

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**Кафедра економіки, бізнесу та управління  
персоналом на транспорті**

**Л. О. Позднякова, В. О. Котик, В. В. Котик**

**МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

*Конспект лекцій*

**Харків – 2017**

Позднякова Л. О., Котик В.О., Котик В.В. Маркетинговий менеджмент: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2017. – 98 с.

У конспекті лекцій розглядаються теоретичні і методичні основи маркетингового менеджменту, особливості організації, планування, реалізації та контролю маркетингової діяльності промислового підприємства з урахуванням принципів сталого розвитку.

Висвітлено концептуальні засади здійснення маркетингового менеджменту та процесу управління маркетингом підприємства. Конспект містить велику кількість прикладів, фактичних матеріалів, що ілюструють теоретичні положення, та практикум з усіх тем курсу.

Рекомендується для студентів спеціальності «Публічне управління та адміністрування» спеціалізації «Бізнес-адміністрування» всіх форм навчання.

Лл.7, бібліогр.:17 назв.

Конспект лекцій розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки, бізнесу та управління персоналом на транспорті 12 вересня 2016 р., протокол № 3.

Рецензент

проф. О. Г. Дейнека

Л. О. Позднякова, В. О. Котик, В. В. Котик

## МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій

Відповідальний за випуск Котик В. В.

Редактор Решетилова В. В.

---

Підписано до друку 24.11.16 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 3,5. Тираж 50. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту,

61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха, 7.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

## Зміст

Вступ.....	4
....	
<b>Модуль 1. Сутність та процес планування маркетингової діяльності.....</b>	<b>6</b>
....	
Тема 1. Розуміння маркетингового менеджменту.....	6
Тема 2. Організація маркетингового менеджменту на підприємстві.....	17
....	
Тема 3. Сутність та система маркетингового планування.....	27
Тема 4. Маркетингове стратегічне планування.....	35
<b>Модуль 2. Організація та контроль маркетингової діяльності.....</b>	<b>45</b>
....	
Тема 4. Маркетингове стратегічне планування (продовження теми).....	45
....	
Тема 5. Тактичне та оперативне планування маркетингу.....	73
Тема 6. Контроль та аналіз маркетингової діяльності підприємства.....	82
....	
Словник термінів.....	91
Список літератури.....	97

## Вступ

У системі підготовки фахівців з маркетингу одне з чільних місць посідає дисципліна «Маркетинговий менеджмент». Логічно продовжуючи і поглиблюючи дисципліну «Маркетинг», вона пропонує систему знань про управління процесами маркетингової діяльності підприємства, використання конкретного маркетингового інструментарію у вирішенні актуальних проблем розвитку з орієнтацією на потреби і запити споживачів цільових ринків.

Метою викладання дисципліни «Маркетинговий менеджмент» є вивчення принципів, завдань та функцій управління маркетинговою діяльністю підприємства, розгляд алгоритмів, стратегій та політик організації, планування, реалізації та контролювання цих процесів.

Предметом вивчення є сутність концепцій, методології, основних підходів до формування системи маркетингу (як сукупності маркетингових політик) на підприємстві. Обсяг знань, що знайшли відображення у структурі та сутності тем курсу, надає необхідні теоретичні знання та навички щодо практичної роботи на підприємстві та характеризує рівень підготовленості майбутнього фахівця до самостійного виконання відповідних функцій.

Основним завданням вивчення дисципліни «Маркетинговий менеджмент» є формування у студентів сучасного економічного мислення та системи всебічних знань у сфері методів та прийомів маркетингових досліджень, на підставі яких майбутні економісти зможуть забезпечити ефективну роботу підприємства щодо впровадження ефективних маркетингових політик, необхідних для досягнення та підтримки довгострокової конкурентної переваги у ринкових умовах.

Вивчення дисципліни «Маркетинг» повинно забезпечити студентів необхідними економічними знаннями для самостійної практичної діяльності у підприємствах різних галузей та форм власності.


Основні завдання, які студенти повинні вирішити під час вивчення дисципліни: розуміти сутність маркетингу та його концепцій; здобути теоретичні знання з питань сучасної

методології маркетингу; знати інструментарій маркетингових досліджень та методи його застосування на практиці; здобути теоретичні знання з питань маркетингової політики; мати системне уявлення про методи маркетингових досліджень.

Конспект лекцій до самостійної роботи студентів покликаний дати уявлення про такі важливі аспекти маркетингу, як знання потреб і запитів споживача, створення конкурентоспроможної продукції, ціноутворення, способи просування і збуту продукції, здійснення нововведень і реалізація маркетингових планів, що формують основу маркетингової практики.

# МОДУЛЬ 1. СУТНІСТЬ ТА ПРОЦЕС ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

## Тема 1. Розуміння маркетингового менеджменту

 **Основні терміни і поняття теми:** *менеджмент, менеджер, маркетинговий менеджмент, концепції маркетингового менеджменту (виробничо-орієнтована концепція, продуктово-орієнтована концепція, концепція, орієнтована на збут, ринкова (маркетингова) концепція), сучасна концепція маркетингу, основні завдання та функції маркетингового менеджменту (дослідження ринку, планування, організація, мотивація, реалізація, контроль, основні етапи процесу маркетингового менеджменту, цільовий ринок підприємства, типи 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), перцепційні карти, стратегії позиціонування (позиціонування за атрибутом, позиціонування за перевагою, позиціонування за використанням, позиціонування за споживачами, позиціонування за конкурентами, позиціонування за співвідношенням «ціна—якість»), стратегія маркетингу, маркетингових програм.*

### **Основні питання теми**

- 1 Визначення маркетингового менеджменту. Еволюція поняття маркетингового менеджменту.
- 2 Сутність концепції маркетингового менеджменту.
- 3 Особливості виробничо-орієнтованої і сучасної концепцій маркетингу.
- 4 Завдання та функції маркетингового менеджменту.
- 5 Основні етапи процесу маркетингового менеджменту.
- 6 Цільові ринки підприємства.
- 7 Стратегії позиціонування та стратегія маркетингу.
- 8 Особливості стратегії і тактики маркетингу.
- 9 Алгоритм розроблення програми маркетингу.

## Основні положення теми

**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.).

**Менеджер** — це той, хто самостійно організовує виробництво відповідно до вимог ринку, відає питаннями фінансування, визначає ділову кар'єру та доходи персоналу.

**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.

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 й 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 більш точне й ефективне, порівняно з конкурентами, визначення та задоволення потреб і побажань цільових ринків. Саме це є головним у досягненні бажаної прибутковості інвестованого капіталу.

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

### **Завдання маркетингового менеджменту**

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



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

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

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

*5Реалізація* — виконання розроблених планів і програм.

*6Контроль* — 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.

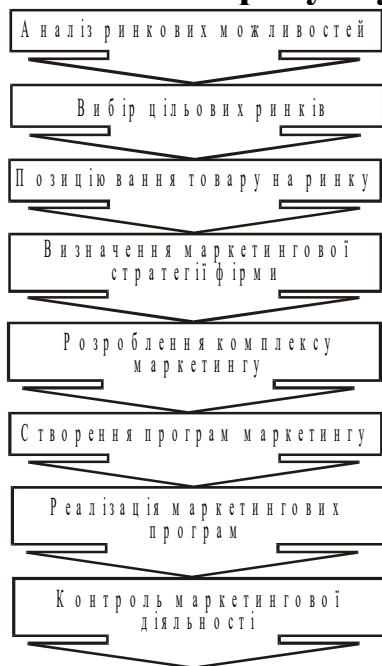
11 Організація збуту продукції.

12 Організація збору та опрацювання маркетингової інформації.

13 Розроблення систем оплати праці маркетингових працівників.

14 Створення та використання систем контролю за маркетинговою діяльністю підприємства.

**Основні етапи процесу маркетингового менеджменту показані на рисунку 1.**



*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:

**Рисунок 1 – Процес маркетингового менеджменту**

— 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).

***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).

Існують такі **стратегії позиціювання**:

1 Позиціювання за атрибутом — найважливішою для споживача характеристикою товару.

2 Позиціювання за перевагою — товар як лідер за однією з послуг для споживача.

3 Позиціювання за використанням — товар як найкращий для якихось цілей.

4 Позиціювання за споживачами — товар як найкращий для певної групи споживачів.

5 Позиціювання за конкурентами — товар, що переважає за своїми показниками продукти-конкуренти.

6 Позиціювання 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).

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; 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);

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

### **Робота з літературними джерелами**

1 Наведіть декілька визначень маркетингового менеджменту (різних авторів). Яке, на Ваш погляд, найбільш повно розкриває сутність цього поняття?

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

3 Охарактеризуйте сутність та завдання соціально-етичної концепції маркетингового менеджменту.

4 Перелічіть та охарактеризуйте основні завдання маркетингового менеджменту.

5 Перелічіть та охарактеризуйте основні функції маркетингового менеджменту.

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

7 Поясніть сутність та методику позиціювання продукту на ринку.

8 Назвіть та охарактеризуйте відомі стратегії позиціювання продукту на ринку.

9 Поясніть сутність стратегії маркетингу.

10 Порівняйте особливості стратегії і тактики маркетингу.

11 Перелічіть основні етапи алгоритму розроблення програми маркетингу.

12 Охарактеризуйте основні складнощі розроблення програми маркетингу.

### **Тестові завдання для самоконтролю**

Q1 Маркетинговий менеджмент — це:

V1 аналіз, планування, втілення в життя та контроль за проведенням заходів;

V2 об'єднання споживачів у однорідні групи;

V3 визначення місця товару на ринку;

V4 всі відповіді правильні.

Q2 Концепції маркетингового менеджменту— це:

V1 виробничо-орієнтована, продуктово-орієнтована, орієнтована на збут, ринкова (маркетингова), сучасна;

V2 розширення існуючого ринку, максимальний прибуток з існуючого ринку;

V3 система управління, яка охоплює планування, контроль, звітність та менеджмент;

V4 всі відповіді правильні.

Q3 Якщо на ринку попит менший ніж пропонування, то це ринок:

V1 продавця;

V2 покупця;

V3 немає правильної відповіді;

V4 всі відповіді правильні.

Q4 Якщо на ринку попит перевищує пропонування, то це ринок:

V1 продавця;

V2 покупця.

V3 немає правильної відповіді.

V4 всі відповіді правильні.

Q5 Основне завдання маркетингового менеджменту — це:

V1 формування агресивної системи збуту і просування товарів;

V2 розподілення споживачів на однорідні групи;

V3 об'єднання споживачів у однорідні групи;

V4 всі відповіді правильні.

Q6 Ринкова (маркетингова) концепція — це:

V1 формування агресивної системи збуту і просування товарів;

V2 організація виробництва і збуту того, на що існує відповідний попит;

V3 об'єднання споживачів у однорідні групи;

V4 всі відповіді правильні.

Q7 Сучасна концепція маркетингу — це:

V1 формування агресивної системи збуту і просування товарів;

V2 організація виробництва і збуту того, на що існує відповідний попит;

V3 орієнтація підприємства на потреби цільового ринку;

V4 всі відповіді правильні.

Q8 Сучасна концепція маркетингу — це:

V1 формування агресивної системи збуту і просування товарів;

V2 організація виробництва і збуту того, на що існує відповідний попит;

V3 орієнтація підприємства на потреби цільового ринку;

V4 всі відповіді правильні.

Q9 Визначення місткості ринку та його елементів — це:

V1 планування;

V2 мотивація;

V3 дослідження ринку;

V4 всі відповіді правильні.

Q10 Визначення місткості ринку та його елементів — це:

V1 планування;

V2 мотивація;

V3 дослідження ринку;

V4 всі відповіді правильні.

Q11 Сутність функції контролю:

V1 виконання розроблених планів і програм;

V2 перевірка виконання маркетингових заходів;

V3 формування організаційної структури підприємства;  
V4 всі відповіді правильні.

Q12 Першим етапом процесу маркетингового менеджменту є:

V1 аналіз ринкових можливостей підприємства;  
V2 визначення мети;  
V3 прогнозування;  
V4 всі відповіді правильні.

Q13 Другим етапом процесу маркетингового менеджменту є:

V1 аналіз ринкових можливостей підприємства;  
V2 вибір цільових ринків підприємства;  
V3 позиціонування;  
V4 всі відповіді правильні.

Q14 Процес маркетингового менеджменту охоплює:

V1 п'ять етапів ;  
V2 один етап;  
V3 шість етапів;  
V4 всі відповіді правильні.

Q15 Вибір цільових ринків підприємства передбачає:

V1 оцінку привабливості сегментів щодо їх розмірів, темпів зростання, прибутковості, міри ризику, врахування цілей і ресурсів підприємства;

V2 демографічні особливості покупця;  
V3 вибір цільових ринків підприємства;  
V4 всі відповіді правильні.

Q16 Позиціонування за співвідношенням «ціна—якість» — це:

V1 товар як такий, що в порівнянні з іншими товарними пропозиціями дає більші блага за однакову ціну;

V2 товар, що переважає за своїми показниками продуктивності конкуренти;

V3 товар як найкращий для якихось цілей;  
V4 всі відповіді правильні.

Q17 Позиціонування за атрибутом — це:

V1 найважливіша для споживача характеристика товару;



V2 товар, що переважає за своїми показниками продукти-конкуренти;

V3 товар як найкращий для якихось цілей;

V4 всі відповіді правильні.

Q18 Стратегія маркетингу — це:

V1 центральна ланка, яка зв'язує цілі підприємства й оперативні заходи (тактику);

V2 товар, що переважає за своїми показниками продукти-конкуренти;

V3 товар як найкращий для якихось цілей;

V4 всі відповіді правильні.

Q19 Термін планування стратегічного маркетингу:

V1 понад п'ять років;

V2 до п'яти років;

V3 понад 10 років;

V4 всі відповіді правильні.

Q20 Які характерні зміни в маркетинговому менеджменті:


V1 перехід повноважень від менеджерів штаб-квартир до менеджерів відділень;

V2 перехід від спеціалізованого підходу до стратегічного;

V3 перехід від вузького охоплення до широкого;

V4 всі відповіді правильні.

## **Тема 2. Організація маркетингового менеджменту на підприємстві**

 **Основні терміни і поняття теми:** *принципи організації маркетингу на підприємстві (цілеспрямованість, чіткість організаційної структури, сформульованість напрямів діяльності, гнучкість, скоординованість дій, достатня фінансова забезпеченість, економність, висока кваліфікація кадрів та їх постійна спеціальна підготовка; активна політика, типові моделі побудови відділів маркетингу (функціональна модель, товарна модель, моделі побудови відділу маркетингу,*

*зорієнтована на групи споживачів та зорієнтована на території, матрична модель), венчурні групи, цільові групи, неформальні маркетингові структури, концепції організації маркетингу на підприємстві (відділ збуту, маркетинго-збутовий відділ, відділ маркетингу, алгоритм формування маркетингової організаційної структури підприємства).*

### **Основні питання теми**

1 Перелічіть та охарактеризуйте основні принципи організації маркетингу на підприємстві.

2 Назвіть структурні підрозділи, які можуть входити до складу служби маркетингу підприємства.

3 Поясніть сутність, переваги та недоліки інтегрованих і неінтегрованих маркетингових структур.

4 Охарактеризуйте сутність, переваги та недоліки моделей побудови відділів маркетингу: функціональної; товарної; орієнтованої на групи споживачів; орієнтованої на території; матричної.

5 Назвіть основні етапи алгоритму формування маркетингових організаційних структур.

6 Назвіть та охарактеризуйте концепції організації маркетингу на підприємстві.

7 Поясніть сутність матричного методу розподілення функцій між окремими виконавцями служби маркетингу підприємства.

8 Поясніть сутність поняття «економічність структури маркетингу».

9 Розкажіть про значення поінформованості працівників служби маркетингу та те, як можна визначити достатність їхньої поінформованості.

10 Що означає поняття «опора служби маркетингу»?

### **Основні положення теми**

До *принципів організації маркетингу* на підприємстві 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;

➤ 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).

Однією із прогресивних моделей побудови відділу маркетингу є матрична модель. 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.

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.

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;

маркетингово-збутовий відділ. Збутові і окремі маркетингові функції виконуються штатними працівниками відділу;

відділ маркетингу. Збутові функції виносяться за межі відділу. Працівники концентрують увагу тільки на маркетингових функціях.

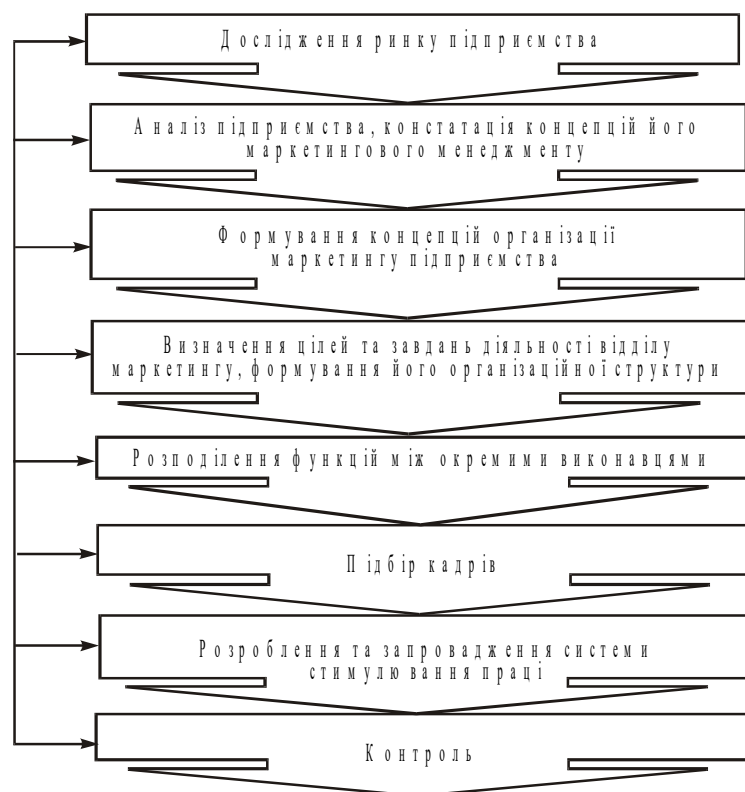


Рисунок 2 – Алгоритм формування маркетингової організаційної структури підприємства

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 (рисунок 2).

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.

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.

Одним з найбільш складних і відповідальних є 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. 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.

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.

### **Робота з літературними джерелами**

1 Необхідно дослідити основні етапи алгоритму формування маркетингових організаційних структур.

2 З чим пов'язано різну кількість елементів “маркетинг-міксу” у трактуваннях різних економістів?

3 Поясніть необхідність сегментації. Що являє собою цільовий сегмент?

4 Назвіть основні елементи макросередовища функціонування підприємств. Охарактеризуйте їх.

5 Назвіть основні чинники мікросередовища. Як вони впливають на маркетинг підприємств?

### **Тестові завдання для самоконтролю**

Q1 До принципів організації маркетингу на підприємстві належать:

V1 цілеспрямованість, чіткість організаційної структури, сформульованість напрямів діяльності, гнучкість;

V2 координованість дій, достатня фінансова забезпеченість, економічність;

V3 висока кваліфікація кадрів та їх постійна спеціальна підготовка, активна політика;

V4 всі відповіді правильні.

Q2 Яке поняття визначає комплексність маркетингових заходів для досягнення ефекту синергії:

V1 економність;

V2 цілеспрямованість;

V3 координованість дій;

V4 всі відповіді правильні.

Q3 Яке поняття визначає економність:

V1 висока кваліфікація кадрів та їх постійна спеціальна підготовка;

V2 покриття витрат на маркетинг доходами від реалізації маркетингових заходів;

V3 пошук ринків, споживачів незадоволених потреб, творчі підходи до вирішення поставлених маркетингових завдань;

V4 всі відповіді правильні.

Q4 Активна політика —це:

V1 пошук ринків, споживачів незадоволених потреб, творчі підходи до вирішення поставлених маркетингових завдань;

V2 покриття витрат на маркетинг доходами від реалізації маркетингових заходів;

V3 пошук ринків, споживачів незадоволених потреб, творчі підходи до вирішення поставлених маркетингових завдань;

V4 всі відповіді правильні.

Q5 До типових моделей побудови відділів маркетингу відносяться:

V1 функціональна, товарна; зорієнтована на групи споживачів, зорієнтована на території, матрична;

V2 розподілення споживачів на однорідні групи;

V3 об'єднання споживачів у однорідні групи;

V4 всі відповіді правильні.



Q6 Однією із прогресивних моделей побудови відділу маркетингу є:

V1 формування агресивної системи збуту і просування товарів;

V2 організація виробництва і збуту того, на що існує відповідний попит;

V3 матрична модель;

V4 всі відповіді правильні.

Q7 Призначення товарної моделі:

V1 характерна для великих підприємств з незначним асортиментом випуску продукції і невеликою кількістю ринків;

V2 характерна для підприємств, які працюють у різних регіонах;

V3 характерна для великих підприємств із диверсифікованим виробництвом;

V4 всі відповіді правильні.

Q8 Недоліки товарної моделі, зорієнтованої на територію:

V1 слабка гнучкість структури;

V2 значні витрати. Небезпека превалювання інтересів окремих підрозділів;

V3 велика трудомісткість робіт;

V4 всі відповіді правильні.

Q9 До тимчасових маркетингових структур належать:

V1 рада з маркетингу;

V2 цільові групи;

V3 функції контролю;

V4 всі відповіді правильні.

Q10 Рада з маркетингу — це:

V1 цільові групи;

V2 спеціальні групи фахівців, які створюються на певний проміжок часу для вирішення конкретних маркетингових проблем;

V3 спеціальні структури при керівнику організації, в які входять його заступники і провідні фахівці підприємства;

V4 всі відповіді правильні.

Q11 Цільові групи — це:

V1 венчурні групи;

V2 спеціальні групи фахівців, які створюються на певний проміжок часу для вирішення конкретних маркетингових проблем;

V3 спеціальні структури при керівнику організації, в які входять його заступники і провідні фахівці підприємства;

V4 всі відповіді правильні.

Q12 Різновидом цільових груп є:

V1 рада фахівців;

V2 цільові групи;

V3 венчурні групи;

V4 всі відповіді правильні.

Q13 Які маркетингові структури не мають чіткої структуризації, розподілення завдань?

V1 цільові групи;

V2 неформальні маркетингові структури;

V3 венчурні групи;

V4 всі відповіді правильні.

Q14 Алгоритм створення організації маркетингу на підприємстві охоплює:

V1 вісім етапів ;

V2 один етап;

V3 шість етапів;

V4 всі відповіді правильні.

Q15 Доскональне знання ринку – це:

V1 головна передумова створення ефективної організації маркетингу на підприємстві;

V2 демографічна особистість покупця;

V3 сильні і слабкі сторони підприємства, можливості і загрози з боку ринку;

V4 всі відповіді правильні.

Q16 Дослідження ринку, на якому працює підприємство, означає:

V1 товар як такий, що в порівнянні з іншими товарними пропозиціями дає більші блага за однакову ціну;

V2 товар, що переважає за своїми показниками продукти-конкуренти;

V3 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;

V4 всі відповіді правильні.

Q17 Система SWOT-аналізу досліджує:

V1 сильні і слабкі сторони, потенціал і перспективи;

V2 сильні і слабкі сторони, можливості і перспективи підприємства;

V3 сильні і слабкі сторони підприємства, можливості і загрози з боку ринку;

V4 всі відповіді правильні.

Q18 Цілі маркетингу в сфері діяльності конкурентної позиції:

V1 активна наступальна діяльність проти конкурентів;

V2 пошук нових товарів виробничо-технічного призначення;

V3 гнучкість бюджету, достатність витрат на маркетинг;

V4 всі відповіді правильні.

Q19 Використані підходи при розподіленні функцій між виконавцями:

V1 затратний та управлінський;

V2 соціальний;

V3 гнучкий;

V4 всі відповіді правильні.

Q20 Результат п'ятого етапу переорієнтації підприємства:


V1 маркетинговий аудит;

V2 навчання і перепідготовка персоналу;

V3 реалізація стратегії позиціонування підприємства;

V4 всі відповіді правильні.

**Тема 3. Сутність та система маркетингового планування**

 **Основні терміни і поняття теми:** *маркетингове планування, планувати маркетингову діяльність підприємства, імпровізація, повнота та комплексність, конкретність, гнучкість, безперервність, економність, дійсність, документальність, види планів маркетингу (перспективні (стратегічні), середньострокові (тактичні), короткострокові (оперативні), продуктові, асортиментні, знизу вгору); «з гори вниз»; «цілі вниз — плани вгору», корпоративні, дивізіонні, бізнесові, цільові, предметні), нереальні плани.*

### **Основні питання теми**

- 1 Сутність маркетингового планування.
- 2 Основні завдання маркетингового планування.
- 3 Сутність планів маркетингу.
- 4 Етапи та техніка розроблення маркетингового плану.
- 5 Причини, які можуть призвести до створення нереальних маркетингових планів.

### **Основні положення теми**

*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.

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

а) аналіз проблеми, пов'язаної з досягненням поставленої мети. Являє собою дослідження існуючої і бажаної кінцевої ситуацій, принципів проблем реалізації намічених програм з досягнення мети;

б) визначення мети маркетингової діяльності на плановий період. Така мета має бути вираженою кількісно, розрахована на конкретний період, реальна, але разом із тим і напружена;

в) пошук альтернативних рішень, тобто можливих варіантів вирішення існуючих проблем;

г) прогнозування — формування уявлення про майбутній розвиток найважливіших показників діяльності, очікувану поведінку конкурентів, споживачів, постачальників, сфери торгівлі тощо;

д) оцінка — вибір найкращого варіанта вирішення існуючої проблеми;

е) прийняття рішення та постановка планового завдання (пред'явлення плану);

ж) 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)?

Організовуючи 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 неprestижних сегментів, схильність до високих цін, нехтування новинок, недиференційованість маркетингу тощо); базування розрахунків на припущеннях, а не фактах; ускладнення планів; відсутність достатньої інформації; безвідповідальність виконавців.

### **Робота з літературними джерелами**

- 1 Що означає планувати маркетингову діяльність підприємства?
- 2 У чому полягають особливості дослідження умов навколишнього бізнес-середовища та потенціалу підприємства?
- 3 Що таке імпровізація?
- 4 Що являють собою види планів маркетингу залежно від тривалості їх дії?
- 5 Що являють собою види планів маркетингу залежно від масштабів?
- 6 Що являють собою види планів маркетингу залежно від спрямованості процесу розроблення?
- 7 Прогнозування перспектив подальшого розвитку маркетингової діяльності фірми.
- 8 Охарактеризуйте основні принципи маркетингового планування.
- 9 Надайте послідовність дій при розробленні маркетингового плану.
- 10 Які причини слід враховувати при створенні нереальних планів?

### **Тестові завдання для самоконтролю**

Q1 Маркетингове планування – це:

V1 управлінський процес створення і дотримання відповідності між цілями підприємства та його потенційними можливостями і шансами в процесах ринкової діяльності;

V2 координованість дій, достатня фінансова забезпеченість, економність;

V3 висока кваліфікація кадрів та їх постійна спеціальна підготовка, активна політика;

V4 всі відповіді правильні.

Q2 Яке поняття означає розробити чітку програму дій, яка дасть змогу керувати послідовністю, чіткістю і результатами змін з метою отримання бажаного прибутку за визначений період:

V1 планувати маркетингову діяльність підприємства;

V2 цілеспрямованість;

V3 координованість дій;

V4 всі відповіді правильні.

Q3 Протилежністю маркетингового планування є:

V1 пропонування;

V2 імпровізація;

V3 попит;

V4 всі відповіді правильні.

Q4 Основними завданнями маркетингового планування є:

V1 пошук ринків, споживачів незадоволених потреб, творчі підходи до вирішення поставлених маркетингових завдань;

V2 розроблення заходів на окремих напрямках маркетингової діяльності фірми, їх оптимальне об'єднання в єдиний комплекс;

V3 дослідження умов навколишнього бізнес-середовища та потенціалу підприємства;

V4 всі відповіді правильні.

Q5 Основними принципами маркетингового планування є:

V1 повнота та комплексність;

V2 конкретність, гнучкість та безперервність;

V3 економність, дійсність та документальність;

V4 всі відповіді правильні.



Q6 Економність – це:

V1 формування агресивної системи збуту і просування товарів;

V2 оформленість відповідними документами, плановими завданнями конкретним виконавцям;

V3 витрати на планування мають окупатися відповідними доходами, приносити прибуток;

V4 всі відповіді правильні.

Q7 Безперервність – це:

V1 характерна для великих підприємств з незначним асортиментом випуску продукції і невеликою кількістю ринків;

V2 характерна для підприємств, які працюють у різних регіонах;

V3 послідовність та узгодженість маркетингових дій протягом тривалого часу;

V4 всі відповіді правильні.

Q8 Залежно від спрямованості процесу розроблення плани маркетингу підрозділяються так:

V1 цільові та предметні;

V2 «знизу вгору»; «згори вниз»; «цілі вниз — плани вгору»;

V3 корпоративні, дивізіонні та бізнесові;

V4 всі відповіді правильні.

Q9 Залежно від масштабів розроблення плани маркетингу підрозділяються так:

V1 продуктові, асортиментні та як розділ загальногосподарського плану;

V2 «знизу вгору»; «згори вниз»; «цілі вниз — плани вгору»;

V3 корпоративні, дивізіонні та бізнесові;

V4 всі відповіді правильні.

Q10 Залежно від об'єкта розроблення плани маркетингу підрозділяються так:

V1 продуктові, асортиментні та як розділ загальногосподарського плану;

V2 «знизу вгору»; «згори вниз»; «цілі вниз — плани вгору»;

- V3 корпоративні, дивізіонні та бізнесові;
- V4 всі відповіді правильні.

Q11 Залежно від тривалості розроблення плани маркетингу підрозділяються так:

- V1 «знизу вгору»; «згори вниз»; «цілі вниз — плани вгору»;
- V2 перспективні, середньострокові, короткострокові;
- V3 корпоративні, дивізіонні та бізнесові;
- V4 всі відповіді правильні.

Q12 Опишіть послідовність дій при розробленні маркетингового плану:

V1 аналіз проблеми, визначення мети на плановий період, пошук альтернативних рішень; прогнозування, оцінка, прийняття рішення та постановка планового завдання, супроводження плану;

- V2 «знизу вгору»; «згори вниз»; «цілі вниз — плани вгору»;
- V3 корпоративні, дивізіонні та бізнесові;
- V4 всі відповіді правильні.

Q13 Прогнозування — це:

V1 формування уявлення про майбутній розвиток найважливіших показників діяльності, очікувану поведінку конкурентів, споживачів, постачальників, сфери торгівлі тощо;

- V2 вибір найкращого варіанта вирішення існуючої проблеми;
- V3 прийняття рішення та постановка планового завдання;
- V4 всі відповіді правильні.

Q14 Оцінка — це:

V1 вибір найкращого варіанта вирішення існуючої проблеми;

- V2 вибір найкращого варіанта вирішення існуючої проблеми;
- V3 прийняття рішення та постановка планового завдання;
- V4 всі відповіді правильні.

Q15 Опишіть причини, які слід врахувати при створенні нереальних планів:


V1 заміна планування дослідженнями та недооцінка впливу чинників навколишнього середовища;

V2 відсутність конкретних, реальних цілей маркетингової діяльності та базування розрахунків на припущеннях, а не фактах;

V3 дослідження умов навколишнього бізнес-середовища та потенціалу підприємства;

V4 всі відповіді правильні.

#### **Тема 4. Маркетингове стратегічне планування**

 **Основні терміни і поняття теми:** *стратегія утримання конкурентної переваги, стратегія лідерства, стратегія диференціації, стратегія спеціалізації, стратегії зростання (інтенсивного, інтегративного, диверсифікаційного).*

#### **Основні питання теми**

- 1 Сутність маркетингового стратегічного планування.
- 2 Сутність та роль конкурентних стратегій (Ф. Котлер).
- 3 Класифікація маркетингових стратегій за Р. Майлзом та П. Сноу (США)
- 4 Класифікація і характеристики підприємницьких стратегій за П. Друкером.

#### **Основні положення теми**

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.

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.

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, 1980 р.).

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. 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.

2 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.

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.

## **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);
  - випереджальної 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, пропонуванні найбільш дешевих або престижних товарів, розширенні асортименту

продукції, інновації, підвищенні рівня обслуговування, зниженні витрат на виробництво, інтенсифікації реклами тощо.

**3 Стратегія прямує 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».

**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.

### **Класифікація і характеристики підприємницьких стратегій за П. Друкером**

### *1 «Уриваюся першим і завдою масованого удару»*

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 менш ризикована, ніж попередня, оскільки тут мова йде про пропнування товарів, які вже знайшли своїх споживачів.

Використання стратегії творчої імітації потребує швидкозростаючих 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:

- нехтування 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 максимізацію, 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 слабе 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 на 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.

## **Робота з літературними джерелами**

1 Дайте визначення маркетингового стратегічного планування.

2 Що є предметом маркетингового стратегічного планування?

3 Перелічіть основні завдання маркетингового стратегічного планування.

4 Охарактеризуйте стратегії утримання конкурентних переваг (сутність, зміст, особливості та можливі ризики), у тому числі стратегії диверсифікації, домінування за витратами та концентрації.

5 Охарактеризуйте стратегії проникнення на ринок, розвитку ринку, розвитку через товари та розвитку через товари і ринки.

6 Охарактеризуйте інтегративні стратегії, у тому числі стратегії типу «інтеграція вперед», «інтеграція назад», горизонтальна інтеграція.

7 Охарактеризуйте стратегію диверсифікації та її різновиди.

8 Охарактеризуйте конкурентні стратегії та їх альтернативи.

9 Прокоментуйте класифікацію маркетингових стратегій за Майлзом та Сноу.

10 Охарактеризуйте алгоритм процесу маркетингового стратегічного планування за принципом «згори вниз».

11 Охарактеризуйте алгоритм процесу розроблення стратегічного плану маркетингу як частини загального стратегічного плану підприємства.

### **Контрольні питання для тестування**

Q1 Маркетингове стратегічне планування — це:

V1 процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства з метою ефективного розміщення ресурсів для досягнення цільового ринку;

V2 об'єднання споживачів у однорідні групи;

V3 визначення місця товару на ринку;

V4 всі відповіді правильні.

Q2 Які прогнози повинен мати керівник підприємства при стратегічному плануванні?

V1 інвестиції, які необхідні для майбутнього розвитку підприємства;

V2 виробнича програма, яку необхідно узгодити з майбутніми обсягами замовлень;

V3 оборотні засоби, які будуть необхідні підприємству для виконання фінансових зобов'язань;

V4 всі відповіді правильні.

Q3 Якій вид плану формує інструменти координації на випадок виникнення конфліктів чи суперечностей між окремими підрозділами?

- V1 стратегічний;
- V2 перспективний;
- V3 середньостроковий;
- V4 всі відповіді правильні.

Q4 Що є предметом стратегічного планування?

- V1 вирішення питань щодо того, які продукти чи стратегічні простори і в який спосіб мають бути освоєні;
- V2 формування агресивної системи збуту і просування товарів;
- V3 об'єднання споживачів у однорідні групи;
- V4 всі відповіді правильні.

Q5 Основне завдання стратегічного планування — це:

- V1 формування агресивної системи збуту і просування товарів;
- V2 розподілення споживачів на однорідні групи;
- V3 визначення альтернативних варіантів реалізації маркетингових стратегій та розподілення ресурсів між підрозділами підприємства для виконання стратегічних маркетингових планів;
- V4 всі відповіді правильні.

Q6 Стратегія лідерства за рахунок економії на витратах «ціна – кількість» — це:

- V1 формування агресивної системи збуту і просування товарів;
- V2 зменшення витрат, збільшення обсягів виробництва;
- V3 надання товару властивостей, відмінних від інших конкурентних пропозицій;
- V4 всі відповіді правильні.

Q7 Стратегія диференціації — це:

V1 надання товару властивостей, відмінних від інших конкурентних пропозицій;

V2 зменшення витрат, збільшення обсягів виробництва;

V3 орієнтація підприємства на потреби цільового ринку;

V4 всі відповіді правильні.

Q8 Стратегія проникнення на ринок — це:

V1 надання товару властивостей, відмінних від інших конкурентних пропозицій;

V2 зменшення витрат, збільшення обсягів виробництва;

V3 концентрація уваги і діяльності на потребах конкретного сегмента ринку;

V4 всі відповіді правильні.

Q9 Стратегія спеціалізації — це:

V1 надання товару властивостей, відмінних від інших конкурентних пропозицій;

V2 зменшення витрат, збільшення обсягів виробництва;

V3 концентрація уваги і діяльності на потребах конкретного сегмента ринку;

V4 всі відповіді правильні.

Q10 Стратегії зростання — це:

V1 інтенсивна;

V2 інтегративна;

V3 диверсифікаційна;

V4 всі відповіді правильні.

## **МОДУЛЬ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА КОНТРОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Тема 4. Маркетингове стратегічне планування**  
(продовження теми)

 **Основні терміни і поняття теми:** *стратегія типу «інтеграція назад», «інтеграція вперед», горизонтальної*

*інтеграції, стратегія лідера, стратегія прямуючих за лідером, стратегія спеціаліста, підприємств-захисників, фірм-дослідників, фірм-аналізаторів, реагуючих фірм, стратегія творчої імітації; стратегія підприємницького дзюдо.*

### **Основні питання теми**

- 1 Аспекти стратегічного аналізу.
- 2 Аналіз інформації за системою SWOT.
- 3 Метод Бостонської консалтингової групи (матриця «зростання—частка», 1972 р.).
- 4 Портфельний метод.
- 5 Маркетинговий продуктовий план (план удосконалення продукту).

### **Основні положення теми**

#### **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 пропонування, 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, конкурентоспроможність;

в) система досліджень і розробок;

г) система збуту;

д) система матеріально-технічного постачання;

е) кадри;

ж) фінанси;

и) імідж;

к) комплекс маркетингу;

л) 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.

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 так:

- 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;
- поданими письмово.

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

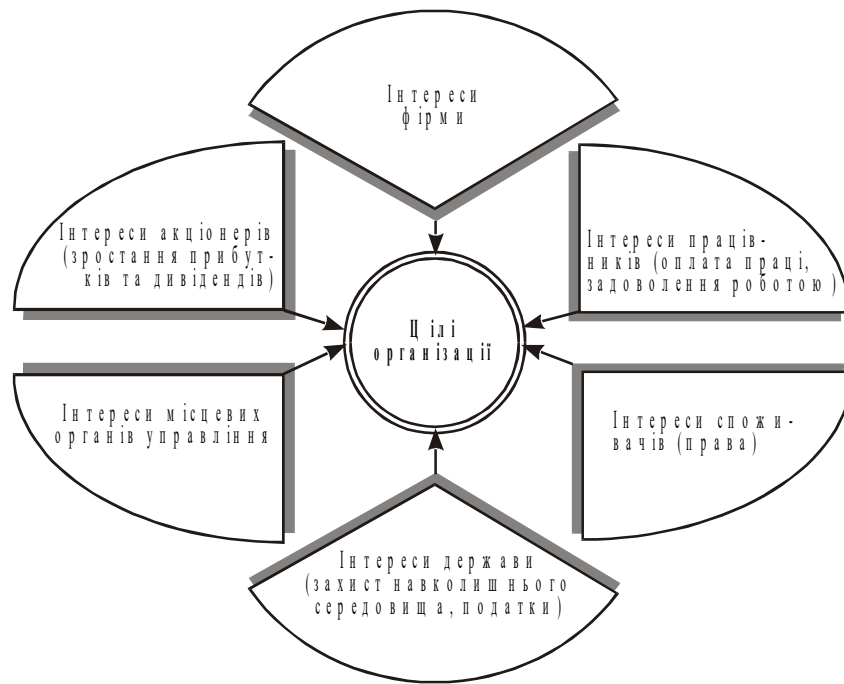


Рисунок 3 – Чинники, які визначають цілі підприємства

*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 «Х» (на ринку «Х» 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 **у** відсотках свою частку ринку «Х» 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:

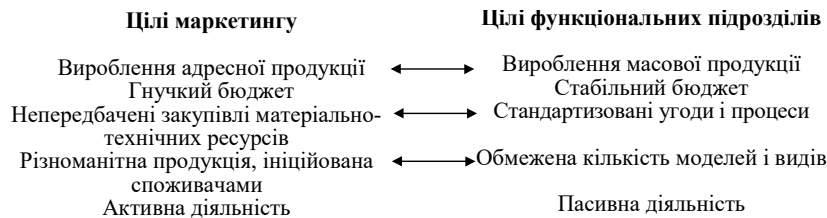
- досягти цінової конкурентоспроможності (п'яти відсотків відхилення від цін основних конкурентів) і дати мінімальну виручку в X % на одиницю продукції до (дата).

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.



### 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 двовимірної 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.)**

Метод Бостонської консалтингової групи (матриця «зростання—частка», 1972 р.) дає змогу ідентифікувати місце багатопрофільної фірми на ринку, її частку ринку відносно основних темпів зростання галузі (рисунок 4).

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

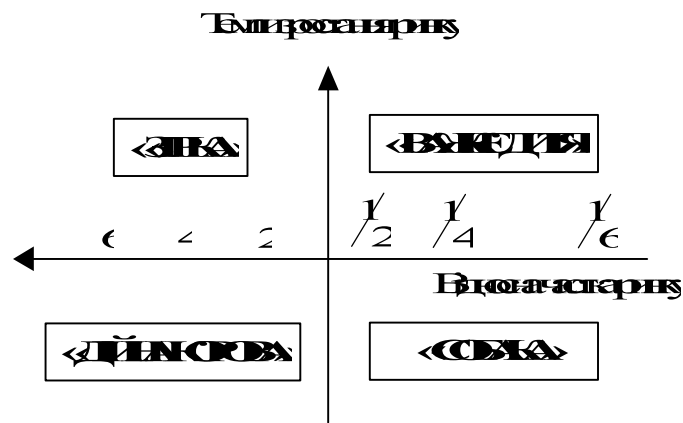


Рисунок 4 - Матриця «зростання — частка»

### 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» (швидке зростання / мала частка) — проблематичні товари, потребують значного фінансування, мають шанси на успіх, оскільки ринок розширюється. Маркетингові стратегії — інтенсифікація маркетингових зусиль (*стратегія посилення*) або *деінвестування* (вихід з ринку);

«зірки» — (швидке 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:

а) 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;

б) 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:

а) визначити можливу маркетингову стратегію для кожного товару;

б) оцінити потреби у фінансуванні і потенціал рентабельності кожного товару;

в) 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;

г) розробити сценарій майбутнього розвитку, виходячи з очікуваних темпів зростання, враховуючи цілі часток ринку для кожного бізнесу і використовуючи різні гіпотези щодо стратегій прямих конкурентів;

д) оцінити потенціал наявного портфеля в термінах сумарних грошових потоків, які можна очікувати від кожного напрямку, з розбивкою за роками в межах горизонту планування;

е) проаналізувати стратегічний розрив між досягнутими і бажаними показниками;

ж) 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»**

Матриця «ринок — продукт» дає змогу ідентифікувати можливості окремого продукта чи сегмента, на якому намагається закріпитися підприємство (рисунок 5).

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

Рисунок 5 – Матриця «ринок — продукт»

### ***(Матриця Ігоря Ансоффа)***

#### **Матриця «привабливість — конкурентоспроможність»**

Матриця БКГ, як і багато інших, виходить тільки з оцінки двох, хоча і досить характерних, індикаторів, що часом недостатньо для вибору стратегії. Рациональнішим, але доволі трудомістким, є використання багатокритеріальної матриці «привабливість — конкурентоспроможність», яка зіставляє чинники, що визначають рівень зацікавленості підприємства в можливості вийти і закріпитись на тому чи іншому ринку (рисунок 6).

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

- рівень кожного із показників конкурентоспроможності 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.

Як результат проведеного аналізу будується багатокритеріальна матриця.

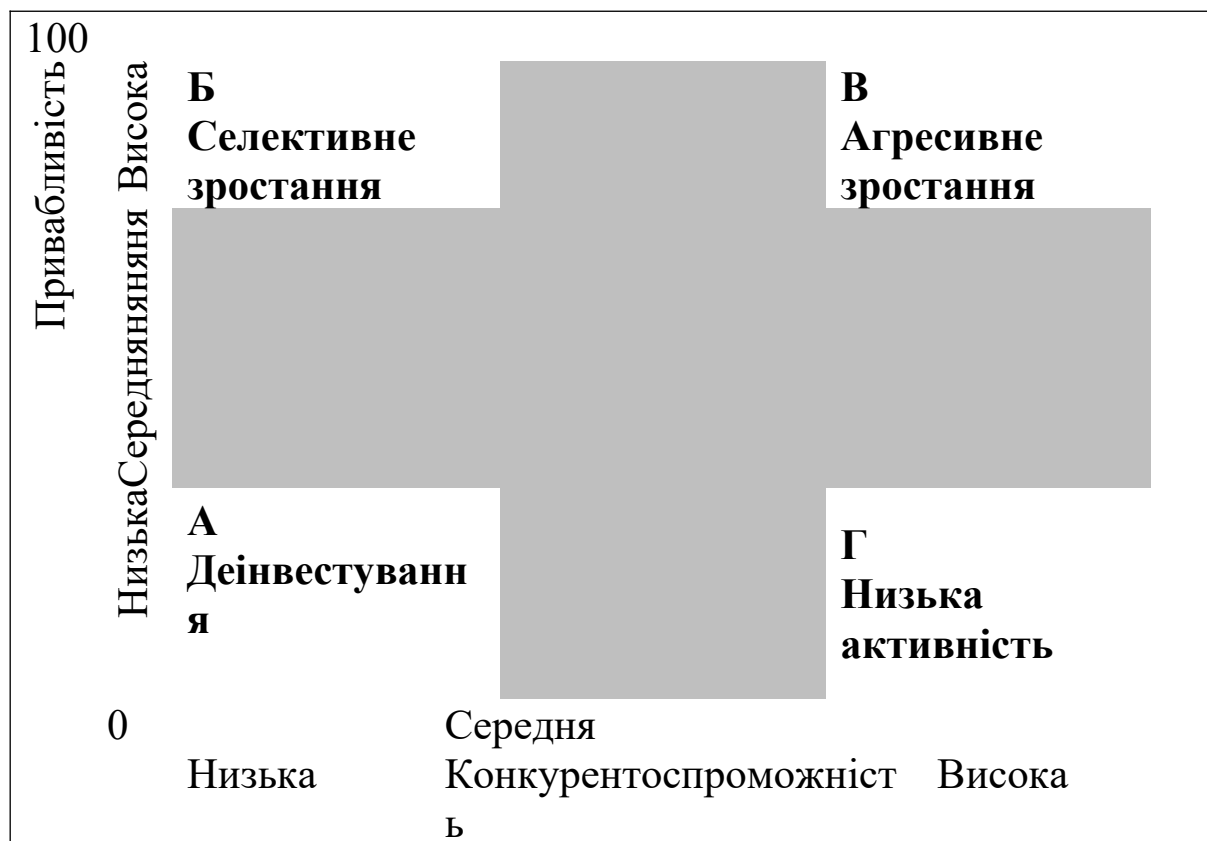


Рисунок 6 – Приклад критеріальної матриці

Зона А — привабливість і конкурентоспроможність 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 конкурентоспроможність підприємства високі. Стратегія — агресивне (активне) зростання.

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

Існують деякі обмеження щодо використання багатокритеріальної матриці, зокрема:

а) проблема вимірювання (складність, можливість суб'єктивізму оцінок);

б) складність оціночних процедур;

в) чутливість результатів до методів агрегування оціночних чинників;

г) 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 конкурентоспроможності 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.

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, продуктових планів, реклами тощо).

Алгоритм розроблення програми комплексу маркетингу наведено на рисунку 7.

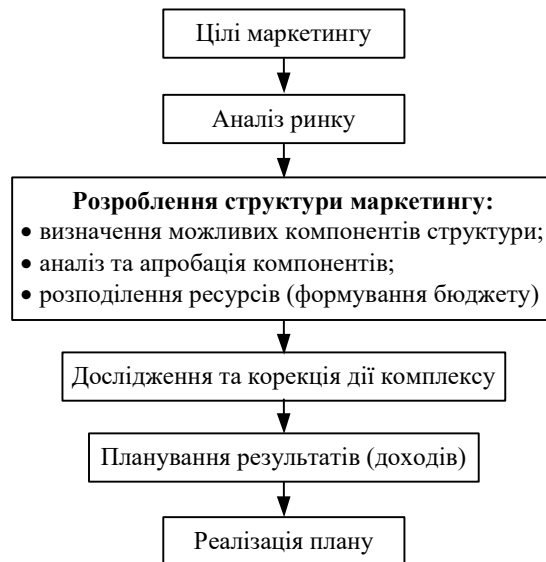


Рисунок 7 – Алгоритм розроблення програми маркетингу

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.

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 (у відсотках 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 (відсоток від обсягів продажу) у США становлять:

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

### **Маркетинговий продуктовий 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, відсоток браку, кількість рекламаций 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:*

- а) розуміти поставлені цілі і шляхи їх досягнення;
- б) мати активного, цілеспрямованого керівника програми;
- в) створити належну систему управління, систему доведення рішень до виконавців і зворотнього зв'язку;
- г) установити систему мотивації виконавців;
- д) звертати увагу на деталі і виявити здоровий глузд;
- е) уникати «паралічу дій» через надмірний аналіз проблеми;
- ж) сприяти відкритій комунікації для того, щоб дати вихід проблемам;
- и) скласти і виконувати точний графік дій для:
  - розподілення планових заходів та інструментів на окремі інтервали в плановому періоді;
  - встановлення інтервалу «імпульс — реакція».
- к) 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);
  - підвищення рівня гнучкості організаційних структур;
  - швидкі кадрові перестановки.

### **Робота з літературними джерелами**

- 1 Дайте визначення маркетингового стратегічного планування.
- 2 Що є предметом маркетингового стратегічного планування?
- 3 Перелічіть основні завдання маркетингового стратегічного планування.
- 4 Охарактеризуйте стратегії утримання конкурентних переваг (сутність, зміст, особливості та можливі ризики), у тому числі стратегії диверсифікації, домінування за витратами та концентрації.
- 5 Охарактеризуйте стратегії проникнення на ринок, розвитку ринку, розвитку через товари та розвитку через товари і ринки.
- 6 Охарактеризуйте інтегративні стратегії, у тому числі стратегії типу «інтеграція вперед», «інтеграція назад», горизонтальна інтеграція.
- 7 Охарактеризуйте стратегію диверсифікації та її різновиди.
- 8 Охарактеризуйте конкурентні стратегії та їх альтернативи.
- 9 Прокоментуйте класифікацію маркетингових стратегій за Майлзом та Сноу.
- 10 Охарактеризуйте алгоритм процесу маркетингового стратегічного планування за принципом «згори вниз».

11 Охарактеризуйте алгоритм процесу розроблення стратегічного плану маркетингу як частини загального стратегічного плану підприємства.

12 Назвіть та охарактеризуйте основні аспекти стратегічного аналізу.

13 Прокоментуйте методику стратегічного аналізу за системою SWOT.

14 Що таке місія підприємства?

15 Охарактеризуйте процес формування місії підприємства та зміст його документа.

16 Назвіть та охарактеризуйте цілі діяльності підприємства та вимоги до них.

17 Прокоментуйте чинники, які визначають цілі підприємства.

18 Перелічіть та наведіть приклади типових цілей маркетингу підприємства.

19 Що таке стратегічні господарські поля?

20 Охарактеризуйте портфельний метод вироблення стратегії маркетингу підприємства.

21 Поясніть сутність матриці «зростання — частка».

22 Поясніть сутність матриці «ринок — продукт».

23 Охарактеризуйте сутність та зміст маркетингової програми.

24 Назвіть та прокоментуйте основні завдання та алгоритм розробки програми маркетингу.

25 Назвіть та охарактеризуйте основні типи маркетингових програм.

26 Які є підходи до формування бюджету маркетингу?

27 Назвіть необхідні умови для здійснення маркетингових програм.

### **Контрольні питання для тестування**

Q1 Сутність стратегії проникнення на ринок:

V1 збільшення обсягів продажу існуючих товарів на існуючих ринках;

V2 збільшення обсягів продажу шляхом упровадження традиційних товарів на нові ринки;

V3 збільшення обсягів продажу шляхом впровадження нових товарів на традиційні ринки;  
V4 всі відповіді правильні.

Q2 Сутність стратегії розвитку через товари:

V1 збільшення обсягів продажу існуючих товарів на існуючих ринках;

V2 збільшення обсягів продажу шляхом упровадження традиційних товарів на нові ринки;

V3 збільшення обсягів продажу шляхом впровадження нових товарів на традиційні ринки;

V4 всі відповіді правильні.

Q3 Сутність стратегії розвитку через товари і ринки:

V1 збільшення обсягів продажу існуючих товарів на існуючих ринках;

V2 збільшення обсягів продажу шляхом упровадження нових товарів на нові ринки;

V3 збільшення обсягів продажу шляхом впровадження нових товарів на традиційні ринки;

V4 всі відповіді правильні.

Q4 В яких ситуаціях використовується стратегія типу «інтеграція назад»:

V1 для захисту або стабілізації важливих джерел постачання з метою збільшення виробництва і збуту продукції;

V2 для забезпечення контролю за каналами розподілення;

V3 придбання фірм-конкурентів;

V4 всі відповіді правильні.

Q5 В яких ситуаціях використовується стратегія типу «інтеграція вперед»:

V1 для захисту або стабілізації важливих джерел постачання з метою збільшення виробництва і збуту продукції;

V2 для забезпечення контролю за каналами розподілення;

V3 придбання фірм-конкурентів;

V4 всі відповіді правильні.



Q6 Коли актуальна стратегія зростання через диверсифікацію?

V1 коли підприємство не має великих можливостей для зростання чи забезпечення рентабельності свого наявного виробництва;

V2 освоєння абсолютно нових для підприємства сфер діяльності;

V3 коли базовий ринок на стадії розпаду або якщо позиції конкурентів досить сильні;

V4 всі відповіді правильні.

Q7 Стратегія концентричної (вертикальної або горизонтальної) диверсифікації — це:

V1 пошук нових видів діяльності одного і того ж або дещо іншого технологічного чи комерційного рівня;

V2 освоєння абсолютно нових для підприємства сфер діяльності;

V3 збільшення обсягів продажу шляхом впровадження нових товарів на традиційні ринки;

V4 всі відповіді правильні.

Q8 Стратегія чистої (латеральної) диверсифікації — це:

V1 пошук нових видів діяльності одного і того ж або дещо іншого технологічного чи комерційного рівня;

V2 освоєння абсолютно нових для підприємства сфер діяльності;

V3 збільшення обсягів продажу шляхом впровадження нових товарів на традиційні ринки;

V4 всі відповіді правильні.

Q9 Переваги альтернативи реалізації стратегії «трансфер знань»:

V1 додаткові інноваційні ідеї, економія на розробках;

V2 зменшення витрат і часу;

V3 реалізація власних ідей на свій розсуд;

V4 всі відповіді правильні.

Q10 Переваги альтернативи реалізації стратегії «спільні дослідження і розробки»:

V1 додаткові інноваційні ідеї, економія на розробках;

- V2 зменшення витрат і часу;
- V3 реалізація власних ідей на свій розсуд.
- V4 всі відповіді правильні.

Q11 Стратегія лідера - це:

- V1 захист своїх позицій на ринку;
- V2 атака на позиції лідера;
- V3 концентрація уваги підприємства на одній чи кількох нішах ринку, які не є цікавими для великих підприємств чи фірм;
- V4 всі відповіді правильні.

Q12 Стратегія спеціаліста - це:

- V1 захист своїх позицій на ринку;
- V2 атака на позиції лідера;
- V3 концентрація уваги підприємства на одній чи кількох нішах ринку, які не є цікавими для великих підприємств чи фірм;
- V4 всі відповіді правильні.

Q13 Стратегія претендентів на лідерство - це:

- V1 захист своїх позицій на ринку;
- V2 атака на позиції лідера;
- V3 концентрація уваги підприємства на одній чи кількох нішах ринку, які не є цікавими для великих підприємств чи фірм;
- V4 всі відповіді правильні.

Q14 Стратегія підприємств - захисників - це:

- V1 захист своїх позицій на ринку;
- V2 надання споживачам відносно стабільного набору продуктів (послуг) на існуючих добре вивчених і стабільних ринках;
- V3 концентрація уваги підприємства на одній чи кількох нішах ринку, які не є цікавими для великих підприємств чи фірм;
- V4 всі відповіді правильні.

Q15 Стратегія фірм-дослідників – це:

- V1 захист своїх позицій на ринку;

V2 надання споживачам відносно стабільного набору продуктів (послуг) на існуючих добре вивчених і стабільних ринках;

V3 пошук нових продуктів і ринкових можливостей;

V4 всі відповіді правильні.

Q16 Стратегія фірм - аналізаторів - це:

V1 захист своїх позицій на ринку;

V2 надання споживачам відносно стабільного набору продуктів (послуг) на існуючих добре вивчених і стабільних ринках;

V3 збалансоване поєднання стратегій фірм – захисників і дослідників;

V4 всі відповіді правильні.

Q17 Класифікація і характеристики підприємницьких стратегій за П. Друкером - це:

V1 «уриваюся першим і завдаю масового удару»;

V2 надання споживачам відносно стабільного набору продуктів (послуг) на існуючих добре вивчених і стабільних ринках;

V3 «нападати швидко і зненацька»;

V4 всі відповіді правильні.

Q18 Стратегія підприємницького дзюдо — це:

V1 «уриваюся першим і завдаю масового удару»;

V2 надання споживачам відносно стабільного набору продуктів (послуг) на існуючих добре вивчених і стабільних ринках;

V3 уникнення звичок, пошук оригінальних рішень стосовно продуктів чи ринків;

V4 всі відповіді правильні.

Q19 Назвіть найшкідливіші звички у підприємницькій діяльності:

V1 нехтування до нових рішень, які не були опрацьовані чи прийняті;

V2 схильність до високих цін;

V3 орієнтування на максимізацію, а не на оптимізацію продуктів, послуг чи процесів;

V4 всі відповіді правильні.

Q20 Коли може спрацювати стратегія підприємницького дзюдо?

V1 коли лідери не звертають уваги на власні успіхи та невдачі;

V2 коли лідери, не приділяють уваги політиці оптимізації;

V3 коли лідери не реагують на інтенсивні зміни в галузі чи на ринку;

V4 всі відповіді правильні.

Q21 Мета стратегії «економічних ніш»:

V1 віднайдення слабкого місця конкурента, гнучке використання сили противника проти нього самого;

V2 проведення попереднього детального аналізу, визначення єдиної, чітко окресленої мети, на якій будуть концентруватися всі зусилля значних і постійних інвестицій,;

V3 досягнення монопольної позиції на невеликій частині ринку, уникнення небажаної реакції конкурентів;

V4 всі відповіді правильні.

Q22 Назвіть різновиди стратегії можливих цінностей:

V1 стратегія створення споживчої корисності;

V2 стратегія ціноутворення;

V3 стратегія реальних можливостей споживача та стратегія «цінностей» для споживача;

V4 всі відповіді правильні.

Q23 Стратегія ціноутворення передбачає:

V1 формування ціни не на конкретний фізичний продукт, який пропонується для продажу, а на ту послугу, яку він надає споживачеві;

V2 пропонування споживачеві не продукту, а цінності, яку він собою являє;

V3 модифікацію існуючого товару чи послуги з метою найкращого забезпечення потреб споживачів відповідно до їх власного розуміння своїх проблем;

V4 всі відповіді правильні.

Q24 Макроекономічні умови є:

V1 темпи зростання ВВП та НД, реальні доходи на душу населення, темпи інфляції, зайнятість робочої сили, рівень банківського відсотка, податки, митні тарифи і т. д.;

V2 кліматичні та географічні умови, екологічний стан та існуючі обмеження;

V3 діюча система законів, нормативів тощо;

V4 всі відповіді правильні.

Q25 Що таке стан та тенденції еволюції?

V1 місткість та її зміни (зростання, стагнація, спад), співвідношення попиту та пропонування, середнє споживання на душу населення, сезонність споживання, форми та інтенсивність рекламної діяльності;

V2 збутові системи, канали збуту, види збуту (селективний, ексклюзивний, інтенсивний), величина збутових витрат, типи збутових посередників, політика збутовиків;

V3 канали та суб'єкти комунальних систем, банки, транспортні організації і т. д.;

V4 всі відповіді правильні.

Q26 Що таке поведінка інших суб'єктів ринку?

V1 місткість та її зміни (зростання, стагнація, спад), співвідношення попиту та пропонування, середнє споживання на душу населення, сезонність споживання, форми та інтенсивність рекламної діяльності;

V2 збутові системи, канали збуту, види збуту (селективний, ексклюзивний, інтенсивний), величина збутових витрат, типи збутових посередників, політика збутовиків;

V3 канали та суб'єкти комунальних систем, банки, транспортні організації і т. д.;

V4 всі відповіді правильні.

Q27 Охарактеризуйте поведінку збутовиків?

V1 місткість та її зміни (зростання, стагнація, спад), співвідношення попиту та пропонування, середнє споживання на душу населення, сезонність споживання, форми та інтенсивність рекламної діяльності;

V2 збутові системи, канали збуту, види збуту (селективний, ексклюзивний, інтенсивний), величина збутових витрат, типи збутових посередників, політика збутовиків;

V3 канали та суб'єкти комунальних систем, банки, транспортні організації і т. д;

V4 всі відповіді правильні.

Q28 Стратегічний аналіз може здійснюватися за системою:

V1 SWOT (*strong* — сила, *weak* — слабкість, *opportunities* — можливості, *threats* — загрози);

V2 визначення ефективності збутової діяльності фірми;

V3 дослідження ефективності стратегічних рішень;

V4 всі відповіді правильні.

Q29 Місія підприємства — це:

V1 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;

V2 визначення ефективності збутової діяльності фірми;

V3 дослідження ефективності стратегічних рішень;

V4 всі відповіді правильні.

Q30 Цілі щодо збуту продукції:

V1 збільшити кількість клієнтів на X до (дата);

V2 збільшити обсяг збуту продукту «А» на X % у регіоні «Х» (на ринку «Х» до конкретної дати);

V3 збільшити на у відсотках свою частку ринку «Х» до (дата);

V4 всі відповіді правильні.

Q31 Цілі щодо рентабельності:

V1 збільшити загальний прибуток на вкладений капітал на X % у наступному плановому році;

V2 збільшити обсяг збуту продукту «А» на X % у регіоні «Х» (на ринку «Х» до конкретної дати);

V3 збільшити на у відсотках свою частку ринку «Х» до (дата);

V4 всі відповіді правильні.

Q32 Цілі щодо цін:

V1 збільшити загальний прибуток на вкладений капітал на X % у наступному плановому році;

V2 досягти цінової конкурентоспроможності (5 % відхилення від цін основних конкурентів) і дати мінімальну виручку в X % на одиницю продукції до (дата);

V3 збільшити на у відсотках свою частку ринку «X» до (дата).

V4 всі відповіді правильні.

Q33 Назвіть види взаємозв'язку:

V1 цільовий конфлікт;

V2 комплементарний зв'язок;

V3 індиферентність;

V4 всі відповіді правильні.

Q34 Портфельний метод базується на:

V1 чіткому розподіленні напрямів діяльності щодо товарів, ринків чи сегментів;

V2 ідентифікації конкурентоспроможності та привабливості, які дають змогу порівняти стратегічну цінність різних напрямів;

V3 зв'язку між стратегічним положенням і фінансовими та економічними показниками підприємства.

V4 всі відповіді правильні.

Q35 Згідно з матрицею «зростання—частка», товар у квадранті «швидке зростання — мала частка» — це товар типу:

V1 «дійна корова»;

V2 «важке дитя»;

V3 «зірка»;

V4 всі відповіді правильні.

Q36 «Дійні корови» - це товар:

V1 у стадії зрілості, приносить великий прибуток, є джерелом фінансування для розвитку диверсифікації чи досліджень;

V2 не приносить прибутку, не мають перспектив;

V3 проблематичний, потребує значного фінансування, має шанси на успіх, оскільки ринок розширяється;

V4 всі відповіді правильні.

Q37 «Собаки» - це товар:

V1 у стадії зрілості, приносить великий прибуток, є джерелом фінансування для розвитку диверсифікації чи досліджень;

V2 не приносить прибутку, не має перспектив;

V3 проблематичні товари, потребують значного фінансування, має шанси на успіх, оскільки ринок розширяється;

V4 всі відповіді правильні.

Q38 «Важкі діти» - це товар:

V1 у стадії зрілості, приносить великий прибуток, є джерелом фінансування для розвитку диверсифікації чи досліджень;

V2 не приносить прибутку, не має перспектив;

V3 проблематичні товари, потребують значного фінансування, мають шанси на успіх, оскільки ринок розширяється;

V4 всі відповіді правильні.

Q39 «Зірки» - це товар:

V1 у стадії зрілості, приносить великий прибуток, є джерелом фінансування для розвитку диверсифікації чи досліджень;

V2 не приносить прибутку, не має перспектив;

V3 товари-лідери на швидко зростаючому ринку;

V4 всі відповіді правильні.

Q40 Матриця «ринок-продукт» дає змогу:

V1 ідентифікувати можливості окремого продукту чи сегмента, на якому намагається закріпитися підприємство;

V2 визначити можливу маркетингову стратегію для кожного товару;

V3 на загальну орієнтацію, яка потребує уточнення;

V4 всі відповіді правильні.



Q41 Матриця «привабливість - конкурентспроможність» дає змогу:

V1 ідентифікувати можливості окремого продукту чи сегмента, на якому намагається закріпитися підприємство;

V2 визначити можливу маркетингову стратегію для кожного товару;

V3 визначити рівень зацікавленості підприємства в можливості вийти і закріпитись на тому чи іншому ринку;

V4 всі відповіді правильні.

Q42 Матриця «привабливість - конкурентспроможність» дає змогу:

V1 ідентифікувати можливості окремого продукту чи сегмента, на якому намагається закріпитися підприємство;

V2 визначити можливу маркетингову стратегію для кожного товару;

V3 визначити рівень зацікавленості підприємства в можливості вийти і закріпитись на тому чи іншому ринку;

V4 всі відповіді правильні.

Q43 Портфельний метод — це:

V1 завершення і конкретизація процесу стратегічного маркетингового планування;

V2 визначення можливої маркетингової стратегії для кожного товару;

V3 визначення рівня зацікавленості підприємства в можливості вийти і закріпитись на тому чи іншому ринку;

V4 всі відповіді правильні.

Q44 Маркетингова програма — це:

V1 планування конкретних дій з реалізації маркетингових стратегій;

V2 визначення можливої маркетингової стратегії для кожного товару;

V3 оптимальне поєднання інструментів маркетингу з урахуванням конкретного періоду його дії і відповідного фінансового забезпечення;

V4 всі відповіді правильні.

Q45 Для формування бюджету маркетингу використовують такі підходи:

V1 виходячи з цілей і стратегії підприємства — в обсягах, необхідних для реалізації окремих інструментів;

V2 метод конкурентного паритету — не менше ніж основний конкурент;

V3 метод аналогій (у тих же пропорціях, що витрачається в середньому по галузі чи на інших підприємствах);

V4 всі відповіді правильні.

Q46 Основна мета розроблення продуктового плану:

V1 аналіз продукту (продукції) підприємства з позиції споживача;

V2 обґрунтування необхідності його вдосконалення;

V3 можливостей і напрямів цього вдосконалення;

V4 всі відповіді правильні.

Q47 Основні причини «відкриття стратегічних вікон»:


V1 поява нових технологій і утворення нових сегментів;

V2 виникнення нових каналів розподілу і зміна природи попиту;

V3 нове законодавство і економічні потрясіння;

V4 всі відповіді правильні.

## **Тема 5. Тактичне та оперативне планування маркетингу**

 **Основні терміни і поняття теми:** *маркетингове тактичне планування, тактичний план маркетингу, ринки, галузь, фірма, товар, ринок товару, розподілення товару, політика ціноутворення, політика просування, чинники навколишнього середовища, бізнес-план, резюме, критичні ризики і проблеми, коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт кислотного тесту середній період погашення заборгованості покупцями, середній період оплати рахунків постачальникам, джерела фінансування, кредиторська заборгованість, короткотермінові кредити, інтенсивність планування, діапазон планування, річний план маркетингу.*

## **Основні питання теми**

- 1 Суть та основні елементи маркетингового тактичного планування.
- 2 Структура тактичного плану маркетингу
- 3 Бізнес-план фірми та його основні розділи.
- 4 Показники ліквідності та активності. Їх сутність.
- 5 Визначення джерел і напрямів використання засобів на підставі балансу.

## **Основні положення теми**

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 три – п'ять 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;
- позиціювання;
- 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 (три - чотири 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 конкурентоспроможності 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;
- проект джерел і напрямів використання фінансових ресурсів;
- плановий баланс;
- фінансові співвідношення і коефіцієнти;
- прогноз прибутків і витрат.

*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. **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

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

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

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

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»).

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.

## **Робота з літературними джерелами**



1 Охарактеризуйте сутність та зміст маркетингового тактичного планування.

2 Назвіть основні розділи тактичного плану маркетингу та охарактеризуйте їх зміст.

3 Розкрийте сутність та завдання бізнес-плану підприємства.

4 Охарактеризуйте основні розділи бізнес-плану підприємства.

5 Окресліть характерні риси маркетингового оперативного планування.

6 Назвіть та охарактеризуйте функціональні сфери діяльності підприємства, які охоплюються оперативним плануванням.

7 Назвіть терміни річного маркетингового планування.

### **Тестові завдання для самоконтролю**

Q1 Маркетингове тактичне планування - це:

V1 ядро реалізації стратегічних планів;

V2 координованість дій, достатня фінансова забезпеченість, економність;

V3 висока кваліфікація кадрів та їх постійна спеціальна підготовка;

V4 всі відповіді правильні.

Q2 Маркетингове тактичне планування охоплює період:

V1 один - три роки;

V2 два - три роки;

V3 три – п`ять років;

V4 всі відповіді правильні.

Q3 Основні аспекти аналізу:

V1 ринки: обсяги продажу, витрати;

V2 галузь: модель її зростання, основні характеристики;

V3 фірма: динаміка і логіка її розвитку, організаційна структура, прибутковість, імідж, компетенція, сфера діяльності;

V4 всі відповіді правильні.

Q4 Максимальна кількість розділів бізнес-плану:

- V1 девять;
- V2 10;
- V3 12;
- V4 всі відповіді правильні.

Q5 При розробленні оперативного планування слід дотримуватися:

- V1 закону масштабності;
- V2 закону вирівнювання «вузьких місць»;
- V3 закону Каретто;
- V4 всі відповіді правильні.

Q6 Горизонт оперативного планування:

- V1 до одного року;
- V2 до трьох років;
- V3 до 15 років;
- V4 всі відповіді правильні.

Q7 Діапазон планування – це:

- V1 детальність;
- V2 внутрішні умови;
- V3 обмежений спектр альтернатив;
- V4 всі відповіді правильні.

Q8 Основою для планування є:

- V1 детальність;
- V2 внутрішні умови;
- V3 обмежений спектр альтернатив;
- V4 всі відповіді правильні.

Q9 Інтенсивністю планування є:

- V1 детальність;
- V2 внутрішні умови;
- V3 обмежений спектр альтернатив;
- V4 всі відповіді правильні.

Q10 Цикл річного планування починається:


V1 з детального дослідження споживачів і закінчується через 48 тижнів;

V2 з детального дослідження споживачів і закінчується через 20 тижнів;

V3 з детального дослідження споживачів і закінчується через 12 тижнів;

V4 всі відповіді правильні.

## **Тема 6. Контроль та аналіз маркетингової діяльності підприємства**

 **Основні терміни і поняття теми:** *контроль, контролінг, аналіз маркетингової діяльності фірми, алгоритм аналізу, аналіз річних планів збуту, товарооборот, валовий товарооборот, структура товарообороту, контроль прибутковості, контроль ефективності маркетингу, аналіз товарно-матеріальних запасів, маркетинговий аудит, процес аудиту, діагноз розділів маркетингу.*

### **Основні питання теми**

- 1 Сутність, процес контролю та його складові.
- 2 Сутність контролінгу.
- 3 Питання, які належать до сфери контролінгу маркетингу.
- 4 Алгоритм аналізу.
- 5 Аналіз результатів маркетингової діяльності фірми.
- 6 Процес аудиту.

### **Основні положення теми**

**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);
  - дільниць 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 продажу 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;

д) циклічність коливань у збуті продукції;

е) динаміка замовлень (замовлення звітного року/замовлення попереднього року);

ж) ефективність товарообороту.

$K$  = валовий товарооборот/кількість працівників (клієнтів, продавців, рекламацій);

и) 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)  $K_{\text{ЧИСТ.ПРИБ}} = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{обсяг продажу}}$  ;

д) визначення прибутковості товарів у розрізі територій, споживачів, каналів розподілення і т. д.

## 3 Контроль ефективності маркетингу

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

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

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)  $V_3$ .



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

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

**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.

### **Робота з літературними джерелами**

- 1 Дайте визначення контролю та контролінгу.
- 2 Назвіть складові контролю.
- 3 Охарактеризуйте основні аспекти процесу контролю.
- 4 Що розуміють під об'єктами контролю?
- 5 Що таке контрольовані норми?

6 Що таке точки контролю?

7 Охарактеризуйте питання, які належать до сфери контролінгу маркетингу.

8 Назвіть та прокоментуйте критерії ефективних форм контролю.

9 Дайте визначення аналізу маркетингової діяльності фірми та розкрийте його основні аспекти.

10 Охарактеризуйте алгоритм аналізу маркетингової діяльності підприємства.

11 Охарактеризуйте зміст аналізу результатів маркетингової діяльності підприємства, у тому числі аналізу:

- річних планів збуту;
- прибутковості;
- ефективності маркетингу;
- товарно-матеріальних запасів.

12 Розкрийте сутність та зміст маркетингового аудиту.

### **Тестові завдання для самоконтролю**

Q1 Процес визначення, оцінки та інформування про відхилення дійсних значень від заданих (планових) або їх ідентичність – це:

- V1 контроль;
- V2 координованість дій;
- V3 контролінг;
- V4 всі відповіді правильні.

Q2 Система управління, яка охоплює планування, контроль, звітність та менеджмент – це:

- V1 контроль;
- V2 координованість дій;
- V3 контролінг;
- V4 всі відповіді правильні.

Q3 Мета контролю маркетингової діяльності — це:

V1 виявлення і документування недоліків й запобігання їх виникненню;

V2 дослідження сукупності маркетингових дій, умов, зв'язків;

V3 динаміка і логіка її розвитку, організаційна структура, прибутковість, імідж, компетенція, сфера діяльності;

V4 всі відповіді правильні.

Q4 Алгоритм аналізу - це:

V1 визначення мети аналізу та вибір вихідного матеріалу;

V2 отримання кращого уявлення, збір даних та їх класифікація;

V3 оцінювання, інтерпретація даних, складання звіту;

V4 всі відповіді правильні.

Q5 Для проведення збутової діяльності фірми використовують фінансові звіти фірм:

V1 результати господарської діяльності;

V2 балансовий звіт;

V3 прибутки і витрати;

V4 всі відповіді правильні.

Q6 Що таке маркетинговий аудит?

V1 це цілеспрямоване управлінське консультування з виявлення втрачених вигод від недостатнього використання комплексу маркетингу і розроблення адекватної маркетингової стратегії фірми;

V2 аналіз, планування, втілення в життя та контроль за проведенням заходів;

V3 закінчення;

V4 всі відповіді правильні.

Q7 Процес аудиту – це:

V1 підготовка та діагноз;

V2 планування дій та упровадження маркетингової стратегії фірми;

V3 обмежений спектр альтернатив;

V4 всі відповіді правильні.

Q8 Планування дій – це:

V1 знаходження рішень для отримання втраченої вигоди від нереалізованих маркетингових стратегій;

V2 внутрішні умови;

V3 оцінка результатів виконаної роботи;

V4 всі відповіді правильні.

Q9 Формування суспільної думки є:

V1 планування «Public Relations»;

V2 робота із засобами масової інформації;

V3 формування іміджу фірми;

V4 всі відповіді правильні.

Q10 Назвіть напрями маркетингової стратегії фірми?

V1 методи вироблення стратегії та розроблення маркетингової стратегії;

V2 обговорення і прийняття маркетингової стратегії та упровадження комплексу маркетингу;

V3 контроль виконання маркетингової стратегії;

V4 всі відповіді правильні.

### Словник термінів

**Бізнес-план підприємства** — документ, в якому обґрунтовується реальність запропонованої справи з урахуванням особливостей ринку, можливостей підприємства і кінцевих результатів, а також передумов і умов її успішної реалізації.

**«Важке дитя» («Знак питання»)** — проблематичні товари, що мають шанси на успіх, але потребують значних капіталовкладень.

**Виробничо-орієнтована концепція маркетингового менеджменту** — концентрація уваги на збільшенні обсягів виробництва, зменшенні собівартості продукції, а, відповідно, і ціни, оптимізації системи розподілення з метою забезпечення споживачів відомими і доступними товарами на ринку, де попит перевищує пропонування.

**«Дійна корова»** — товар у стадії зрілості, що приносить великі прибутки і є джерелом фінансування процесів диверсифікації та досліджень.

**Збутова концепція маркетингового менеджменту** — концентрація уваги на формуванні агресивної та винахідливої системи збуту підприємства, яка забезпечить достатні обсяги реалізації продукції, що виробляється.

**«Зірка»** — товар-лідер на швидкозростаючому ринку.

**Імідж** — образ, уявлення споживача про підприємство, товар, послугу тощо.

**Конкуренція** — властиве товарному виробництву змагання між окремими економічними суб'єктами (конкурентами), зацікавленими у вигідніших умовах виробництва та збуту товарів.

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

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

**Концепція маркетингового менеджменту** — загальні уявлення про організацію маркетингової діяльності підприємства виходячи з умов ринку, потреб споживачів і можливостей підприємства їх задовольнити.

**Кон'юнктура** — існуюча на ринку економічна ситуація, яку характеризують співвідношення між попитом та пропонуванням, рівень та динаміка цін, товарних запасів та інші економічні показники та чинники.

**Маркетингове планування** — управлінський процес створення і підтримки відповідності між цілями підприємства та його потенціальними можливостями і шансами в процесах ринкової діяльності.

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

**Маркетинговий аудит** — цілеспрямоване управлінське консультування з виявлення втрачених вигод від недостатнього

використання комплексу маркетингу і розроблення адекватної маркетингової стратегії фірми.

**Маркетинговий менеджмент** — аналіз, планування, втілення в життя та контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення та підтримку взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети підприємства.

**Маркетинговий продуктивний план** — аналіз продукції підприємства з позиції споживача, обґрунтування необхідності, можливостей, напрямів і конкретних заходів з її вдосконалення.

**Матрична модель побудови відділів маркетингу** — традиційна вертикально структурована організація, доповнена горизонтальними зв'язками між окремими підрозділами.

**Місткість ринку** — кількість продукції, яка може бути реалізована на даному ринку в конкретний період в одному і тому ж ринковому середовищі в межах конкретної маркетингової програми.

**Місія підприємства** — програмна заява про призначення підприємства.

**Неінтегровані маркетингові структури** — маркетингові підрозділи підприємства, організаційно не об'єднані в один відділ маркетингу.

**Поведінка споживачів** — всі економічні, соціальні і психологічні прояви, що мають місце в процесах підготовки і здійснення купівлі, а також використання купленого продукту, у тому числі передавання набутого досвіду іншим. Це дії окремих осіб, які купують і використовують продукцію чи послуги, це розумові і соціальні процеси, що приводять до цих дій, відбуваються за ними.

**Позиціювання** — визначання особливих, найсприятливіших місць товарних пропозицій підприємства у сприйнятті їх споживачами цільового ринку.

**Портфельний метод вибору стратегії маркетингу** — ідентифікація стратегічних господарських полів за допомогою двомірних матриць, осі яких характеризують шанси підприємства та його здатність їх реалізувати.

**Прогноз збуту** — визначення того, що фірма розраховує продати виходячи з існуючої кон'юнктури та ринкового потенціалу.

**Прогноз товарного ринку** — об'єктивне ймовірнісне судження про динаміку найважливіших його характеристик та їх альтернативні варіанти за умов виконання сформульованих гіпотез.

**Програма маркетингу** — план розподілення маркетингових зусиль підприємства, конструювання та інтеграції його елементів для найефективнішого досягнення поставлених цілей.

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

**Перцепційна карта (карта сприйняття)** — система координат, що дає змогу розмістити інформацію про існуючі товарні пропозиції з метою вибору власної стратегії позиціонування.

**Продуктово-орієнтована концепція маркетингового менеджменту** — концентрація уваги на інструментах маркетингової товарної політики і передусім на покращенні якості, асортименту, іміджу, функціональних характеристик товару з метою перемоги в конкурентній боротьбі.

**Ринкова концепція маркетингового менеджменту** — управління асортиментом та функціональними характеристиками продукції, що виробляється підприємством, виходячи з існуючого попиту та запитів споживачів цільових ринків.

**Ринкові можливості підприємства** — комбінація зовнішніх умов (умов навколишнього бізнес-середовища) і ймовірності успіху в досягненні поставлених цілей.

**Система SWOT-аналізу** — оцінка сильних (**Strong** — сила) і слабких (**Weak** — слабкість) сторін підприємства, а також можливостей (**Opportunities**) і загроз (**Threats**) із боку ринку.

**«Собака»** — товар, який не має перспектив розвитку і не приносить прибутку підприємству.

**Стратегічне господарське поле** — «підприємство в підприємстві», яке конкурує зі своїми конкурентами, має свого керуючого, який відповідає за реалізацію маркетингової програми.

**Стратегія горизонтальної інтеграції** — придбання фірм-конкурентів.

**Стратегія диверсифікації** — надання товару (підприємству, послугі) властивостей, відмінних від інших конкурентних пропозицій.

**Стратегія концентричної диверсифікації** — пошук нових видів діяльності одного і того самого (горизонтальна диверсифікація) або дещо іншого (вертикальна диверсифікація) технологічного чи комерційного рівня.

**Стратегія лідера** — діяльність підприємства, що домінує на ринку, на захист своїх ринкових позицій.

**Стратегія претендента на лідерство** — діяльність підприємства, що претендує на домінуючі позиції, атакуючи позиції лідера.

**Стратегія проникнення на ринок** — збільшення обсягів продажу існуючих (традиційних) товарів на існуючих ринках.

**Стратегія розвитку ринку** — збільшення обсягів продажу підприємства за рахунок упровадження традиційних товарів на нові ринки.

**Стратегія розвитку через товари** — збільшення обсягів продажу шляхом упровадження нових товарів на традиційні ринки.

**Стратегія розвитку через товари і ринки** — збільшення обсягів продажу внаслідок упровадження нових товарів на нові ринки.

**Стратегія прямування за лідером** — діяльність підприємства, ідеєю якої є співпраця з лідерами ринку.

**Стратегія спеціалізації** — концентрація уваги на потребах конкретного сегмента ринку.

**Стратегія спеціаліста** — концентрація уваги підприємства на тій ніші ринку, що не цікавить великі підприємства.

**Стратегія типу «інтеграція вперед»** — об'єднання з організаціями та підприємствами каналів розподілення.

**Стратегія типу «інтеграція назад»** — об'єднання з постачальниками продукції виробничо-технічного призначення.

**Стратегія «ціна — кількість»** — зменшення витрат і ціни на товари (послуги) водночас зі збільшенням обсягів їх виробництва та продажу.



**Сучасна (розвинута) концепція маркетингового менеджменту** — орієнтація підприємства на розуміння того, що головним є визначення потреб і побажань цільових ринків та пристосування до їх задоволення ефективніше, ніж конкуренти.

**Сегментування ринку** — розділення ринку на окремі однорідні частини (сегменти).

**Цільовий ринок підприємства** — група споживачів, запити і попит яких найкращим чином відповідають можливостям підприємства щодо їх задоволення.

## Список літератури

1 Армстронг, Г., Котлер Ф. Ведение в маркетинг: Пер. с англ.: Учеб. Пособие – 5-е изд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 640 с.

2 Ассэль, Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 804 с.

3 Багиев, Г. Л. Маркетинг: Учебник / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич,

Х. Анн. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 2001. – 718 с.

4 Балабанова, Л. В. Маркетинг: Підручник. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2002. – 562 с.

5 Балабанова, Л. В. Маркетинг: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К: Знання-Прес, 2004. – 645 с.

6 Белявцев, М. І., Шестопалова Л. В. Інфраструктура товарного ринку. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 416 с.

7 Близнюк, С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка»», 2004. – 400 с.

8 Бондаренко, И. В. Современный маркетинг в схемах, рисунках, таблицах, терминологических пояснениях: Учеб. пособие / И.В. Бондаренко, В.И. Дубницкий. – Донецк: Юго-Восток, Лтд, 2002. – 354 с.

9 Войчак, А. В. Маркетинговий менеджмент: Підручник. – К.: КНЕУ, 1998. – 268 с.

10 Войчак, А. В. Маркетинговий менеджмент: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2000. – 100 с.

11 Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 1999. – 414 с.

12 Вестфуд, Д. Маркетинговый план. – СПб.: Питер, 2001.

13 Дибб, С., Симпин Л., Бредли Д. Практическое руководство по маркетинговому планированию. – СПб.: Питер, 2001.

14 Дойль, Б. Маркетинг-менеджмент и стратегии. – СПб.: Питер, 2003.

15 Друкер, П. Задачи маркетинга в XXI веке. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001.

16 Гаркавенко, С. С. Маркетинг: Підручник. – К.: «Лібра», 2002. – 712 с.

17 Котлер, Ф., Келлер К. Л., Павленко А. Ф. та ін. Маркетинговий менеджмент: Підручник. – К.: «Хімджест», 2008. – 720 с.