю Бостонської консалтингової групи;
- в) оцінювання конкурентоспроможності товару;
- г) усі відповіді правильні.

83. Попит є еластичним за ціною, коли:

- а) незначні зміни в ціні товару призводять до незначних змін в обсягах товарів;
- б) незначні зміни в ціні товару призводять до значних змін в обсягах товарів;
- в) значні зміни в ціні товару призводять до незначних змін в обсягах товарів;
- г) незначні зміни в ціні товару не призводять до змін в обсягах товарів.

84. Цінова стратегія, яка використовується при високій якості та високій ціні товару:

- а) стратегія «цінових війн»;
- б) стратегія «цінових переваг»;
- в) стратегія «дорогих товарів»;
- г) стратегія «цінового обману».

85. Цінова стратегія, яка використовується при низькій якості та високій ціні товару:

- а) стратегія «цінових війн»;
- б) стратегія «цінових переваг»;
- в) стратегія «дорогих товарів»;
- г) стратегія «цінового обману».

86. Мотивація маркетингової діяльності підприємства не передбачає:

- а) мотивацію споживача;
- б) мотивацію торгового персоналу;
- в) мотивацію конкурентів;
- г) мотивацію посередників.

87. Знижки на товар доцільно використовувати при:

- а) мотивації покупця;
- б) мотивації торгового персоналу;
- в) мотивації дистриб'юторів та дилерів;
- г) правильні відповіді а) та в).

88. Реактивний маркетинг застосовується, коли:

- а) підприємство просто продає товар;

б) торгові представники підприємства пропонують певні пропозиції по вдосконаленню товару чи послуг;

в) всі партнери, включаючи покупців, займаються сумісним пошуком шляхів ефективного ведення бізнесу;

г) продається товар і водночас заохочує споживача звертатись до виробника при необхідності.

89. До заходів стимулювання споживачів відносять:

а) рекламу, купони, акції;

б) знижки з ціни, акції, подарунки, лотереї;

в) знижки з ціни, PR, акції;

г) купони, акції, брендінг.

90. Особливістю премій – «шитовхачів» є те, що вони:

а) виплачуються дилерам при продажу товарів зверх обмовленої їх кількості за певний проміжок часу;

б) знижки «миттєвого» розпродажу;

в) виплачуються, за умов старої моделі товару;

г) застосовуються тільки при покупці товарів за готівковий рахунок.

91. Процес маркетингового контролю включає:

а) три етапи;

б) два етапи;

в) чотири етапи;

г) п'ять етапів.

92. Торговий апарат, який працюватиме ефективніше, – це:

а) апарат, орієнтований на збільшення збуту;

б) апарат, орієнтований на запити ринку;

в) апарат, орієнтований на імідж підприємства;

г) апарат, орієнтований на задоволення власних егоїстичних інтересів.

93. Якими є основні завдання контролю маркетингової діяльності?

а) визначення реальних показників маркетингової діяльності;

б) порівняння вище наведених показників з плановими величинами;

в) аналіз величини параметрів та причин відхилення від запланованих значень;

г) всі відповіді правильні.

94. Контроль за виконанням річних планів передбачає:

а) аналіз частки ринку і аналіз можливостей збуту;

б) аналіз частки ринку, аналіз можливостей збуту, аналіз співвідношення між витратами на маркетинг та можливостями збуту, дослідження відношення споживачів;

в) ревізія маркетингу;

г) оцінку рентабельності окремо по товарах, територіях, ринкових сегментах, каналах розподілу та обсягах збуту.

95. Контроль прибутковості передбачає:

а) аналіз частки ринку і аналіз можливостей збуту;

б) аналіз частки ринку і аналіз можливостей збуту, аналіз співвідношення між витратами на маркетинг та можливостями збуту, дослідження відношення споживачів;

в) аудит маркетингу;

г) оцінку рентабельності діяльності окремо по товарах, територіях, ринкових сегментах, каналах розподілу та обсягах збуту.

96. Залежно від джерел інформації, що використовуються, контроль поділяється на:

а) зовнішній аудит маркетингу;

б) поточний документальний;

в) внутрішній аудит маркетингу;

г) документальний і фактичний.

97. Контроль маркетингу на рівні підприємства спрямований на:

а) отримання необхідної інформації для оцінки рівня ефективності маркетингової діяльності і прийняття відповідних рішень з боку керівництва підприємства;

б) оцінку окремих елементів маркетингової діяльності за короткі проміжки часу і оцінку компетенції керівництва відділу маркетингу;

в) комплексне дослідження елементів маркетингової діяльності;

г) встановлення дійсного стану об'єктів дослідження шляхом спостереження, аналізу і прийняття відповідних маркетингових рішень.

98. Оцінка ефективності взаємодії служби маркетингу із іншими підрозділами підприємства здійснюється в процесі:

а) ревізії маркетингового середовища;

б) ревізії організації служби маркетингу;

в) ревізії систем маркетингу;

г) ревізії результативності.

99. Маркетинговий контроль передбачає:

а) перегляд якості маркетингу;

б) аналіз структури балансового прибутку;

в) розгляд динаміки балансового прибутку;

г) розподілення витрат.

100. Принципи маркетингового контролю:

а) періодичність, всебічність, послідовність, об'єктивність;

б) періодичність, всебічність, динамічність;

в) об'єктивність, динамічність, результативність;

г) динамічність, результативність, періодичність, всебічність.

ТЕМИ РЕФЕРАТІВ

1. Етапи становлення маркетингового менеджменту в Україні.
2. Необхідність використання маркетингового менеджменту в діяльності промислових підприємств.
3. Маркетинговий менеджмент в некомерційній діяльності підприємства.
4. Маркетинговий менеджмент у зовнішньоекономічній діяльності підприємства.
5. Необхідність здійснення маркетингової діяльності підприємства в умовах ринку.
6. Складові технологічного процесу маркетингового менеджменту та тенденції розвитку.
7. Формування концепції індивідуального маркетингу.
8. Маркетинг партнерських стосунків.
9. Латеральний (креативний) маркетинг.
10. Емоційний маркетинг (маркетинг вражень).
11. Принципи організації управління маркетингом на підприємстві.
12. Управління комерційною діяльністю підприємства на основі маркетингової концепції.
13. Використання сучасних концепцій та систем маркетингу в діяльності підприємства.
14. Організація маркетингового дослідження зовнішнього (внутрішнього) ринку підприємства.
15. Інструменти реалізації маркетингового підходу до управління підприємством.
16. Роль інформації в маркетинговому управлінні.
17. Сучасне визначення поняття «маркетингове планування»: його принципи, функції та завдання.
18. Процес маркетингового планування.
19. Комплекс проблем і варіанти їх вирішення за допомогою підходу 10 «S» успішного маркетингового планування.
20. Характеристика системи маркетингового планування.
21. Основна сутність маркетингових планів та їх класифікація.
22. Особливості маркетингового планування в різних організаціях.
23. Моделі маркетингового стратегічного планування.
24. Використання CRM-технологій у маркетинговому стратегічному плануванні.
25. Місце і роль стратегії в маркетинговому управлінні підприємством (фірмою, банком тощо).
26. Наступальні стратегії підприємства для створення та збереження маркетингових переваг.
27. Порівняльна оцінка інструментів вибору маркетингової стратегії для

стратегічного плану підприємства.

28. Тактика та стратегія в реалізації маркетингової політики підприємства.
29. Маркетинговий продуктовий план.
30. Засади оцінки якості маркетингової програми.
31. Вимоги до реалізації маркетингових програм.
32. Організаційні мережі та маркетингові партнерські відносини.
33. Організація та економічна оцінка діяльності маркетингових служб підприємств.
34. Методичні підходи до оцінки організації маркетингу на виробничому підприємстві.
35. Організація управління маркетингом та методи його вдосконалення.
36. Управління персоналом підприємства на засадах маркетингу.
37. Об'єктивні умови управлінського впливу на товар.
38. Система управління якістю товару.
39. Управління маркетинговою діяльністю з метою підвищення якості і конкурентоспроможності продукції підприємства на зовнішньому та внутрішньому ринку.
40. Рекламна підтримка конкурентної стратегії підприємства.
41. Особливості маркетингової діяльності на різних етапах життєвого циклу товарів.
42. Маркетингове забезпечення виробництва і продажу нових конкурентоспроможних товарів на споживчому ринку.
43. Франчайзинг в організації процесу розподілу продукції.
44. Формування програми лояльності у відносинах зі споживачами.
45. Планування та організація засобів стимулювання збуту.
46. Маркетинг взаємодії на цільовому ринку.
47. Маркетинговий аудит в системі ринкової діяльності підприємства.
48. Рівні та інструментарій маркетингового аудиту.
49. Оцінка ефективності маркетингового управління.
50. Ділова етика в маркетинговому управлінні.

ПОЛІТИКА ОЦІНЮВАННЯ

Політика щодо відвідувань занять: відвідування занять є обов'язковим. Здобувачі освіти мають інформувати викладача про неможливість відвідати заняття. У будь-якому випадку вони зобов'язані дотримуватися термінів, визначених для виконання усіх видів робіт, передбачених силабусом. У разі відсутності через хворобу необхідно надати відповідну довідку. Пропущені заняття відпрацьовувати у визначений час згідно затвердженого графіка. Здобувач освіти повинен старанно виконувати завдання, брати активну участь у навчальному процесі.

Політика щодо зарахування результатів формальної, неформальної та інформальної освіти. Результати навчання, здобуті шляхом формальної, неформальної та/або інформальної освіти, визнаються в ВНУ імені Лесі Українки шляхом валідації (https://vnu.edu.ua/sites/default/files/2021-02/Polozhennia_%20vyznannia_rezultativ_navchannia_formalnoi.pdf).

Визнанню можуть підлягати такі результати навчання, отримані в неформальній освіті, які за тематикою, обсягом вивчення та змістом відповідають як освітньому компоненту в цілому, так і його окремому розділу, темі (темам) тощо, які передбачені силабусом освітнього компонента.

Визнання результатів навчання, отриманих у неформальній та/або інформальній освіті, відбувається в семестрі, що передує семестру початку вивчення освітнього компонента, або першого місяця від початку семестру, враховуючи ймовірність не підтвердження здобувачем результатів такого навчання.

Загалом оцінювання здобувачів вищої освіти здійснюється відповідно до «Положення про поточне та підсумкове оцінювання знань здобувачів освіти Волинського національного університету імені Лесі Українки».

Політика щодо академічної доброчесності: виконані завдання здобувачем освіти мають бути їх оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Відсутність посилань на використані джерела, фабрикування джерел, списування, втручання в роботу інших осіб є прикладами можливої академічної недоброчесності. Виявлення ознак академічної недоброчесності в письмовій роботі здобувача вищої освіти є підставою для її незарахування, незалежно від масштабів плагіату чи обману.

Політика щодо дедлайнів та перескладання: роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, не оцінюються (0 балів). У випадку, якщо здобувач освіти не відвідував окремі аудиторні заняття (з поважних причин), на консультаціях він має право відпрацьовувати пропущені заняття та добрати ту кількість балів, яку було визначено на пропущені теми.

Політика виставлення балів: оцінювання знань здобувачів освіти здійснюється під час поточного контролю за результатами виконання усіх видів робіт, які передбачені силабусом. Максимальну кількість балів (100) можна набрати упродовж семестру за результатами виконання усіх видів робіт, які передбачені силабусом. При цьому обов'язково враховуються присутність на заняттях та активність здобувача під

час занять; не допускаються пропуски та запізнення на заняття; заборонено використання мобільного телефону, планшету чи інших мобільних пристроїв під час заняття в цілях не пов'язаних з навчанням; списування та плагіат; несвоєчасне виконання поставленого завдання.

Порядок організації поточного й підсумкового контролю знань здобувачів освіти регламентується Положенням про поточне та підсумкове оцінювання знань здобувачів освіти Волинського національного університету імені Лесі Українки (https://ed.vnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/08/2022_Polozh_pro_otzin_%D0%A0%D0%B5%D0%B4_%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%9C%D0%95%D0%94.pdf)

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ТА РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник. 3-тє вид., переробл. і допов. Київ : КНЕУ, 2011. 543 с.
2. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 495 с.
3. Борисенко М. А., Гронь О. В., Щетинін В. М. Промисловий маркетинг : навч. посіб. Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. 292 с.
4. Буняк Н. М. Маркетинговий менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Східноєвропейський національний університет імені Лесі України, 2019. 76 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/18216/1/%d0%9c%d0%9c_%d0%9a%d0%9b_2019.pdf
5. Буняк Н. М. Маркетинговий менеджмент : методичні вказівки до практичних занять. Луцьк : Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2020, 68 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/18217/1/%d0%9c%d0%9c_%d0%9f%d0%97_2020.pdf
6. Буняк Н.М. Маркетинговий менеджмент : методичні вказівки до самостійної роботи. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2020. 52 с. URL: https://volnu-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/buniak_nadiya_vnu_edu_ua/ESuDs4HEm-BBhtprWneDygBjQJxuguWsQ12bxQdXfls_g?e=пnyoyb
7. Виноградова О. В. Сучасні види маркетингу : навч. посіб. Київ : ДУТ, 2019. 262с.
8. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2000. 100 с
9. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2007. 720 с.
10. Дарчук В. Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності : навч. посіб. Київ : ДУТ, 2019. 146 с.
11. Дугіна С. І. Маркетингова цінова політика : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2005. 393с.
12. Єрмошенко М. М. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Київ : НАУ, 2001. 204 с.
13. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2018. 516 с.
14. Косенков С. І. Маркетингові дослідження. Київ : Скарби, 2004. 464 с.
15. Крикавський Є. В., Дейнега І. О. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2015. 254 с.
16. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 523 с.
17. Маркетингова товарна політика: підручник / [Є. Крикавський та ін.]. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2012. 357 с.

18. Маркетингове реагування на глобалізаційні виклики : колективна монографія / під ред. д.е.н., проф. Г.Г. Савіної. Херсон : ПП Вишемирський В.С., 2015. 372 с.
19. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. М. Л. Белявцева та В. Н. Воробйова. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 407 с.
20. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / за ред. Д. А. Штефанича. Тернопіль : Економічна думка, 2015. 241 с.
21. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л. В. Балабанової. Київ : Знання, 2004. 354 с.
22. Пелішенко В. П. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 200 с.
23. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг : навч. посіб. 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
24. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: підручник. Київ: Лазарит- Поліграф, 2012. 480 с.
25. Щербань В. М. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. для вузів. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 222 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Оцінка привабливості українського ринку для американської компанії

Агент, що представляє американську компанію «OLIVER DRILLING» у Фінляндії, несподівано повідомив керівництво, що з України надійшло замовлення на бурильне устаткування для шахт середнього розміру на суму 32 млн. дол.

Компанія зробила устаткування за власним проектом, яке призначалось для роботи в малих шахтах. Відмітною рисою устаткування є висока економічність, що в сукупності з високою якістю дало змогу фірмі посісти провідне місце на цьому сегменті ринку і продавати товар за високою ціною. Компанія має досвід роботи на закордонних ринках. Понад 70% суми збільшення продажу за останні п'ять років відбувається за рахунок експорту. У Східній Європі компанію представляють три агенти. Післяпродажне обслуговування здійснюється через місцеві незалежні фірми за контрактами.

Ринки країн Східної Європи є новими для компанії, у зв'язку з чим банк «OLIVER DRILLING» відмовився підтвердити акредитив для української комерційної фірми, порадивши авансовий платіж.

У практиці компанії використовувалися поставки на умовах ФАС НьюЙорк для європейських покупців і ФАС Лонг Біч – для Азії. І в тому, і в іншому випадках майже 20% експортних поставок для постійних клієнтів здійснювалось за відкритим рахунком після 25%-ї передоплати. Іншим клієнтам пропонувався платіж впродовж 60 днів. Продаж новим клієнтам завжди здійснювався через підтверджений безвідзивний акредитив.

У той час, коли президент «OLIVER DRILLING» обмірковував пропозицію з України, агент компанії із Фінляндії наполягав запропонувати покупцеві інші умови поставки, тому що конкуренти з Німеччини і Кореї виявили зацікавленість у замовленні.

Покупець – велика комерційна фірма з України – ще не визначилась з конкуруючими фірмами, очікуючи на відповідь «OLIVER DRILLING». Незабаром надійшло повідомлення брокера з прекрасною репутацією із СантЛуїса, який виявив зацікавленість в укладанні угоди: як оплату за машини українська фірма може поставити партію кам'яного вугілля. Американська компанія не мала досвіду роботи у цій сфері, але готова була співробітничати, якщо ця угода покладе початок новим постійним зв'язкам. Але в цьому агент компанії з Фінляндії не був переконаний.

Президент компанії був зацікавлений отримати дане замовлення, оскільки вважав, що набутий досвід допоможе у вивченні можливостей проникнення на східноєвропейський ринок, зокрема, – на ринки СНД. Але він не збирався втрачати репутацію постачальника високоякісного і дорогого устаткування, а оскільки продаж повинен був здійснюватися через фінського агента, виникали підозри, що агент міг повідомити інших посередників і навіть конкурентів про умови угоди.

Напруження відносин з Росією на міжнародному рівні, що виникло останнім часом, політика Уряду України, спрямована на інтеграцію до світового простору і співпрацю з різними міжнародними організаціями, пояснюють зацікавленість США в активізації діяльності американських фірм на українському ринку, деякому послабленню в регулюванні експорту в нашу країну.

Завдання:

1. Визначте привабливість українського ринку для американської компанії. Які фактори можуть вплинути на позитивне рішення президента компанії?
2. Чи радите ви президенту компанії прийняти пропозицію щодо укладання бартерної угоди? Позитивну і негативну відповіді аргументуйте аналізом факторів українського ринку. Які умови постачання і платежу ви могли б запропонувати для цієї угоди, враховуючи нормативно-правову базу, що чинна в Україні?
3. Які конкурентні переваги має пропозиція компанії і як можна їх посилити в боротьбі з конкурентами з Німеччини і Кореї?

Додаток Б

«Діяльність компанії Hortex на вітчизняному ринку свіжозаморожених фруктів та овочів»

За даними щотижневого бюлетеня «Агроогляд: овочі та фрукти» (з посиланням на офіційну статистику), виробництво заморожених овочів в Україні в 2016 р. збільшилось у 12 разів. Тобто, в минулому році обсяги національного виробництва зросли з 588 до 7103 т. Заморожують плоди та овочі 15 компаній, а лідерами за обсягами випуску стали ЗАТ «Фрау Марта», ТОВ «Краса», ТОВ «Арти» та ТОВ «Грон», які забезпечили 95% національного виробництва цієї продукції.

Абсолютним лідером стало підприємство ЗАТ «Фрау Марта» (Черкаси) з показником 5,9 тис. т (або 83% національного виробництва). «Фрау Марта» є спільним проектом російських інвесторів та Європейського банку реконструкції і розвитку.

Підприємство випускає заморожені овочі: зелений горошок, солодку кукурудзу, перець, цвітну капусту, броколі, цибулю.

На експорт іде 95... 97% продукції. ТОВ «Краса» (Херсон) створено у 2002 році. Спеціалізується на заморожуванні ягід, кісточкових, баштанних культур. З 2005 р. реалізує продукцію під торговельною маркою «Дарус». ТОВ «Арти» (Харків) відзначається високоякісними свіжозамороженими сумішами для перших та других страв, фруктовими сумішами.

ТОВ «Грон» (Дніпропетровськ). Компанію засновано у 2004 р., і її вважають експертом у виробництві та реалізації заморожених продуктів – ягід, фруктів, овочів у широкому асортименті, грибів.

Останнім часом набуває популярності продукція компанії «Сіріус-Агро» (Звенигородський район Черкаської області, с. Водяники).

Компанія спеціалізується на вирощуванні, фасуванні, заморожуванні плодів і ягід та їх реалізації. Загальна площа полів для вирощування становить 1100 га. У червні 2008 р. відкрито завод для шокового заморожування фруктів і ягід.

Проєктна потужність виробничих ліній заморожування продукції становить 5500 т / рік. На сьогодні завод цієї компанії вважається одним із найкращих і найпотужніших у Європі. Його продукцію сертифіковано і підтверджено Центром стандартизації й метрології України.

Відомо, що доброякісну продукцію можна отримати лише з якісної сировини. І з цієї точки зору доцільно зазначити, що компанія «Сіріус-Агро» має особливий підхід до вирощування фруктово-ягідної сировини. Передусім ця особливість полягає в тому, що при вирощуванні використання інсектицидів та гербіцидів зведено до мінімуму, тому отримана сировина є екологічно чистою і безпечною для споживача.

Науково обґрунтовані всі етапи технологічного ланцюжка від збирання врожаю до зберігання готової продукції. Так, сировину з місця збирання на завод доправляють у мінімальний термін – перевезення триває не більш ніж 2 год., щоб ягоди і фрукти

не втратили кондиції. На заводі сировину розміщують у камері попереднього охолодження, де вона зберігається при температурі 5 °С. Особливістю технології, що використовується на цьому заводі, є шокове заморожування сировини.

На сьогодні його розглядають як інноваційний підхід у холодових технологіях. Сутність шокового заморожування полягає в тому, що процес відбувається протягом 15-20 хв. при температурі -35...-40 °С. Вивчені механізми кристалізації води, в тому числі у рослинних об'єктах, свідчать про те, що при такому швидкому заморожуванні утворюються дрібні кристали льоду, які практично не ушкоджують клітинні оболонки фруктів та ягід.

Завдяки цьому при дефростації замороженої сировини втрати клітинного соку зведено до мінімуму, і споживач отримує продукт високої біологічної цінності. За альтернативними даними, отриманими від операторів ринку, виробництво плодів та овочів глибокого заморожування в Україні зросло максимум у 5,5 разів – із 1,4 тис. до 7,5-8,0 тис. т (різниця у цифрах зумовлена недосконалістю системи збору статистичних даних у вузьких галузях вітчизняної промисловості). Обсяг імпорту склав понад 3 тис. т.

Таким чином, основна частина плодоовочевої продукції реалізується в Україні у вигляді заморожених овочевих сумішей. На їх частку (у тому числі й з добавками м'яса й морепродуктів) припадає не менш ніж 80%, на моноовочі – близько 15%, на фрукти та ягоди – до 5% всієї замороженої продукції.

Українські виробники конкурують як із вітчизняними, так і з зарубіжними компаніями – польськими (торговельні марки Hortex, Hortino, Felco), угорськими (Felco, Globus), французькими (Bonduelle) і бельгійськими (Emborg, Dujardm).

При цьому вітчизняні виробники конкурують в основному за ціною, зарубіжні – за асортиментом, «екзотичними» сумішами і сталістю пропозиції. На сьогодні лише продукція польських фірм за рядом найменувань (капуста, спаржа) зрівнялася з рівнем цін українських аналогів; інші закордонні марки демонструють ціни на 20...50% вищі. За дизайном упаковки, якістю самих плодів і досконалістю технологій заморожування вітчизняні виробники практично зрівнялися зі своїми закордонними колегами.

Також український виробник забезпечує наявність своїх продуктів у великих точках продажу. Віднедавна українські компанії освоїли також випуск заморожених овочево-м'ясних та овочево-рибних сумішей, а також ягідної продукції, що ефективно конкурує із закордонною за ціною, при тому ж рівні якості.

До альтернативи можна віднести й заморожену солодку кукурудзу в качанах. Разом з тим, згідно з визнанням українських операторів ринку, ще не всі дистриб'ютори й оптовики гарантують збереження температурного режиму в процесі транспортування продукції від виробника до роздрібного торговця. Та й у торговельних спостерігається невідповідність температурних режимів зберігання продукції, в результаті чого вона втрачає товарний вигляд і споживчі якості. Як зазначалося вище, ємність українського ринку замороженої плодоовочевої продукції

у сезон 2012 року склала приблизно 6 тис. т, без врахування частки картоплі й овочів на вагу (у ящиках і мішках по 6 .1 0 кг), які призначаються для промислового перероблення. За прогнозами, споживчий ринок свіжозамороженої продукції, з урахуванням картоплі, зростатиме незначно (близько 10%), а загальний збільшиться до 7,0...7,5 тис. тонн.

Заморожена картопля – більш ніж популярний продукт у закладах громадського харчування. Вони сьогодні в Україні є основними споживачами замороженої картоплі й овочевих сумішей. Лише фрукти і ягоди, внаслідок незначного попиту, заклади громадського харчування закупають майже вп'ятеро менше, ніж у роздрібній торгівлі.

Сегмент свіжозамороженої плодоягідної продукції становить в Україні лише близько 5% загального ринку.

Дослідники вважають, що ця продукція на ринку малопопулярна з тієї причини, що практично кожен господар успішно заморожує ягоди в домашньому холодильнику. Це дозволяє заощаджувати до 50% витрат – свіжі ягоди коштують в 1 ,5 .2 рази менше, ніж заморожені.

На прикладі аналізу діяльності провідних підприємств «Фрау Марта», «Грон», «Краса», «Арти» очевидним є те, що сьогодні в українській індустрії заморожених плодів та овочів на перший план виходить орієнтація на закордонні ринки.

Експорт заморожених плодів з України за останні 5 років значно збільшився і склав, згідно зі статистичними даними, близько 3600 т.

Найбільш популярною товарною групою є овочеві суміші. Серед критеріїв, що визначають вибір замороженої плодовоовочевої продукції покупцем, основними є популярність марки. Потім звертають увагу на ціну продукту та його смакові якості.

Hortex – один з найбільших світових виробників заморожених овочів і фруктів. Відразу після звільнення від німецької окупації, в 1944 р. в Польщі створюється Господарське Головне Управління Кооперативів Садівників і Огородників Республіки Польщі, яке в 1949 р. було перетворено в Головне Управління Кооперативів Садівників і Огородників (ГУКБ).

Завдяки динамічному розвитку сільського господарства і садівництва в післявоєнній Польщі збільшується експорт сільськогосподарських продуктів.

У 1958 р. в рамках ГУКБ створюється Зовнішньоторговельне Підприємство «Hortex». У тому ж році логотип і марка Hortex були зареєстровані в Патентному Бюро.

В 1965 р. на новому виробничому заводі в м. Гура Кальварія почав функціонувати перший в Польщі холодильний тунель для виробництва заморожених овочів і фруктів. Вже в 70-х роках Hortex став одним з основних постачальників сільськогосподарських продуктів у Східній Європі. В наступному десятилітті Hortex стає світовим лідером у виробництві концентратів фруктових соків, перш за все концентрату яблучного соку.

У 1989 р.і на базі переробних заводів ВП і Головного Управління Кооперативів

Садівників, Огородників і Бджолярів створюється акціонерне товариство Hortex Sp. z o.o., акції якого через п'ять років були розподілені між трьома банками: Банком Продовольчого Господарства АТ, Торговим Банком у Варшаві АТ і Великопольським Кредитним Банком АТ. В цьому ж році був проведений запуск першої лінії для асептичного розливу соку в картонні упаковки.

У 1997 р. підприємство продовжує свою діяльність як Hortex Holding Spółka Akcyjna (Акціонерне Товариство). Новими акціонерами стають Європейський Банк Відновлення та Реконструкції (ЕБВіР) і американський банк Bank of America, які поклали початок позитивних змін в діяльності компанії, що сприяло розвитку марки Hortex і забезпечило прибутковість компанії.

Початок ХХІ століття – це період радикальних змін в структурі Hortex. В даний час Hortex Holding SA є закритим акціонерним товариством, де діяльність компанії зосереджена на двох основних областях: виробництві соків і напоїв і виробництві заморожених овочів і фруктів; третім істотним видом діяльності є виробництво концентрату фруктових соків. Продукція виробляється на 3 сучасних переробних заводах (в містах Рики, Скерневице і Пшисуха під м Радом).

У 2003 р. заводи Hortex отримують сертифікат Об'єднаної системи управління. У 2005 р. виробництво і продаж заморожених продуктів Hortex доручається компанії Polski Ogród, в якій Hortex Holding S.A. має 100% участі. У 2006 р. інвестиційний фонд Argan Capital перекупує компанію у колишніх власників.

У 2008 р. утворено компанію ТОВ «Ортіка Фрозен Фудс», яка відповідає за імпорту і реалізацію заморожених продуктів Hortex на території Росії і України.

Стратегія розвитку компанії ґрунтується на збільшенні обсягів експортних продажів і частки заморожених продуктів Hortex на головних східних ринках. Тут компанія, відповідно до своєї стратегії, продає практично тільки фасовані заморожені продукти, розраховані на індивідуальних споживачів.

Збільшення попиту на заморожені продукти є наслідком економічного розвитку країни, зростання купівельної спроможності населення і усвідомлення споживачами переваг заморожених продуктів харчування.

Продукти Hortex – багаторазові переможці різних конкурсів як в Польщі, так і за її межами. Серед найбільш престижних нагород, яких вони удостоєні, - дворазове, в 2001 і 2003 роках, привласнення Російської торгово-промисловою палатою звання «Товар року». Також в 2004, 2005, 2006, 2007 і в 2009 роках, незалежний експертна рада російського відділення компанії Superbrands International включав марку Hortex в число брендів-лідерів країни, які мають найвищі обсяги продажів і показники впізнаваності в своїх сегментах ринку. У 2011 Hortex отримав диплом і золоту медаль Міжнародного професійного конкурсу продуктів харчування і напоїв «Продукт року 2011» за продукт: «Паелья Каталонія з морепродуктами», «Мексиканське блюдо Сабросо» і «Марокканської блюдо Текліф».

Додаток В

Кейс «Перспективи розвитку ТОВ «АГП» на ринку гормональних препаратів»

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 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 28% 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.

ТОВ «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 кожен 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 минулого року становила 26500 грн;
- 3) найбільша кількість замовлень надходить з 1000 до 1300, тобто в робочий час;
- 4) близько 80% замовлень надходить з корпоративних поштових скриньок, решта – з особистих;
- 5) середня сума одного замовлення за перше півріччя минулого 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 ПрАТ «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 500 грн, для решти вартість доставки по Києву становить 28 грн, по Україні – 35 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 200 грн, а доставка замовлень на суму менше 200 грн коштує 15 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), 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.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Автор-укладач: Буняк Надія Михайлівна

Навчальний посібник

Друкується в авторській редакції

Підп. до друку 16.11.2022. Формат 60x84/16. Папір офс.
Гарн. Таймс New Roman. Ум. друк. арк. 9,01
Тираж 50 прим.