

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту
Кафедра маркетингу та міжнародної торгівлі

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Перший проректор

І.І. Ібатуллін

2020 р



РОЗГЛЯНУТО І СХВАЛЕНО

на засіданні вченої ради факультету аграрного менеджменту
Протокол № 2 від «19» червня 2020 р.

Декан факультету  А. Д. Остапчук

маркетингу та міжнародної торгівлі
Протокол № 11 від 18.06.2020 р.

Завідувач кафедри  Р.І. Буряк

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 МЕНЕДЖМЕНТ

РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ ТРЕТІЙ (ОСВІТНЬО-НАУКОВИЙ) РІВЕНЬ

КАФЕДРА: маркетингу та міжнародної торгівлі

РОЗРОБНИКИ: доктор економічних наук, професор

Буряк Руслан Іванович

Опис навчальної дисципліни

Маркетинговий менеджмент

(назва)

Галузь знань, напрям підготовки, спеціальність, освітній ступінь		
Галузь знань	07 Управління та адміністрування	
Освітньо-науковий рівень	третій	
Освітній ступінь	доктор філософії	
Спеціальність	073 «Менеджмент»	
Освітньо-наукова програма	Менеджмент	
Характеристика навчальної дисципліни		
Вид	вибіркова	
Загальна кількість годин	150	
Кількість кредитів ECTS	5	
Кількість змістових модулів	2	
Курсовий проект (робота)	Не передбачено	
Форма контролю	залік	
Показники навчальної дисципліни для денної та заочної форм навчання		
	денна форма навчання	заочна форма навчання
Рік підготовки (курс)	1	1
Семестр	2	2
Лекційні заняття	20	20
Практичні, семінарські заняття	20	20
Лабораторні заняття		
Самостійна робота	110	110
Індивідуальні завдання		
Кількість тижневих аудиторних годин для денної форми навчання	4	4

1. Мета та завдання навчальної дисципліни

Мета дисципліни – формування сучасного розуміння можливостей управління маркетингом для досягнення переходу до нового рівня і форм споживання шляхом ситуаційного аналізу ринку, прогнозування еволюції потреб споживачів та стратегічного планування стимуляції руху товарів і послуг, організації продажу, що забезпечує зростання стійкості підприємницької діяльності в умовах вітчизняного ринку.

Завдання дисципліни – здобуття переконливої освіченості у фундаментальних можливостях маркетингового менеджменту для забезпечення та розширення активності підприємницької діяльності та розширення активності підприємницької діяльності у конкретних організаціях і умовах.

У результаті вивчення навчальної дисципліни аспірант повинен

знати:

- переваги та ринкові цінності маркетингового менеджменту;
- можливості та межі застосування ресурсів управління маркетингом.

вміти:

- організовувати та впровадити ситуаційний аналіз ринку;
- застосувати у практичній діяльності методи управління маркетингом шляхом створення маркетингових стратегій і програм;
- використовувати сегментацію ринку товарів і послуг;
- застосовувати сучасні теорії мотивації до стимулювання попиту та активізації попиту споживачів;
- досягнути успіху, та протистояти конкурентному середовищу засобами маркетингового менеджменту.

**МОДУЛЬНА СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
“МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”**

Змістовий модуль		Тема	
№ з/п	Назва	№ з/п	Назва
1	Концепція маркетингового менеджменту, процес маркетингового менеджменту, організація маркетингового менеджменту	1.1.	Розуміння маркетингового менеджменту
		1.2.	Процес маркетингового менеджменту
		1.3.	Організація маркетингового менеджменту
		1.4.	Створення маркетингових організаційних структур на підприємстві
2	Система маркетингового планування, маркетингові стратегії, контроль маркетингової діяльності підприємства	2.1.	Сутність і система маркетингового планування
		2.2.	Стратегії маркетингу
		2.3.	Маркетингове стратегічне планування
		2.4.	Розробка маркетингових програм
		2.5.	Тактичне та оперативне планування маркетингу
		2.6.	Контроль маркетингової діяльності підприємства

2. Програма та структура навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Концепція маркетингового менеджменту, процес маркетингового менеджменту, організація маркетингового менеджменту

Тема 1. Розуміння маркетингового менеджменту

Суть маркетингового менеджменту. Особливості внутрішньої та зовнішньої орієнтації підприємства. Головні передумови реалізації принципів маркетингового менеджменту. Концепції маркетингового менеджменту як системи управління попитом (виробнича, товарна, збутова), управління функцією маркетингу (конструювання маркетингових сумішей), сучасна (стратегічна, соціально-етична, сітьової взаємодії, партнерських стосунків). Задачі та функції маркетингового менеджменту.

Тема 2. Процес маркетингового менеджменту

Основні етапи процесу маркетингового менеджменту: аналіз ринкових можливостей, вибір цільових ринків, позиціонування товарів на ринку, розробка маркетингових стратегій, розробка комплексу маркетингу, розробка програм маркетингу, реалізація маркетингових програм, контроль маркетингової діяльності. Сучасні тенденції розвитку маркетингового менеджменту.

Тема 3. Організація маркетингового менеджменту

Сутність організації маркетингового менеджменту. Еволюція організації маркетингового менеджменту на підприємстві. Принципи організації маркетингового менеджменту. Інтегровані та неінтегровані маркетингові організаційні структури. Склад служб маркетингу. Типові моделі побудови відділів маркетингу: функціональна, товарна, орієнтована на групи споживачів, орієнтована на території. Матрична модель. Змішані моделі побудови відділів маркетингу. Тимчасові маркетингові структури та неформальні маркетингові утворення. Сучасні тенденції розвитку маркетингових організаційних структур.

Тема 4. Створення маркетингових організаційних структур на підприємстві

Алгоритм організації маркетингу на підприємстві та характеристика його основних етапів: дослідження навколишнього бізнес-середовища та ринку підприємства, аналіз сильних та слабких сторін підприємства та констатація концепції організації маркетингового менеджменту, визначення цілей та задач діяльності відділу маркетингу, формування його організаційної структури, розподіл функцій між окремими виконавцями, підбір працівників, розробка та запровадження системи стимулювання праці, контроль та корекція. Алгоритм маркетингової переорієнтації підприємства. Перевірка раціональності організації маркетингу на підприємстві.

Змістовий модуль 2. Система маркетингового планування, маркетингові стратегії, контроль маркетингової діяльності підприємства

Тема 5. Сутність і система маркетингового планування

Сутність та зміст маркетингового планування. Основні завдання маркетингового планування. Принципи маркетингового планування. Види планів маркетингу в залежності від рівня управління, періоду часу, на який вони розробляються, областей маркетингової діяльності, об'єкту та предмету планування, направленості процесу розробки. Причини створення нереальних маркетингових планів: політичні, людські, пізнавальні, організаційні. Вимоги щодо створення ефективної системи маркетингового планування.

Тема 6. Стратегії маркетингу

Сутність та типи маркетингових стратегій. Еволюція маркетингових стратегій. Стратегії утримання конкурентних переваг за М. Портером. Стратегії росту (інтенсивного, інтегративного, диверсифікаційного). Стратегії конкуренції за Ф. Котлером. Класифікація маркетингових стратегій за Майером та Сноу. Класифікація маркетингових стратегій за П. Друкером. Моделі та процес розробки маркетингових стратегій. Оцінка маркетингових стратегій. Портфельний метод формування маркетингових стратегій.

Тема 7. Маркетингове стратегічне планування

Сутність маркетингового стратегічного планування та його основні задачі. Основні аспекти маркетингового планування: розробка місії підприємства; визначення цілей діяльності підприємства; аудит маркетингу: аналіз зовнішнього бізнес-середовища та внутрішнього середовища підприємства; інтерпретація зібраних даних; виявлення «стратегічних вікон»; виявлення планових розривів; постановка маркетингових задач і оцінка очікуваних результатів; формулювання та оцінка маркетингових стратегій; розробка маркетингових програм та бюджетів; реалізація маркетингових планів; контроль виконання маркетингових планів.

Тема 8. Розробка маркетингових програм

Сутність, зміст та основні завдання розробки маркетингових програм. Типи маркетингових програм. Алгоритм та проблеми розробки програми комплексу маркетингу. Маркетинговий продуктивний план: мета розробки та зміст. Проблеми впровадження маркетингових програм.

Тема 9. Тактичне та оперативне планування маркетингу

Сутність тактичного маркетингового планування. Структура та зміст маркетингового тактичного плану. Бізнес-план: сутність, структура та зміст основних розділів. Вимоги щодо розробки ефективних бізнес-планів. Сутність та характерні риси маркетингового оперативного планування. Порядок розробки маркетингових оперативних планів.

Тема 10. Контроль маркетингової діяльності підприємства

Сутність та процес контролю маркетингової діяльності. Контролінг маркетингу. Аналіз маркетингової діяльності фірми, сутність та алгоритм. Аналіз річних планів збуту (показники). Аналіз прибутковості діяльності підприємства. Аналіз ефективності маркетингових заходів. Аналіз товарно-матеріальних запасів. Маркетинговий аудит: сутність та процес.

Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						Заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с.р.		л	п	лаб	інд	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Змістовий модуль 1. Концепція маркетингового менеджменту, процес маркетингового менеджменту, організація маркетингового менеджменту												
Тема 1. Розуміння маркетингового менеджменту	18	2	4		-	12	18	2	4			12
Тема 2. Процес маркетингового менеджменту	14	2	-		-	12	14	2	-			12
Тема 3. Організація маркетингового менеджменту	18	2	4		-	12	20	2	6			12
Тема 4. Створення маркетингових організаційних структур на підприємстві	18	2	4		-	12	18	2	4			12
Разом за змістовим модулем 1	68	8	12			48	70	8	14			48
Змістовий модуль 2. Система маркетингового планування, маркетингові стратегії, контроль маркетингової діяльності підприємства												
Тема 5. Сутність і система маркетингового планування	12	2	-		-	10	12	2	-			10
Тема 6. Стратегії маркетингу	12	2	-		-	10	14	4	-			10
Тема 7. Маркетингове стратегічне планування	22	2	8		-	12	20	2	6			12
Тема 8. Розробка маркетингових програм	12	2	-		-	10	10	-	-			10
Тема 9. Тактичне та оперативне планування маркетингу	12	2	-		-	10	14	4	-			10
Тема 10. Контроль маркетингової діяльності підприємства	12	2	-		-	10	10	-	-			10
Разом за змістовим модулем 2	82	12	8		-	62	80	12	6			62
Усього годин	150	20	20		-	110	150	20	20			110

3. ТЕМИ ЛЕКЦІЙНИХ ЗАНЯТЬ

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
Модуль 1.		
1.	Розуміння маркетингового менеджменту	2/2
2.	Процес маркетингового менеджменту	2/2
3.	Організація маркетингового менеджменту	2/2
4.	Створення маркетингових організаційних структур на підприємстві	2/2
Модуль 2.		
1.	Сутність і система маркетингового планування	2/2
2.	Стратегії маркетингу	2/4
3.	Маркетингове стратегічне планування	2/2
4.	Розробка маркетингових програм	2/-
5.	Тактичне та оперативне планування маркетингу	2/4
6.	Контроль маркетингової діяльності підприємства	2/-

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. КОНЦЕПЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ, ПРОЦЕС МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ, ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 1. Розуміння маркетингового менеджменту

1. Суть маркетингового менеджменту.
2. Особливості внутрішньої та зовнішньої орієнтації підприємства.
3. Головні передумови реалізації принципів маркетингового менеджменту.
4. Концепції маркетингового менеджменту як системи управління попитом.
5. Задачі та функції маркетингового менеджменту.

Тема 2. Процес маркетингового менеджменту

1. Основні етапи процесу маркетингового менеджменту: аналіз ринкових можливостей, вибір цільових ринків, позиціонування товарів на ринку, розробка маркетингових стратегій, розробка комплексу маркетингу, розробка програм маркетингу, реалізація маркетингових програм, контроль маркетингової діяльності.
2. Сучасні тенденції розвитку маркетингового менеджменту.

Тема 3. Організація маркетингового менеджменту

1. Сутність організації маркетингового менеджменту.
2. Еволюція організації маркетингового менеджменту на підприємстві.
3. Принципи організації маркетингового менеджменту.
4. Інтегровані та неінтегровані маркетингові організаційні структури.
5. Склад служб маркетингу.
6. Типові моделі побудови відділів маркетингу: функціональна, товарна, орієнтована на групи споживачів, орієнтована на території.
7. Змішані моделі побудови відділів маркетингу.
8. Тимчасові маркетингові структури та неформальні маркетингові утворення.

Тема 4. Створення маркетингових організаційних структур на підприємстві

1. Алгоритм організації маркетингу на підприємстві та характеристика його основних етапів.
2. Алгоритм маркетингової переорієнтації підприємства.
3. Перевірка раціональності організації маркетингу на підприємстві.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.

СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ, МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ, КОНТРОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Тема 5. Сутність і система маркетингового планування

1. Сутність та смисл маркетингового планування.
2. Основні завдання маркетингового планування.
3. Принципи маркетингового планування.
4. Види планів маркетингу в залежності від рівня управління, періоду часу, на який вони розробляються, областей маркетингової діяльності, об'єкту та предмету планування, направленості процесу розробки.
5. Причини створення нереальних маркетингових планів: політичні, людські, пізнавальні, організаційні.
6. Вимоги щодо створення ефективної системи маркетингового планування.

Тема 6. Стратегії маркетингу

1. Сутність та типи маркетингових стратегій.
2. Еволюція маркетингових стратегій.
3. Стратегії утримання конкурентних переваг за М. Портером. Стратегії росту (інтенсивного, інтегративного, диверсифікаційного).
4. Стратегії конкуренції за Ф. Котлером.
5. Класифікація маркетингових стратегій за Майером та Сноу.
6. Класифікація маркетингових стратегій за П. Друкером.
7. Моделі та процес розробки маркетингових стратегій.

8. Оцінка маркетингових стратегій.
9. Портфельний метод формування маркетингових стратегій.

Тема 7. Маркетингове стратегічне планування

1. Сутність маркетингового стратегічного планування та його основні задачі.
2. Основні аспекти маркетингового планування: розробка місії підприємства; визначення цілей діяльності підприємства; аудит маркетингу: аналіз зовнішнього бізнес-середовища та внутрішнього середовища підприємства; інтерпретація зібраних даних; виявлення «стратегічних вікон»; виявлення планових розривів; постановка маркетингових задач і оцінка очікуваних результатів; формулювання та оцінка маркетингових стратегій; розробка маркетингових програм та бюджетів; реалізація маркетингових планів; контроль виконання маркетингових планів.

Тема 8. Розробка маркетингових програм

1. Сутність, зміст та основні завдання розробки маркетингових програм.
2. Типи маркетингових програм.
3. Алгоритм та проблеми розробки програми комплексу маркетингу.
4. Маркетинговий продуктовий план: мета розробки та зміст.
5. Проблеми впровадження маркетингових програм.

Тема 9. Тактичне та оперативне планування маркетингу

1. Сутність тактичного маркетингового планування.
2. Структура та зміст маркетингового тактичного плану.
3. Бізнес-план: сутність, структура та зміст основних розділів.
4. Вимоги щодо розробки ефективних бізнес-планів.
5. Сутність та характерні риси маркетингового оперативного планування.
6. Порядок розробки маркетингових оперативних планів.

Тема 10. Контроль маркетингової діяльності підприємства

1. Сутність та процес контролю маркетингової діяльності.
2. Контролінг маркетингу.
3. Аналіз маркетингової діяльності фірми, сутність та алгоритм.
4. Аналіз річних планів збуту (показники).
5. Аналіз прибутковості діяльності підприємства.
6. Аналіз ефективності маркетингових заходів.
7. Аналіз товарно-матеріальних запасів.
8. Маркетинговий аудит: сутність та процес.

5. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
	Модуль 1.	
1.	Розуміння маркетингового менеджменту	4/4
3.	Організація маркетингового менеджменту	4/6
4.	Створення маркетингових організаційних структур на підприємстві	4/4
	Модуль 2.	
7.	Маркетингове стратегічне планування	8/6

ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ДИСЦИПЛІНИ „МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. КОНЦЕПЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ, ПРОЦЕС МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ, ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Практичне заняття № 1. Розуміння маркетингового менеджменту
(4 год.)**

План

Завдання 1.1. У дирекції великого м'ясопереробного комбінату в розпалі гаряча дискусія. Комбінат зіштовхнувся з нової для нього проблемою: скорочення обсягів збуту своєї продукції.

Директор комбінату А.Малютін висловив своїм колегам думку про те, що складності, що переживає комбінат, вимагають серйозної перебудови роботи практично всіх підрозділів. Особливе місце він приділив питанням необхідності обліку комбінатом процесів, що відбуваються на ринку. Директор вніс пропозицію про організацію на комбінаті відділу маркетингу.

Виступає головний інженер комбінату В.Владимиров: «Ми завжди випускали ковбасні вироби і м'ясні напівфабрикати, що користалися в населення підвищеним попитом. В даний час комбінат замовив в Італії і Голландії нове обладнання. Воно дозволить налагодити виробництво нової продукції — сирокочених і сиров'ялених ковбас, саямі, ковбас мартоделла, сосиски в новому упакуванні й інше. Ми робимо все, щоб наше виробництво було сучасним. А що стосується виниклих проблем збуту, те потрібно, щоб наші збутовики просто краще працювали».

У відповідь на ці зауваження начальник відділу збуту Г.Малик сказав: «Так, це добре, що ми постійно думаємо про поліпшення своєї виробничої бази. Але подумайте і над таким фактом. Зараз комбінат може продати лише 60% продукції, що випускається. Торгові підприємства стали пред'являти до нас великі вимоги. Їх не зовсім влаштовує наша продукція по асортименту, якості і ціні. На ринок надходить у великій кількості ковбасна продукція інших підприємств, у тому числі імпортна. Комбінат може затоваритися, хоча і зберігати нам ніде, не вистачає складських площ. Торгівля постійно повторює, що покупець сьогодні став іншим, більш розбірливим і навіть примхливим».

В.Володимиров кинув убік Г.Малика презирливу фразу: «Так що ж через ці капризи накажете більше не закуповувати передову технологію і скорочувати випуск нашої продукції? Чи не виправдуєте Ви свою бездіяльність?»

Отут попросив слово фінансовий директор В.Комов: «Ні, відмовлятися від закупівель імпоротної техніки не потрібно. Я отут порахував, що з її допомогою ми по своїх доходах змогли б стати мільйонерами. І ціни не слід знижувати. Фінансові успіхи підприємства — це основа нашого благополуччя».

М. Малик попросив зміцнити відділ збуту комбінату, виділити йому додаткове фінансування, збільшити чисельність збутового апарата.

А.Малютін з користю для себе використовував час, протягом якого велася дискусія. Колеги навели його на ряд нових думок і аргументів на користь організації на комбінаті нового підрозділу — відділу маркетингу.

Питання 1. Ви генеральний директор м'ясокомбінату. Як би Ви спробували переконати свій управлінський персонал в необхідності створення відділу маркетингу. Зробіть це так, щоб співробітники даного відділу маркетингу сприймалися як цінні співробітники для комбінату.

Питання 2. Ознайомитись з умовою вищенаведеної вправи 1 і дати відповідь на такі питання:

З чого б Ви почали свою діяльність, якби Вас призначили керівником відділу маркетингу?

Запропонуйте Вашу програму дій та коло питань, які необхідно включити до програми навчання працівників служби маркетингу.

Список рекомендованої літератури: [1, 3, 5, 7, 8, 9,10, 11, 12, 14, 19, 25, 26, 29, 31, 33].

Практичне заняття № 2. Організація маркетингового менеджменту (4 год.)

План

Завдання 2.1. "Лілея" - хіба я на тебе не заслуговую?"

Ринок косметичних виробів в Україні – та нива, яку поки що майже повністю обробляють закордонні орачі. Українські жіночки, залежно від достатку та вимогливості, обирають косметику Rubi Rose, Kiki, Oriflame, Avon, Max Factor, Revlon та інших відомих магів і жіночої чарівності.

"Несправедливо!" – вирішила Лілія Вікторівна – керівник вітчизняного виробничо-торговельного підприємства "Лілея". "Звичайно, буде непросто подолати усталені стереотипи та сформовану прихильність українських красунь до певних марок, однак, спробуємо. Адже необхідні ресурси та досвід роботи (хоч і з дитячими кремами), а все ж у нас є. Тож до справи!"

Наступного дня перед відділом маркетингу були поставлені такі *завдання*:

1. Визначити місткість ринку для зволожувального крему у місті К.
2. Розробити профіль цільового сегмента жінок міста К., для якого підприємство "Лілея" може запропонувати новий зволожувальний крем.
3. Розробити найбільш привабливий для потенційних споживачів профіль нового виду зволожувального крему, враховуючи особливості сегменту, на який прагне вийти зі своїм новим товаром фірма "Лілея".
4. Визначити, якою має бути ціна нового товару. Вихідні дані:
 - чисельність населення міста К., Чн=450000 осіб;

- співвідношення між кількістю чоловіків та жінок у названому місті становить відповідно 47% та 53%;
- частка жінок у віці від 20 до 65 років - 68%;
- 75% жіночого населення міста користується зволожувальними кремами;
- середньомісячний дохід на сім'ю, яка у середньому складається з трьох осіб, $D=1380$ грн.;
- частка середньодушового доходу, яку витрачають жінки на косметику, $K_1=6\%$;
- частка коштів, які жінки витрачають на креми, $K_2=34\%$ від суми витрат на косметику;
- частка коштів, за які купують саме зволожувальні креми, $K_3=51\%$ від суми витрат на креми;
- найулюбленішими на даному ринку є креми "Nivea Soft" та "Avon" з персиком і пшеницею", про ставлення споживачів до яких свідчить семантичний диференціал (табл.1).

Завдання:

Як відомо, значна частина нових товарів не витримує випробувань на ринку і "провалюється".

Визначте можливі загрози, що чатують на фірму "Лілея" при виведенні її нового товару на ринок.

Таблиця 1

Семантичний диференціал ставлення споживачів до кремів "Nivea Soft" та "Avon" з персиком і пшеницею"

№ пор.	Показники	Бали										Показники	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1.	Дешевий												Дорогий
2.	Марка невідома												Марка відома
3.	Розгладжування зморщок слабке												Розгладжування зморщок значне
4.	Відсутність вітамінів												Наявність вітамінів
5.	Переважно хімічні компоненти												Переважно природні компоненти
6.	Неприємний запах												Приємний запах
7.	Неекономний у використанні												Економний у використанні
8.	Алергенний												Неалергенний
9.	Недовготривалий ефект												Довготривалий ефект
10.	Довго поглинається												Швидко поглинається
11.	Упаковка неприваблива												Упаковка приваблива
12.	Упаковка незручна												Упаковка зручна

- - профіль крему "Nivea Soft";
 ———— - профіль крему "Avon" з персиком і пшеницею.

Список рекомендованої літератури: [1, 3, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 21, 26].

Практичне заняття № 3. Створення маркетингових організаційних структур на підприємстві (4 год.)

План

Завдання 3.1. (4 год.) Розрахуйте максимальну та мінімальну кількість штатних працівників управління, які займаються безпосередньо маркетинговою діяльністю на великому агропромисловому підприємстві, що має ринково-функціональну структуру організації маркетингових служб, враховуючи, що загальний штат ринкових відділів складає 30-40 чоловік, а кожний функціональний відділ налічує 10-15 чоловік. Вважаємо, що на великому підприємстві необхідне існування функціональних відділів за усіма основними напрямками маркетингової діяльності, у яких відповідно до штатного розпису сумарно працюють: мінімально - 10, а максимально - 15 чол. у кожному.

Список рекомендованої літератури: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 16, 21, 24, 29, 31, 32]

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.
СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ, МАРКЕТИНГОВІ
СТРАТЕГІЇ, КОНТРОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА

Практичне заняття № 4. Маркетингове стратегічне планування (6 год.)

План

Завдання 4.1. (4 год.). Портфель видів діяльності виробника побутової техніки включає п'ять бізнес-напрямків. Нижче наводяться дані про продажі і конкурентів (табл. 1):

Таблиця 1.

СГП	Обсяг продажу (млн. шт.)	Кількість конкурентів	Обсяги продажу трьох основних конкурентів	Темпи росту попиту (у %)
А	1,0	7	1,4/1,4/1,0	15
В	3,2	18	3,2/3,2/2,0	20
С	3,8	12	3,8/3,0/2,5	7
Д	6,5	5	6,5/1.6/1,4	4
Е	0,7	9	3,0/2,5/2,0	4

Питання:

1. Проаналізуйте портфель підприємства за допомогою матриці БКГ і представте свій діагноз її стану.
2. Що можна рекомендувати за результатами аналізу?
3. Яку стратегію варто вибрати для кожного бізнесу-напрямку?
4. Назвіть умови, виконання яких необхідно для використання матриці БКГ.

Завдання 4.2. (2 год.) Донедавна виробниче об'єднання «Побутхім», що випускає фарби, орієнтувалося тільки на професійний ринок, продаючи фарбу в 5-літрових ємкостях. Але тепер приймається стратегічне рішення випускати продукцію і для споживчого ринку, продаючи фарбу в літрових ємкостях і під іншою торговою маркою з метою забезпечити подальший ріст.

Питання:

1. Визначите на матриці Ансоффа колишню і нову стратегії об'єднання.
2. Запропонуйте стратегічні рішення функціонального й інструментального характеру щодо нового напрямку діяльності «Побутхіму».

Список рекомендованої літератури: [2, 4, 7, 8,10, 11, 13, 17, 23, 24, 26, 30]

6. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
	Модуль 1.	
1.	Розуміння маркетингового менеджменту	12/12
2.	Процес маркетингового менеджменту	12/12
3.	Організація маркетингового менеджменту	12/12
4.	Створення маркетингових організаційних структур на підприємстві	12/12
	Модуль 2.	
5.	Сутність і система маркетингового планування	10/10
6.	Стратегії маркетингу	10/10
7.	Маркетингове стратегічне планування	12/12
8.	Розробка маркетингових програм	10/10
9.	Тактичне та оперативне планування маркетингу	10/10
10.	Контроль маркетингової діяльності підприємства	10/10
	Разом	110/110

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. КОНЦЕПЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ, ПРОЦЕС МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ, ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Тема 1. Розуміння маркетингового менеджменту (12 год.)

Вивчити та опрацювати наступні питання:

1. Розуміння понять «менеджмент» та «управління».
2. Сутність та особливості внутрішньої орієнтації підприємства.
3. Сутність та особливості зовнішньої орієнтації підприємства.
4. Сутність маркетингового менеджменту.
5. Головні передумови реалізації принципів маркетингового менеджменту.
6. Обмеження міри зовнішньої орієнтації підприємства.

Рекомендована література: [1, 3, 5, 7, 8, 9,10, 11, 12, 14, 19, 25, 26, 29, 31, 33].

Тема 2. Процес маркетингового менеджменту (12 год.)

Вивчити та опрацювати наступні питання:

1. Концепція маркетингового менеджменту як системи управління попитом.
2. Концепція маркетингового менеджменту як системи управління маркетинговими елементами.
3. Стратегічна концепція маркетингового менеджменту.
4. Соціально-етична концепція маркетингового менеджменту.
5. Маркетинговий менеджмент на основі моделі сітьової взаємодії.
6. Маркетинговий менеджмент на основі партнерських стосунків.
7. Задачі маркетингового менеджменту.
8. Функції маркетингового менеджменту.
9. Алгоритм процесу організації маркетингового менеджменту підприємства.

Рекомендована література: [1, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 19, 25, 26, 29, 31, 33].

Тема 3. Організація маркетингового менеджменту (12 год.)

Завдання 3.1. (6 год.) Розрахуйте максимальну та мінімальну кількість штатних працівників, які займаються безпосередньо маркетинговою діяльністю на середньому за розміром агропромисловому підприємстві, що має товарно-функціональну структуру організації маркетингових служб, враховуючи, що загальний штат товарних бюро складає 5-30 чоловік, а кожне функціональне бюро налічує 5-9 чоловік.

Завдання 3.2. (6 год.) Проаналізувати вплив факторів маркетингового мікрота макросередовища на діяльність підприємства, що працює на конкретному товарному ринку. Товар, з яким працює підприємство – соки та пюре ТМ „Карапуз” (дитяче харчування), ринок м. Києва.

Визначити складові мікросередовища, що мають безпосереднє відношення до самої фірми та її можливостей, і фактори макросередовища, які чинять опосередкований вплив на діяльність фірми щодо задоволення потреб споживачів найбільш ефективним способом. Вплив кожного з них потрібно розглянути докладно.

Рекомендована література: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 16, 21, 24, 29, 31, 32]

Тема 4. Створення маркетингових організаційних структур на підприємстві (12 год.)

Завдання 4.1. (10 год.) Виконайте індивідуальну роботу на тему «Організація управління маркетингом на аграрному підприємстві» на прикладі підприємства, що є об'єктом дослідження Вашої дисертаційної роботи. Обсяг індивідуальної роботи: 25-30 сторінок. Вона має складатися з двох розділів: 1-й розділ – «Маркетингова характеристика підприємства», 2-й розділ – «Аналіз системи маркетингового менеджменту підприємства», 3-й розділ – «Пропозиції щодо удосконалення системи маркетингового менеджменту підприємства». У індивідуальній роботі мають бути проаналізовані: основні економічні показники

діяльності підприємства, його організаційна структура, структура відділу маркетингу, наведено розподіл функціональних обов'язків працівників відділу маркетингу, штатний розпис даного відділу, також необхідно провести ABC та SWOT аналіз.

Завдання 4.2. (2 год.). Проставте в незаповнених блоках схеми необхідні підрозділи маркетингових служб великого агрохолдингу, а також вивчіть посадову і інструкцію маркетолога та типові положення про відділ маркетингу

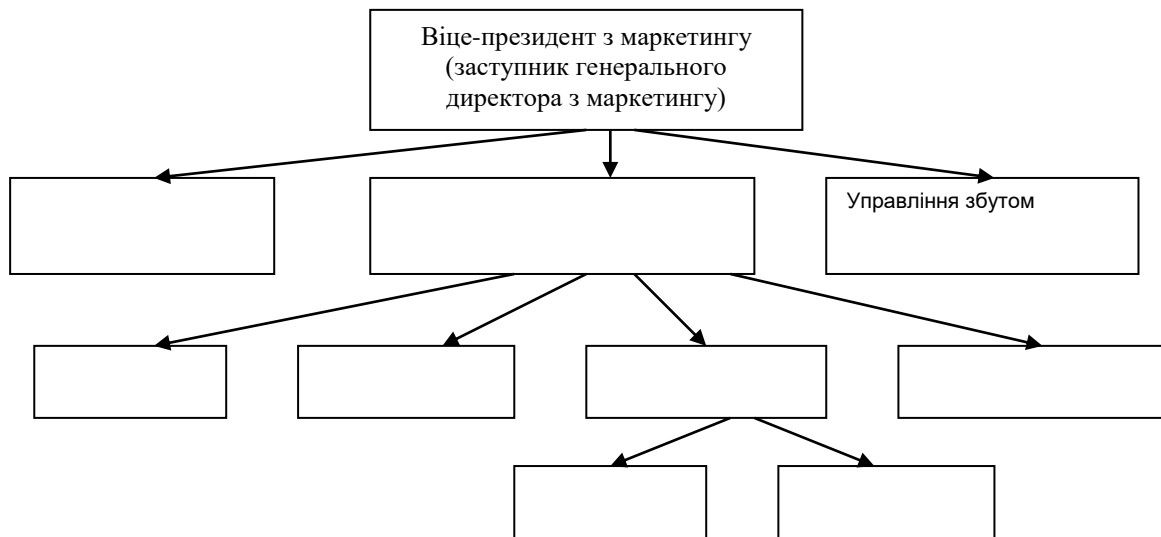


Рис. 1. Організаційна структура підприємства

- обсяг виробництва понад 250 млн. грн. на рік;
- кількість працюючих понад 8 тис. чоловік

Рекомендована література: [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 16, 21, 24, 29, 31, 32]

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ, МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ, КОНТРОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Тема 5. Сутність і система маркетингового планування (10 год.)

Вивчити та опрацювати наступні питання:

1. Сутність маркетингового планування.
2. Переваги маркетингового планування у порівнянні з імпровізацією.
3. Основні завдання маркетингового планування.
4. Принципи маркетингового планування.
5. Види планів маркетингу в залежності від рівня управління, періоду часу, області маркетингової діяльності, об'єкту планування, предмету, направленості процесу розробки.

6. Вимоги щодо ефективної організації маркетингового планування.

Рекомендована література: [2, 4, 7, 8,10, 11, 13, 17, 23, 24, 26, 30]

Тема 6. Стратегії маркетингу (10 год.)

Вивчити та опрацювати наступні питання:

1. Сутність та типи маркетингових стратегій.
2. Стратегії утримання конкурентної переваги.
3. Стратегії росту (інтенсивного, інтегрованого, диверсифікованого).
4. Конкурентні стратегії за М. Котлером.
5. Маркетингові стратегії за Майером та Сноу.
6. Маркетингові стратегії за П. Друкером.

Рекомендована література: [2, 4, 7, 8,10, 11, 13, 17, 23, 24, 26, 30]

Тема 7. Маркетингове стратегічне планування (12 год.)

Завдання 1. Вивчити принципи і методи планування маркетингу на підприємстві. Провести аналіз маркетингових можливостей на прикладі підприємства підприємства, яке є об'єктом дослідження Вашої дисертаційної роботи: ситуаційний аналіз, STEP-аналіз, SWOT-аналіз, GAP-аналіз.

Рекомендована література: [2, 4, 7, 8,10, 11, 13, 17, 23, 24, 26, 30]

Тема 8. Розробка маркетингових програм (10 год.)

Вивчити та опрацювати наступні питання:

1. Сутність та зміст маркетингових програм.
2. Основні завдання розробки маркетингових програм.
3. Типи маркетингових програм.
4. Алгоритм розробки програми комплексу маркетингу.

Рекомендована література: [2, 4, 7, 8,10, 11, 13, 17, 23, 24, 29, 30]

Тема 9. Тактичне та оперативне планування маркетингу (10 год.)

Завдання 1 (10 год.). Вибрати стратегію сегментації ринку кави (визначення ринкових позицій конкретного товару і визначення його можливих споживачів, або визначення, які товари і з якими характеристиками користуються чи будуть користуватися найбільшим попитом у споживачів), виконати сегментацію товарного ринку. Визначити цільові сегменти і обґрунтувати їх вибір.

Доцільно проводити сегментацію за видами виробництва і способами споживання, за частотою вживання кави, рівнем доходів тощо.

Побудуйте позиційну схему (з урахуванням лише головних відомих вам конкурентів) щодо ринку кави України.

Рекомендована література: [2, 4, 7, 8,10, 11, 13, 17, 23, 24, 29, 30]

Тема 10. Контроль маркетингової діяльності підприємства (10 год.)

Вивчити та засвоїти:

1. Сутність та процес контролю маркетингової діяльності.
2. Контролінг маркетингової діяльності: сутність та сфера діяльності.
3. Організація ефективного контролю маркетингової діяльності.
4. Аналіз річних планів збуту підприємства.
5. Аналіз прибутковості діяльності підприємства.
6. Аналіз ефективності маркетингових заходів.

Рекомендована література: [1, 3, 5, 7, 8, 9,10, 11, 12, 14, 19, 25, 26, 29, 31, 33].

Індивідуальні завдання

Виконайте індивідуальну роботу на тему «Організація управління маркетингом на підприємстві» на прикладі підприємства, що є об'єктом дослідження Вашої дисертаційної роботи. Обсяг індивідуальної роботи: 25-30 сторінок. Вона має складатися з двох розділів: 1-й розділ – «Маркетингова характеристика підприємства», 2-й розділ – «Аналіз системи маркетингового менеджменту підприємства», 3-й розділ – «Пропозиції щодо удосконалення системи маркетингового менеджменту підприємства». У індивідуальній роботі мають бути проаналізовані: основні економічні показники діяльності підприємства, його організаційна структура, структура відділу маркетингу, наведено розподіл функціональних обов'язків працівників відділу маркетингу, штатний розпис даного відділу, також необхідно провести ABC та SWOT-аналіз.

7. Контрольні питання, комплекти тестів для визначення рівня засвоєння знань аспірантами

Контрольні запитання до вивчення дисципліни “Маркетинговий менеджмент”:

1. Маркетинговий менеджмент як сучасна концепція ведення бізнесу.
2. Предмет і завдання дисципліни “Маркетинговий менеджмент”.
3. Етапи еволюції концепції маркетингу.
4. Сутність процесу управління маркетингом.
5. Сучасний стан і особливості розвитку маркетингу на українських підприємствах.
6. Складові положення про службу маркетингу.
7. Права і обов'язки працівників служби маркетингу.
8. Вимоги до спеціалістів маркетингологів.
9. Організаційні структури служби маркетингу підприємства.
10. Проблеми та методи підбору спеціалістів.

11. Роль мотивації в забезпеченні ефективної діяльності спеціалістів маркетингу.
12. Етапи організації служби маркетингу.
13. Сутність маркетингової інформаційної системи.
14. Роль маркетингових досліджень в процесі управління підприємством.
15. Рівні споживання та їх роль у маркетингу.
16. Теорії мотивації та їх застосування у маркетинговому менеджменті.
17. Стратегія і тактика маркетингового менеджменту організації.
18. Вивчення стану ринку за вимогами маркетингового менеджменту.
19. Політика збуту товарів та послуг, задачі, уявлення та пропозиція.
20. Головні функції збуту товарів та послуг; активізація, комунікація та сервіс.
21. Значення суспільних зв'язків “публік-рілейшнз” у маркетинговому менеджменті.
22. Особливості маркетингового менеджменту в умовах України.
23. Значення реклами у організації маркетингового менеджменту.
24. Організація послуг з маркетингового менеджменту.
25. Гнучка система маркетингового менеджменту.
26. Перспективи розвитку маркетингового менеджменту в умовах України.
27. Проаналізувати необхідність управління маркетингом.
28. Як визначити потреби у маркетингу?
29. Чому необхідно задоволення потреби споживачів?
30. З яких чинників складається процес управління маркетингу?
31. Що таке вибір цільових ринків?
32. Назвіть головні складові системи маркетингу.
33. Визначте структуру системи маркетингових досліджень.
34. Як здійснити збір та аналіз маркетингової інформації?
35. Визначте головні засади сегментування ринку.
36. Як визначити потребу у позиціонуванні товару?
37. Яка структура життєвого циклу товару?
38. Що таке товарні марки і бренди та як вони створюються?
39. Яка послідовність створення нових товарів?
40. Як здійснюється управління розповсюдженням товарів?

8. Методи навчання

Проведення лекційних і практичних занять, слайдові презентації (у програмі Power Point) по кожній темі, роздатковий матеріал, дискусійне обговорення проблемних питань. На практичних заняттях вирішуються ситуаційні завдання.

9. Форми контролю

Виконання модульних і рубіжних контрольних робіт, індивідуальних робіт, аналітичних завдань, тестових завдань, самостійне вивчення окремих тем курсу.

Оцінювання навчальних досягнень студентів за усіма видами навчальних робіт проводиться за *поточним* та *підсумковим* контролюми. Поточний контроль знань студентів з навчальної дисципліни проводиться у письмовій формі. Контрольні завдання за змістовим модулем включають тестові питання (30 тестів) двох рівнів складності та дві задачі.

Контроль самостійної роботи проводиться:

з лекційного матеріалу – шляхом перевірки конспектів;
 з практичних занять – з допомогою перевірки виконаних завдань.
 Усі контрольні заходи включено до 100-бальної шкали оцінювання.
 Підсумковий семестровий контроль знань відбувається на екзамені у письмовій формі. Екзаменаційний білет включає 30 тестів та два завдання.

10. Розподіл балів, які отримують аспіранти

Оцінювання студента відбувається згідно положенням «Про екзамени та заліки у НУБіП України» від 20.02.2015 р. протокол № 6 з табл. 1.

Оцінка національна	Визначення оцінки ЄКТС	Рейтинг студента, бали
Відмінно	ВІДМІННО – відмінне виконання лише з незначною кількістю помилок	90 – 100
Добре	ДУЖЕ ДОБРЕ – вище середнього рівня з кількома помилками	82 – 89
	ДОБРЕ – в загальному правильна робота з певною кількістю грубих помилок	74 – 81
Задовільно	ЗАДОВІЛЬНО – непогано, але зі значною кількістю недоліків	64 – 73
	ДОСТАТНЬО – виконання задовольняє мінімальні критерії	60 – 63
Незадовільно	НЕЗАДОВІЛЬНО – потрібно працювати перед тим, як отримати залік (позитивну оцінку)	35 – 59
	НЕЗАДОВІЛЬНО – необхідна серйозна подальша робота	01 – 34

Для визначення рейтингу слухача із засвоєння дисципліни $R_{\text{дис}}$ (до 100 балів) одержаний рейтинг з атестації (до 30 балів) додається до рейтингу студента (слухача) з навчальної роботи $R_{\text{НР}}$ (до 70 балів):

$$R_{\text{дис}} = R_{\text{НР}} + R_{\text{ат}}$$

ат ·

Поточний контроль		Рейтинг з навчальної роботи $R_{\text{НР}}$	Рейтинг з додаткової роботи $R_{\text{др}}$	Рейтинг штрафний $R_{\text{штр}}$	Підсумкова атестація (екзамен чи залік)	Загальна кількість балів
Змістовий модуль 1	Змістовий модуль 2					
0-100	0-100	0-70	0-20	0-5	0-30	0-100

Примітки. 1. Відповідно до «Положення про кредитно-модульну систему навчання в НУБіП України», затвердженого ректором університету 03.04.2009 р., рейтинг студента з навчальної роботи $R_{\text{НР}}$ стосовно вивчення певної дисципліни визначається за формулою:

$$0,7 \cdot (R^{(1)}_{\text{ЗМ}} \cdot K^{(1)}_{\text{ЗМ}} + R^{(2)}_{\text{ЗМ}} \cdot K^{(2)}_{\text{ЗМ}})$$

$$R_{\text{НР}} = \text{-----} + R_{\text{др}} - R_{\text{штр}},$$

Кдис

де $R_{ЗМ}^{(1)}, \dots, R_{ЗМ}^{(n)}$ – рейтингові оцінки змістових модулів за 100-бальною шкалою;

n – кількість змістових модулів;

$K_{ЗМ}^{(1)}, \dots, K_{ЗМ}^{(n)}$ – кількість кредитів ECTS, передбачених робочим навчальним планом для відповідного змістового модуля;

$K_{дис} = K_{ЗМ}^{(1)} + \dots + K_{ЗМ}^{(n)}$ – кількість кредитів ECTS, передбачених робочим навчальним планом для дисципліни у поточному семестрі;

$R_{др}$ – рейтинг з додаткової роботи;

$R_{штр}$ – рейтинг штрафний.

Наведену формулу можна спростити, якщо прийняти $K_{ЗМ}^{(1)} = \dots = K_{ЗМ}^{(n)}$. Тоді вона буде мати вигляд:

$$R_{НР} = \frac{0,7 \cdot (R_{ЗМ}^{(1)} + R_{ЗМ}^{(2)})}{2} + R_{др} - R_{штр}.$$

Рейтинг з додаткової роботи $R_{др}$ додається до $R_{НР}$ і не може перевищувати 20 балів. Він визначається лектором і надається студентам рішенням кафедри за виконання робіт, які не передбачені навчальним планом, але сприяють підвищенню рівня знань здобувачів з дисципліни.

Рейтинг штрафний $R_{штр}$ не перевищує 5 балів і віднімається від $R_{НР}$. Він визначається лектором і вводиться рішенням кафедри для аспірантів, які матеріал змістового модуля засвоїли невчасно, не дотримувалися графіка роботи, пропускали заняття тощо.

2. Згідно із зазначеним Положенням **підготовка і захист курсового проекту (роботи)** оцінюється за 100 бальною шкалою і далі переводиться в оцінки за національною шкалою та шкалою ECTS.

12. Рекомендована література

Базова

1. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Підручник / А.В. Войчак; Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2009. – 336 с.

2. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. – 12-е изд. – СПб.: Питер.- 2006. – 816 с.

3. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Котлер Ф., Келлер К., Павленко А.Ф., Длігач А.О. та ін. - К.: Хімджест, 2008. – 720 с.

4. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник / О.П. Луцій; І.В. Новікова. - К. : Європейський університет, 2012. – 145 с.

5. Маркетинговий менеджмент: Навч. посібник / Під заг. ред. М.І. Белявцева. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 407 с.

6. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб./ О.А. Біловодська. – К.: Знання, 2010. – 332 с.

Допоміжна

7. Диксон П.Р. Управление маркетингом / П.Р. Диксон. – М.: ЗАО «БИНОМ», 1998. – 560 с.

8. Єрмошенко М.М. Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник / М.М. Єрмошенко. – К.: НАУ, 2001. – 204 с.

9. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. / 10-е изд. / Ф. Котлер. – СПб.; М.; Харьков: ПИТЕР, 2000. – 752 с.

10. Котлер Ф. Основы маркетинга: краткий курс: [пер. с англ.] / Ф. Котлер. – М.; СПб.; К. : Вильямс, 2011. – 488 с.

11. Маркетинг: Підручник. / В.Руделіус, О.М. Азарян, Н.О. Бабенко та ін. – 4-те вид. К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2009. – 648 с.

12. Пелішенко В.П. Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник / В.П. Пелішенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 200 с.

13. Соловьев Б.А. Управление маркетингом. Модульная программа для менеджеров / Б.А. Соловьев. – М.: Инфра-Маркетинг, 1999. – 256 с.

14. Слинков В.Н. Практический маркетинг: Учебное пособие/ В.Н. Слинков. – К.: КНТ, 2005. – 368 с.

15. Яковенко В.Б. Менеджмент і маркетинг: Навч. посібник / В.Б. Яковенко. – К.: Вид-во Європ. ун-ту. – 2006. – 144с.

16. Gniltinan I.P., Paul G.W. Marketing management. Strategies and Programs. - McGraw-Hill. 1988.

17. Buell P. Marketing Management. A Strategic Planing Approach. McGraw-Hill.1990.

13. Інформаційні ресурси

Офіційні сайти Інтернет, законодавчі та нормативні акти, періодичні видання (спеціалізовані журнали: «Маркетинг в Україні», «Новый маркетинг», «Маркетинг и реклама», «Маркетинговые исследования», «Компанийон» та ін.), статистичні дані.

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

ТЕМА 1. РОЗУМІННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Менеджмент (від англ. management — управління, адміністрація) як наука виник у США наприкінці XIX ст. Разом з тим практика управління була відома ще древнім шумерам (III тис. до н.е.).

Потреба в науці управління була зумовлена індустріальною революцією (з 1776 р.). Але думка про те, що менеджмент може бути предметом для обговорення і вивчення з'явилася лише під кінець XIX ст. і першим, хто сказав про це, був Генрі Таун.

Патріархом наукового менеджменту вважають Фредеріка Тейлора (1856—1915 рр.), який у 1911 р. видав свою книгу «Принципи наукового управління». Вагомий внесок у розвиток цієї науки зробили також такі видатні вчені США, як Генрі Файоль (адміністративний менеджмент), Макс Вебер (кадровий менеджмент), Елтон Майо (стосунки між людьми в системі менеджменту), Готторн та ін.

Відповідно до сучасних підходів **менеджмент** — це:

- процес управління матеріальними та людськими ресурсами, який забезпечує їх інтеграцію та найефективніше використання для досягнення поставлених цілей;
- група осіб, які згідно з чинним законодавством беруть на себе зобов'язання щодо управління корпоративним бізнесом та власністю фірми.

Менеджер — це той, хто самостійно:

- організовує виробництво відповідно до вимог ринку;
- відає питаннями фінансування;
- визначає ділову кар'єру та доходи персоналу.

Існує менеджмент персоналу, виробництва (операційний), фінансів та маркетингу.

Маркетинговий менеджмент — це аналіз, планування, втілення в життя та контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети підприємства (отримання прибутку, зростання обсягів збуту, збільшення частки ринку, проникнення на ринок тощо). При цьому система таких заходів містить маркетингову політику стосовно продукту підприємства, ціноутворення, комунікацій та розподілення.

Вивчаючи питання сутності маркетингового менеджменту, слід звернути увагу на те, що його концептуальна основа може бути різною. Адже ринки, на яких працює підприємство, можуть бути різні за своїм станом. А звідси, виходячи із принципу необхідної достатності, може бути різною і «потужність» комплексу маркетингових заходів.

Відомі такі *концепції маркетингового менеджменту*.

Виробничо-орієнтована концепція. Стверджує, що оскільки на даному ринку попит стабільно перевищує пропонування (так званий ринок товаровиробників), споживач шукатиме й купуватиме найбільш відомі, доступні й дешеві товари. У такій ситуації для досягнення цілей підприємства маркетинговий менеджмент повинен фокусувати увагу на збільшенні обсягів виробництва, зменшенні собівартості продукції а, відповідно, і ціни, оптимізації системи розподілення.

Продуктово-орієнтована концепція. Ця концепція, як і всі подальші, використовується на ринку, де попит менший ніж пропонування (так званий ринок споживачів). У такій ситуації успіх підприємства може залежати від концентрації зусиль маркетингового менеджменту на інструментах товарної політики, тобто на поліпшенні якості товару, вдосконаленні його функціональних характеристик, іміджу тощо. Саме завдяки цьому споживачі, порівнюючи товари підприємства з іншими конкуруючими пропозиціями, можуть віддати перевагу першим.

Концепція, орієнтована на збут. Вона виходить із того, що товар може бути проданий тільки тоді, коли пропонується ринку цікаво й винахідливо, з використанням нових

методів торгівлі. А звідси, основне завдання маркетингового менеджменту — формування агресивної системи збуту і просування товарів, яка перетворить інертного споживача в активного покупця, подолає його опір.

Ринкова (маркетингова) концепція. Ця концепція кардинально відрізняється від попередніх тим, що тут головною ідеєю є не продаж того, що продуковане підприємством, а організація виробництва і збуту того, на що існує відповідний попит. Отже, тут перед маркетинговим менеджментом стоять складніші завдання. Вони полягають у вивченні існуючого попиту і поведінки споживачів, управлінні асортиментом продукції, що виробляється підприємством. По суті, згідно з цією концепцією, виробництво значною мірою залежить від маркетингу, пріоритетними стають зовнішні (задоволення запитів ринку), а не внутрішні проблеми підприємства (прибутковість, рентабельність тощо).

Сучасна концепція маркетингу. Виникла на початку 70-х років і виходить з того, що покупець буде купувати тоді, коли товар відповідатиме його потребам (а не запитає чи попиту, як у попередніх випадках), трансформованим системою *marketing-mix* у запити і попит. Сучасна концепція маркетингу — це орієнтація менеджменту на розуміння того, що головним завданням підприємства є точніше й ефективніше, порівняно з конкурентами, визначення та задоволення потреб і побажань цільових ринків. Саме це є головним у досягненні бажаної прибутковості інвестованого капіталу.

Порівняно з попередньою ця концепція відрізняється:

- орієнтацією підприємства не на попит чи запити, а на потреби цільового ринку;
- створенням довгострокових програм розвитку і маркетингової діяльності підприємства (звідси інша назва цієї концепції — стратегічний маркетинг);
- підкорення маркетинговій ідеї не тільки виробництва, а й усіх аспектів діяльності підприємства (інвестицій, кадрової політики, організаційної структури тощо).

Різновидом сучасної концепції маркетингу є соціально-етична (суспільна). Її вихідні моменти такі:

- бажання споживача не завжди збігаються з їх довготривалими інтересами, а також інтересами суспільства в цілому;
- споживачі віддають перевагу організації, яка демонструє істинне піклування як про задоволення їхніх потреб, так і благополуччя суспільства загалом;
- найскладніше завдання організацій — адаптація до цільових ринків таким чином, щоб забезпечити не тільки задоволеність споживачів, а й колективне та індивідуальне благополуччя.

Отже, основним **завданням** маркетингового менеджменту є підтвердження лояльності підприємства суспільству, підтримання відповідного іміджу.

Особливості виробничо-орієнтованої і сучасної концепцій маркетингового менеджменту наведені в табл. 1.

Щоб визначити конкретну концепцію маркетингового менеджменту підприємства, необхідно насамперед знати:

1. На якому ринку хоче працювати підприємство?
2. Які особливості поведінки споживачів і характеристики даного ринку?
3. За які позиції буде боротись підприємство на даному ринку?
4. Яка стратегія і тактика маркетингу має використовуватись підприємством?

Вивчення цієї теми має за мету також ознайомлення з основними завданнями та функціями маркетингового менеджменту.

Особливості виробничо-орієнтованої і сучасної концепцій маркетингу

Елементи та функції	Виробнича концепція	Сучасна концепція
1. Керівництво підприємством	Пріоритет виробництва. Виробничі менеджери посідають чільні місця в ієрархії управління. Сильний внутрішній вплив	Пріоритет споживачів. Маркетингові менеджери займають провідні місця в ієрархії управління. Сильний зовнішній вплив
2. Економічне мислення	Орієнтація на традиційні ринки та існуючий попит. Короткотермінові цілі діяльності. Конкуренція не має істотного впливу. Пріоритет увазі до витрат на виробництво. Продається те, що виробляється	Орієнтація на потреби та нові ринки. Довготривалі стратегічні цілі. Значний конкурентний вплив. Пріоритет увазі до ринкових цін. Виробляється те, що може бути продане
3. Виробничий процес і програма	Процес максимально жорсткий. Програма вузька	Процес максимально гнучкий. Програма широка, часто диверсифікована
4. Товарна політика	Націленість на поліпшення функціональних характеристик товару, зниження його собівартості. Тестування товарів інженерами та технологами. Упаковка розглядається як захисний та транспортний засіб	Націленість на задоволення потреб споживачів. Максимізація вигоди від товару конкретним споживачам. Провідна роль дизайнерів. Упаковка — ефективний інструмент збуту та стимулювання попиту
5. Дослідження	У галузі науки і техніки	Комплексне дослідження попиту, поведінки споживачів
6. Ціноутворення	З урахуванням витрат на виробництво та збут	З урахуванням сприйняття споживачами та конкурентами
7. Розподілення	У порівнянні з іншими елементами та функціями має другорядне значення	Активна збутова політика. Конструювання каналів розподілення. Мистецтво продажу
8. Комунікації	Роль мінімальна	Першочергове значення. Персональний продаж

Завдання маркетингового менеджменту

1. *Дослідження ринку* — визначення місткості ринку та його елементів, вивчення поведінки споживачів, конкурентів, прогнозування збуту, аналіз кон'юнктури, можливостей підприємства тощо.

2. *Планування* — створення і підтримка відповідності між цілями підприємства та його потенційними можливостями і шансами в процесах ринкової діяльності; розроблення конкретної програми дій.

3. *Організація* — формування організаційної структури підприємства, її внутрішньої ієрархії, конкретних завдань, повноважень і відповідальності за реалізацію маркетингових заходів.

4. *Мотивація* — створення відповідних моральних і матеріальних стимулів роботи працівників з метою забезпечення найкращого виконання ними своїх обов'язків.

5. *Реалізація* — виконання розроблених планів і програм.

6. *Контроль* — перевірка виконання маркетингових заходів.

Функції маркетингового менеджменту

1. Визначення цільових ринків підприємства, їх місткості, дослідження їх кон'юнктури.
2. Дослідження поведінки суб'єктів цільових ринків (споживачів, конкурентів, постачальників тощо).
3. Прогнозування збуту продукції підприємства.
4. Аналіз підприємства, його можливостей зайняти конкуруючу позицію на конкретному ринку.
5. Розроблення маркетингових стратегій і тактик.
6. Створення конкретних маркетингових програм діяльності підприємства.
7. Формування товарних, цінових, комунікаційних і розподільних політик підприємства.
8. Управління товарним асортиментом і номенклатурою підприємства.
9. Управління цінами, процесами комунікації підприємства.
10. Планування каналів розподілення та управління ними.
11. Організація збуту продукції.
12. Організація збору та опрацювання маркетингової інформації.
13. Розроблення систем оплати праці маркетингових працівників.
14. Створення та використання систем контролю за маркетинговою діяльністю підприємства.

ТЕМА 2. ПРОЦЕС МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Досить важливим у вивченні даної теми є питання маркетингового менеджменту, який являє собою логічну послідовність дій з досягнення підприємством поставлених цілей. Основні етапи процесу маркетингового менеджменту показані на рис. 1.

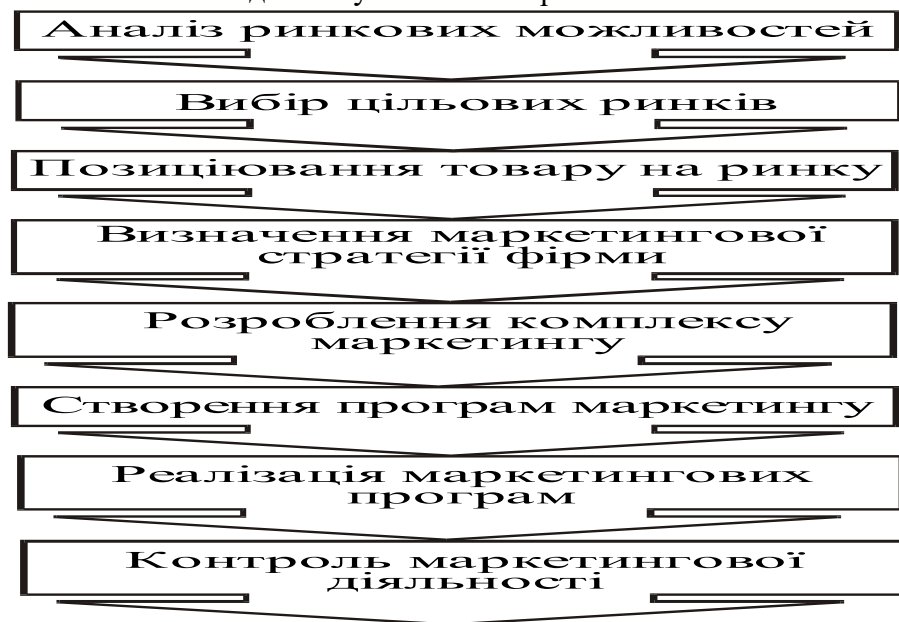


Рис. 1. Процес маркетингового менеджменту

Перший етап процесу маркетингового менеджменту — аналіз ринкових можливостей підприємства, тобто комбінації зовнішніх умов (умов зовнішнього середовища) і ймовірності успіху в досягненні поставлених цілей. Основними аспектами такого аналізу є:

— виявлення і дослідження ринків збуту: потенційної та реальної місткості, перспектив розвитку, поведінки споживачів, конкурентів, конкурентного середовища в цілому тощо;

— оцінка можливостей підприємства: маркетингових можливостей задоволення потреб споживачів, загрози з боку навколишнього бізнес-середовища (негативного впливу деяких тенденцій або несприятливого розвитку подій), сильних і слабких сторін підприємства;

— вибір найвигідніших варіантів маркетингових зусиль підприємства з погляду його цілей та ресурсів.

Вибір цільових ринків підприємства — *другий етап* процесу маркетингового менеджменту. Він являє собою розподілення ринку на однорідні групи (сегменти) і вибір одного або кількох таких сегментів як основних об'єктів діяльності підприємства (цільових ринків).

Для сегментування споживчих ринків використовують відповідні ознаки: географічні (регіон, місто, клімат), демографічні (вік, склад сім'ї, стать, освіта), психографічні (стиль життя, характеристики особистості) та поведінки (вигоди від купівлі, міра лояльності, статус користувача) тощо.

Основними групами ознак для сегментування ринків товарів виробничо-технічного призначення є демографічні (галузь, місце знаходження, розмір підприємства-споживача), операційні (технологія, статус, обсяги потреб), практика закупівель (організація, постачання, профіль фірми, політика закупівель), ситуаційні (терміновість, сфера використання, розмір замовлення), особистість покупця (лояльність, ризикованість).

Вибір цільових ринків підприємства передбачає:

- *по-перше*, оцінку привабливості сегментів щодо їх розмірів, темпів зростання, прибутковості, міри ризику тощо;

- *по-друге*, врахування цілей і ресурсів підприємства.

Отже, **цільовий ринок підприємства** — це група споживачів, потреби яких найкращим чином відповідають цілям, ресурсам і можливостям підприємства.

Підприємство може зупинитись у своєму виборі на **п'яти типах цільових ринків**:

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

На *третьому етапі* процесу маркетингового менеджменту здійснюється позиціонування, тобто визначення особливих, найсприятливіших місць товарних пропозицій підприємства в сприйнятті споживачами цільового ринку. В основі позиціонування лежить політика диференціації, тобто створення вигідних споживачам відмінностей товару підприємства від інших конкурентних пропозицій.

Для здійснення позиціонування створюють спеціальні перцепційні карти (карти сприйняття), інформація з яких дає змогу обрати ту чи іншу стратегію позиціонування.

Схема побудови перцепційних карт така:

- обираються дві найважливіші споживчі характеристики товару;
- будується система координат, на яких відкладаються значення обраних споживчих характеристик;
- за інформацією служби маркетингу система координат заповнюється існуючими товарними пропозиціями;
- згідно з результатами опитування, в даній системі координат визначаються місця, не заповнені товарними пропозиціями, але такі, де споживачі бажали б мати ті чи інші товари;
- визначаються стратегії позиціонування, згідно з якими продукція підприємства обирає відповідне місце на перцепційній карті.

Існують такі **стратегії позиціонування**:

1. Позиціонування за атрибутом — найважливішою для споживача характеристикою товару.
2. Позиціонування за перевагою — товар як лідер за однією з послуг для споживача.
3. Позиціонування за використанням — товар як найкращий для якихось цілей.
4. Позиціонування за споживачами — товар як найкращий для певної групи споживачів.
5. Позиціонування за конкурентами — товар, що переважає за своїми показниками продукти-конкуренти.

6. **Позиціонування за співвідношенням «ціна—якість»** — товар як такий, що в порівнянні з іншими товарними пропозиціями дає більші блага за однакову ціну.

На *четвертому етапі* процесу маркетингового менеджменту формулюється маркетингова стратегія підприємства.

Стратегія маркетингу — це:

- дії з досягнення підприємством конкретних позицій на ринку;
- створення умов для успіху фірми на ринку;
- виявлення пріоритетних проблем і можливих ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Таким чином, **стратегія маркетингу** — центральна ланка, яка зв'язує цілі підприємства й оперативні заходи (тактику).

Особливості стратегії і тактики маркетингу наведені в табл. 2.

П'ятий етап процесу маркетингового менеджменту — розроблення комплексу маркетингу, тобто структуризованої сукупності його інструментів та дій (marketing mix), їх найсприятливішої комбінації.

Після цього розробляється програма маркетингу, тобто пропорційне розподілення зусиль, конструювання та інтеграція елементів маркетингу для досягнення поставлених цілей. У програмі маркетингу формулюють:

- що підприємство збирається продукувати, коли, в якій кількості і як;

Таблиця 1

Особливості стратегії і тактики маркетингу

Аспекти маркетингу	Стратегічного	Тактичного
1. Предмет	Стратегічний торговельний простір чи продуктова лінія	Окремий продукт
2. Ринок	Перспективний	Існуючий
3. Потенціал	Комплекс можливостей підприємства	Елементи структури маркетингового комплексу
4. Термін планування	Понад 5 років	До 5 років
5. Роль маркетингу	Інтегруюча	Як одна із функцій управління підприємством
6. Об'єкт	Потреби споживачів	Існуючий попит
7. Основне завдання	Визначення привабливих економічних можливостей, які забезпечують потенціал зростання	Генерування доходів від продажу (цільовий оборот)

- яким чином воно продаватиме свою продукцію;
- у який спосіб буде реалізовуватися продукція, аби максимально використати наявні ринкові можливості;
- які ціни використовуватиме підприємство.

Алгоритм формування програми маркетингу зображено на рис. 2.

Розроблення програм маркетингу — доволі складна річ. Головними складнощами цього процесу є:

- велика кількість можливих комбінацій маркетингових інструментів та дій;
- взаємовплив маркетингових інструментів, що може привести до посилення або послаблення їх сумарної дії;
- невпевненість стосовно конкретного результату дії маркетингових інструментів та заходів;
- обмеженість ресурсів на виконання маркетингових програм;
- кваліфікація кадрів.

Останніми етапами процесу маркетингового менеджменту є реалізація маркетингових програм, контроль та аналіз маркетингової діяльності підприємства.

Сучасні тенденції розвитку маркетингового менеджменту в країнах з розвинутою економікою пов'язані з такими змінами ринку:

- зростання цінової конкуренції та посилення конкуренції в цілому;



Рис. 2. Алгоритм формування програми маркетингу

- підвищення значення сервісного обслуговування споживачів;
- підвищення якості продукції;
- швидка поява товарів-новинок;
- зміни в структурі споживчого попиту;
- поява нових сегментів ринку;
- зростання ролі каналів розподілення;
- посилення впливу захисників навколишнього середовища;
- зростання ролі державного регулювання;
- вплив європейської інтеграції;
- зростання витрат на рекламу та просування товарів.

Отже, основними проблемами маркетингових менеджерів є:

- удосконалення продуктів чи підвищення якості послуг;
- розробка нових товарів;
- співпраця зі споживачами;
- моніторинг конкуренції;
- удосконалення взаємозв'язку маркетингових та інших функцій підприємства;
- формування культури маркетингу;
- цінова конкуренція із суперниками;
- діяльності на нових сегментах;
- підвищення віддачі від затрат на маркетинг;
- поліпшення виразності торгової марки та іміджу фірми;
- розвиток каналів розподілення;
- підвищення ефективності реклами та просування;
- вирішення екологічних проблем;
- пристосування до правил державного регулювання.

Водночас у сучасних умовах відбуваються такі характерні зміни в маркетинговому менеджменті:

- перехід повноважень від менеджерів штаб-квартир до менеджерів відділень (у багатьох організаціях маркетинг, як відокремлена функція, зник із організаційних схем; персонал відділу маркетингу виконує, в основному, прикладні завдання (управління продукційно, сегментом ринку тощо);
- перехід від спеціалізованого підходу до стратегічного (не тільки виконання спеціалізованих маркетингових завдань, а й всебічний розвиток продукту, повне управління розподіленням);

1. перехід від вузького охоплення до широкого (маркетинг стає справою не лише одного маркетингового відділу, а всіх працівників організації).

ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

При вивченні цієї теми насамперед слід з'ясувати *принципи організації маркетингу* на підприємстві. До них належать:

- цілеспрямованість — відповідність місії, цілям, стратегії та політиці підприємства, спрямованість на вирішення проблем, пошук і задоволення потреб споживачів;
- чіткість організаційної структури — розумна спеціалізація, відсутність дублювання виконуваних функцій, забезпечення єдності керівництва маркетинговою діяльністю, підконтрольність виконавців;
- сформульованість напрямів діяльності — зорієнтованість на конкретну концепцію, чітке визначення завдань та функцій кожного підрозділу та виконавців, вертикальних і горизонтальних зв'язків;
- гнучкість — своєчасне модифікування у відповідь на зміни у навколишньому бізнес-середовищі;
- скоординованість дій — комплексність маркетингових заходів для досягнення ефекту синергії;
- достатня фінансова забезпеченість — як з погляду забезпечення виконання маркетингових дій, так і мотивації праці працівників маркетингових служб;
- економність — покриття витрат на маркетинг доходами від реалізації маркетингових заходів;
- висока кваліфікація кадрів та їх постійна спеціальна підготовка;
- активна політика — пошук ринків, споживачів незадоволених потреб, творчі підходи до вирішення поставлених маркетингових завдань.

До складу служби маркетингу підприємства можуть входити різні структурні підрозділи, у тому числі групи (бюро, сектори, відділи) досліджень ринку, замовлень і планування, асортименту, управління процесами товарного руху, ціноутворення, реклами, сервісу, збуту, контролю тощо. В системі управління підприємством ці підрозділи можуть входити до різних відділів (неінтегровані маркетингові структури) або бути об'єднані у відповідні управління чи відділи (інтегровані маркетингові структури). Останнє є раціональнішим, оскільки дає можливість скоординувати маркетингові дії, вплив на споживачів. У зв'язку з цим слід ознайомитися із типовими моделями побудови інтегрованих маркетингових структур, розібратися у перевагах та недоліках кожної з них. Приклади типових моделей побудови відділів маркетингу приведені на рисунках 3—6.

Використання моделей, їх переваги та недоліки наведені в табл. 3.

Слід знати, що на практиці існує безліч комбінацій указаних моделей (змішаних форм). Серед них товарно-ринкові, товарно-функціональні, функціонально-територіальні, функціонально-товарно-ринкові тощо.

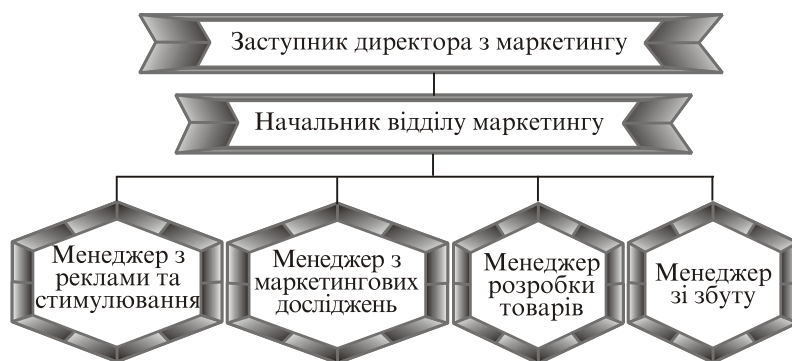


Рис. 3. Функціональна модель побудови відділу маркетингу

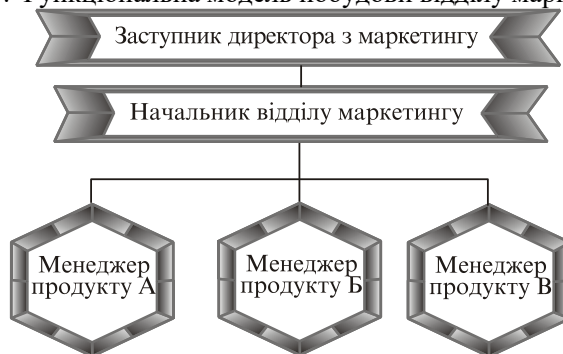


Рис. 4. Товарна модель побудови відділу маркетингу

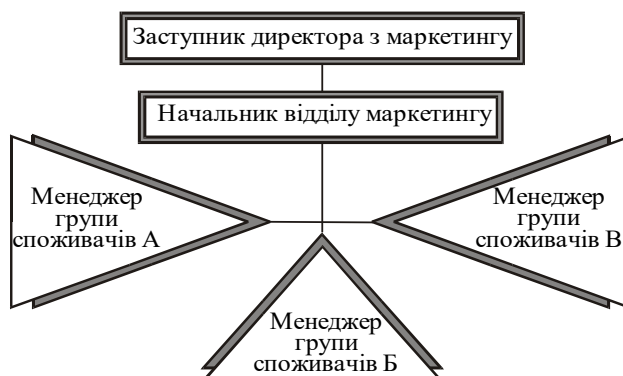


Рис.5. Модель побудови відділу маркетингу, зорієнтована на групи споживачів

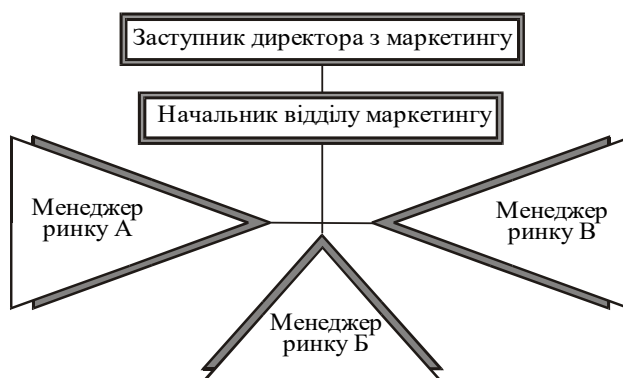


Рис.6. Модель побудови відділу маркетингу, зорієнтована на території



Рис. 7. Матрична модель побудови відділу маркетингу

Однією із прогресивних моделей побудови відділу маркетингу є матрична модель (рис. 7). Тут традиційна вертикально структуризована організація доповнюється горизонтальними зв'язками між окремими підрозділами. Така модель дає змогу зменшити вплив негативних моментів, характерних для вертикально структуризованих систем, ефективніше об'єднати окремі підрозділи відділу маркетингу, побудованого за змішаною формою. Крім названих стаціонарних форм побудови відділів маркетингу можуть існувати і тимчасові їх форми. Вони створюються для вирішення завдань тимчасового характеру (розроблення маркетингових стратегій, прийняття рішень щодо елімінування продуктів тощо), складаються з однієї чи кількох груп працівників з різних підрозділів основної організації.

Таблиця 3

Призначення, переваги та недоліки моделей побудови відділів маркетингу

Модель побудови відділу маркетингу	Призначення моделі	Переваги	Недоліки
Функціональна	Характерна для великих підприємств з незначним асортиментом випуску продукції і невеликою кількістю ринків	Концентрація уваги на вирішенні основних маркетингових завдань. Можливість глибокої функціональної спеціалізації, підвищення професійного рівня виконавців. Простота управління в цілому	Одноманітність роботи виконавців. Слабка гнучкість структури. Проблеми координації маркетингових зусиль. Можливість нездорової конкуренції між підрозділами. Важко порівняти результати окремих підрозділів
Товарна	Характерна для великих підприємств із диверсифікованим виробництвом	Комплексність, скоординованість дій в цілому по продукту. Можливість невідкладного вирішення маркетингових проблем, порівняння результатів діяльності різних підрозділів. Універсалізм виконавців	Дублювання функцій, паралелізм розробок. Значні витрати. Проблеми розроблення загальної товарної стратегії підприємства
Зорієнтована на групи споживачів	Характерна для підприємств, які працюють із різними категоріями споживачів	Можливість вивчення потреб і запитів конкретних груп споживачів, тісний зв'язок із ними	Велика трудомісткість робіт. Значні витрати. Небезпека превалювання інтересів окремих сегментів
Зорієнтована на території	Характерна для підприємств, які працюють у різних регіонах	Можливість врахування географічних (кліматичних) особливостей різних регіонів	Значні витрати. Небезпека превалювання інтересів окремих підрозділів

ТЕМА 4. СТВОРЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР НА ПІДПРИЄМСТВІ

До тимчасових маркетингових структур належать:

- рада з маркетингу — спеціальні структури при керівнику організації, в які входять його заступники і провідні фахівці підприємства;
- цільові групи — спеціальні групи фахівців, які створюються на певний проміжок часу для вирішення конкретних маркетингових проблем.

Різновидом цільових груп є так звані венчурні групи. Вони створюються для відпрацювання цікавих, але, водночас, і ризикованих з погляду кінцевого результату їх роботи маркетингових ідей. Очолює групу, як правило, носій такої ідеї.

Для створення тимчасових маркетингових структур необхідно чітко сформулювати їхнє основне завдання, визначити відповідальність кожного працівника, організувати планування їх роботи, призначити керівника.

У практиці відомі також неформальні маркетингові структури. Вони не мають чіткої структуризації, розподілення завдань та відповідальності і являють собою неформальне об'єднання найдосвідченіших працівників фірм чи підприємства, які пропонують відповідні маркетингові рішення керівникові.

У темі, що розглядається, головним є питання щодо шляхів і методів створення ефективної організації маркетингу на підприємстві.

Алгоритм створення організації маркетингу на підприємстві зображено на рис. 8.

На першому етапі проводиться дослідження ринку, на якому працює підприємство. Це означає, що визначається величина попиту і пропонування, співвідношення між ними, реальна і потенційна місткість ринку та його сегментів, визначається стан конкуренції, аналізується поведінка споживачів, тенденції та перспективи розвитку ринку тощо.

Доскональне знання ринку — головна передумова створення ефективної організації маркетингу на підприємстві.

Після цього аналізують власне підприємство, його сильні та слабкі сторони, констатують концепцію маркетингового менеджменту, відповідно, основну ідею тієї його організації, яка матиме місце. Слід знати, що, виходячи з умов навколишнього середовища, можливостей і намірів підприємства, можливі такі концепції організації маркетингу на підприємстві:

Відділ збуту. Маркетингові функції, як правило, виконуються спеціалістами, які наймаються тимчасово (рис. 9).

Маркетинго-збутовий відділ. Збутові і окремі маркетингові функції виконуються штатними працівниками відділу (рис. 10).

Відділ маркетингу. Збутові функції виносяться за межі відділу. Працівники концентрують увагу тільки на маркетингових функціях (рис. 11).

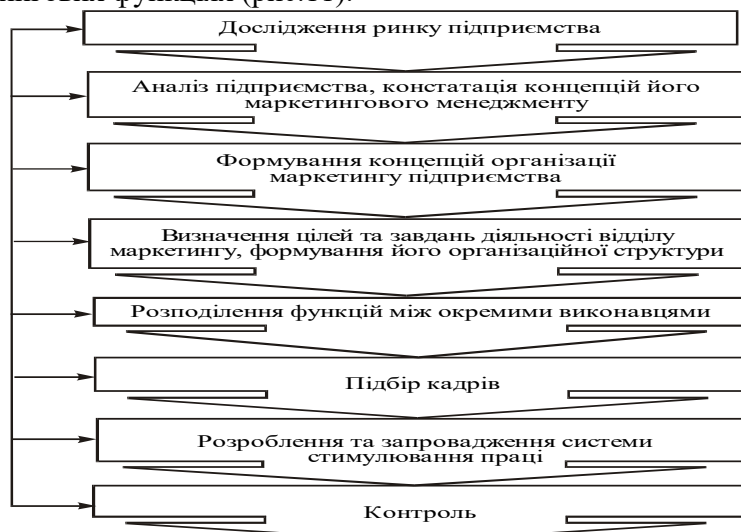


Рис. 8. Алгоритм формування маркетингової організаційної структури підприємства

Сучасна схема управління маркетингом. Виконання маркетингових і збутових функцій об'єднують в єдиний комплекс завдяки єдиному керівництву на рівні заступника директора зі збуту і маркетингу. До виконання маркетингових функцій можуть і повинні залучатися всі інші працівники управління підприємством (рис. 12).

Таке визначення концепції організації маркетингу на підприємстві дає змогу перейти до визначення його цілей та основних завдань і, відповідно, до формування його організаційної структури. При цьому можуть бути використані ті чи інші моделі побудови відділу маркетингу, мова про які йшла вище.

Необхідно пам'ятати, що цілі маркетингу та інших підрозділів підприємства мають бути взаємозв'язані, оскільки тут можуть існувати деякі розбіжності (табл. 4).



Рис. 9. Структура відділу збуту



Рис.10. Структура маркетинго-збутового відділу

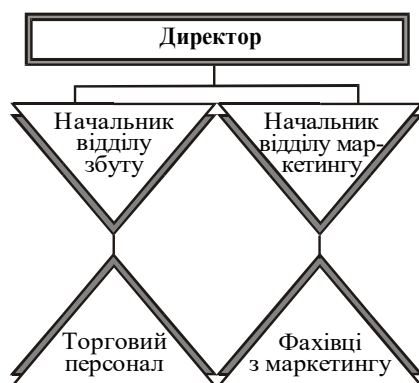


Рис.11. Структура відділів збуту і самостійного відділу маркетингу

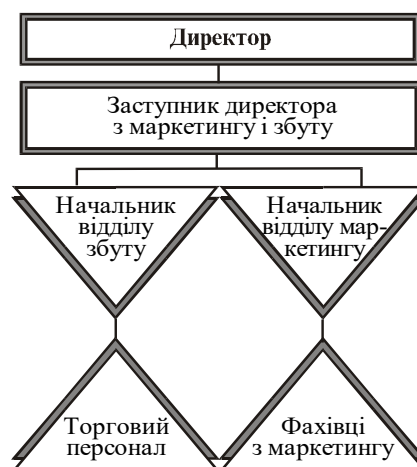


Рис.12. Сучасна схема управління маркетингом підприємства

Формуючи організаційну структуру, підприємство мусить розраховувати на наявні ресурси (у тому числі кадрові), бути готовим до змін і нововведень, запроваджувати маркетингову психологію у всі підрозділи управління.

Слід також знати, що стосовно побудови організаційних структур управління до кінці 90-х років превалювали ідеї Ф. Тейлора (пошук найкращого варіанта виконання робіт). Як альтернатива їм, виник інший підхід — «організація управління на основі гуманних відносин». Але для організації маркетингу на підприємстві найприйнятлівішою, на наш погляд, є ідея Бернса і Сталкера, які в 1961 р. запропонували підхід до організації управління «з погляду дії факторів навколишнього середовища».

Цілі маркетингу та інших підрозділів підприємства

Сфери діяльності	Цілі маркетингу	Цілі інших підрозділів
Виробництво	Випуск «адресованої продукції». Різноманітність асортименту, інновацій	Випуск масової стандартизованої продукції. Обмеженість асортименту, стабільність технологічного процесу
Фінанси	Гнучкість бюджету, достатність витрат на маркетинг	Незмінність бюджетних асигнувань, пріоритетність забезпечення внутрішніх потреб
Конкурентна позиція	Активна наступальна діяльність проти конкурентів	Пасивна, захисна конкурентна позиція
Матеріально-технічне забезпечення	Пошук нових товарів виробничо-технічного призначення	Стабільність господарських зв'язків

Згідно з цим підходом кожне підприємство повинно визначитися зі своїм місцем на відрізку між двома діаметрально протилежними моделями побудови організаційних структур відділу маркетингу (рис. 13).

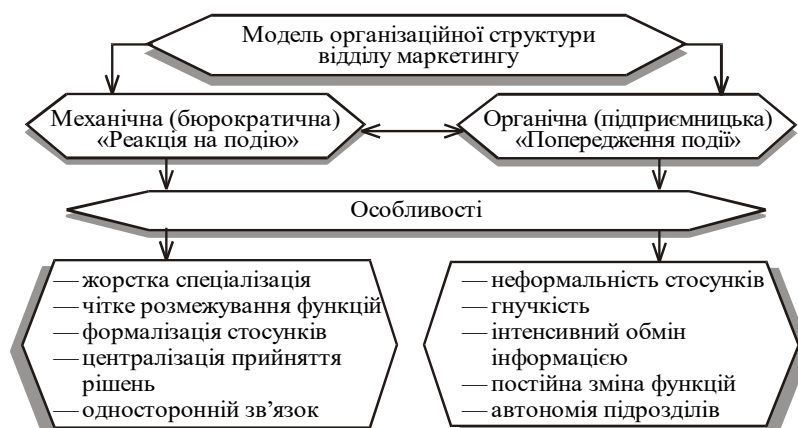


Рис. 13. Організація відділу маркетингу «з погляду чинників навколишнього середовища»

Одним з найбільш складних і відповідальних є наступний етап організації маркетингу на підприємстві — розподілення функцій між виконавцями.

Для цього можуть бути використані такі підходи:

затратний — робота займає повний робочий день, між виконуваними функціями існує логічний зв'язок;

управлінський — створюються умови для того, щоб процес виконання маркетингових функцій здійснювався послідовно і в одному напрямі;

соціальний — виконувані функції відповідають статусу працівників;

гнучкий — залишається простір для швидкого реагування на зміну умов навколишнього середовища.

Для чіткого розподілу функцій між окремими працівниками може бути використаний матричний метод, тобто побудова відповідних лінійних карт, в яких відображається інформація щодо того, хто і в якій мірі бере участь у вирішенні тих чи інших питань. Приклад такої карти наведено в табл. 5. При цьому літерами позначено:

Р — прийняття рішення;

П — підготовка рішення;

У — участь у підготовці рішення;

С — участь в узгодженні рішення;

К — контроль за виконанням рішення;
И — виконання рішення.

Таблиця 5

Лінійна карта розподілу функціональних обов'язків

Функції	Виконавці		
	А	Б	В
Дослідження	Р	П	У
Управління асортиментом продукції	С	И	К
Реклама	У	Р	С
Розробка цін	С	У	Р

Відповідно до визначеної структури, задач та функцій відділу маркетингу здійснюється підбір його працівників. Слід знати, що ті, хто буде працювати, повинні відповідати цілому комплексу вимог. Ось деякі з найголовніших:

- відповідність загальним вимогам до управлінських кадрів (компетентність, високі моральні якості, пунктуальність, дисциплінованість тощо);
- системність знань, ерудиція;
- комунікабельність;
- спрямованість до нового, динамізм;
- дипломатичність, уміння запобігти виникненню конфліктів;
- знання іноземних мов.

Для фахівців з маркетингу дедалі необхіднішими стають такі якості:

- стратегічне мислення;
- комунікативні здібності;
- орієнтованість на споживача;
- здатність керувати людьми;
- підприємницькі здібності;
- орієнтація на обслуговування;
- творче, новаторське ставлення до справи;
- уміння вести переговори;
- аналітичні здібності;
- орієнтація на глобальний підхід;
- підготовка в області загального менеджменту;
- уміння опрацювання інформації за допомогою комп'ютера;
- глибокі спеціальні маркетингові знання.

У сучасних умовах розвитку економіки України досить актуальним є питання про переведення підприємств на маркетингові засади діяльності, тобто переорієнтацію підприємств із вирішення власних проблем на інтереси і потреби споживачів.

Серед причин невдалої переорієнтації головними є:

- недостатня глибина та інтенсивність навчання і підготовки керівників вищої ланки;
- неправильне розуміння сутності маркетингу (максимальна орієнтація не на маркетинг, як філософію підприємницької діяльності, а на вдосконалення збуту);
- небажання зв'язувати себе зобов'язаннями щодо здійснення тривалих процесів реорганізації;
- несприйняття змін;
- відсутність часу і коштів.

Одна з причин невдач — незнання алгоритму такої переорієнтації. Він, на наш погляд, може бути таким.

Вихідний етап — визначення місії підприємства, націленої на задоволення потреб споживачів, роз'яснення її сутності всім працівникам організації.

Результат цього етапу — сформована команда керівників, яка здатна і готова сформулювати завдання перебудови, оголосити її, здійснити докорінні зміни в стосунках підприємства і споживачів.

Другий етап — маркетинговий аудит, тобто збір інформації для детального аналізу поточної ситуації та розроблення рекомендацій з підвищення ефективності діяльності підприємства.

У цьому контексті трьома напрямками аудиту є:

- споживчий аудит — з'ясування реального рівня задоволення потреб споживачів;
- конкурентний аудит — дослідження можливостей збереження підприємством конкурентних позицій;
- внутрішній аудит — вивчення стосунків між працівниками, їх ставлення до підприємства, можливостей підвищення ефективності праці.

Після цього, на третьому етапі, розробляється стратегія позиціонування. Її мета — завоювання визнання споживачів. Аналізуються і обираються цільові ринки підприємства, його конкурентні переваги.

Четвертий етап — навчання і перепідготовка персоналу.

П'ятий — реалізація стратегії позиціонування підприємства.

Потім розробляють систему морального і матеріального стимулювання праці менеджерів та виконавців, задіяних у відділі маркетингу, їх навчання та контролю як за їх діяльністю, так і в цілому за рівнем ефективності роботи відділу маркетингу.

Щоб з'ясувати, наскільки раціональною є створена організація маркетингу на підприємстві, необхідно відповісти на такі запитання:

- чи працює структура цілеспрямовано (які цілі і чи вони вимірюються, реалізуються та контролюються)?
- чи достатньо гнучка структура (як швидко реагує на зміни, як швидко приймаються рішення)?
- чи достатньо інформації?
- що є опорою організації?
- як працює організація з економічного погляду?
- чи є в керівництва достатньо часу для прийняття стратегічних рішень?
- чи існує в організації дух співробітництва?

ТЕМА 5. СУТНІСТЬ ТА СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ

Маркетингове планування — управлінський процес створення і дотримання відповідності між цілями підприємства та його потенційними можливостями і шансами в процесах ринкової діяльності. Воно спирається на програмну заяву підприємства (місію, мету та завдання діяльності), викладення допоміжних цілей та завдань, достатній портфель замовлень та стратегію зростання.

Планувати маркетингову діяльність підприємства — це означає розробити чітку програму дій, яка дасть змогу керувати послідовністю, чіткістю і результатами змін з метою отримання бажаного прибутку за визначений період.

Протилежністю маркетингового планування є імпровізація. В її основі лежить не організоване прийняття рішень, а їх спонтанне, інтуїтивне продумування і реалізація.

Необхідно зрозуміти, що основними завданнями маркетингового планування є:

- дослідження умов навколишнього бізнес-середовища та потенціалу підприємства;
- приведення потенціалу підприємства у відповідність до вимог навколишнього бізнес-середовища, потреб споживачів, обраних цільових ринків;
- розроблення заходів на окремих напрямках маркетингової діяльності фірми, їх оптимальне об'єднання в єдиний комплекс;
- деталізація та обґрунтування переліку конкретних маркетингових дій;
- визначення того, хто, де, як і коли буде виконувати заплановані маркетингові дії;
- прогнозування перспектив подальшого розвитку маркетингової діяльності фірми.

Основними принципами маркетингового планування є:

- ◆ **повнота та комплексність:** для прийняття планових рішень використовуються всі чинники, події, ситуації в їх взаємозв'язку та відповідно до значущості; планами охоплюються всі напрями маркетингової діяльності підприємства;
- ◆ **конкретність:** плани розраховуються на конкретний період часу, чітко визначені ринки (сфери діяльності); планові величини мають числовий вираз із досить високим ступенем точності;
- ◆ **гнучкість:** пристосованість до змін навколишнього середовища; можливість внесення відповідних коректив;
- ◆ **безперервність:** послідовність та узгодженість маркетингових дій протягом тривалого часу;
- ◆ **економність:** витрати на планування мають окупатися відповідними доходами, приносити прибуток;
- ◆ **дійсність:** реальне виконання планових функцій;
- ◆ **документальність:** оформленість відповідними документами, плановими завданнями конкретним виконавцям.

У цій темі вивчається також система планів маркетингу (табл. 6).

Таблиця 6

ВИДИ ПЛАНІВ МАРКЕТИНГУ

1. Залежно від тривалості їх дії	— перспективні (стратегічні), на період від 5 до 15 років; — середньострокові (тактичні), від 1 до 5 років; — короткострокові (оперативні), до 1 року
2. Залежно від масштабів	— продуктові (стосовно одного продукту); — асортиментні (на асортиментну групу продуктів); — як розділ загальногосподарського плану (на всю номенклатуру продукції підприємства)
3. Залежно від спрямованості процесу розроблення	— «знизу вгору»; — «згори вниз»; — «цілі вниз — плани вгору»
4. Залежно від об'єкта	— корпоративні (в цілому на підприємство); — дивізіонні (на підрозділ підприємства); — бізнесові (за напрямом діяльності підприємства)
5. Залежно від предмета	— цільові (планування загальних, стратегічних, тактичних та оперативних цілей маркетингової діяльності); — предметні (планування персоналу, досліджень)

Незалежно від виду маркетингового плану процес його розроблення має таку послідовність дій:

1. Аналіз проблеми, пов'язаної з досягненням поставленої мети. Являє собою дослідження існуючої і бажаної кінцевої ситуацій, принципових проблем реалізації намічених програм з досягнення мети.
2. Визначення мети маркетингової діяльності на плановий період. Така мета має бути вираженою кількісно, розрахована на конкретний період, реальна, але разом із тим і напружена.
3. Пошук альтернативних рішень, тобто можливих варіантів вирішення існуючих проблем.
4. Прогнозування — формування уявлення про майбутній розвиток найважливіших показників діяльності, очікувану поведінку конкурентів, споживачів, постачальників, сфери торгівлі тощо.
5. Оцінка — вибір найкращого варіанта вирішення існуючої проблеми.
6. Прийняття рішення та постановка планового завдання (пред'явлення плану).
7. Супроводження плану (його коректування під час виконання планових завдань).

Ефективна організація маркетингового планування потребує відповіді на низку запитань. Зокрема таких:

- що планується (об'єкт планування)?
- хто здійснює планування (конкретні працівники фірми чи зовнішні консультанти)?
- на який відрізок часу планується маркетингова діяльність?
- з допомогою кого буде здійснюватися планування (банки даних, методики, моделі тощо)?
- яка послідовність дій у процесі планування?
- коли буде узгоджуватися план (після його розроблення чи одночасно з розробленням його окремих частин)?
- яка спрямованість розробки плану?
- яка буде техніка планування (послідовна чи поточна, жорстка чи гнучка)?

Організуючи маркетингове планування, слід враховувати ті причини, які можуть призвести до створення нереальних планів, наприклад:

- недостатня увага менеджерів до розроблення планів (заважають поточні проблеми);
- заміна планування дослідженнями (занадто багато часу приділяється аналізу ситуацій, у результаті чого на створення маркетингових планів часу не вистачає);
- відсутність конкретних, реальних цілей маркетингової діяльності;
- недооцінка впливу чинників навколишнього середовища;
- невдале визначення підходів до прийняття рішень;
- низька кваліфікація виконавців;
- наявність шкідливих звичок (ігнорування непрестижних сегментів, схильність до високих цін, зневага до новинок, недиференційованість маркетингу тощо);
- базування розрахунків на припущеннях, а не фактах;
- ускладнення планів;
- відсутність достатньої інформації;
- безвідповідальність виконавців.

ТЕМА 6. СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ

Важливим у цій темі є питання про можливі (використовувані) стратегії маркетингу. У спеціальній літературі дається досить широкий їх перелік.

Розглянемо деякі групи стратегій маркетингу:

Стратегія утримання конкурентної переваги (Портер, 1980р.). Їх сутність, зміст, особливості та можливі ризики наведені в табл. 1 та на рис. 1.

Конкурентна перевага		Унікальність товару з погляду покупця	Низькі витрати
		Ринок	Диверсифікація
Стратегічна мета	Сегмент	Концентрація (спеціалізація)	

Рис. 1. Стратегії втримання конкурентної переваги

Стратегії втримання конкурентної переваги

Стратегії	Мета	Особливості	Ризики
1. Стратегія лідерства за рахунок економії на витратах «ціна—кількість»	Зменшення витрат, збільшення обсягів виробництва	Опирається на продуктивність та ефект досвіду. Потребує контролю за витратами, достатніх обсягів інвестицій, виробничих потужностей, розумної цінової політики	Можливість технологічних змін, які знецінюють технологію та попередній досвід товаровиробника, його інвестиції; використання технологій та вдосконалень підприємствами-імітаторами; інфляційні процеси; недостатня кількість виробничих потужностей і фінансових ресурсів; незначна місткість ринку, мала вірогідність її збільшення
2. Стратегія диференціації	Надання товару властивостей, відмінних від інших конкурентних пропозицій	Вимагає проведення широких маркетингових досліджень, новітніх технологій, «ноу-хау», достатніх інвестицій	Високі ціни на товари, швидке старіння товарів типу «модна новинка». Вплив товарів-імітаторів
3. Стратегія спеціалізації	Концентрація уваги і діяльності на потребах конкретного сегмента ринку	Вимагає постійних досліджень і контактів з конкретним сегментом ринку, орієнтації на комплекс їх потреб, диверсифікації виробництва	Різниця в цінах відносно неспеціалізованих товарів-конкурентів; недостатня місткість ринку, невелика різниця у вимогах споживачів до спеціалізованих і неспеціалізованих товарів

Стратегії зростання (інтенсивного, інтегративного, диверсифікаційного).

1. Стратегія інтенсивного зростання (відносно базового ринку). Актуальна тоді, коли фірма ще не повністю вичерпала можливості, пов'язані з її товарами на ринках, де вона діє. Різновиди стратегії інтенсивного зростання, їх альтернативи та зміст наведені в табл. 2.

2. Інтегративна стратегія (зростання відносно базової виробничої лінії). Актуальна тоді, коли підприємство може підвищити рентабельність, контролюючи різні стратегічно важливі для нього ланки у виробництві і продажу товарів.

Різновидами цієї стратегії є:

а) стратегія типу «інтеграція назад» (з постачальниками продукції виробничо-технічного призначення) — використовується для захисту або стабілізації важливих джерел постачання з метою збільшення виробництва і збуту продукції;

б) стратегія типу «інтеграція вперед» (зі збутковими силами) — використовується для забезпечення контролю за каналами розподілення;

в) стратегія горизонтальної інтеграції (з конкурентами) — придбання фірм-конкурентів.

3. Стратегія зростання через диверсифікацію. Актуальна тоді, коли підприємство не має великих можливостей для зростання чи забезпечення рентабельності свого наявного виробництва, коли базовий ринок на стадії розпаду або якщо позиції конкурентів досить сильні.

Таблиця 2

Стратегії інтенсивного зростання

Різновиди стратегії	Сутність	Альтернативи	Заходи
1. Стратегія проникнення на ринок	Збільшення обсягів продажу існуючих товарів на існуючих ринках	Розвиток первинного попиту; збільшення частки ринку; придбання ринків; захист позицій на ринку; раціоналізація ринку; організація ринку	Приваблення нових споживачів (користувачів), стимулювання збільшення обсягів закупівель, більшого разового споживання, нових можливостей використання. Підвищення якості та іміджу товару, його репозиціонування, зниження цін, зміцнення (розширення) системи збуту, стимулювання збуту. Купівля підприємств-конкурентів, створення спільних підприємств. Концентрація уваги на рентабельних сегментах, використання найефективніших дистриб'ютерів, скорочення кількості користувачів, установлення мінімальних обсягів замовлень, вихід із деяких менш привабливих сегментів. Створення професійних організацій, установлення правил конкурентної боротьби та договірних відносин щодо скорочення чи стабілізації виробництва
2. Стратегія розвитку ринку	Збільшення обсягів продажу шляхом упровадження традиційних (існуючих) товарів на нові ринки	Освоєння нових сегментів, нових каналів збуту; територіальна експансія	Пропозиція промислових товарів споживачам ринку, продаж товарів споживачам інших сегментів. Створення вертикальних маркетингових систем, принципово нових торговельних організацій, зміна структури каналу. Проникнення в інші регіони шляхом придбання фірм, створення систем ексклюзивних дистриб'ютерів, використання місцевих збутових сил
3. Стратегія розвитку через товари	Збільшення обсягів продажу шляхом впровадження нових товарів на традиційні ринки	Розширення характеристик, товарної гама й оновлення лінії товару; підвищення якості; раціоналізація гама товарів	Надання товарам нових функцій, підвищення соціальної чи емоційної цінності, рівня безпеки та зручності користування. Випуск товарів у нових розфасовках, збільшення асортименту, набору смаків, кольорів. Диференціювання (заміна застарілих товарів сучасними модифікаціями). Удосконалення товарів для поліпшення виконання ними своїх функцій. Стандартизація, модифікування концепцій товарів
4. Стратегія розвитку через товари і ринки	Збільшення обсягів продажу шляхом упровадження нових товарів на нові ринки	Швидке отримання прибутку; повільне отримання прибутку; широке проникнення; повільне проникнення	Продаж товару за високими цінами споживачам, які знають його переваги, ексклюзивне розподілення. Реалізація заходів комплексу маркетингових комунікацій. Цінова політика проникнення з використанням початкових низьких цін, зміцнення і розширення системи збуту. Низькі ціни, селективне розподілення, конкурентна боротьба

Різновидами цієї стратегії є:

- стратегія концентричної (вертикальної або горизонтальної) диверсифікації — пошук нових видів діяльності одного і того ж або дещо іншого технологічного чи комерційного рівня;
- стратегія чистої (латеральної) диверсифікації — освоєння абсолютно нових для підприємства сфер діяльності.

Можливі варіанти реалізації зростання наведені в табл. 3.

Альтернативи реалізації стратегії зростання

Альтернативи	Переваги	Недоліки
1. Власний розвиток	Реалізація власних ідей на свій розсуд	Час, витрати, ризик
2. Трансфер знань	Додаткові інноваційні ідеї, економія на розробках	Правові проблеми, використання чужих спеціалістів
3. Купівля ліцензій	Скорочення часу на наукові розробки	Витрати на закупівлю ліцензій
4. Спільні дослідження і розробки	Зменшення витрат і часу	Можливість конфліктів
5. Участь в інноваційних проектах	Нові знання, економія витрат	Використання чужих висновків і рішень
6. Закупівля підприємств-конкурентів	«Готові» виробничі потужності	Несумісність з існуючими

Конкурентні стратегії (Ф. Котлер)

1. **Стратегія лідера.** (Підприємство, яке займає домінуючі позиції на ринках.) В основі стратегії — захист своїх позицій на ринку.

Альтернативи стратегії лідера:

- а) розширення ринку (первинного попиту) за рахунок:
- знаходження нових способів використання товару;
 - збільшення інтенсивності використання товару;
 - приваблення нових користувачів;
- б) захист своєї частки ринку за рахунок:
- позиційної оборони (пасивний захист своїх товарів);
 - флангової оборони (захист і вдосконалення найслабкіших місць у товарах підприємства);
 - упереджуючої оборони (постійне підтримання високої конкурентоспроможності товарів);
 - контратак (цінових війн);
 - мобільного захисту (розширення і диверсифікація ринків);
 - демаркетингу (скорочення ринку);
- в) збільшення частки ринку.

2. **Стратегії претендентів на лідерство** (підприємств, які займають другі чи треті місця в галузі). В основі стратегії — атака на позиції лідера.

Альтернативи стратегії претендентів на лідерство:

- флангова атака (концентрація зусиль проти слабких позицій лідера);
- фронтальна атака (концентрований удар по найміцніших позиціях лідера);
- спроба оточення (наступ на всіх можливих напрямках);
- обхідний маневр (наступ на ресурсні ринки фірми-лідера);
- партизанська війна (невеликі атаки на всі ринкові позиції лідера).

Конкретні дії підприємств, які претендують на лідерство, можуть виражатися в політиці знижок, пропонувати найбільш дешевих або престижних товарів, розширенні асортименту продукції, інновації, підвищенні рівня обслуговування, зниженні витрат на виробництво, інтенсифікації реклами тощо.

3. **Стратегія прямуючих за лідером.** Ґрунтується на співпраці з лідерами ринку та поведінці, яка мала б викликати негативну реакцію конкурентів. Як правило, такі підприємства намагаються копіювати поведінку лідера.

4. **Стратегія спеціаліста.** Її головна ідея — концентрація уваги (спеціалізація) підприємства на одній чи кількох нішах ринку, які не є цікавими для великих підприємств чи фірм. Розрізняють спеціалізацію на групах кінцевих споживачів, вертикалі (на якійсь стадії технологічного процесу виробництва), залежно від розмірів споживання продукції якоюсь групою споживачів, географічну, продуктову тощо.

Класифікація маркетингових стратегій за Р. Майлзом та П. Сноу (США)

1. **Стратегія підприємств-захисників** — надання споживачам відносно стабільного набору продуктів (послуг) на існуючих добре вивчених і стабільних ринках; намагання бути кращими у своїй сфері діяльності. Для таких фірм характерне повільне зростання, жорсткий внутрішній контроль, орієнтація на збільшення продуктивності, зменшення собівартості.

2. **Стратегія фірм-дослідників** — пошук нових продуктів і ринкових можливостей. Для таких фірм характерний підприємницький, новаторський стиль роботи, відстежування і реагування на широкий спектр різноманітних сигналів з навколишнього середовища.

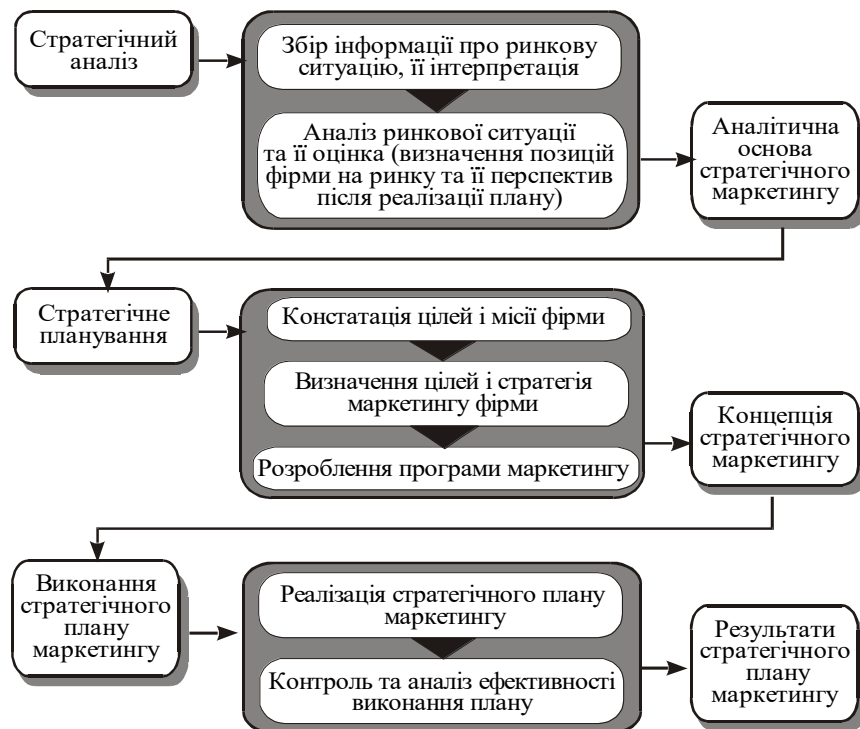


Рис. 15. Модель розроблення стратегічного плану маркетингу за принципом «згори вниз»

3. **Стратегія фірм-аналізаторів** — збалансоване поєднання стратегій фірм-захисників і дослідників. Такі фірми намагаються зберегти баланс ринків та продуктів, які є стабільними з погляду віддачі, що може бути використане для інших продуктів чи ринків.

4. **Стратегія реагуючих фірм** — реакція на окремі події в бізнес-середовищі; відсутність визначеної лінії поведінки.

ТЕМА 7. МАРКЕТИНГОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

Маркетингове стратегічне планування — це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства з метою ефективного розміщення ресурсів для досягнення цільового ринку.

Керівник підприємства повинен мати прогнози як мінімум за трьома напрямками:

- інвестиції, які необхідні для майбутнього розвитку підприємства;
- виробнича програма, яку необхідно узгодити з майбутніми обсягами замовлень;

■ оборотні засоби, які будуть необхідні підприємству для виконання фінансових зобов'язань.

Очевидно, що для вирішення цих завдань необхідно мати надійний прогноз продажу продукції підприємства. Важливість стратегічного планування полягає також у тому, що:

стратегічний план:

■ висвітлює систему цінностей, погляди вищого керівництва на майбутній розвиток, що дає змогу зорієнтувати персонал фірми в необхідному напрямі;

■ пояснює вихідну ситуацію та існуючі обмеження, що робить діяльність підприємства осмисленішою;

■ формує інструменти координації на випадок виникнення конфліктів чи суперечностей між окремими підрозділами;

■ полегшує контроль за діяльністю фірми з метою мінімізації різниці між цілями і отриманими результатами;

■ підвищує ступінь готовності підприємства до реагування на непередбачені зміни;

■ сприяє чіткішому управлінню підприємством, яке ґрунтується не на імпровізації, а на відповідних нормах, бюджетах і графіках.

Предмет стратегічного планування — це вирішення питань щодо того, які продукти чи стратегічні простори і в який спосіб мають бути освоєні.

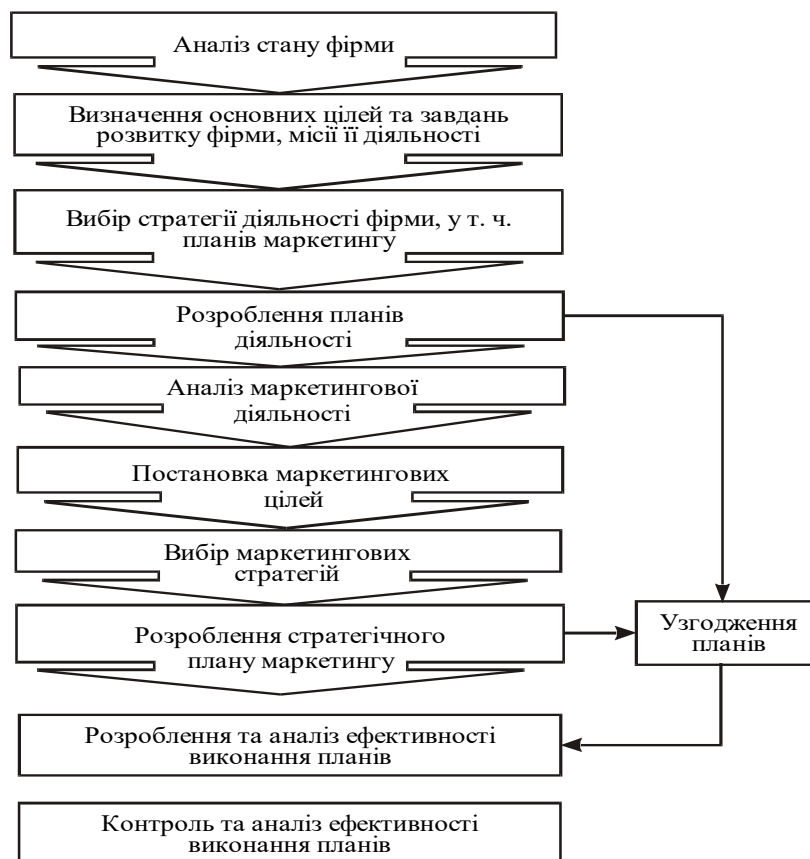


Рис. 1. Модель розроблення стратегічного плану маркетингу як частини загального стратегічного плану підприємства

Завдання стратегічного планування:

- координація різних напрямів діяльності підприємства;
- оцінка сильних і слабких сторін підприємства;
- розроблення стратегій маркетингу;
- визначення альтернативних варіантів реалізації маркетингових стратегій;

- розподілення ресурсів між підрозділами підприємства для виконання стратегічних маркетингових планів;
 - створення конкретних маркетингових програм;
 - супроводження виконання плану;
- Процес маркетингового стратегічного планування здійснюється відповідно до існуючих типів алгоритмів (моделей) (рисунки 1, 2).

Класифікація і характеристики підприємницьких стратегій за П. Друкером

1. «Уриваюся першим і наночу масований удар»

Націлює підприємця на створення абсолютно нових, таких, що раніше не існували, ринків чи процесів, на постановку амбіційних цілей і завдяки цьому захоплення стійких домінуючих позицій.

Стратегією передбачається проведення попереднього детального аналізу, визначення єдиної, чітко окресленої мети, на якій будуть концентруватися всі зусилля значних і постійних інвестицій, що мають забезпечити втримання позиції лідерства, постійного пошуку нових споживачів і галузей використання товару, своєчасного елімінування морально застарілих марок, поступового зниження цін.

Ця стратегія найризикованіша серед інших. Однак її успішне використання може принести колосальні результати.

2. «Нападати швидко і зненацька», у тому числі:

- а) стратегія творчої імітації;*
- б) стратегія підприємницького дзюдо.*

Стратегія творчої імітації базується на роботі підприємця з нововведеннями, які вже пропонувалися ринку іншими, але не були доведені до рівня, достатнього для комерційної реалізації, або не розкрили свого потенціалу. По суті, це вдосконалення і розміщення на ринку нововведень, які були запропоновані раніше іншими.

Ця стратегія значно менше ризикована, ніж попередня, оскільки тут мова йде про пропозицію товарів, які вже знайшли своїх споживачів.

Використання стратегії творчої імітації потребує швидко зростаючих ринків, чіткого визначення перспективних нововведень. Вона найпридатніша для масштабної і важливої продукції, процесів чи послуг.

Стратегія підприємницького дзюдо — це уникнення звичок, пошук оригінальних рішень стосовно продуктів чи ринків. Найшкідливішими звичками у підприємницькій діяльності є:

- зневага до нових рішень, які не були опрацьовані чи прийняті;
- орієнтація тільки на ті частини ринку, які пропонують найвищі прибутки;
- віра в якість продукції як самоціль, а не те, що має принести конкретну користь споживачу;
- схильність до високих цін;
- орієнтування на максималізацію, а не на оптимізацію продуктів, послуг чи процесів.

Стратегія підприємницького дзюдо спрямована, в основному, на захоплення плацдармів, які не зайняті або погано захищені лідером.

Стратегія може спрацювати тоді, коли лідери:

- по-перше, не звертають увагу на власні успіхи та невдачі;
- по-друге, не приділяють уваги політиці оптимізації;
- по-третє, не реагують на інтенсивні зміни в галузі чи на ринку.

Стратегія підприємницького дзюдо завжди орієнтується на ринок і керується ринковою кон'юнктурою. Її основна ідея — знайти слабке місце конкурента, гнучко використати силу противника проти нього самого.

3. Стратегія «економічних ніш»

Її мета — досягнення монопольної позиції на невеликій частині ринку, уникнення небажаної реакції конкурентів.

Існують такі три види стратегії екологічних ніш.

А) Стратегія «застави»

Використовується в маркетингу товарів, які є важливою ланкою (частиною) якогось технологічного процесу, але ринок яких незначний, «нецікавий» для великих підприємств.

Б) Спеціалізована кваліфікація

Використовується невеликими підприємствами, які спеціалізуються як товаровиробники і постачальники комплектуючих деталей чи виробів для великих, як правило, машинобудівних підприємств.

В) Спеціалізований ринок

Використовується підприємствами, які спеціалізуються на групі споживачів. Недостатньо великого розміру, щоб привернути увагу лідерів ринку.

4. Стратегія можливих цінностей і характеристик

Націлена на те, щоб перетворити існуючі продукти чи послуги в щось нове, наділити їх новими властивостями. Вона змінює їх корисність, цінність, економічні характеристики. Усі різновиди цієї стратегії «створюють» нового споживача.

А) Стратегія створення споживчої корисності

Орієнтує на модифікацію існуючого товару чи послуги з метою найкращого забезпечення потреб споживачів відповідно до їх власного розуміння своїх проблем.

Б) Стратегія ціноутворення

Передбачає формування ціни не на конкретний фізичний продукт, який пропонується для продажу, а на ту послугу, яку він надає споживачеві.

В) Стратегія реальних можливостей споживача

Ураховує те, що споживач діє розумно і раціонально, виходячи із власних можливостей (купівельної спроможності, кваліфікації тощо). Звідси, товари чи послуги, які пропонуються ринку, мають бути пристосовані до реальних можливостей споживачів.

Г) Стратегія «цінностей» для споживача

Пропонування споживачеві не продукту, а цінності, яку він собою являє.

Вихідним моментом стратегічного планування маркетингу є стратегічний аналіз. Його об'єктом є ринок підприємства та економічні умови діяльності, а предметом — визначення можливостей підприємства зайняти (утримати, розширити) своє місце на ринку.

Аспекти стратегічного аналізу

1. Макросистема:

а) *макроекономічні умови:* темпи зростання ВВП та НД, реальні доходи на душу населення, темпи інфляції, зайнятість робочої сили, рівень банківського процента, податки, митні тарифи і т. д.;

б) *соціально-культурні умови:* вікова структура населення, доходи, рівень освіти, місце проживання, народжуваність (смертність), розподілення людей за статтю, національністю, рівень активності соціально-організаційних структур, система суспільних цінностей, норм та правил тощо;

в) *технологічні умови:* процеси виробництва, їх відповідність досягненням науково-технічного прогресу, інновації, виникнення чи зникнення галузей;

г) *фізико-географічні умови:* кліматичні та географічні умови, екологічний стан та існуючі обмеження;

д) *політико-правові умови:* діюча система законів, нормативів тощо.

2. Ринок:

а) стан та тенденції еволюції: місткість та її зміни (зростання, стагнація, спад), співвідношення попиту та пропозиції, середнє споживання на душу населення, сезонність споживання, форми та інтенсивність рекламної діяльності;

б) поведінка покупців: особливості, чинники, що впливають на неї; хто (купує, споживає, радить, оцінює і т. д.), потреби і попит споживачів, де, коли, скільки і за якою ціною купують; процес прийняття рішення про купівлю; сегменти ринку;

в) поведінка збутовиків: збутові системи, канали збуту, види збуту (селективний, ексклюзивний, інтенсивний), величина збутових витрат, типи збутових посередників, політика збутовиків;

г) конкуренти: форми і методи конкурентної боротьби, характеристики прямих і непрямих конкурентів, сильні і слабкі сторони основних конкурентів, інтенсивність конкуренції;

г) постачальники: кількість, величина, концентрація, сильні і слабкі сторони, політика, стратегія;

д) поведінка інших суб'єктів ринку: канали та суб'єкти комунальних систем, банки, транспортні організації і т. д.

3. Підприємство:

а) виробництво: технологічний рівень, виробничі лінії, можливості розвитку;

б) продукція: асортимент, номенклатура, якість, конкурентоздатність;

в) система досліджень і розробок;

г) система збуту;

г) система матеріально-технічного постачання;

д) кадри;

е) фінанси;

є) імідж;

ж) комплекс маркетингу;

з) менеджмент.

Стратегічний аналіз може здійснюватися за системою SWOT (*strong* — сила, *weak* — слабкість, *opportunities* — можливості, *threats* — загрози).

Можливими показниками оцінки сильних і слабких сторін підприємства є: фінансовий потенціал, імідж, наявні можливості отримання доходів на масштабах, технологічний рівень виробництва, затрати, інноваційний потенціал, менеджмент, популярність торгової марки, розвинутість системи розподілення, конкурентна позиція на ринку, стан обладнання, асортимент продукції, прибутковість тощо.

Для зручності ці показники можуть бути об'єднані в групи: маркетинг, фінанси, виробництво, менеджмент.

Можливі показники оцінки можливостей та загроз від навколишнього бізнес-середовища: доступ до інших ринків (груп споживачів), можливості виходу на інші ринки, перспективи зростання місткості ринку, стан конкурентного середовища, форми конкурентної боротьби, поява товарів-субститутів, поведінка споживачів та інших суб'єктів ринку, політика уряду, темпи інфляції тощо.

Результати SWOT-аналізу можуть бути оформлені й у вигляді відповідної таблиці (табл.1), або матриці (рис. 2).

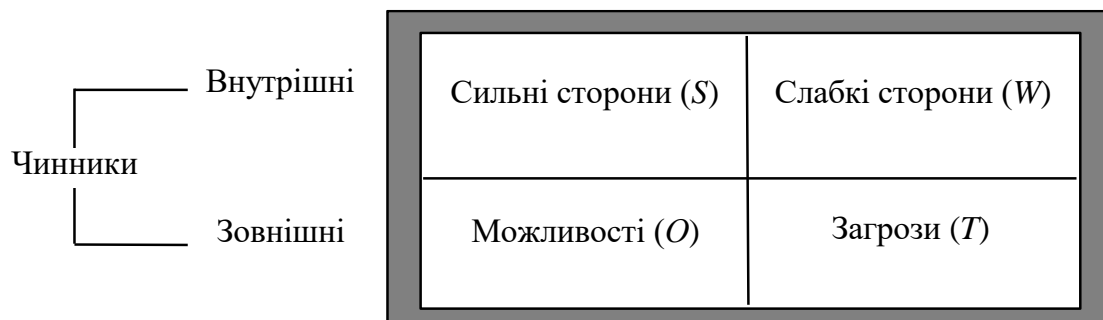


Рис. 2. Матриця SWOT-аналізу

Аналіз інформації за системою SWOT

Показники	Сильні			Слабкі сторони			Можливості			Загрози		
	<i>B</i>	<i>A</i>	<i>K</i>	<i>B</i>	<i>A</i>	<i>K</i>	<i>B</i>	<i>A</i>	<i>K</i>	<i>B</i>	<i>A</i>	<i>K</i>

Значення кожного (K_i) може бути розраховане за формулою:

$$K_i = B_i \Delta_i,$$

де B_i — установлення оцінки (бала);

Δ_i — вага (значущість) показника.

Одним із найголовніших питань стратегічного маркетингового планування є формування *місії підприємства*, тобто його бізнесу, програмної заяви про призначення підприємства і його потреби.

Викладення місії підприємства — це основоположний документ, в якому підприємство визначає сферу діяльності, керівні принципи стосовно основних її показників, систему цінностей з погляду потреб та побажань споживачів своїх цільових ринків.

У процесі формування місії підприємства враховується:

- поведінка, місцезнаходження і кількість споживачів;
- розташування підприємства;
- базова технологія підприємства;
- економічні цілі підприємства;
- базові переконання, цінності, пріоритетні засади діяльності підприємства;
- відмінні якості та конкурентні переваги підприємства;
- існуючий та бажаний імідж підприємства та його продукції;
- міра соціальної відповідальності підприємства.

Викладення місії має бути простим, зрозумілим. Обов'язкові елементи цього документа:

- історія виникнення та розвитку підприємства;
- сфера діяльності підприємства;
- пріоритетні цілі та існуючі обмеження діяльності;
- культура та імідж підприємства;
- основні стратегічні напрями діяльності;
- програмна заява підприємства.

Місія підприємства конкретизується визначенням цілей його діяльності. Цілі підприємства поділяються на:

- економічні (дохід, прибуток, рентабельність);
- кількісні (обсяги продажу);
- якісні (рівень технології виробництва);
- «егоїстичні» (престиж, імідж, популярність);
- соціальні (умови праці);
- екологічні.

Вони мають бути:

- чіткими (конкретно сформульованими);
- визначеними в часі й територіально;
- реальними (але водночас і напруженими);
- визначеними кількісно;
- логічними (взаємозв'язаними);
- ієрархічно поєднаними;
- представленими письмово.

Чинники, що визначають цілі підприємства, наведені на рис. 3. При плануванні цілей необхідно враховувати взаємозв'язок між ними.

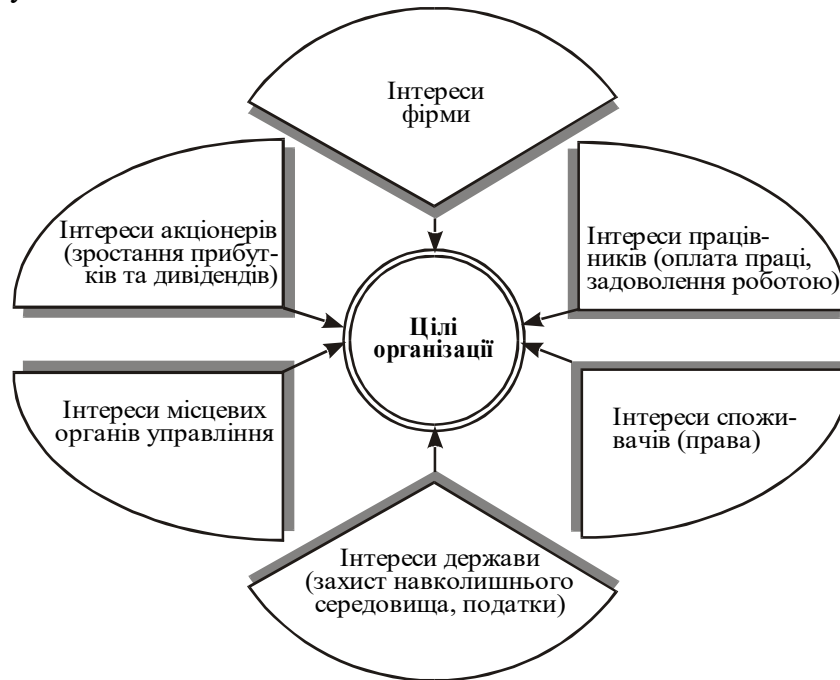


Рис. 3. Чинники, які визначають цілі підприємства

Типовими цілями маркетингу підприємства можуть бути:

1. Цілі щодо збуту продукції:
 - збільшити кількість клієнтів на **X** до (дата);
 - збільшити обсяг збуту продукту «А» на **X%** у регіоні «X» (на ринку «X» до конкретної дати).
2. Цілі щодо рентабельності:
 - збільшити загальний прибуток на вкладений капітал на **X%** у наступному плановому році;
 - збільшити норму прибутку для ключових регіонів і зон на **X%** до конкретної дати.
3. Цілі щодо частки ринку:
 - збільшити на **Y %** свою частку ринку «X» до (дата).
4. Цілі щодо розподілення:
 - призначити **X** нових представників з розподілення в конкретному регіоні до (дата).
5. Цілі щодо комунікацій:
 - підвищити поінформованість споживачів про продукцію фірми на **X%** до (дата);
 - довести кількість замовлень на продаж продукції фірми до **X \$** до (дата).
6. Цілі щодо продукту:
 - пред'явити **X** нових продуктів для включення в асортимент до (дата).
7. Цілі щодо цін:
 - досягти цінової конкурентоспроможності (5% відхилення від цін основних конкурентів) і дати мінімальну виручку в **X%** на одиницю продукції до (дата).
8. Цілі щодо репутації фірми та її іміджу.
9. Цілі щодо оплати праці робітників, виконання соціальних зобов'язань.
10. Цілі щодо виживання фірми.

Цілі маркетингу та інших підрозділів підприємства слід узгодити, запобігши можливому виникненню суперечностей.

Цілі маркетингу		Цілі функціональних підрозділів
Вироблення адресної продукції	←→	Вироблення масової продукції
Гнучкий бюджет		Стабільний бюджет
Непередбачені закупівлі матеріально-технічних ресурсів	←→	Стандартизовані угоди і процеси
Різноманітна продукція, ініційована споживачами	←→	Обмежена кількість моделей і видів
Активна діяльність		Пасивна діяльність

Види взаємозв'язку

1. Цільовий конфлікт: досягнення цілі 1 заважає досягненню цілі 2 (суперечність між технічним вдосконаленням продукту та його рентабельністю).

2. Комплементарний зв'язок: досягнення цілі 1 сприяє досягненню цілі 2 (імідж та обсяги збуту).

3. Індиферентність (між цілями немає жодного зв'язку).

Вузловим питанням маркетингового стратегічного планування є вибір стратегії маркетингу. Як правило, це здійснюється шляхом створення стратегічних господарських полів (СГП) чи підрозділів (СГП) чи одиниць (СГО). СГП, СГО по суті — синоніми.

СГП (СГО) — це:

- ідентифіковані стратегії;
- конкретний ринок (сегмент);
- ідентифіковане поле конкурентів;
- «підприємство в підприємстві», яке конкурує зі своїми конкурентами, має свого керуючого, який відповідає за реалізацію маркетингової програми.

У теорії такий метод вибору стратегії називається портфельним. Його основна ідея полягає в тому, що різні СГП (СГО) ідентифікуються за допомогою двомірної матриці, осі якої характеризують шанси підприємства, його здатність реалізувати ці шанси.

Портфельний метод базується на:

- чіткому розподіленні напрямів діяльності щодо товарів, ринків чи сегментів;
- ідентифікації конкурентоспроможності та привабливості, які дають змогу порівняти стратегічну цінність різних напрямів;
- зв'язку між стратегічним положенням і фінансовими та економічними показниками підприємства.

Розглянемо основні види портфельного методу вибору стратегії маркетингу.

Метод Бостонської консалтингової групи (матриця «зростання—частка», 1972 р.)

Дає змогу ідентифікувати місце багатoproфільної фірми на ринку, її частку ринку відносно основних темпів зростання галузі (рис. 19).

При цьому, якщо товару «А» належить 10% ринку, на якому найбільший конкурент (товар «Б») володіє часткою в 20%, то відносна частка товару «А» становитиме 0,5. Для товару «Б» відносна частка ринку, в такому разі, буде дорівнювати 2 (20% : 10%).

Відносна частка ринку



Темпи зростання ринку: низькі — дорівнюють зростанню ВВП — високі

Рис. 4. Матриця «зростання — частка»

Типологія ринків товару (БКГ)

«Дійні корови» — (повільне зростання / висока частка) — товар у стадії зрілості, приносить великий прибуток, є джерелом фінансування для розвитку диверсифікації чи досліджень. Пріоритетна стратегічна мета — **збирання врожаю** (отримання максимального прибутку).

«Собаки» — (повільне зростання / мала частка) — нежиттєві товари — не приносять прибутку, не мають перспектив. Пріоритетна стратегія — **деінвестування (скорочення), елімінування**.

«Важкі діти» або «Знаки питання» (швидко зростання / мала частка) — проблематичні товари, потребують значного фінансування, мають шанси на успіх, оскільки ринок розширяється. Маркетингові стратегії — інтенсифікація маркетингових зусиль (*стратегія посилення*) або **деінвестування** (вихід з ринку).

«Зірки» — (швидко зростання / висока частка) — товари-лідери на швидко зростаючому ринку. Потребують значних ресурсів для підтримання зростання, однак завдяки високій конкурентоспроможності дають високий прибуток. Маркетингова стратегія — посилення для збереження позицій лідера.

Гіпотези, на яких ґрунтується матриця БКГ

Аналіз за методом БКГ виходить із двох фундаментальних посилок:

1. У результаті дії ефекту досвіду наявність значної частки ринку свідчить про конкурентну перевагу стосовно витрат, і, навпаки, відносно невелика частка ринку відповідає підвищеним витратам. Отже, найсильніший конкурент буде мати найвищий рівень рентабельності при продажу за цінами ринку і для нього фінансові потоки будуть максимальні.
2. Присутність на зростаючому ринку означає підвищену потребу в засобах фінансування зростання (розширення виробництва, посилення інтенсивності реклами і т. д.). І навпаки, товари на ринках з малими темпами зростання не потребують великого фінансування.

Діагноз товарного портфеля БКГ

Згідно з даним методом слід чітко визначити базовий ринок, на якому конкурує товар (квадрант матриці і позицію товару в ній).

Це дає змогу:

1. Визначити можливу маркетингову стратегію для кожного товару.
2. Оцінити потреби у фінансуванні і потенціал рентабельності кожного товару.
3. Оцінити рівновагу портфеля, напрямів діяльності чи товарів відповідно до розподілення обсягів продажу за квадрантами. В ідеалі він має складатись з групи товарів, які здатні забезпечити довготривалі інтереси фірми.
4. Розробити сценарій майбутнього розвитку, виходячи з очікуваних темпів зростання, враховуючи цілі часток ринку для кожного бізнесу і використовуючи різні гіпотези щодо стратегій прямих конкурентів.
5. Оцінити потенціал наявного портфеля в термінах сумарних грошових потоків, які можна очікувати від кожного напряму, з розбивкою за роками в межах горизонту планування.
6. Проаналізувати стратегічний розрив між досягнутими і бажаними показниками.
7. Визначити необхідні заходи для ліквідації цього розриву або шляхом поліпшення показників існуючих напрямів, або закриттям деяких із них, або за рахунок нових напрямів, що запроваджуються з метою досягнення збалансованості портфеля.

Обмеження матриці «зростання — частка»:

- Використовується лише в галузях з масовим виробництвом (де можливий ефект досвіду).
- Методика не враховує «зовнішню» конкурентну перевагу, яка може бути отримана завдяки успішній диференціації.
- Можуть виникати проблеми вимірювань (відносно до яких конкурентів вимірювати частку ринку? Як визначити темпи зростання ринку? Як вимірювати, враховуючи минулий досвід чи прогноз?).
- Висновки методики дають лише загальну орієнтацію, яка потребує уточнення.

Матриця «ринок — продукт»

Дає змогу ідентифікувати можливості окремого продукта чи сегмента, на якому намагається закріпитися підприємство (рис. 5).

	Ринок	Існуючі
Стратегія глибокого проникнення (розширення сфери діяльності)		Стратегія розвитку товару
Товари		
Існуючі		Нові
Стратегія розвитку ринку		Стратегія диверсифікації Нові

Рис. 5. Матриця «ринок — продукт»

(Матриця Ігоря Ансоффа)

Матриця «привабливість — конкурентоздатність»

Матриця БКГ, як і багато інших, виходить тільки з оцінки двох, хоча і досить характерних, індикаторів, що часом недостатньо для вибору стратегії. Раціональнішим, але доволі трудомістким, є використання багатокритеріальної матриці «привабливість — конкурентоздатність», яка зіставляє чинники, що визначають рівень зацікавленості підприємства в можливості вийти і закріпитись на тому чи іншому ринку.

Приклад розробки багатокритеріальної матриці наведено в таблицях 1-2 та на рис. 6.

Таблиця 1

		Індикатори привабливості		
Індикатори	Вага	Діапазон оцінок		
		Низька 1 2	Середня 3 4	Висока 5
Доступність ринку	0,2	Країни Східної Європи	Західна Європа та США	Західна Європа
Межі зростання ринку	0,2	< 5%	5—10 %	> 10 %
Тривалість життєвого циклу	0,1	< 2 р.	2—5р.	> 5 р.
Потенційний валовий прибуток	0,2	< 15%	15—20%	> 25%
Конкуренція	0,15	Олігополія	Монополістична конкуренція	Вільна конкуренція
Дисперсія споживачів	0,15	> 2000	2000—200	< 200
	1,0			

Підбір індикаторів та визначення їх ваги — це процес, який здійснюється відповідно до специфіки кожного підприємства. Він передбачає виконання таких умов:

- рівень кожного із показників конкурентоздатності підприємства визначається відносно найсильнішого конкурента;
- має бути визначена міра важливості (вага) кожного показника;
- бажано оцінювати не тільки поточне, а й очікуване значення показників;
- результати аналізу мають враховувати сумарну оцінку привабливості ринку і конкурентної позиції підприємства на цьому ринку.

Індикатори конкурентоспроможності

Індикатори	Вага	Діапазон оцінок		
		Низька 1	Середня 2 3 4	Висока 5
Відносна частка ринку	0,2	< 1/3 лідера	> 1/3 лідера	Лідер
Затрати	0,2	> прямого конкурента	= прямому конкуренту	< прямого конкурента
Відмінні властивості	0,1	Товар широкого призначення	Диференційований товар	Унікальний товар
Ступінь складності освоєння технології	0,1	Освоюється важко	Освоюється легко	Освоюється повністю
Метод продажу	0,4	Неконтрольований посередник	Контрольований посередник	Прямий продаж
Імідж	0,3	Відсутній	Нечіткий	Позитивний
	1,0			

Як результат проведеного аналізу будується багатокритеріальна матриця.

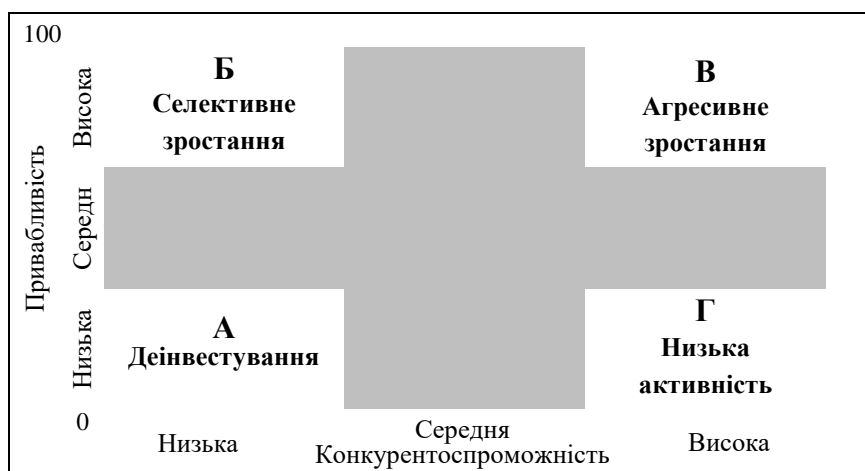


Рис. 6. Приклад критеріальної матриці

Чотири найхарактерніші позиції зображені в кутках матриці (див. рис. 21).

Зона А — привабливість і конкурентоздатність перебувають на низькому рівні, стратегічна орієнтація — продовження діяльності без додаткових інвестицій або деінвестування.

Зона Б — конкурентна перевага низька, привабливість ринку висока. Стратегія — селективне зростання.

Зона В — привабливість ринку і конкурентоздатність підприємства високі. Стратегія — агресивне (активне) зростання.

Зона Г — привабливість ринку низька, конкурентоздатність — висока. Стратегія активності, тобто захист своєї позиції, без істотних витрат.

Існують деякі обмеження щодо використання багатокритеріальної матриці, зокрема:

- 3 проблема вимірювання (складність, можливість суб'єктивізму оцінок);
- 3 складність оціночних процедур;
- 3 чутливість результатів до методів агрегування оціночних чинників;
- 3 рекомендації стосовно стратегій мають загальний характер.

Портфельний метод — це завершення і конкретизація процесу стратегічного маркетингового планування. Незалежно від використовуваного методу цей аналіз базується на:

- чіткому розподіленні напрямів діяльності за ринками товару або сегментами;
- індикаторах конкурентоздатності й привабливості, які дають змогу порівняти стратегічну цінність різних напрямів;
- зв'язку між стратегічною позицією та економічними й фінансовими показниками.

Конкретніше провадження цього аналізу означає:

- активнішу роботу із сегментування базового ринку;
- ретельний та систематичний збір даних, які часто відсутні у явному вигляді.

Цей аналіз дає змогу:

- досягти рівноваги між діяльністю підприємства з досягнення як поточних, так і стратегічних цілей;
- зіставляти перспективи, які відкривають перед підприємством ринки, з його можливостями;
- визначити пріоритети в розподіленні ресурсів;
- посилити мотивацію і контроль діяльності.

Головний недолік портфельного аналізу — екстраполяція сучасних даних на майбутнє.

ТЕМА 8. РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВИХ ПРОГРАМ

Стратегія маркетингу — це лише глобальні напрями діяльності фірми. Вони конкретизуються у відповідних маркетингових програмах.

Маркетингова програма — це:

- планування конкретних дій з реалізації маркетингових стратегій;
- оптимальне (щодо поставлених цілей, існуючої ринкової ситуації, специфічних внутрішніх умов фірми) поєднання інструментів маркетингу з урахуванням конкретного періоду його дії і відповідного фінансового забезпечення.

У програмі мають міститися відповіді на запитання:

- хто, що, коли, де, як, за рахунок яких ресурсів буде працювати, щоб досягти конкретних маркетингових цілей.

Основними завданнями програми маркетингу є:

- конкретний аналіз ринку (покупців, споживачів, конкурентів, ресурсів фірми, можливостей і загроз);
- підбір необхідних маркетингових інструментів;
- визначення рівня їх дії (маркетингових зусиль, виходячи з існуючого конфлікту між цілями маркетингу і підприємства);
- планування дії маркетингових інструментів у часі;
- забезпечення оптимальності маркетингового комплексу;
- бюджетне фінансування дії маркетингових інструментів;
- призначення відповідальних.

Розрізняють такі типи маркетингових програм:

- програма переведення підприємства на роботу в умовах маркетингу;
- програма з окремих комплексів маркетингової діяльності (наприклад, освоєння ринку за допомогою окремих товарів) або комплексу в цілому;
- програми освоєння окремих елементів маркетингової діяльності (виробничих програм, продуктивних планів, реклами тощо).

Алгоритм розроблення програми комплексу маркетингу наведено на рис. 1.

Основна проблема розроблення такої програми — оптимізація комплексу маркетингу, оскільки:

- існує велика кількість його можливих комбінацій;
- можлива взаємозалежність окремих інструментів маркетингу (так званий ефект випромінювання і як результат — позитивні або негативні наслідки);
- можлива комплементарність (взаємодоповнюваність) окремих інструментів.

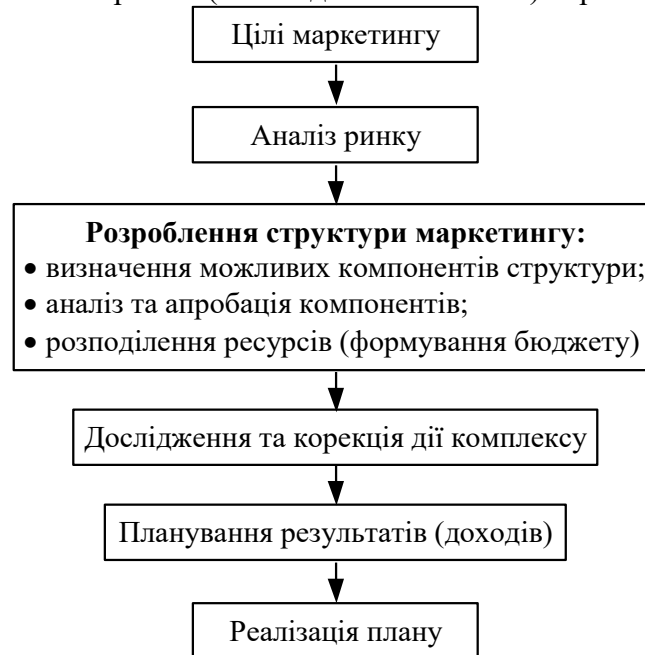


Рис. 1. Алгоритм розроблення програми маркетингу

Одним з найвідповідальніших моментів розроблення програми маркетингу є формування бюджету, тобто розподілення ресурсів, необхідних для реалізації окремих маркетингових інструментів.

Для формування бюджету маркетингу використовують такі підходи:

- виходячи з цілей і стратегії підприємства — в обсягах, необхідних для реалізації окремих інструментів;
- попередні асигнування (попереднього року) плюс деяке збільшення на певний відсоток;
- метод конкурентного паритету — не менше ніж основний конкурент;
- відсотки від можливих обсягів продажу;
- «все, що ви можете» — залишковий метод;
- метод аналогій (у тих же пропорціях, що витрачається в середньому по галузі чи на інших підприємствах).

Так, відомо, що в США витрати на розроблення і впровадження на ринок нового товару розподіляються таким чином (в % до вартості):

- фундаментальні дослідження — 3—6%;
- прикладні розробки — 7—18%;
- технологічна підготовка — 40—60%;
- налагодження серійного випуску — 5—16%;
- організація збуту — 10—27%.

Затрати на рекламу залежно від видів товару (% від обсягів продажу) у США становлять:

- м'ясопродукти — 0,6%;
- медикаменти — 10%;
- косметика — 15%;
- предмети тривалого користування — 4—5%;
- товари виробничого призначення — 1—2%.

Структура маркетингових затрат провідних фірм і компаній наведена в табл. 3.

Таблиця 1

Структура затрат провідних фірм компаній світу (в % до загальних затрат)

Основні напрями маркетингових затрат	Procter & Gamble	Bosch	Peugeot	Nestle
1. Дослідження сегментів ринку і потреб	8—12	7—10	10—12	5—9
2. Дослідження процесів збуту	6—10	5—11	8—12	4—8
3. Реклама	15—25	10—17	8—15	12—20
4. Дослідження процесів розвитку товару	4—10	3—15	7—12	3—8
5. Затрати на сервіс	—	10—15	8—12	—
6. Підтримка і завоювання клієнтів	12	10—12	15	7—1
7. Розширення торговельної мережі	6—11	7—8	8—9	10—12
8. Маркетингове стимулювання	5—12	4—8	6—7	8—9
9. Контроль якості	9—15	7—8	10—12	7—11
10. Інші	3—7	4—10	1—3	2—6

Маркетинговий продуктивний план (план удосконалення продукту)

Основна мета його розроблення — аналіз продукту (продукції) підприємства з позиції споживача, обґрунтування необхідності його вдосконалення, можливостей і напрямів цього вдосконалення.

Зміст плану (основні аспекти)

1. Складення переліку продукції з кожної позиції номенклатури.
2. Призначення, сфера використання, яку потребу задовольняє, інші галузі використання продукції.
3. Показники якості: надійність, довговічність, простота, безпечність експлуатації та ремонту, % браку, кількість рекламацій та ін. (деякі показники можуть бути оцінені кількісно, зображені у вигляді таблиць).
4. Зовнішнє оформлення, товарна марка, упаковка.
5. Патентна захищеність (патентні права).
6. Аналіз продукції (переваги або слабкі сторони, тривалість життєвого циклу та його стадія, прибутковість, квадрант БКГ, можливості та необхідність модернізації, напрями збуту та ін.)

Порівняння з продуктами-конкурентами.

Основні напрями вдосконалення продукції.

Необхідні умови для здійснення маркетингових програм:

1. Розуміти поставлені цілі і шляхи їх досягнення.
2. Мати активного, цілеспрямованого керівника програми.
3. Створити належну систему управління, систему доведення рішень до виконавців і зворотнього зв'язку.
4. Установити систему мотивації виконавців.
5. Звертати увагу на деталі і виявити здоровий глузд.
6. Уникати «паралічу дій» через надмірний аналіз проблеми.
7. Сприяти відкритій комунікації для того, щоб дати вихід проблемам.
8. Скласти і виконувати точний графік дій для:

— розподілення планових заходів та інструментів на окремі інтервали в плановому періоді;

— встановлення інтервалу «імпульс — реакція».

9. Скласти перелік функцій для окремих виконавців.

Одне з головних завдань маркетингового стратегічного планування — пристосування внутрішньої структури організації і процесів до мінливих зовнішніх умов. Зміни в навколишньому бізнес-середовищі в науковій літературі дістали назву «стратегічні вікна» або «зміна парадигм».

Основні причини «відкриття стратегічних вікон»:

- поява нових технологій;
- утворення нових сегментів;
- виникнення нових каналів розподілу;
- зміна природи попиту;
- нове законодавство;
- економічні потрясіння (різкі зміни цін, падіння чи зростання курсу валют).

Об'єктивним є запізнення реакції на зовнішні зміни. Причиною цього може бути:

- елементарна недбалість працівників;
- нездатність тих, хто помітив зміни, прийняти відповідні рішення;
- відсутність коштів на реалізацію відповідних заходів.

Шляхи скорочення запізнення реакції на зовнішні зміни:

- створення маркетингових інформаційних систем;
- орієнтація на споживачів — менеджерів середньої ланки (а не лише на вищий рівень менеджменту);

менеджменту);

- підвищення рівня гнучкості організаційних структур;

1. швидкі кадрові перестановки.

ТЕМА 9. ТАКТИЧНЕ ТА ОПЕРАТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГУ

Маркетингове тактичне планування — ядро реалізації стратегічних планів. Воно передбачає:

- визначення додаткових чи уточнюючих цілей, які сприятимуть реалізації обраної стратегії;
- визначення засобів, які сприяють досягненню цілей;
- визначення бюджету та планування витрат;
- реалізацію конкретних програм (збуту, вивчення ринку, реклами та ін.);
- контроль за результатами та визначення ефективності;
- коректування тактики маркетингу.

Маркетингове тактичне планування охоплює період 3—5 років.

Структура тактичного плану маркетингу

1. Вступ.

Загальний огляд поточної ситуації цілей і стратегії маркетингу, фінансовий прогноз.

2. *Аналіз ситуації*. Оцінка найважливіших тенденцій минулого періоду (графічно, в динаміці). Основні аспекти аналізу:

- *ринки*: обсяги продажу, витрати;
- *галузь*: модель її зростання, основні характеристики;
- *фірма*: динаміка і логіка її розвитку, організаційна структура, прибутковість, імідж, компетенція, сфера діяльності;
- *товар*: історія, особливості й динаміка продажу, частка ринку;
- *ринок товару*: сегменти, поведінка споживачів, напруженість конкуренції;
- *розподілення товарів*: система розподілення, учасники каналів та їх поведінка;

- *політика ціноутворення*: цілі, стратегія, динаміка цін;
 - *політика просування*: стратегія, види програми, результати;
 - *чинники навколишнього середовища*: економіка, політика, суспільство, екологія, науково-технічний прогрес;
 - потенційні маркетингові проблеми;
 - потенційні маркетингові переваги;
 - висновки.
- 3. Цілі маркетингу:**
- стосовно запитів споживачів;
 - стосовно продажу (обсяг продажу, частка ринку та ін.).
- 4. Стратегія маркетингу:**
- вибір цільових сегментів ринку;
 - позиціонування;
 - рішення щодо асортименту і номенклатури;
 - рішення стосовно ціни;
 - стратегія щодо конкретних ринків.
- 5. Програми маркетингу** (з товару, цін, розподілення, комунікацій).
- 6. Контроль і коректування маркетингу:**
- алгоритм, структура, оргструктура, інформація.
- 7. Бюджет маркетингу** (загальна сума з розподіленням за підрозділами)
- 8. Додаткові матеріали:**
- тактика дій в разі непередбачених обставин, альтернативні стратегії, звіти та аналіз діяльності підрозділів маркетингу.

Бізнес-план фірми

Документ, в якому обґрунтовується реальність запропонованої справи з урахуванням особливостей ринку, можливостей фірми і кінцевих результатів, а також передумов і умов успішної реалізації.

У бізнес-плані розроблюється схема розвитку подій, визначаються джерела фінансування.

Однією із головних цілей бізнес-плану є віднаходження інвестицій.

Розділи бізнес-плану:

1. Резюме — лаконічне викладення змісту бізнес-плану (3-4 с.), у т. ч.:

- характеристика фірми (історія, засновники, напрями діяльності);
- товари і технологія;
- ринкові можливості;
- фінансовий стан;
- потреби у фінансуванні.

2. Сфера діяльності фірми і характеристика її продукції:

- характеристика галузі (сфери бізнесу) фірми;
- загальна характеристика фірми (історія, характер, масштаби діяльності, місце і роль на ринку);
- економічний і фінансовий стан (величина капіталу, обсяг продажу, кількість зайнятих, рейтинг);
- характеристика виробничої і матеріально-технічної бази;
- зовнішньоекономічна діяльність;
- характеристика продукції (показники), її унікальні властивості, конкурентоспроможність.

3. Дослідження ринку

Мета розділу — виявити факти, які підтверджують те, що фірма має певний ринок, а її продукція може бути продана незважаючи на конкуренцію.

Основні показники, що розраховуються тут:

- обсяг продажу фірми;
- частка ринку.

Ключовий момент дослідження: ринковий сегмент, кількість потенційних покупців, мотиви купівлі, характеристика конкурентного середовища і конкурентоздатності фірми.

4. Маркетингова програма

Характеризуються шляхи реалізації проектів продажу (що, хто, де, коли, як, за скільки, яким чином).

5. План виробництва і операцій

Обґрунтування реальності виробництва якісної продукції в необхідних кількостях, можливість МТП, наявність і кваліфікація робочої сили, виробничі потужності, характеристика технології і виробничих процесів, система контролю якості.

6. Менеджмент:

- характеристика провідних менеджерів;
- схема організаційної побудови фірми;
- функції персоналу;
- система оплати праці персоналу.

7. Загальний розклад

Терміни і погодження кожної дії, строки досягнення цілей від реєстрації фірми до появи платежів за продукцію.

8. Критичні ризики і проблеми

9. Фінансовий план

Передбачає:

- визначення фінансового потенціалу фірми і потреб в інвестуванні;
- витрати початкового інвестування;
- проект руху готівки (табл. 5);
- проект джерел і напрямів використання фінансових ресурсів (табл. 1, 3);
- плановий баланс (табл. 2);
- фінансові співвідношення і коефіцієнти;
- прогноз прибутків і витрат (табл. 4).

Показники ліквідності:

коефіцієнт ліквідності = поточні активи / поточні зобов'язання;

коефіцієнт кислотного тесту = (поточні активи — товарно-матеріальні запаси) / поточне зобов'язання.

Показники активності:

середній період погашення заборгованості покупцями = заборгованість покупців / сума товарів, проданих за рік;

середній період оплати рахунків постачальникам = заборгованість постачальникам / річна закупівля.

Таблиця 1

Процентне розподілення джерел фінансування і напрямів їх використання

Показники	Сума	Процент
Джерела фінансування		
1.....		
2.....		
Напрями використання		
1.....		
2.....		

Таблиця 2

Плановий баланс

Активи	Сума	Заборгованість і власний капітал	Сума
Гроші на рахунках		Кредиторська заборгованість	
Цінні папери (ліквідні)		Короткотермінові кредити	
Дебіторська заборгованість		Інші поточні пасиви (зобов'язання)	
Сума поточних активів		Сума поточних пасивів	
Фіксовані активи по залишковій вартості		Довготривала заборгованість, звичайні акції, нерозподілений дохід (сума пасивів і власного капіталу)	
Сума активів			

Таблиця 3

Визначення джерел і напрямів використання засобів на підставі балансу

Статті балансу	Роки	Джерела засобів (сума)	Напрями використання (сума)
Активи			
Гроші на розрахунковому рахунку			
Цінні папери			
Дебіторська заборгованість			
Сировина і матеріали			
Фіксовані активи			
Акумуляовані амортизаційні відрахування			
Сума активів			
Пасиви			
Кредиторська заборгованість			
Короткотермінові кредити			
Інші борги			
Довгострокові борги			
Привілейовані акції			
Звичайні акції			
Нерозподілений прибуток			
Сума пасивів			

Прогноз прибутків (збитків)

№ з/п	Показники	1-й рік (міс.)	2-й рік (квартали)	3-й рік
1	Виручка від продажу товарів			
2	Собівартість проданих товарів			
3	Валовий прибуток (1 – 2)			
4	Операційні витрати			
5	Операційний прибуток (1 – (2+4))			
6	Проценти за кредит			
7	Прибуток до вирахування податків (5 – 6)			
8	Податки			
9	Прибуток за винятком податків (7 – 8)			

Проект руху готівки

Показники	1-й рік (міс.)	2-й рік (квартали)	3-й рік
Надходження			
Сума до виплати			
Чисті готівкові надходження (1 – 2)			
Залишок на початок місяця (кв)			
Залишок на кінець місяця (кв.) (3 + 4)			
Резерв			
± Перевищення (дефіцит)			

Визначення витрат початкового інвестування (скільки грошей потрібно для реалізації проекту (напряму діяльності).

Якщо створюється нове підприємство, то в початкових витратах необхідно врахувати:

- оренду приміщень;
- меблі і конторське обладнання;
- машини і механізми для здійснення виробничого процесу;
- транспортну техніку;
- ремонт приміщень;
- заробітну плату керівництва і робітників.

На функціонуючих підприємствах:

— вартість того, що треба придбати (обладнання, послуги);

— додаткові витрати на упаковку, транспортування, монтаж, технічне обслуговування, перепідготовку персоналу;

- податки за продаж непотрібного обладнання;
- доходи від продажу непотрібного обладнання.

Показники заборгованості

$$\text{Обертання товарно-матеріальних запасів} = \frac{\text{Собівартість проданої продукції}}{\text{Середня величина запасів}}$$

$$\text{Співвідношення довготривалої заборгованості і власного капіталу} = \frac{\text{Довготривала заборгованість}}{\text{Власний капітал}}$$

$$K = \frac{\text{Довготривала заборгованість}}{\text{Сума активів}}$$

Усього боргів.

10. Пропозиції фірми

Кількість потрібних грошей, заходи безпеки, користь від зростання капіталу фірми, напрями використання капіталу.

Якісне розроблення бізнес-плану забезпечують такі складові:

- 1) чіткість структури і викладення матеріалу;
- 2) забезпечення необхідною вихідною інформацією;
- 3) призначення відповідальних виконавців і строків виконання розділів;
- 4) власне виконання;
- 5) лаконічність змісту (до 15 сторінок);
- 6) красиве оформлення;
- 7) графіки, таблиці, фотографії, ескізи.

Суть та зміст маркетингового оперативного планування

Характерні риси:

- носії ідеї планування — менеджери середнього і нижчого рівня;
- мета планування — забезпечення відносної надійності й відносного структурування;
- горизонт планування — до 1 року;
- інтенсивність планування — детальність;
- діапазон планування — обмежений спектр альтернатив;
- основа для планування — внутрішні умови.

Має дотримуватися закон вирівнювання (планування «вузьких місць»).

Таблиця 6

Етапи	Тижні до отримання затвердженого плану					
	60	50	40	30	20	10
Отримати необхідну інформацію від маркетингових досліджень						
Знайти творчі альтернативи використання маркетингових засобів						
Зустрітися зі своїми спеціалістами маркетингу для постановки завдань відносно рекламування						
Отримати результат збуту (обсяги, прибуток) за минулий рік						
Ідентифікувати ключові проблеми і можливості наступного року, з якими доведеться мати справу в переговорах з дослідницькими, рекламними та іншими фірмами						
Створити робочу групу з лінійних керівників, якщо плануються зміни продукту, упаковки і т. п.						
Написати і розповсюдити пам'ятку записку з ключових питань маркетингового планування						
Проаналізувати структуру маркетингу, поведінку конкурентів						
Скласти проект плану маркетингу						
Подати план для внесення коректив						
Затвердити план						

Функціональні сфери діяльності підприємства, які охоплюються оперативним плануванням:

- збут (ціни, оборот);
- виробництво (масштаби, витрати);
- закупівля (ціни, обсяги);
- персонал (робочий час, заробітна плата);
- фінанси (потреба в капіталі, система фінансування);
- бухгалтерський облік (покриття витрат, результати господарської діяльності).

Цикл річного планування починається з детального дослідження споживачів і закінчується через 48 тижнів (за 10 тижнів до початку планового року) затвердженням генерального директора.

Розроблення річного плану маркетингу здійснюється поетапно шляхом консультацій із спеціалістом фірми, експертами, детально шліфується під час базового аналізу на різних рівнях управління.

Приклад поетапного розроблення річного плану маркетингу великими фірмами, які займаються упакуванням споживчих товарів у США (табл. 6).

ТЕМА 10. КОНТРОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Контроль — процес визначення, оцінки та інформування про відхилення дійсних значень від заданих (планових) або їх ідентичність.

Його складові:

- визначення дійсних значень параметрів;
- їх порівняння з плановими значеннями;
- аналіз величини та причин відхилення;
- формування висновків та звіту;
- визначення заходів з виправлення відхилень і підвищення відповідальності.

Процес контролю — це визначення:

- концепції контролю;
 - мети контролю (прийняття рішень щодо правильності, регулярності, ефективності чи раціональності);
 - об'єктів контролю (методи, результати, показники, потенціали);
 - контрольованих норм (виробничих, збутових, етичних, правових, поведінки, свідомості, буття тощо);
 - контролерів (внутрішні чи зовнішні);
 - методів контролю (від суті справ до їх відображення чи навпаки; безпосередній чи опосередкований контроль);
 - обсягів контролю (повний чи вибірковий);
 - дій з контролю (послідовні чи епізодичні);
 - точок контролю (початок чи кінець процесів, послідовно відповідно до проходження процесів);
 - діляниць контролю (наприклад, окремі позиції балансу);
 - ваги рішень;
 - допусків та похибок;
 - способів повідомлення рішень (усно чи письмово);
 - способу оцінки відхилень;
 - кількісних результатів (фактичних даних);
- а також:
- порівняння планових показників з фактичними, ідентифікація відхилень;
 - ідентифікація причин відхилень;
 - формулювання пропозицій (нових планових дій).

Контролінг — це система управління, яка охоплює планування, контроль, звітність та менеджмент.

Питання, які належать до сфери контролінгу маркетингу

1. Загальноекономічний розвиток (процес).
2. Процес та динаміка загальнополітичного розвитку.
3. Основні напрями розвитку економіки.
4. Зміни в культурі й потребах споживачів.
5. Тенденції технічного розвитку.
6. Впливи на екологію.
7. Закони, постанови, укази та ін.
8. Стан власного підприємства.
9. Фінансовий стан підприємства.
10. Позиція підприємства на ринку.
11. Основні конкуренти.
12. Переваги та недоліки підприємства.
13. Переваги та недоліки конкурентів.
14. Наміри конкурентів.
15. Цілі підприємства.
16. Ступінь досягнення підприємством поставлених цілей.
17. Кадри підприємства.
18. Рівень відповідності товарів підприємства поставленим цілям.
19. Забезпеченість підприємства матеріально-технічними ресурсами.
20. наявність прав, патентів і т. д.
21. Канали розподілення (раціональність).
22. Раціональність політики цін.
23. Умови реалізації.
24. Система знижок.
25. Ціни та умови реалізації товарів-конкурентів.
26. Система кредитування.
27. Імідж підприємства.
28. Рекламна діяльність та її ефективність.
29. Стан власної системи збуту.

Мета контролю маркетингової діяльності — не лише виявляти і документувати недоліки, а й запобігати їх виникненню.

Контроль має сприяти:

— досягненню успіху і підвищенню продуктивності (контроль якості, процесів збуту, реклами і т. д.);

— дотриманню умовних обмежень (перевірка річного балансу).

Для організації ефективного контролю маркетингової діяльності можуть бути використані такі критерії:

— ефективність контролю: визначення корисності контролю порівнянням витрат на ліквідацію недоліків і витрат на контроль (матеріал, забезпечення);

— ефект впливу на людей: чи викликає контроль стимули до роботи без недоліків, задоволення (підтвердження успіху), ефект навчання (набування знань), довіру (чи недовіру), захисну реакцію, демотивацію;

— виконання завдань контролю (виявлення еквівалентності або відхилень, недоліків, їх кваліфікування (кількісна і якісна оцінка), усунення недоліків);

— обмеження контролю (недопустимість деяких методів і засобів — стеження, підслуховування) і права суб'єктів контролю (захист даних, особистих сфер життя), дотримання відповідних положень.

Аналіз маркетингової діяльності фірми — це дослідження сукупності маркетингових дій, умов, зв'язків і т. д. з метою з'ясування ефективності фірми в досягненні маркетингових цілей. Він містить аналіз річних планів, прибутковості, ефективності та стратегічних рішень.

Алгоритм аналізу

1. Визначення мети аналізу: стан справ, рівень доходів чи прибутку, визначення параметрів розвитку.
2. Вибір вихідного матеріалу (звіти, баланси, опитування і т. ін.).
3. Отримання кращого уявлення (аналіз вторинної інформації).
4. Збір даних та їх класифікація.
5. Оцінювання (визначення основних показників, індексів, коефіцієнтів).
6. Інтерпретація даних (дослідження причин, які привели до отриманих результатів, формулювання висновків).
7. Складання звіту.

Аналіз результатів маркетингової діяльності фірми

Мета — з'ясувати ефективність збутової діяльності фірми.

Для його проведення використовують фінансові звіти фірм (про результати господарської діяльності, про прибутки і витрати, балансовий звіт), а також дані щодо:

- обороту з продажу продукції;
- розподілення продаж по регіонах;
- результатів діяльності збутового апарату;
- регулярності надходження замовлень;
- розміру портфеля замовлень;
- способів продажу;
- стану товарних запасів і т. п.

1. Аналіз річних планів збуту

А. Товарооборот (O)

$$O = pq,$$

де p — обсяг товарообороту,
 q — ціна.

Б. Валовий товарооборот (O_v)

$$O_v = \sum_{s=1}^n p_s q_s.$$

В. Структура товарообороту:

- у регіональному розрізі;
- в асортиментному розрізі;
- за галузевою ознакою;
- за формою власності споживачів;
- за обсягами замовлень споживачів;
- за кількістю споживачів;
- за середньою величиною замовлень відносно до товарообороту чи кількості клієнтів.

Можуть бути розраховані частки i -го товару j -го регіону (галузі, групи споживачів) у загальному обсязі товарообороту, що дає можливість визначити пріоритетні напрями діяльності.

Г. Частка ринку фірми = обсяг продажу фірми/обсяг продажу в галузі.

Ґ. Циклічність коливань у збуті продукції.

Д. Динаміка замовлень (замовлення звітного року/замовлення попереднього року).

Е. Ефективність товарообороту.

К = валовий товарооборот/кількість працівників (клієнтів, продавців, реклаमाцій).

Є. Аналіз динаміки споживачів (клієнтів).

На закінчення робляться висновки стосовно того, де і коли фірма «робить гроші».

2. Контроль прибутковості

А. Складання звіту про прибутки і витрати

обсяг продажу — *собівартість реалізованих товарів* = валовий прибуток – *витрати* = чистий прибуток.

Б. Розподілення витрат за окремими функціями маркетингу.

$$В. K_{\text{ВАЛ.ПРИБ.}} = \frac{\text{виторг від реалізації} - \text{собівартість проданих товарів}}{\text{виторг від проданих товарів}}.$$

$$Г. K_{\text{ЧИСТ.ПРИБ.}} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{обсяг продажу}}.$$

Г. Визначення прибутковості товарів у розрізі територій, споживачів, каналів розподілення і т. д.

3. Контроль ефективності маркетингу

$$K = \frac{\text{Сума знижок}}{\text{Товарооборот}}$$

$$K = \frac{\text{Сума рекламних витрат}}{\text{Товарооборот}}$$

$$\text{Цінова перевага} = \frac{\text{середня ціна фірми} - \text{середня ціна конкурента}}{\text{середня ціна конкурента}}.$$

4. Аналіз товарно-матеріальних запасів

Абсолютна їх величина малоінформативна, оскільки обсяг запасів визначається сукупністю чинників, істотно змінюється залежно від діяльності фірми і навіть пори року. Так, великі товарно-матеріальні запаси на початку сезону свідчать про позитивний стан.

Ступінь збалансованості товарно-матеріальних запасів виражається показником швидкості обороту товарно-матеріальних запасів (Inventory turnover) V_3 .

$$V_3 = \frac{\text{Σ річного продажу товарів фірми}}{\text{балансова величина запасів (середньорічна вартість запасів)}}$$

$$\text{Тривалість обороту запасу} = \frac{\text{Балансова величина запасу} * 360}{\text{Річний обсяг збуту}}$$

Маркетинговий аудит— це *цілеспрямоване управлінське консультування з виявлення втрачених вигод від недостатнього використання комплексу маркетингу і розроблення адекватної маркетингової стратегії фірми.*

Процес аудиту

1. Підготовка:

- перший контакт з вищим керівництвом організації;
- обговорення того, що замовник хотів би змінити в організації і як консультант може допомогти йому — **попередній діагноз проблеми;**

- підготовка завдання для консультанта;
- підписання контракту на консультативну допомогу;
- визначення підрозділів фірми як джерел інформації.

2. **Діагноз** розділів маркетингу, які виконуються на підприємстві, взаємозв'язку між ними.

3. **Планування дій** — знаходження рішень для отримання втраченої вигоди від нереалізованих маркетингових стратегій. Спільне розроблення, обговорення і прийняття маркетингової стратегії фірми.

4. **Упровадження маркетингової стратегії фірми.**

5. **Закінчення** — оцінка результатів виконаної роботи. Розрахунки замовника з консультантом.

Основні напрями маркетингового аудиту наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Основні напрями маркетингового аудиту

<i>Розділ</i>	<i>Напрями</i>	<i>Підрозділи фірми</i>
1. Маркетингові дослідження	— первинні — вторинні — моніторинг великих продажів — прогнозування збуту — маркетингова інформаційна система	— керівництво фірми — служба маркетингу — відділ збуту — відділ постачання
2. Сегментація ринку	— використання критеріїв сегментації — вибір сегментів місцевого ринку — диференціація маркетингових стратегій — оцінка конкурентів	— керівництво фірми — служба маркетингу — відділ збуту
3. Розробка продуктів	— ринкова адекватність продуктів — оцінка продуктів фірми — дизайн продуктів — товарна марка — упаковка товарів — інновація продуктів	— служба маркетингу — служба НДДКР
4. Політика ціноутворення	— цілі ціноутворення — методи ціноутворення — стратегія ціноутворення — використання тактичних прийомів ціноутворення — цінова дискримінація	— керівництво фірми — фінансова служба — служба маркетингу
5. Товарний рух	— планування товарного руху — вибір каналів розподілення — оптові посередники — збутові агенти — дилерська мережа	— служба маркетингу — відділ збуту
6. Реклама	— планування, проектування — бюджет просування — планування реклами — визначення ефективної реклами	— служба маркетингу — фінансова служба — відділ збуту
7. Персональний продаж	— торгові представництва — відносини з потенційними покупцями — навчання і контроль торгових агентів — торговельні презентації	— служба маркетингу — відділ збуту
8. Стимулювання збуту	— планування стимулювання збуту — структура стимулювання збуту	— служба маркетингу — відділ збуту
9. Формування суспільної думки	— планування «Public Relations» — робота із засобами масової інформації — формування іміджу фірми	— керівництво фірми — служба маркетингу — відділ з формування суспільної думки
10. Маркетингова стратегія фірми	— методи вироблення стратегії — розроблення маркетингової стратегії — обговорення і прийняття маркетингової стратегії — упровадження комплексу маркетингу — контроль виконання маркетингової стратегії	— керівництво фірми — служба маркетингу

НАВЧАЛЬНО МЕТОДИЧНА ЛІТЕРАТУРА З ДИСЦИПЛІНИ „МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”

Нормативна література:

1. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. – 12-е изд. – СПб.: Питер.- 2006. – 816 с.
2. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Котлер Ф., Келлер К., Павленко А.Ф., Длігач А.О. та ін. - К.: Хімджест, 2008. - 720 с.
3. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. – К. : Знання, 2010. - 332 с. (у бібліотеці НУБіП України є 40 примірників книги).
4. Маркетинговий менеджмент: Навч.посібник / Під заг.ред. М.І.Белявцева. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 407 с. (у бібліотеці НУБіП України є 1 примірник книги)

Основна література:

5. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К.: КНЕУ, 2000. -100 с.
6. Диксон П.Р. Управление маркетингом. - М.: ЗАО «БИНОМ», 1998. – 560 с.
7. Єрмошенко М.М. Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник. – К.: НАУ, 2001. - 204 с.
8. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. / 10-е изд. /. - СПб.; М.; Харьков: ПИТЕР, 2000. - 752 с. (у бібліотеці НУБіП України є 3 примірники книги)
9. Маркетинг: Підручник / В. Руделіус, О.М. Азарян, О.А. Виноградов та ін.; Уклад. О.І. Сидоренко, П.С. Редько. - К.: Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні, 2005. - 422 с.
10. Пелішенко В.П. Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003.-200 с.
11. Соловьев Б.А. Управление маркетингом. Модульная программа для менеджеров. – М.: Инфра-Маркетинг, 1999. – 256с.
12. Слиньков В.Н. Практический маркетинг: Учебное пособие. – К.: КНТ, 2005.-368 с.
13. Яковенко В.Б. Менеджмент і маркетинг: Навч.посібник. – К.: Вид-во Європ. ун-ту. – 2006. – 144с.

Додаткова література:

14. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление /Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - 6-е междунар. изд. - СПб: Питер, 2003. - 544 с.
15. Gniltinan I.P., Paul G.W. Marketing management. Strategies and Programs. - McGraw-Hill. 1988.
16. Buell P. Marketing Management. A Strategic Planing Approach. McGraw-Hill.1990.