

**Міністерство освіти і науки України
Державний торговельно-економічний університет
Вінницький торговельно-економічний інститут**

**Замкова Наталія
Поліщук Ірина
Довгань Юрій
Шарко Віталій
Танасійчук Альона**

МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник



Вінниця 2024

УДК 658.8
М 58

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ (протокол № 06 від 03 червня 2024 року).

Рецензенти:

Бондаренко Олена, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу Державного торговельно-економічного університету, м. Київ

Станкевич Ірина, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту і маркетингу Одеської державної академії будівництва і архітектури, м. Одеса

Шафалюк Олександр, доктор економічних наук, професор, декан факультету маркетингу Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, м. Київ

Меланишен Юрій, директор ТОВ «ТРК «Регіон-Інформ», м. Вінниця

Замкова Н., Поліщук І., Довгань Ю., Шарко В., Танасійчук А.

Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2024. 296 с.

В навчальному посібнику викладено теоретичні і методичні аспекти маркетингового менеджменту, особливості організації, планування, реалізації та контролю маркетингової діяльності підприємства, елементи маркетингового управління інноваційною активністю підприємства, представлено діджитал-інструменти маркетингового менеджменту та антикризового маркетингового менеджменту. Висвітлено концептуальні засади здійснення маркетингового менеджменту та процесу управління маркетингом підприємства.

Теоретичний матеріал навчального посібника доповнено глосарієм, навчальним тренінгом до кожної теми, що містить кросворди, тестові завдання, ситуаційні (практичні) вправи.

Навчальний посібник рекомендований для здобувачів вищої освіти економічних спеціальностей.

ISBN 978-966-918-071-1

© **Замкова Н.,
Поліщук І.,
Довгань Ю.,
Шарко В.,
Танасійчук А.**

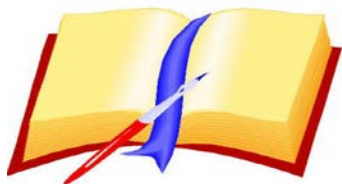
ЗМІСТ

ВСТУП	6
ТЕМА 1 СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ І ЗАВДАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	7
1.1. Еволюція маркетингового менеджменту.....	7
1.2. Сутність маркетингового менеджменту.....	8
1.3. Основні завдання та функції маркетингового менеджменту.....	13
1.4. Принципи впровадження маркетингового менеджменту в ринкових умовах.....	16
1.5. Управлінські концепції маркетингу.....	18
1.6. Сучасні тенденції розвитку маркетингового менеджменту....	20
ТЕМА 2 МЕХАНІЗМ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	26
2.1. Розвиток складних комунікаційних зв'язків підприємства на ринку.....	26
2.2. Управління маркетинговою функцією.....	27
2.3. Управління попитом.....	28
ТЕМА 3 ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	32
3.1. Сутність організації маркетингового менеджменту.....	32
3.2. Принципи організації маркетингового менеджменту.....	39
3.3. Маркетингові організаційні структури управління: інтегровані та неінтегровані	40
3.4. Склад служб маркетингу підприємства.....	41
3.5. Типові моделі побудови інтегрованих маркетингових структур управління.....	45
3.6. Змішані форми побудови маркетингових структур управління.....	51
3.7. Тимчасові форми організації маркетингу на підприємстві.....	53
ТЕМА 4 МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ	56
4.1. Маркетингове планування: суть, зміст, основні завдання та принципи	56
4.2. Види планів маркетингу.....	58
4.3. Процес маркетингового планування та характеристика його основних етапів.....	60
4.4. Принципи ефективного планування маркетингу.....	63

ТЕМА 5	МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ	67
5.1.	Теоретичні основи формування маркетингової стратегії підприємства.....	67
5.2.	Місце стратегічного маркетингу у структурі управління підприємства.....	75
5.3.	Сутність та складові маркетингових стратегій.....	78
5.4.	Розроблення та вибір маркетингової стратегії підприємства...	81
5.5.	Класифікація маркетингових стратегій.....	85
ТЕМА 6	МАРКЕТИНГОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ	92
6.1.	Маркетингове стратегічне планування: суть, предмет та завдання.....	92
6.2.	Процес маркетингового стратегічного планування.....	95
6.3.	Моделі маркетингового стратегічного планування.....	99
6.4.	Основні аспекти стратегічного аналізу.....	104
6.5.	Формулювання місії підприємства та його цілей.....	105
6.6.	Суть портфельного методу вибору стратегії підприємства.....	107
6.7.	Методика розробки маркетингових програм та бюджету маркетингу.....	109
6.8.	Реалізація маркетингових планів та контроль їх виконання...	111
6.9.	Стратегічні вікна та їх використання в маркетинговому стратегічному плануванні.....	113
ТЕМА 7	МАРКЕТИНГОВЕ ТАКТИЧНЕ ПЛАНУВАННЯ	116
7.1.	Маркетингове тактичне планування: суть та структура.....	116
7.2.	Бізнес-план: суть, структура та зміст основних розділів.....	122
7.3.	Маркетингове оперативне планування: суть та характерні риси.....	125
7.4.	Порядок розробки маркетингових оперативних планів.....	127
ТЕМА 8	МАРКЕТИНГОВІ ПРОГРАМИ	129
8.1.	Маркетингові програми: суть, зміст, типи та основні завдання розробки.....	129
8.2.	Алгоритм розробки програми комплексу маркетингу.....	133

ТЕМА 9	МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	136
9.1.	Сутність інноваційної активності підприємства і фактори, які її визначають	136
9.2.	Роль маркетингу в управлінні інноваційною активністю підприємства	142
9.3.	Концептуальна модель ефективного механізму маркетингового управління інноваційною активністю підприємства	144
ТЕМА 10	ДІДЖИТАЛ-ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	151
10.1.	Digital-менеджмент як механізм ефективності бізнесових структур.....	151
10.2.	Цифрові технології оброблення і накопичення даних.....	154
10.3.	Цифрові інструменти маркетингових досліджень.....	157
10.4.	Цифрові канали комунікацій.....	159
10.5.	E-commerce. Автоматизація CRM та SRM.....	161
10.6.	Застосування штучного інтелекту в маркетинговому менеджменті.....	170
ТЕМА 11	АНТИКРИЗОВИЙ МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	181
11.1.	Сутність та класифікація криз.....	181
11.2.	Сутність антикризового маркетингу. Цілі маркетингу в умовах антикризового менеджменту.....	185
11.3.	Завдання маркетингу в залежності від стану попиту і видів управління.....	187
11.4.	Маркетингові стратегії антикризового менеджменту.....	190
11.5.	Механізми та інструменти антикризового менеджменту.....	195
ТЕМА 12	КОНТРОЛЬ ТА АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	204
12.1.	Контроль маркетингової діяльності підприємства: суть, процес та критерії ефективних форм його проведення.....	204
12.2.	Контролінг маркетингової діяльності.....	209
12.3.	Аналіз маркетингової діяльності підприємства: зміст та алгоритм його проведення.....	213
12.4.	Маркетинговий аудит.....	217
	ГЛОСАРІЙ.....	222
	НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ	234
	СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	288

ВСТУП



Освітній компонент «Маркетинговий менеджмент» є одним із обов'язкових з циклу професійної підготовки та відіграє важливе значення у формуванні магістрів з маркетингу.

Метою вивчення освітнього компонента «Маркетинговий менеджмент» є формування у здобувачів освітнього ступеня «магістр» системи теоретичних знань і практичних навичок щодо організації, планування, реалізації та контролю маркетингової діяльності підприємства з врахуванням сучасних умов господарювання.

Основними завданнями є ознайомлення здобувачів вищої освіти з основними поняттями, категоріями, системами та принципами маркетингового менеджменту, відпрацювання практичних навичок розв'язання маркетингових завдань та виконання відповідних маркетингових функцій, виховання здатності до творчого пошуку напрямів та резервів удосконалення системи і процесів управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Предметом вивчення освітнього компонента «Маркетинговий менеджмент» є система управлінських відносин в службах маркетингу та їх зв'язки з іншими підрозділами підприємства.

Навчальний посібник підготовлено відповідно до структурно-логічної схеми навчального процесу та програмних результатів навчання і спрямований на формування у здобувачів освітнього ступеня «магістр» знань про сутність, значення і завдання маркетингового менеджменту, його механізм, організацію маркетингового менеджменту, створення маркетингових підрозділів підприємства, маркетингове планування, маркетингові стратегії, маркетингове стратегічне планування, маркетингове тактичне планування, маркетингові програми, контроль та аналіз маркетингової діяльності.

Навчальний посібник у короткій конспективній формі дає уявлення про ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємства, організацію маркетингу на підприємствах різних видів діяльності, маркетингове стратегічне, тактичне і оперативне планування, контроль та аналіз маркетингової діяльності підприємства.

Даний навчальний посібник охоплює основні програмні положення освітнього компонента «Маркетинговий менеджмент» і може бути використаним здобувачами освітнього ступеня «магістр» економічних спеціальностей.

ТЕМА 1

СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ І ЗАВДАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета вивчення теми: з'ясувати коло навчальних питань, особливості термінологічних понять, що використовуються в рамках опанування освітнього компоненту; ознайомитися із еволюцією маркетингового менеджменту та його сутністю, основними завданнями, функціями і принципами маркетингового менеджменту; розібратись з управлінськими концепціями маркетингу; осмислити сучасні тенденції розвитку маркетингового менеджменту.

Головні питання теми:



- 1.1. Еволюція маркетингового менеджменту.
- 1.2. Сутність маркетингового менеджменту.
- 1.3. Основні завдання та функції маркетингового менеджменту.
- 1.4. Принципи впровадження маркетингового менеджменту в ринкових умовах.
- 1.5. Управлінські концепції маркетингу.
- 1.6. Сучасні тенденції розвитку маркетингового менеджменту.

Програмний зміст теми

(мінімальний обсяг знань здобувача вищої освіти)

1.1. Еволюція маркетингового менеджменту

Для розкриття сутності, значення і завдання маркетингового менеджменту розглянемо еволюційні етапи його становлення, які можна умовно поділити на:

1) *«донауковий», інтуїтивний етап формування маркетингового інструментарію*, який завершився до початку ХХ ст., коли маркетинг набув «статусу» прикладної теорії та самостійної навчальної дисципліни;

2) *етап формування та розвитку концепцій управління маркетингом суб'єкта*, який тривав з початку і до середини ХХ ст., коли історичні «прототипи» маркетингового інструментарію, набувши поширення практично у всіх країнах світу, де мали місце ринкові відносини, трансформувалися в різні управлінські концепції маркетингу. До них можна зарахувати концепції удосконалення виробництва, удосконалення товару, інтенсифікації комерційних зусиль;

3) *етап формування та розвитку концепцій маркетингового управління суб'єктом*, що розпочався з 50-х років ХХ ст., триває і до сьогодні, демонструючи сучасні концепції маркетингового управління. До концепцій цього етапу зараховуються концепції власне маркетингу (П. Друкер), освіченого маркетингу (Ф. Котлер), а також концепції маркетингового управління (Ф. Котлер); конкурентної раціональності (П. Діксон);

стратегічного маркетингу (Ж.-Ж. Ламбен); максімаркетингу (Репп і Коллінз); маркетингу відносин (Д. Пеппер, М.Роджерс), мегамаркетингу (Ф. Котлер).

З практичної точки зору маркетинговий менеджмент включає наступні п'ять етапів:

1) початок 50-х років ХХ ст. – компанії починають розробку та аналіз кривих життєвого циклу своїх товарів, проводити сегментацію ринку;

2) початок 60-х років ХХ ст. – компанії починають застосовувати комплекс маркетингу та концепцію маркетингу;

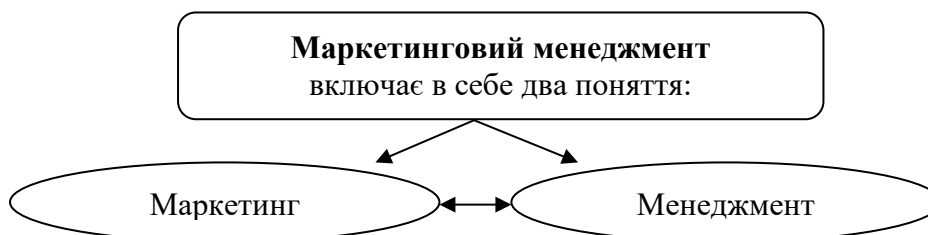
3) початок 70-х років ХХ ст. – компанії сфери послуг починають застосовувати маркетинг та виникають поняття «соціальний маркетинг», «стратегічний маркетинг»;

4) початок 80-х років ХХ ст. – компанії починають застосовувати «жорсткий» і «м'який» маркетинг, виникають поняття «прямий маркетинг», «локальний маркетинг», «глобальний маркетинг»;

5) початок 90-х років ХХ ст. і на сьогоднішній день – компанії починають застосовувати поняття «маркетингові мережі» та «маркетинг на замовлення».

1.2. Сутність маркетингового менеджменту

За сучасних умов господарювання для підприємств України будь-якої форми власності стає необхідністю застосування якісно нового підходу до управління виробництвом і збутом продукції (товарів, робіт, послуг) на основі використання принципів менеджменту і маркетингу та забезпечення стратегічного підходу до діяльності підприємств, що здійснюється за допомогою маркетингового менеджменту.



Наведемо деякі визначення маркетингу та менеджменту, що дозволяють поглянути на їх еволюцію (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Сутність понять «маркетинг» і «менеджмент»

Автор визначення	Визначення поняття «маркетинг»
1	2
Американська асоціація маркетингу	Підприємницька діяльність, пов'язана із просуванням товарів і послуг від виробника до споживача Система взаємозв'язаних дій щодо планування та втілення в життя задуму, ціноутворення, просування та розподілу ідей, товарів, послуг завдяки обміну, котрий задовольняє потреби
Друкер П.	Управлінський процес всіма сторонами ділової активності фірми

Закінчення таблиці 1.1

1	2
Котлер Ф.	Вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб споживачів за допомогою обміну Процес вивчення і формування споживчих запитів та переваг, а також використання всіх ресурсів і засобів фірми для їх задоволення з метою отримання прибутку та для особливої користі споживачів
Павленко А., Войчак А.	Аналіз, планування, реалізація та контроль за втіленням комплексу маркетингових рішень щодо продукту фірми, його ціни, системи просування й розподілу, а також надій і очікувань фірми, тобто ключ до досягнення цілей і завдань, що виникають перед фірмою, яка прагне завоювати цільовий ринок
Поліщук І., Коновал В., Середницька Л.	Сукупність цілей, завдань, функцій, методів і стратегій з розробки продукту, його просування, дистрибуції до покупців, а також управління взаємовідносинами з різними стейкхолдерами із вигодою для компанії
Танасійчук А., Поліщук І.	Творче використання ресурсів і можливостей фірми для досягнення відповідності між наявними потребами ринку та її власними цілями, а також активна наступальна діяльність підприємця з проникнення на ринок, розширення сфери свого впливу, формування запитів та попиту споживачів
Автор визначення	Визначення поняття «менеджмент»
Мазаракі А.	Спосіб (манера) поведінки з людьми, мистецтво управління; специфічні здібності та адміністративні навички; орган управління; адміністративна одиниця.
Герчікова І.	Самостійний вид професійно здійснюваної діяльності, спрямований на досягнення в ринкових умовах кількісних цілей, шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів із застосуванням принципів, функцій і методів економічного механізму менеджменту
Друкер П.	Особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу
Балабанова Л.	Елемент, функція організаційних систем різного походження (біологічне, соціальне, технічне), яка забезпечує зберігання їх визначеної структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію їх програми та цілей
Зайцева О., Радугин А., Радугин Н., Рогачева Н.	Система гнучкого, заповзятливого економічного управління, здатного вчасно перебудовуватися у зв'язку зі змінами зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, яким управляють, чітко реагувати на кон'юнктуру ринку, умови конкуренції і соціальні явища
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.	Вміння досягти поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. Діяльність, яка відповідно до цілей та завдань бізнесу розробляє плани, визначає не лише, що і коли робити, але й як і хто буде виконувати те, що намітили, формує робочі процедури по всіх стадіях управління та здійснює контроль
Шкільняк М., Овсянюк-Бердадіна О., Крисько Ж., Демків І.	Самостійний вид професійної діяльності, головним завданням якого є досягнення організацією поставлених цілей шляхом ефективного використання усіх видів ресурсів за допомогою специфічних функцій і методів управління
Тітс Дж.	Здатність бачити компанію не такою, якою вона є, а такою, якою вона може стати

Отже, виходячи із основних визначень понять «маркетинг» та «менеджмент» відображено їхню відмінність (рис.1.1).

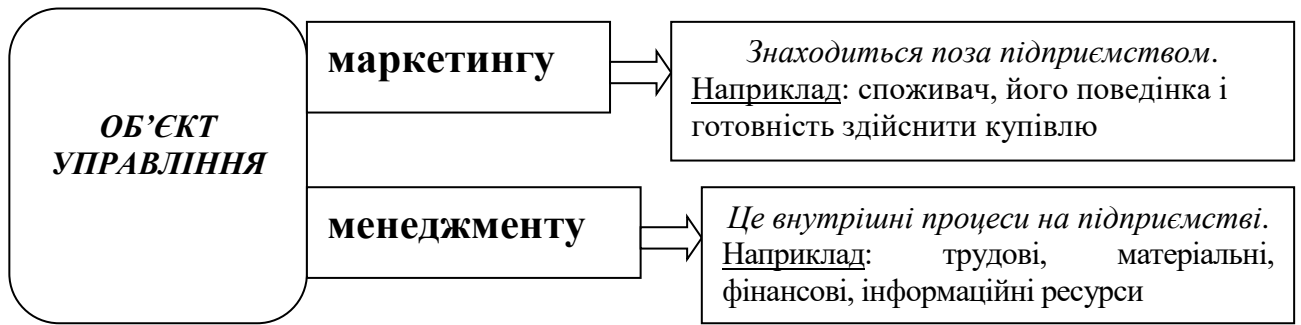


Рисунок 1.1 - Відмінність маркетингу та менеджменту за об'єктами управління

Саме маркетинговий менеджмент розкриває зв'язок між маркетингом і менеджментом.

В українській термінології існують поняття «маркетинговий менеджмент», «маркетингове управління» та «управління маркетингом», які є тотожними залежно від місця маркетингу в управлінській діяльності підприємства (рис. 1.2).

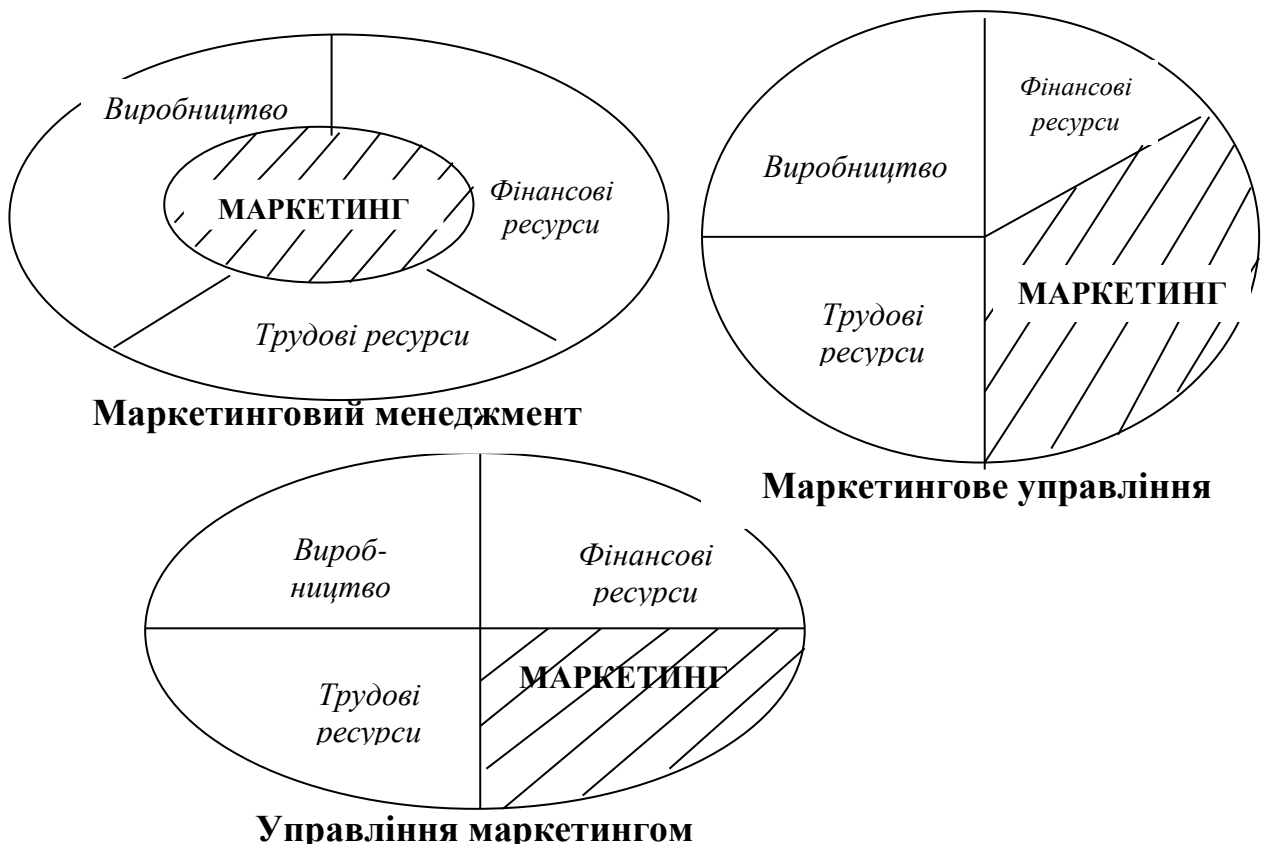


Рисунок 1.2 - Місце маркетингу в управлінській діяльності підприємства

Наведемо визначення маркетингового менеджменту (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Сутність понять «маркетинговий менеджмент»

Автор визначення	Визначення поняття «маркетинговий менеджмент»
Андрєєв С.	Один із процесів управління суб'єктом, що включає такі етапи, як аналіз ринкових можливостей, відбір цільових ринків, розробка комплексу маркетингу і реалізація маркетингових заходів
Американська асоціація маркетингу	Процес планування і реалізації загальних концепцій, політики ціноутворення, комунікації, просування і розподілу товарів, послуг направлений на здійснення обміну, задоволення як індивідуальних, так і організаційних цілей
Балабанова Л.	Управління всіма загальними та окремими функціями підприємства, а також усіма підрозділами фірми на основі маркетингу
Белявцева, М., Воробйова В., Кузнецова В.	Ширше поняття, ніж загальна функція менеджменту підприємства, це управління всіма загальними та окремими функціями підприємства, а також усіма підрозділами фірми на основі маркетингу
Войчак А.	Аналіз, планування, впровадження в життя й контроль за здійсненням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення та підтримування взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети організації
Дойль П.	Діяльність по виявленню цільових ринків, вивченню потреб визначених споживачів, розробці товарів, встановленню ціни на них, визначенню способів просування і розподілу з метою здійснення обміну для задоволення потреб зацікавлених осіб
Комарницький І.	Діяльність, що пов'язана із здійсненням аналізу, планування, впровадження в життя і контролю за проведенням певних заходів, реалізація яких спрямована на встановлення і підтримку взаємовигідних ринкових операцій для досягнення поставлених цілей підприємства
Котлер Ф.	Процес планування і реалізації політики ціноутворення, просування та розподілу ідей, продуктів і послуг, спрямованих на здійснення обміну, що задовольняє як індивідів, так і організацій
Кушнір І.	Процес виявлення цільових ринків з метою реалізації політики ціноутворення, просування й розподілу ідей, продуктів і послуг, спрямованих на здійснення обміну, який задовольняє попит та пропозицію на ринку товарів
Куценко В.	Процес, основними складовими якого є аналіз, планування, реалізація планів і контроль за здійсненням заходів, спрямованих на встановлення, зміцнення і підтримання взаємовигідних обмінів з цільовими ринками для досягнення цілей підприємства
Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.	Здійснення аналізу, планування, впровадження в життя і контролю за проведенням певних заходів, здійснення яких спрямовано на встановлення і підтримку взаємовигідних ринкових операцій для досягнення поставлених цілей підприємства
Пересадько Г.	Процес, основними складовими якого є аналіз, планування, реалізація планів і контроль за здійсненням заходів, спрямованих на встановлення, зміцнення і підтримання взаємовигідних обмінів з цільовими ринками для досягнення цілей підприємства (отримання прибутку, збільшення обсягів збуту, збільшення частки ринку тощо)
Мочерний С.	Управління всіма функціями (загальними і частковими), всіма структурними підрозділами на основі маркетингу

В праці М. Белявцева, В. Воробйова, В. Кузнецова поняття «маркетинговий менеджмент» трактується так: «... це поняття на багато ширше, ніж загальна функція менеджменту підприємства, це управління всіма загальними та окремими функціями підприємства, а також усіма підрозділами фірми на основі маркетингу» та передбачає орієнтацію фірми на потреби ринку, стратегічний підхід працівників фірми, націленість на комерційний успіх, мобільне реагування на зміни зовнішнього середовища, забезпечення конкурентних переваг, наявність системного та комплексного підходу до проведення управлінської діяльності підприємства та програмно-цільовий підхід, таким чином, щоб усі інструменти маркетингового менеджменту були зорієнтовані на вирішення існуючих чи можливих проблем потенційних споживачів.

Ф. Котлер визначає маркетинговий менеджмент як процес планування та реалізації концепцій щодо ціноутворення, просування та розподілу ідей, товарів та послуг, направлений на здійснення обмінів, котрі задовольняють індивідуальні та організаційні цілі.

В основі маркетингового управління є управлінські функції, які розглядають ідеї, товари та послуги як основні категорії. Основним завданням маркетингового менеджменту є досягнення відчуття задоволеності всіма сторонами обміну. Концепція маркетингового управління заснована на ефективному розподілі обмежених ресурсів у процесі переходу маркетингової інформації у дії маркетингу.

У науковій праці А. Войчака маркетингове управління розглядається як динамічна система із характерними їй тенденціями розвитку:

- розширення та покращення інфраструктури маркетингу;
- удосконалення технічних властивостей маркетингової діяльності підприємства;
- підвищення рівня підприємницької культури;
- посилення орієнтації маркетингу підприємства на нові цільові сегменти споживачів та нові галузі лояльності;
- соціально-етичний напрям маркетингу (підтримка певного заздальгідь визначеного іміджу підприємства).

Отже, **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.

Систематизуючи дослідження багатьох учених-економістів щодо визначення сутності та значення маркетингового менеджменту сформулюємо визначення: **маркетинговий менеджмент** – це системний, програмно-цільовий механізм взаємодії інструментів маркетингу та управління щодо адаптації підприємства до змін маркетингового середовища з метою максимального задоволення потреб споживачів та цілей підприємства при ефективному розподілі обмежених ресурсів.

Метою маркетингового менеджменту є спрямованість маркетингового планування, організації, мотивації, реалізації, аналізу та контролю на ефективне задоволення потреб споживачів завдяки обміну та отримання запланованих результатів.

Предметом маркетингового менеджменту є система виробничих відносин, яка спрямовує управління виробництвом на задоволення потреб споживачів за рахунок створення цілісного ланцюга «товаровиробник - споживач», кожна ланка якого сприяє збільшенню цінностей для кінцевого споживача. Обсяг та структура попиту виступає в ролі **об'єкта маркетингового менеджменту**.

1.3. Основні завдання та функції маркетингового менеджменту

Основним стратегічним завданням маркетингового менеджменту будь-якого суб'єкта господарювання повинно бути максимальне задоволення потреб ринку, тобто реальних та потенційних споживачів, покращення якості їх життя, надання альтернативних пропозицій для їх вибору, і як результат – досягнення максимального рівня споживання. Виходячи з вище зазначеного, завдання маркетингового менеджменту можна поділити на:

- *загальні*, до яких відносяться: досягнення максимального рівня споживання, досягнення максимальної спроможної задоволеності споживачів, надання альтернативного вибору пропозицій, покращення якості життя споживачів;

- *конкретні*, що передбачають: досягнення запланованої величини прибутку, зростання активів підприємства або товарообігу, підвищення вартості чистих активів тощо.

Розглянемо основні функції маркетингового менеджменту (табл.1.3).

Таблиця 1.3 – Функції маркетингового менеджменту

№ з/п	Функції	Зміст функцій
1	<i>Моніторинг ринку</i>	визначення місткості ринку та його елементів, вивчення поведінки споживачів, конкурентів, прогнозування збуту, аналіз кон'юнктури, можливостей підприємства тощо
2	<i>Планування</i>	створення і підтримка відповідності між цілями підприємства та його потенційними можливостями і шансами в процесах ринкової діяльності; розроблення конкретної програми дій
3	<i>Організація</i>	формування організаційної структури управління підприємства, її внутрішньої ієрархії, конкретних завдань, повноважень і відповідальності за реалізацію маркетингових заходів, розробка методичного забезпечення функціонування маркетингу
4	<i>Мотивація</i>	створення відповідних моральних і матеріальних стимулів роботи працівників служби маркетингу на підприємстві з метою забезпечення найкращого виконання ними своїх обов'язків
5	<i>Реалізація</i>	виконання розроблених планів і програм
6	<i>Контроль</i>	перевірка виконання маркетингових заходів, ситуаційний аналіз, маркетинговий контролінг та аудит маркетингової діяльності

Досягнення вище зазначених завдань та функцій маркетингового менеджменту здійснюється на основі напрямів (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Напрями маркетингового менеджменту

Процес маркетингового менеджменту на підприємстві передбачає заходи:

- розробка мети та комплексу завдань, стратегічної програми розвитку підприємства;
- визначення цільових ринків, їх місткості, дослідження кон'юнктури ринку, на якому функціонує підприємство;
- організація процесу моніторингу маркетингової інформації;
- дослідження поведінки суб'єктів цільових ринків (споживачів, конкурентів, постачальників, посередників);
- прогнозування збуту продукції підприємства;
- аналіз можливостей підприємства, визначення його ринкової позиції, спроможності зайняти конкуруючу позицію на конкретному ринку;
- розробка плану виробництва (виробничого плану);
- формування маркетингових стратегій і тактик поведінки підприємства на конкретному ринку;
- створення маркетингових програм діяльності підприємства;
- формування маркетингової організаційної структури управління;
- правильний підбір працівників маркетингової служби підприємства;
- розробка систем оплати праці працівників служби маркетингу підприємства;
- формування комплексу маркетингу підприємства (товарної, цінової, розподільчої та комунікаційної політик);
- управління асортиментом і номенклатурою підприємства;

- управління цінами і комунікаційними процесами підприємства;
- планування каналів розподілу та управління ними;
- управління збутом продукції;
- створення та використання маркетингових систем контролю за діяльністю підприємства.

Загалом, *технологію поетапного процесу маркетингового менеджменту підприємством* можна описати у VII основних етапів:

I етап. *Здійснення аналізу ринкових можливостей підприємства.* Оцінювання тактичного та стратегічного попиту, який відображає привабливість ринкових можливостей. Виявлення нових ніш ринку та оцінка можливостей маркетингу. При оцінюванні маркетингових можливостей необхідно враховувати цілі та ресурси підприємства.

II етап. *Вибір цільових ринків:* оцінка і прогноз попиту, сегментація, відбір сегментів цільового ринку та ринкове позиціонування товару.

III етап. *Вибір стратегій маркетингу.* Стратегія маркетингу – це формування мети і задачі підприємства по кожному окремому ринковому сегменту та ринку в цілому, а також по кожному продукту на певний час (довгострокова, середньострокова мета) для проведення виробничої та комерційної видів діяльності відповідно до діючої ринкової ситуації та можливостей підприємства. Стратегія маркетингу поєднує цілі підприємства і тактичні заходи.

IV етап. *Розробка комплексу маркетингу.* Даний етап включає в себе розроблення та ефективний вибір сукупності маркетингових інструментів та дій. Під інструментами маркетингу слід розуміти: проведення маркетингових досліджень, здійснення товарної політики, вибір оптимальних каналів збуту, ефективне застосування цінової політики, проведення рекламних компаній, сервісне обслуговування тощо.

V етап. *Розробка маркетингової програми* здійснюється із врахуванням цілей і завдань підприємства, маркетингу та маркетингового середовища тощо.

VI етап. *Втілення в реальність принципів маркетингу* передбачає застосування на практиці маркетингових методів для задоволення потреб споживачів та отримання прибутку підприємством.

VII етап. *Проведення маркетингового контролю та аналізу діяльності підприємства,* які є заключною фазою процесу маркетингового менеджменту, що спрямовані на вимірювання і оцінку результатів виконання плану щодо реалізації обраної стратегії. У ході контролю виявляються проблеми маркетингової діяльності, визначаються необхідні для їх усунення коригуючі заходи. Даний процес здійснюється для перевірки ефективності дії застосування маркетингу на підприємстві. Етап маркетингового контролю та аналізу діяльності підприємства також сприяє адаптації його маркетингової політики до зміни факторів маркетингового середовища. Результатом маркетингового контролю діяльності є корегування маркетингових планів та

поведінки підприємства на ринку. У зв'язку з цим, передбачення можливих заходів щодо контролювання маркетингової діяльності підприємства є обов'язковим аспектом уже на етапі маркетингового планування.

Отже, маркетинговий менеджмент є важливим інструментом для успішного функціонування підприємства на ринку. Завдяки правильному застосуванню принципів маркетингового менеджменту, підприємство може досягти значних переваг, таких як: збільшення прибутку, зростання частки ринку, підвищення конкурентоспроможності, підвищення ефективності роботи, покращення іміджу та репутації.

Маркетинговий менеджмент – це не статичний процес, а постійно розвиваюча система, яка потребує регулярного оновлення та адаптації до мінливих умов ринку.

1.4. Принципи впровадження маркетингового менеджменту в ринкових умовах

Враховуючи ринкові умови, принципи впровадження маркетингового менеджменту мають базуватися, з одного боку, на загальних принципах управління, з іншого, враховувати особливості маркетингу як об'єкта управління.

Таким чином, принципи впровадження маркетингового менеджменту наведені у табл.1.4.

Таблиця 1.4 – Принципи маркетингового менеджменту

	Принципи	Сутність	Цілі застосування
1	2	3	4
<i>Загальні принципи маркетингового менеджменту</i>			
1	Використання системного підходу до управління маркетингом	Комплексне, взаємопов'язане дослідження і вирішення проблем маркетингу, в застосуванні сучасних методів, технічних засобів і організаційних заходів	Враховує всі необхідні взаємозв'язки і взаємодії в системі управління маркетингом та з оточуючим середовищем
2	Науковість управління менеджментом	Врахування дії економічних законів і закономірностей розвитку суспільства і природи	Впливає на організацію і функціонування маркетингового комплексу, систематичний аналіз реальних умов розвитку маркетингової системи, широке використання науково обґрунтованих прогнозів, а також зворотного зв'язку
3	Цільова спрямованість управління маркетингом	Направленість підприємства на кінцевий результат виробничо-збутової діяльності	Сприяє довготривалому ефективному розвитку підприємства

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
4	Орієнтація управління маркетингом на інноваційний шлях розвитку підприємств	Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом інвестування переважно в нові технології і менеджмент	Стимулює справжнє новаторство, яке призводить до низької вартості виробництва, збуту і розробки нових виробів, що в свою чергу забезпечує попит споживачів
5	Правова регламентація відносин у системі управління маркетингом	Розвиток економіко-правового регулювання процесу управління маркетингом, дотримання вітчизняних і зарубіжних нормативних актів, що регулюють маркетингову та іншу діяльність підприємств	Знижає суб'єктивізму в маркетинговому управлінні
6	Матеріальна і моральна зацікавленість в результатах праці	Залежність між внеском кожного працівника маркетингової структури в результати діяльності підприємства і його особистими доходами	Стимулює зростання продуктивності праці маркетингової структури
7	Ефективність і оптимальність	Управління маркетингом здійснюється з метою економії трудових, фінансових і матеріальних ресурсів та найбільш продуктивного використання праці	Впливає на отримання максимального прибутку підприємством
8	Сполучення в процесі управління маркетингом централізованих і децентралізованих засад	Поєднання єдиноначальності з демократичними засадами в маркетинговому менеджменті	Сприяє постійному пошуку і реалізації резервів, підвищенню ефективності виробничо-збутової діяльності через залучення до творчої роботи всіх працівників підприємства
9	Правильний підбір і раціональне розміщення кадрів	Кожний працівник на своєму робочому місці був спроможним виконувати доручену роботу з найбільшою віддачею	Сприяє довготривалому ефективному розвитку підприємства
10	Єдиноначальність	Повне підпорядкування персоналу одній собі - керівнику маркетингової структури і його особистій відповідальності за результати функціонування цієї структури	Впливає на отримання позитивних результатів функціонування маркетингової структури
11	Єдність політичного та господарського управління	Єдність політики (стратегії) підприємства та її господарських цілей і фінансових результатів	Стимулює реалізацію наступальної стратегії розвитку підприємства відносно інновацій, виробництва і ринків збуту, випередження конкурентів

Закінчення таблиці 1.4

1	2	3	4
12	Достатність інформаційного забезпечення управління маркетингом	Без повної і достовірної інформації неможливо прийняти обґрунтоване управлінське рішення з маркетингу	Сприяє прийняттю ефективного управлінського рішення з маркетингу
13	Соціальне спрямування управління маркетингом	Кінцева мета функціонування і розвитку економіки	Сприяє підвищенню добробуту населення і якості життя, розкриттю людських можливостей
<i>Практичні принципи маркетингового менеджменту</i>			
14	Загально-організаційний	Різноманітність та делегування повноважень, регламентування діяльності і відповідальності	Сприяє прийняттю ефективного управлінського маркетингового рішення за рахунок раціонального менеджменту персоналу
15	Конкретно-організаційний	Чіткого визначення функціональних обов'язків і відповідальності кожного працівника, створення оптимальних умов праці, випереджаючого визначення проблем розвитку	

Повне або часткове застосування вищенаведених принципів залежить від об'єкта маркетингового менеджменту, вартості його утримання і призначення. Чим дорожче обходиться його утримання і вище рівень його ієрархії, тим ширше і більш глибоко мають застосовуватися принципи маркетингового менеджменту.

1.5. Управлінські концепції маркетингу

Управлінські концепції маркетингу – це система цілей і методів управління, яка покладена в основу функціонування підприємства, орієнтована на певний спосіб його діяльності на ринку та досягнення ним генеральної місії.

Сучасна маркетингова концепція представлена різноманітними варіантами:

- *понятійними концепціями* (філософія бізнесу, наука, управлінська концепція);
- *концепціями маркетингу залежно від стану попиту* (розвиваючий, протидіючий маркетинг, демаркетинг, ремаркетинг);
- *прикладними концепціями маркетингу залежно від сфери його використання* (прикладні концепції комерційного маркетингу – промисловий, торговий, банківський; прикладні концепції некомерційного маркетингу – передвиборний, релігійний, соціальний маркетинг, макромаркетинг);
- *управлінськими концепціями маркетингу* (концепція стратегічного маркетингу, конкурентної раціональності, максимаркетингу, власне маркетингового управління) (табл.1.5).

Таблиця 1.5 – Сучасні концепції маркетингу

№ з/п	Назва концепції	Сутність концепції	Цілі маркетингового менеджменту
1	2	3	4
1	Концепція удосконалення виробництва	Заснована на твердженні про те, що споживач надасть перевагу товарам, які широко поширені і доступні за ціною	Удосконалення виробництва, форм і методів збуту
2	Концепція удосконалення товару	Заснована на твердженні про те, що споживач надасть перевагу товарам, якість та властивості яких постійно покращуються	Удосконалення якості продукції
3	Концепція інтенсифікації комерційних зусиль	Заснована на тому, що споживач не активно купуватиме товар, якщо не зробити спеціальних заходів по просуванню товару і широкомасштабному продажу	Просування на ринок товарів пасивного попиту
4	Концепція маркетингу	Заснована на тому, що запорукою досягнення цілей організації є визначення потреб і запитів цільових ринків й забезпечення бажаного задоволення більш ефективним і продуктивним, ніж у конкурентів способом	Орієнтація на запити і потреби споживачів (клієнтів)
5	Концепція освіченого маркетингу	Заснована на тому, що маркетинг повинен підтримувати оптимальне функціонування системи збуту продукції підприємства в довгостроковій перспективі	Маркетинг, орієнтований на споживача; інноваційний маркетинг; маркетинг ціннісних переваг товару; соціально-етичний маркетинг
6	Концепція маркетингового управління	Заснована на тому, що планування і реалізація маркетингових заходів направлені на здійсненні обмінів, які задовольняють як індивідів так і організації	Розробка і використання засобів для досягнення бажаного відгуку суб'єктів ринку
7	Концепція стратегічного маркетингу	Заснована на розмежуванні понять стратегічного і операційного маркетингу	Реалізація обраної маркетингової стратегії на основі плану маркетингу, що включає весь комплекс маркетингу
8	Концепція маркетингу відносин	Заснована на тому, що управління маркетингом повинно бути націлене на процес створення і розширення міцних взаємовигідних відносин із споживачами та іншими особами	Зміцнення відносин з існуючими споживачами
9	Концепція максимаркетингу	Управління маркетингом націлене на підвищення до максимуму торгового обороту і прибутків шляхом селективного розподілу і залучення до процесу чітко визначених споживачів	Підвищення збуту і прибутку за допомогою вибіркової взаємодії з потенційними споживачами, спонукання їх до активної участі в цій взаємодії

Закінчення таблиці 1.5

1	2	3	4
10	Концепція конкурентної раціональності	Управління маркетингом націлене на виробництво, що задовольняє запити покупців товарів, при цьому основною рушійною силою виступає конкурентоспроможність	Отримання прибутку для фірми, її співробітників і акціонерів за допомогою конкурентної раціональності
11	Концепція мегамаркетингу	Управління маркетингом націлене на координацію економічних, психологічних і суспільних дій	Встановлення співробітництва з політиками (політичними партіями) для виходу на ринок і (або) роботи на ньому

1.6. Сучасні тенденції розвитку маркетингового менеджменту

Обізнаність топ-менеджерів та персоналу служби маркетингу із сучасними тенденціями розвитку маркетингового менеджменту є важливим для суб'єктів господарювання, що активно впроваджують у своїй діяльності різноманітні маркетингові засади.

Сучасні тенденції розвитку маркетингового менеджменту тісно пов'язані із маркетинговим середовищем та змінами, що відбуваються на ринку. До **тенденцій розвитку маркетингового менеджменту** відносяться напрями, представлені на рис.1.4.



Рисунок 1.4 – Напрями розвитку маркетингового менеджменту

Одним із тенденцій розвитку маркетингового менеджменту є **клієнтоорієнтованість**.

Клієнтоорієнтованість це підхід, при якому компанія ставить клієнта, його потреби, вимоги та бажання на перше місце. Суть в тому, щоб виявити ці бажання та сумлінно й швидко їх реалізувати.

Клієнтоорієнтованість – це критерій, який дає характеристику можливостям і здібностям компанії, орієнтованим на максимальний обсяг реалізації продукції і отримання доходу, за допомогою поліпшення якості сервісу клієнтів.

Клієнтоорієнтованість – це стратегія ведення бізнесу, яка фокусується на потребах та очікуваннях клієнтів. Це означає, що всі дії та рішення компанії спрямовані на те, щоб задовольнити та перевершити очікування клієнтів.

До основних принципів клієнтоорієнтованості відносять: надання проактивної підтримки клієнтам, аналіз ніші та створення портрету цільової аудиторії, робота над корпоративною клієнтоорієнтованою культурою.

Перевагами клієнтоорієнтованості для компаній є:

- збільшення прибутку - завдяки кращому розумінню потреб клієнтів, компанія може розробляти продукти та послуги, які відповідають цим потребам, що призведе до збільшення продажів та повторних покупок;

- зростання частки ринку - клієнтоорієнтовані компанії мають більше шансів залучити нових клієнтів та утримати існуючих, це дозволяє їм збільшувати свою частку ринку;

- підвищення конкурентоспроможності - клієнтоорієнтованість дає компанії конкурентну перевагу на ринку, що робить її більш стійкою до конкурентної боротьби;

- підвищення ефективності роботи - клієнтоорієнтованість допомагає компанії оптимізувати свої ресурси та використовувати їх максимально ефективно;

- покращення іміджу та репутації - клієнтоорієнтовані компанії мають кращий імідж та репутацію на ринку, що робить їх більш привабливими для нових клієнтів, партнерів та інших стейкхолдерів.

Наступною тенденцією маркетингового менеджменту є ***персоналізація та кастомізація маркетингових комунікацій***.

Персоналізація та кастомізація маркетингових комунікацій – це два важливі інструменти, які дозволяють компаніям створити більш релевантні та цікаві повідомлення для своїх клієнтів.

Персоналізація – це процес адаптації маркетингових повідомлень до потреб та інтересів окремих клієнтів. Це може включати використання імені клієнта, його історії покупок, демографічних даних та інших факторів для створення більш персоналізованого досвіду.

Кастомізація - це процес надання клієнтам можливості самостійно обирати контент, продукти та послуги, які їм цікаві. Це може включати використання онлайн-конфігураторів продуктів, рекомендаційних систем та інших інструментів.

До переваг застосування персоналізації та кастомізації маркетингових комунікацій відносять:

- збільшення прибутку – персоналізовані та кастомізовані маркетингові повідомлення мають більше шансів бути прочитаними та відреагувати на них, що призводить до збільшення продажів;

- підвищення лояльності клієнтів – клієнти, які отримують персоналізовані та кастомізовані маркетингові повідомлення, з більшою ймовірністю будуть лояльними до бренду;

– підвищення ефективності маркетингових кампаній – персоналізація та кастомізація дозволяють компаніям більш ефективно використовувати свої маркетингові ресурси.

Наступною тенденцією маркетингового менеджменту є розвиток **digital-маркетингу**. Більш детально дане питання розкрито у темі 10.

Digital-маркетинг – це маркетингова діяльність, яка використовує цифрові канали для охоплення цільової аудиторії. До цифрових каналів відносять:

– Інтернет (веб-сайти, пошукові системи, соціальні мережі, email-маркетинг, онлайн-реклама);

– мобільні пристрої (смартфони, планшети, мобільні додатки).

Digital-маркетинг стає все більш важливим для успішного ведення бізнесу в сучасному світі. Це пов'язано з наступними причинами:

– зростання популярності Інтернету – все більше людей користуються Інтернетом для пошуку інформації, здійснення покупок і спілкування;

– розвиток мобільних технологій – все більше людей користуються мобільними пристроями для доступу до Інтернету;

– зміна поведінки споживачів – споживачі стають більш досвідченими та вимогливими, вони очікують персоналізованого досвіду взаємодії з брендами.

До тенденцій розвитку digital-маркетингу відносять:

– персоналізація (маркетологи все більше використовують дані про клієнтів, щоб створювати персоналізовані маркетингові повідомлення та досвід);

– омніканальний маркетинг (маркетологи використовують різні канали digital-маркетингу для створення безшовного досвіду взаємодії з брендом);

– контент-маркетинг (маркетологи створюють і публікують корисний та цікавий контент, щоб залучити та утримати клієнтів);

– SMM або Social media marketing (маркетологи використовують соціальні мережі для взаємодії з клієнтами та просування своїх брендів);

– Influencer marketing (маркетологи співпрацюють з впливовими особами в соціальних мережах для просування своїх продуктів та послуг);

– SEO або пошукова оптимізація (маркетологи оптимізують свої веб-сайти для пошукових систем, щоб їх могли легко знайти потенційні клієнти);

– платна реклама (маркетологи використовують платні рекламні канали, такі як Google Ads та Facebook Ads, щоб охопити свою цільову аудиторію).

Ще однією тенденцією маркетингового менеджменту є **використання штучного інтелекту та Big Data**.

Штучний інтелект (ШІ) стає все більш поширеним інструментом в різних сферах діяльності, включаючи маркетинг. Він може допомогти маркетологам автоматизувати завдання, отримати глибші знання про клієнтів, персоналізувати маркетингові повідомлення та прогнозувати поведінку клієнтів.

Переваг використання ШІ в маркетинговому менеджменті:

- підвищення ефективності – ШІ може допомогти маркетологам автоматизувати завдання та економити час;
- краще розуміння клієнтів – ШІ може допомогти маркетологам отримати глибші знання про своїх клієнтів та їхні потреби;
- персоналізація досвіду клієнтів – ШІ може допомогти маркетологам створити більш персоналізований досвід для своїх клієнтів;
- підвищення рентабельності інвестицій (ROI) – ШІ може допомогти маркетологам збільшити ROI своїх маркетингових кампаній.

Big Data – це термін, який використовується для опису великих обсягів даних, які генеруються щодня. Ці дані можуть бути структурованими, неструктурованими або напівструктурованими.

Big Data може використовуватися в різних галузях, включаючи маркетинг, фінанси, охорону здоров'я, виробництво та роздрібну торгівлю. Може використовуватися для аналізу поведінки клієнтів, сегментації аудиторії, персоналізації маркетингових повідомлень та оптимізації рекламних кампаній.

Big Data може бути потужним інструментом для підприємств будь-якого розміру. При правильному використанні вона може допомогти вам покращити прийняття рішень, підвищити ефективність, знизити витрати та збільшити прибутки:

- покращення прийняття рішень – Big Data може допомогти приймати кращі рішення, надаючи дані, на основі яких можна робити обґрунтовані маркетингові висновки;
- підвищення ефективності – Big Data може допомогти оптимізувати процеси та підвищити ефективність компанії;
- зниження витрат – Big Data може допомогти знизити витрати за рахунок виявлення неефективності та вдосконалення процесів;
- підвищення прибутку – Big Data може допомогти збільшити прибутки за рахунок кращого розуміння клієнтів та розробки більш ефективних маркетингових кампаній.

Ще однією тенденцією маркетингового менеджменту є **зростання значення етичного маркетингу**.

Етичний маркетинг - це маркетинг, який ґрунтується на чесних, справедливих та прозорих принципах. Він не вводить в оману, не використовує маніпуляції та не шкодить людям або навколишньому середовищу.

Значення етичного маркетингу зростає з кількох причин:

- зростання свідомості споживачів – споживачі стають все більш свідомими та етичними, вони хочуть підтримувати бренди, які поділяють їхні цінності;
- зростання доступності інформації – в Інтернеті легко знайти інформацію про будь-який бренд, це означає, що будь-яка нечесна або неетична практика може бути легко розкрита і завдати шкоди репутації бренду;
- зростання конкуренції – на ринку стає все більше конкуренції, тому брендам потрібно виділитися, щоб бути успішними.

Етичний маркетинг має переваги:

- підвищення лояльності клієнтів (клієнти, які знають, що бренд етичний, з більшою ймовірністю будуть лояльними до нього);
- підвищення репутації бренду (етичний маркетинг може допомогти бренду збудувати позитивну репутацію);
- підвищення прибутку (дослідження показали, що компанії, які практикують етичний маркетинг, мають більш високий прибуток).

Етичний маркетинг - це не просто модний тренд, це необхідність для будь-якого бренду, який хоче бути успішним у сучасному світі.

Сучасні тенденції розвитку маркетингового менеджменту свідчать про те, що маркетинг стає все більш динамічним, складним та орієнтованим на клієнта.



Основні поняття теми:

Концепція удосконалення виробництва, концепція удосконалення товару, концепція інтенсифікації комерційних зусиль, концепція маркетингу, концепція освіченого маркетингу, концепція маркетингового управління, концепція стратегічного маркетингу, концепція маркетингу відносин, концепція максимаркетингу, концепція конкурентної раціональності, концепція мегамаркетингу.



Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте зміст і мету маркетингового менеджменту.
2. Які завдання стоять перед сучасною системою маркетингового менеджменту?
3. У чому полягають особливості еволюційних етапів маркетингового менеджменту?
4. Визначте предмет та об'єкт маркетингового менеджменту.
5. Поясніть зміст функцій маркетингового менеджменту.
6. Назвіть та розкрийте сутність концепцій маркетингового менеджменту, що застосовуються підприємствами на ринку.
7. Охарактеризуйте загальні принципи маркетингового менеджменту.
8. У чому полягає практичний характер принципів маркетингового менеджменту?
9. Вкажіть сучасні тенденції розвитку маркетингового менеджменту.
10. Розкрийте сутність сучасних змін, що відбуваються в світовому маркетинговому середовищі.



Тематика наукових дискурсів:

1. Порівняльна характеристика основних підходів до сутності поняття «маркетинговий менеджмент».
2. Взаємозв'язок маркетингу та менеджменту.
3. Моніторинг факторів впливу на формування ефективного маркетингового управління підприємством.
4. Управлінська концепція маркетингу як об'єкт маркетингового менеджменту.
5. Основні перешкоди розвитку маркетингового менеджменту в сучасних умовах господарювання.
6. Порівняльна характеристика особливостей впровадження маркетингового менеджменту на вітчизняних та зарубіжних підприємствах.
7. Основні напрями розвитку маркетингового менеджменту в сучасних умовах господарювання.
8. Сучасні зміни, що відбуваються в світовому маркетинговому середовищі: сутність, особливості та способи пристосування до них.
9. Проведення маркетингових досліджень як елемент системи маркетингового менеджменту: сутність, значення та перешкоди.
10. Фактори формування ефективності стратегії маркетингового менеджменту.

ТЕМА 2

МЕХАНІЗМ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета вивчення теми: з'ясувати коло навчальних питань, особливості термінологічних понять, що використовуються в рамках опанування освітнього компоненту; усвідомити особливості розвитку складних комунікаційних зв'язків підприємства на ринку; осмислити характеристику управління маркетинговою функцією та попитом.



Головні питання теми:

- 2.1. Розвиток складних комунікаційних зв'язків підприємства на ринку.
- 2.2. Управління маркетинговою функцією.
- 2.3. Управління попитом.

Програмний зміст теми

(мінімальний обсяг знань здобувача вищої освіти)

2.1. Розвиток складних комунікаційних зв'язків підприємства на ринку

Для усвідомлення механізму маркетингового менеджменту розглянемо питання, що пов'язане із розвитком складних комунікаційних зв'язків підприємства на ринку, які не тільки спрямовані на ринок товарів та одержання прибутку, а й на отримання зворотної інформації для ухвалення ефективних управлінських рішень щодо виробничих, фінансових, збутових та адміністративних дій підприємства.

Комунікації у маркетинговому менеджменті належать до сполучних процесів управління, так як пов'язані із функціями планування, організації, мотивації, реалізації та контролю.

Під **комунікаційним процесом** розуміють обмін інформацією між групою людей (працівників) з метою розв'язання певної проблемної ситуації або явища.

Як процес зв'язку працівників (підрозділів, організацій) *комунікації можуть виникати:*

- між підприємством і зовнішнім середовищем (споживачами, постачальниками, посередниками, контактними аудиторіями, конкурентами, державними органами) та називаються зовнішніми. Їх особливість полягає в тому, що комунікаційний процес є однаковим як для підприємств виробничої, так і для невиробничої сфери, оскільки адресати спілкування та засоби комунікацій майже не змінні;

- в середині підприємства і називаються внутрішніми (між вищим і нижчим рівнями управління; між підрозділами; між керівником та його робочою групою). Особливість їх полягає в тому, що комунікаційний процес є

доволі складним і має враховувати вплив безлічі факторів (наприклад, розмір підприємства, його форму організаційної структури управління, тип комунікаційної політики підприємства тощо);

Складність внутрішніх комунікацій пояснюється тим, що дуже часто підрозділи підприємства не мають підстав для спільної координації своїх дій, але мають схожість загальних схем діяльності, що дозволяє їм вести так звані «змагання» щодо кінцевого результату. Це відноситься до неформальних контактів, до яких належить передача усних повідомлень та телефонні розмови.

Результативність зовнішніх та внутрішніх комунікацій підприємства залежить від ряду індивідуальних та організаційних факторів, які враховують характеристики трудового колективу підприємства, їх бажання брати участь в інформаційному обміні, особливості організаційної структури управління, інформаційне перевантаження працівників, рівень технічного оснащення тощо.

Покращити існуючі комунікаційні зв'язки підприємства на ринку можливо за рахунок:

- управлінського регулювання комунікаційного процесу, головним завданням якого є прискорення інформаційного обміну на всіх рівнях управління підприємством. Саме на основі широкого розповсюдження актуальної, вірогідної, повної інформації в межах підприємства за рахунок спілкування можливо досягти ефективного його функціонування;

- вдосконалення системи зворотного зв'язку, як складової контрольно-управлінської інформаційної системи на підприємстві, раціональна побудова якої виступає важливою запорукою його ефективності;

- впровадження системи збору пропозицій, як процес полегшення надходження інформації від керованої системи до керуючої, що пов'язані із внутрішньоорганізаційним кліматом, інформаційними потоками тощо;

- використання сучасних інформаційних технологій за рахунок останніх досягнень комп'ютерної і телекомунікаційної індустрії дало можливість швидко розповсюджувати та обробляти інформацію, і тим самим, бути підприємству конкурентоспроможним та успішним на ринку.

2.2. Управління маркетинговою функцією

Враховуючи особливості ринкових умов господарювання маркетинговий менеджмент можна розглядати як управлінську функцію підприємства, яка є однією з найважливіших та тісно пов'язана із виробничо-збутовою, постачальницькою, фінансовою і адміністративною.

Основні елементи, що розкривають сутність управління маркетинговою функцією підприємства, через які забезпечується взаємозв'язок суб'єкта господарювання з ринком наведені у табл.2.1.

Результативне управління маркетинговою функцією підприємства передбачає приведення всіх його ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних, інформаційних) у відповідність із вимогами та можливостями ринку для отримання максимального прибутку.

Таблиця 2.1 – Складові управління маркетинговою функцією підприємства

	Елемент	Характеристика
1	Маркетингова інформаційна система	Складається із елементів (підсистем): - внутрішньої звітності підприємства; - поточної зовнішньої інформації; - дослідницької інформації за допомогою маркетингових досліджень; - аналітичної системи маркетингу
2	Організація маркетингу	Передбачає упорядкування завдань, повноважень і відповідальності служб маркетингу у реалізації стратегічних цілей підприємства
3	Маркетингове планування	Здійснюється шляхом розробки комплексу перспективних і поточних маркетингових планів
4	Маркетинговий контроль та аналіз	Проводиться шляхом моніторингу маркетингової діяльності підприємства

2.3. Управління попитом

Маркетинговий менеджмент розглядають як управління попитом. Особливість механізму управління маркетингом полягає у створенні та задоволенні попиту потенційних споживачів.

Поняття «управління маркетингом», «управління попитом» є тотожними та спрямовані на вирішення задачі впливу на рівень, часові межі та структуру попиту таким чином, щоб підприємство досягло поставленої мети (отримати максимальний прибуток, завоювати значну частку на ринку, завоювати позицію лідера за показниками якості продукції, вижити у складній ринковій ситуації).

В основі механізму управління попитом покладений комплекс маркетингових інструментів: товар (продукт), ціна, місце, просування (рис.2.1).



Рисунок 2.1 – Маркетингові інструменти механізму управління попитом

Представлені маркетингові інструменти, що спрямовані на досягнення поставлених цілей з управління попитом, отримали назву *маркетинг-мікс* (marketing-mix, комплекс маркетингу, 4P).

Маркетинг-мікс виступає як інструмент оптимального розміщення ресурсів в системі управління маркетингового менеджменту, при чому проводиться моніторинг узгодження попиту і пропозиції товару на ринку за допомогою маркетингових досліджень і маркетингового контролю на основі співвідношення фактичних показників фінансово-господарської діяльності запланованим.

Залежно від ніші та специфіки роботи компанії бренди доповнюють модель 4P під свої потреби, тому можна зустріти й інші варіанти цього комплексу маркетингу (рис.2.2).



Рисунок 2.2 – Існуючі моделі комплексу маркетингу

Висока конкуренція та постійні зміни на ринку призвели до розширення моделі 4P та пошуку нових напрямів маркетингового планування.

Модель 5P – цей комплекс маркетингу включає модель 4P плюс додатковий елемент «People» – маркетинг відносин. Цей напрямок передбачає розробку механізмів взаємодії між суб'єктами ринкових відносин, підбір та навчання персоналу, створення методів роботи з лідерами думок, запуск програм лояльності тощо. Модель 5P ідеально підходить для компаній у сфері обслуговування: готелів, ресторанів, салонів краси тощо.

Модель 7P – це ще більш вдосконалена версія 4P. Її доповнюють такі елементи: People, Process (процес надання послуг) та Physical evidence (фізичні оточення).

Process – має на увазі розвиток та відточування процесів взаємодії з клієнтами. Цей напрямок допомагає підвищити лояльність споживачів та збільшити конкурентоспроможність компанії. Наприклад, злагоджена робота співробітників McDonald's допомогла досягти високої швидкості обслуговування, за яку багато хто і любить цю мережу.

Physical evidence. Цей напрямок передбачає створення сприятливої атмосфери навколо споживача, оскільки вона впливає на його рішення про покупку та лояльність. Правильне фізичне оточення допомагає сформувати позитивний імідж бренду та виділити головні переваги продукту.

Модель SIVA – це альтернатива 4P, яка була запропонована у 2005 році. Фокус цього комплексу маркетингу перенаправлений із продукту на вирішення проблеми споживача:

Solution (Рішення) – цей напрям спрямований на пошук максимально відповідного рішення, щоб задовольнити потреби покупців;

Information (Інформація) – компанії дізнаються, чи цільова аудиторія з продуктом знайома, чи достатньо в них інформації, чого їм не вистачає для ухвалення рішення про купівлю, які канали використовувати для комунікації і так далі;

Value (Цінність) – компанії визначають цінність продукції клієнтам. Вони аналізують конкурентне середовище, досліджують аналоги, представлені на ринку, розраховують додану вартість.

Access (Доступ) – цей напрям передбачає створення зручних для споживачів точок продажів. Компанії прагнуть надати клієнтам доступ до продуктів та послуг у зручному місці та у відповідний для них час.

Існує й низка інших моделей комплексу маркетингу. Вибір моделі маркетингової стратегії залежить від сфери діяльності компанії, рівня конкуренції, цілей та інших факторів. Головне при виборі комплексу маркетингу покладатися на зручність роботи. Модель має систематизувати та спрощувати бізнес-процеси.

При формуванні маркетинг-міксу необхідно притримуватись наступних принципів:

– відповідність результативної величини з наступними змінними, наприклад, високоякісному товару відповідають якісна упаковка товару, якісне обслуговування і якісна реклама;

– виваженість, тобто дослідження і врахування чутливості ринку до змін кон'юнктури ринку, наприклад, при чутливості ринку до якості товару, доцільно, щоб реклама мала розгорнуту характеристику його якісних переваг;

– облік зміни структури витрат підприємства, що вимагає дотримання суворої бюджетної дисципліни і комплексності у плануванні інструментів маркетинг-міксу.

Відповідальність за формування дієвого маркетинг-міксу як механізму управління попитом лежить на конкретному менеджері по продукту підприємства (це менеджер, відповідальний за виробництво, маркетинг, рекламу и збут конкретного виду товару). Він використовує його при роботі на цільовому ринку з певним товаром, групою товарів або продуктовою лінією.



Основні поняття теми:

Комунікації, комунікаційний процес, зовнішні комунікації, внутрішні комунікації, комплекс маркетингу, управління попитом, маркетинг-мікс.



Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте значення комунікаційних зв'язків підприємства в маркетинговому менеджменті.
2. Від яких факторів залежить результативність зовнішніх та внутрішніх комунікацій підприємства? Охарактеризуйте їх.
3. На Вашу думку, за рахунок чого можливо удосконалити існуючі комунікаційні зв'язки підприємства на ринку?
4. За допомогою яких інструментів та прийомів можливо покращити внутрішні комунікаційні зв'язки на підприємстві?
5. Охарактеризуйте поняття управління маркетинговою функцією в сфері маркетингового менеджменту.
6. Опишіть сутність маркетингової інформаційної системи як складової управління маркетинговою функцією підприємства.
7. Розкрийте зміст понять організації, планування та контролю маркетингу як складових системи управління маркетинговою функцією підприємства.
8. Охарактеризуйте поняття «управління попитом» в сфері маркетингового менеджменту.
9. Опишіть взаємозв'язок понять «управління маркетингом» та «управління попитом».
10. Наведіть характеристику структурних складових механізму управління попитом.



Тематика наукових дискурсів:

1. Система функцій маркетингового менеджменту як одна із його складових механізму.
2. Проблеми перешкоджання впровадженню процесів управління маркетинговою взаємодією в систему маркетингового менеджменту підприємств.
3. Напрями фокусування управлінського впливу в процесі інтеграції маркетингу взаємодії в систему маркетингового менеджменту підприємств.
4. Тісний зв'язок маркетингового і фінансового менеджменту як системних елементів, що мають вплив на кінцевий результат діяльності підприємства.
5. Особливості формування моделі управління маркетинговою функцією.
6. Економічні механізми управління попитом на споживчому ринку.
7. Проблеми розвитку складних комунікаційних зв'язків підприємства на ринку.
8. Перспективи розвитку складних комунікаційних зв'язків підприємства на ринку.
9. Особливості розвитку внутрішніх комунікаційних зв'язків підприємства: проблеми та перспективи.
10. Концепція маркетинг-мікс як основа комплексного підходу до організації маркетингового управління підприємством.

ТЕМА 3

ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета вивчення теми: з'ясувати коло навчальних питань, особливості термінологічних понять, що використовуються в рамках опанування освітнього компоненту; усвідомити сутність та принципи організації маркетингового менеджменту; зрозуміти особливості застосування інтегрованих та неінтегрованих маркетингових організаційних структур управління; ознайомитися із складом служб маркетингу підприємства; осмислити типові, змішані, тимчасові моделі та форми побудови маркетингових структур підприємств.

Головні питання теми:

- 3.1. Сутність організації маркетингового менеджменту.
- 3.2. Принципи організації маркетингового менеджменту.
- 3.3. Маркетингові організаційні структури управління: інтегровані та неінтегровані.
- 3.4. Склад служб маркетингу підприємства.
- 3.5. Типові моделі побудови інтегрованих маркетингових структур управління.
- 3.6. Змішані форми побудови маркетингових структур управління.
- 3.7. Тимчасові форми організації маркетингу на підприємстві.



Програмний зміст теми

(мінімальний обсяг знань здобувача вищої освіти)

3.1. Сутність організації маркетингового менеджменту

Для розуміння сутності поняття «організація маркетингового менеджменту» розглянемо поняття «організація», «організаційна діяльність», «організаційна роль».

В класичному вигляді під поняттям «*організація*» розуміють групу людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення певної загальної мети або сукупності цілей.

Група людей, для того, щоб стати організацією повинна налічувати у своєму складі двох і більше осіб, які вважають себе частиною цієї групи, мають хоча б одну спільну мету.

Для досягнення поставлених цілей люди вимушені об'єднуватися у групи (колективи, організації), де вони повинні чітко знати: що кожен індивід буде виконувати, яку нести відповідальність та хто його діяльність контролюватиме і, тим самим, здійснювати *організаційну діяльність* та виділяти *організаційну роль* кожного індивіда у групі (колективі, організації).

Організаційна структура управління підприємства являє собою сукупність і взаємозв'язок організаційних ролей у групі (колективі, організації).

Механізм організації маркетингового менеджменту підприємства включає в себе наступні системоутворюючі елементи, наведені на рис.3.1.

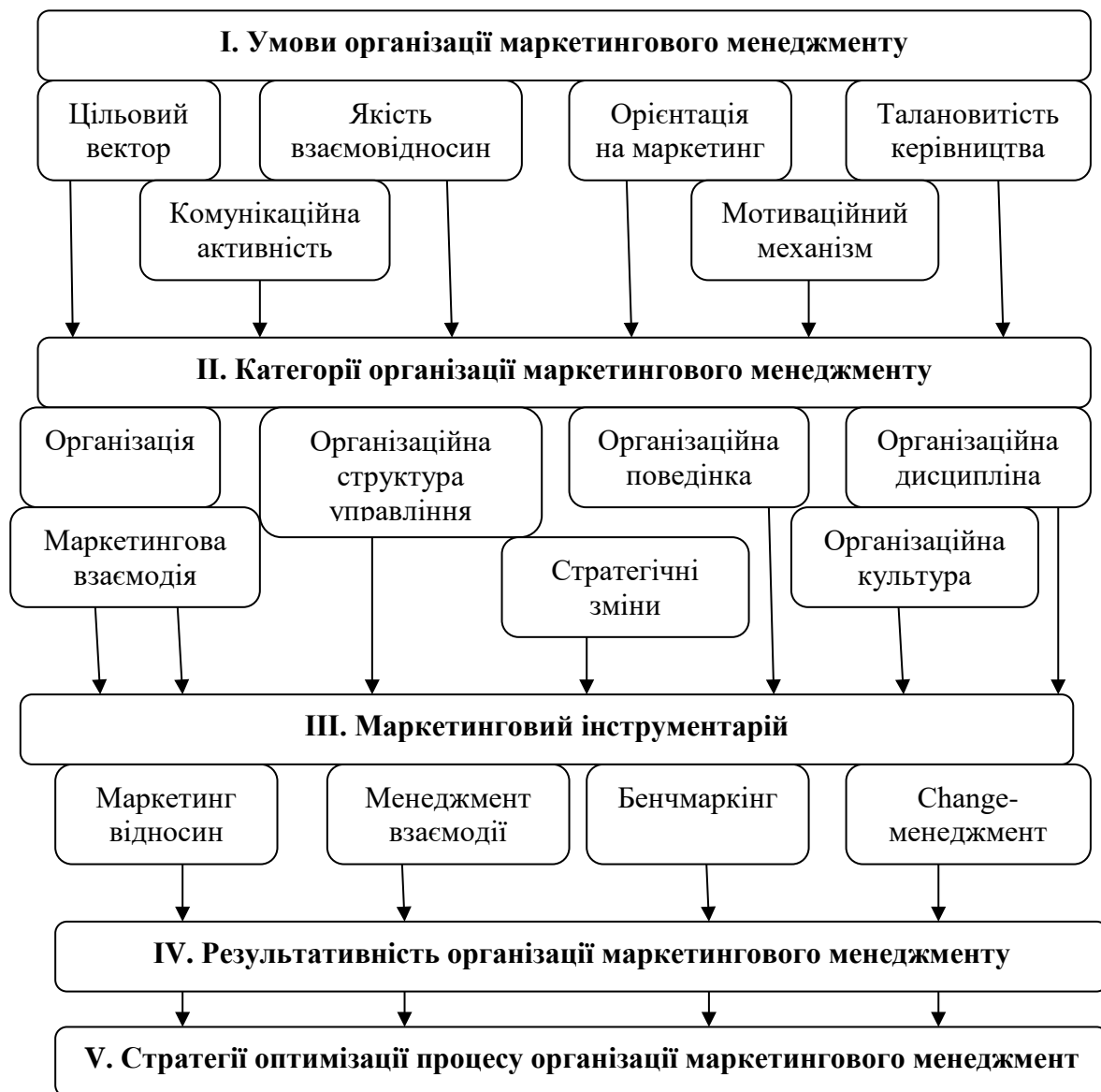


Рисунок 3.1 - Механізм організації маркетингового менеджменту підприємства

До умов організації маркетингового менеджменту відносяться наявність цільового вектору, від якого залежить спрямованість діяльності підприємства, його системи управління тощо.

Для ефективної організації маркетингового менеджменту досить важливо забезпечити високий рівень якості взаємовідносин, як із зовнішніми суб'єктами (державою, партнерами, покупцями), так і з внутрішніми (власники підприємства, персонал). Якісні взаємовідносини сприяють покращенню функціонування системи маркетингового менеджменту.

Діяльність підприємства в умовах ринкової економіки повинна бути спрямована на маркетинг, тобто маркетингова концепція повинна стати парадигмою управління всіма сферами діяльності підприємства. Маркетингове управління пов'язане із постійним впровадженням інновацій, тому керівництво повинно бути достатньо талановитим (креативним), інтегрувати наявний досвід для прийняття адекватних управлінських маркетингових рішень.

Досить важливим є забезпечення певного рівня комунікаційної активності шляхом налагодження вертикальних і горизонтальних внутрішніх комунікацій, а також активного використання інструментів маркетингової комунікаційної політики.

Для організації маркетингового менеджменту необхідно забезпечити достатній рівень мотиваційного механізму, причому доцільно застосовувати як позитивні, так і негативні мотиваційні механізми для отримання найкращого ефекту від мотивації працівників.

До основних категорії організації маркетингового менеджменту підприємства відносять:

- *Організація як функція менеджменту* – це процес забезпечення результативної діяльності підприємства, що передбачає побудову такої структури підприємства на основі внутрішньої та зовнішньої взаємодії, яка дозволить досягти встановленої цілі.

- *Організація маркетингового менеджменту* – це процес забезпечення результативної діяльності підприємства на основі оптимізації внутрішньої та зовнішньої взаємодії в умовах динамічного маркетингового середовища, спрямований на досягнення встановлених маркетингових цілей та забезпечення ефективності маркетингового управління.

- *Маркетингова взаємодія* є комплексом дій щодо формування і розвитку довгострокових взаємовигідних маркетингових відносин. При цьому маркетингова взаємодія може бути зовнішньою (з органами влади, бізнес-партнерами, покупцями) і внутрішньою (з працівниками підприємства).

- *Організаційна структура управління підприємством* – це сукупність функціональних підрозділів, що діють спільно для досягнення цілей підприємства.

- *Організаційна поведінка* – сукупність правил і способів взаємодії окремих осіб та груп людей у межах підприємства.

- *Організаційна дисципліна* спрямована на дотримання працівниками організаційних правил підприємства.

- *Організаційна культура* – це сукупність певних правил, норм, традицій, цінностей, які здобуло підприємство у процесі маркетингової взаємодії та які приймають більшість працівників підприємства.

- *Стратегічні зміни* – це дії, які сприяють переходу об'єкта на більш якісний рівень його розвитку та удосконалення.

Під час організації маркетингового менеджменту на підприємства доцільно використовувати такий *інструментарій*:

- *маркетинг відносин* сприяє встановленню і підтримці взаємовигідних відносин з клієнтами, бізнес-партнерами тощо;

- *менеджмент взаємодії* дозволяє ефективно управляти системою маркетингової взаємодії, налагоджувати зовнішні та внутрішні комунікації підприємства;

- *бенчмаркінг*, за його допомогою підприємство може систематично вивчати кращий досвід у сфері організації маркетингового управління і втілювати найкращі організаційні рішення;

- *change-менеджмент* дозволяє ефективно управляти процесом підготовки та впровадження стратегічних організаційних змін на підприємстві.

Основними критеріями результативності організації маркетингового менеджменту підприємства є рівень організаційної діяльності у сфері маркетингового менеджменту, рівень якості зовнішньої та внутрішньої маркетингової взаємодії, рівень адаптивності персоналу, рівень мотивованості персоналу, рівень якості організаційної поведінки персоналу, рівень організаційної дисципліни, рівень згуртованості колективу, рівень сформованості організаційної культури підприємства, рівень результативності стратегічних змін.

Стратегії оптимізації процесу організації маркетингового менеджменту спрямовані на підвищення якості маркетингової взаємодії, удосконалення організаційної структури та підвищення результативності стратегічних змін. Стратегії оптимізації процесу організації маркетингового менеджменту доцільно об'єднати у шість груп:

- *стратегії управління маркетинговою внутрішньою взаємодією* – до складу даної групи входять маркетингові стратегії управління адаптивністю персоналу, його організаційною поведінкою та дисципліною на підприємстві, управління конфліктами і управління згуртованістю колективу;

- *стратегії управління маркетинговою зовнішньою взаємодією*, до складу яких входять стратегії управління в системах «B2G» (business-to-government – взаємовідносини між комерційним підприємством та державою), «G2B» (government-to-business – взаємовідносини між державою та комерційним підприємством), «B2B» ((business-to-business – взаємовідносини між комерційними підприємствами), «B2C» (business-to-customer – взаємовідносини між комерційним підприємством і споживачем);

- *маркетингові стратегії оптимізації організаційної структури управління та організаційною культурою*;

- *маркетингові стратегії управління персоналом*, які складаються із маркетингових стратегій управління умовами роботи на підприємствах, діловими якостями працівників, розподілом прав і обов'язків, делегуванням повноважень;

- *маркетингові стратегії управління опором стратегічним змінам*.

Організація маркетингової діяльності підприємства – це структурна побудова управління маркетинговими функціями, яка встановлює підпорядкованість і відповідальність за виконання поставлених цілей і завдань.

Організація маркетингового менеджменту на підприємстві включає до свого складу такі **завдання**.

- побудова та удосконалення організаційної структури управління маркетингу;
- підбір фахівців з маркетингу (маркетологів) належної кваліфікації;
- розподілення завдань, прав і відповідальності серед працівників з маркетингу (маркетологів);
- створення належних умов для ефективної роботи персоналу з маркетингу;
- організація ефективної взаємодії маркетингової служби з іншими підрозділами підприємства.

Організація маркетингового менеджменту на підприємстві розглядаються у трьох напрямках (рис.3.2).



Рисунок 3.2 – Основні напрями організації маркетингового менеджменту

Організаційний процес маркетингового менеджменту включає наступні етапи:

- встановлення цілей підприємства (збільшення поточного прибутку підприємства, зростання ринкової частки підприємства, завоювання лідерства за показниками якості, виживання в складній ринковій ситуації);
- виявлення і систематизація напрямів діяльності підприємства, потрібних для досягнення визначених цілей;
- групування цих напрямів діяльності виходячи з ефективного використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів;
- формування служби маркетингу підприємства, визначення її цілей;
- наділення керівника служби маркетингу повноваженнями, достатніми для досягнення зазначених цілей;

- вертикальний і горизонтальний взаємозв'язок служби маркетингу із іншими підрозділами підприємства, посадових зв'язків та інформаційних потоків (вхідних, внутрішніх та вихідних).

Ефективність організації маркетингового менеджменту на підприємстві наведена в табл.3.1.

Таблиця 3.1 – Ефективність організації маркетингового менеджменту

З точки зору підприємства	З точки зору персоналу (співробітників)
— результативність маркетингової діяльності підприємства;	— не допускає інформаційних втрат і помилок;
— продуктивність маркетингової діяльності підприємства;	— приносить задоволення від роботи;
— досягнення максимальної споживчої задоволеності;	— має чіткі лінії підпорядкованості і розподілу відповідальності;
— досягнення запланованого розміру прибутку;	— дозволяє брати участь у прийнятті управлінських маркетингових рішень;
— зростання товарообігу чи активів;	— забезпечує необхідний статус і надає впевненості в майбутньому;
— підвищення вартості капіталу.	— гарантує високий рівень заробітної плати.

В сучасних ринкових умовах більшість підприємств України в організації маркетингового менеджменту зіштовхуються із низкою проблем, наведених на рис.3.3.

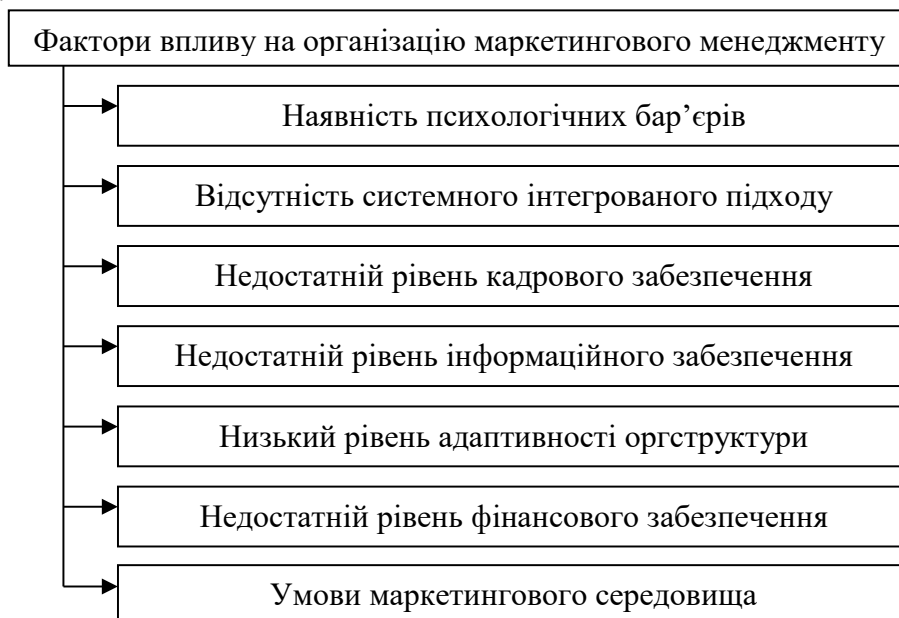


Рисунок 3.3 – Фактори впливу на організацію маркетингового менеджменту на сучасних вітчизняних підприємствах

Наявність психологічних бар'єрів – одна з найважливіших проблем маркетингового менеджменту, яка пов'язана із нерозумінням керівництва підприємства значущості маркетингу, нечіткістю і заплутаним характером функцій і обов'язків працівників служби маркетингу, низьким рівнем компетентності працівників служби маркетингу, недоліком сучасних знань.

Відсутність системного інтегрованого підходу, пов'язано із постійним браком коштів на розвиток маркетингу на підприємстві, відсутністю у службі маркетингу системи інформаційного забезпечення та дієвого механізму мотивації праці працівників служби маркетингу.

Недостатній рівень кадрового забезпечення – на підприємствах не вистачає працівників, що мають достатньо глибокі знання у сфері маркетингового управління, мають необхідні уміння та навички, достатній досвід роботи у сфері маркетингу.

Недостатній рівень інформаційного забезпечення – в сучасних умовах підприємства не завжди володіють необхідною достовірною інформацією, що пов'язано зі складністю отримання актуальної маркетингової інформації, закритістю важливої інформації, високою вартістю окремої інформації, низьким рівнем автоматизації процесу збору та обробки даних.

Сучасні умови господарювання характеризуються невизначеністю й високою динамічністю, що робить неможливим своєчасно адаптуватися до них підприємствам. Вітчизняні підприємства не встигають відстежувати зміни, що відбуваються в зовнішньому оточенні, тому багато управлінських рішень приймаються несвоєчасно, недостатньо обґрунтовано, що призводить до зниження результативності організації маркетингового менеджменту.

Значною проблемою в умовах підвищеного динамізму маркетингового середовища є *низький рівень адаптивності організаційної структури управління підприємством*, оскільки це уповільнює швидкість реакції підприємства на зміни в зовнішньому оточенні, унеможлиблює своєчасно (оперативно) приймати і реалізовувати необхідні управлінські рішення. На більшості вітчизняних підприємств організація маркетингового менеджменту здійснюється на окремих рівнях (корпоративному, функціональному, інструментальному) і, як правило, проявляється у використанні окремих елементів маркетингової діяльності, не пов'язаних один з одним. Тобто спостерігається безсистемність, відсутність інтегрованого підходу до організації маркетингового управління, що передбачає участь всіх підрозділів підприємства, керівників всіх рівнів у досягненні встановлених маркетингових цілей.

Проблема фінансового забезпечення організації маркетингового менеджменту підприємств стає особливо гострою в умовах кризи. Підприємствам не вистачає власних фінансових ресурсів для проведення необхідних стратегічних змін щодо організації маркетингового управління. Підприємства не ризикують вкладати власні кошти в довгострокові проекти через нестабільність зовнішніх умов, а отримання кредитів стає досить складним і не вигідним в умовах інфляції.

До умов маркетингового середовища відносяться:

- зовнішні умови (конкуренція, зовнішні канали збуту, кількість та величина ринків, обсяги, структура потреб та купівельна спроможність споживачів, економічна політика держави, стан розвитку науки і техніки, правові та суспільні відносини);

- внутрішні умови (величина компанії, вік її матеріально-технічної бази, кількість продуктів, що випускаються, кваліфікація персоналу, фінансовий потенціал, канали збуту).

3.2. Принципи організації маркетингового менеджменту

У процесі організації маркетингового менеджменту на підприємстві доцільно дотримуватися певних *принципів*, які наведені у табл.3.2.

Таблиця 3.2 – Принципи організації маркетингового менеджменту на підприємствах

№ з/п	Принципи	Сутність
1	2	3
1	Комплексність	Організація маркетингового менеджменту охоплює усі сфери діяльності підприємства
2	Планомірність	Відповідність цілям, стратегії і політиці підприємства, орієнтованість на певну концепцію діяльності підприємства на ринку
3	Системність	Організація маркетингового менеджменту охоплює всю систему управління підприємством
4	Оптимальність	Чіткий розподіл операцій, що дає можливість групування однотипних маркетингових операцій, відсутність дублювання функцій маркетингу, забезпечення єдності керівництва маркетинговою діяльністю
5	Інтегрованість	Підприємство, як єдина система, що поєднує різні погляди людей і різні системи взаємовідносин
6	Маркетингова взаємодія	Сприяння зміцненню зовнішніх і внутрішніх взаємовідносин підприємства
7	Орієнтованість на споживача	Спрямованість на пошук і задоволення потреб реальних та потенційних споживачів
8	Гнучкість	Своєчасне реагування на зміни маркетингового середовища підприємства (внутрішнього, зовнішнього)
9	Пропорційність	Однакові можливості продуктивності праці служби маркетингу та інших структурних підрозділів підприємства
10	Паралельність	Можливість перекриття виконання окремих функцій маркетингу за часом
11	Синергізм	Комплексність маркетингових заходів для досягнення ефекту взаємодії
12	Мотивованість	Достатній рівень фінансування маркетингових дій та мотивації праці персоналу служби маркетингу підприємства
13	Креативність	Творчий підхід персоналу служби маркетингу, їх здатність, бажання і можливості застосовувати інновації у маркетинговій діяльності підприємства

Закінчення таблиці 3.2

1	2	3
14	Економність	Покриття витрат на функціонування маркетингової організаційної структури управління доходами від реалізації маркетингових заходів
15	Активність	Організація моніторингу ринків, споживачів, незадоволених потреб, проведення активної маркетингової політики підприємства
16	Ефективність	Досягнення цілей підприємства за мінімальних небажаних наслідків або витрат

Саме використання зазначених вище принципів організації маркетингового менеджменту в діяльності підприємства сприятиме підвищенню якості маркетингової взаємодії, удосконаленню організаційної структури маркетингового управління, підвищення результативності маркетингового управління персоналом, ефективності стратегічних змін в організації маркетингового менеджменту, що в свою чергу, дозволить забезпечити стійкі конкурентні переваги підприємства у довгостроковій перспективі.

3.3. Маркетингові організаційні структури управління: інтегровані та неінтегровані

Маркетингова організаційна структура управління визначає системну сукупність функцій, через які відбувається впорядкованість завдань, посад, повноважень і відповідальності, на основі яких підприємство здійснює маркетингову діяльність, тобто це прийнятна для підприємства система підпорядкованості підрозділів служби маркетингу та взаємодії між ними стосовно володіння, використання і передавання інформації з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень і контролю за їх виконанням.

Кожне підприємство, що функціонує на ринку та дбає про власні інтереси, формує маркетингову організаційну структуру управління самостійно, використовуючи певні її типи. Ці організаційні структури управління по-різному характеризують вплив маркетингової діяльності на ринок та систематизуються на неінтегровані та інтегровані.

Неінтегрована маркетингова організаційна структура управління – це система підпорядкованості підрозділів служби маркетингу, яка здійснює свою діяльність децентралізовано, впливаючи окремо на споживача (рис.3.4).

Інтегрована маркетингова організаційна структура управління – це система підпорядкованості підрозділів служби маркетингу, яка здійснює свою діяльність цілісно (інтегровано), впливаючи на споживача (рис.3.5).

До інтегрованих маркетингових організаційних структур управління підприємством відносяться наступні: функціональна, територіальна, товарна (продуктова), матрична маркетингова структура, а також та, що зорієнтована на споживача (групу споживачів). Їх характеристика наведена нижче у питанні 3.5.

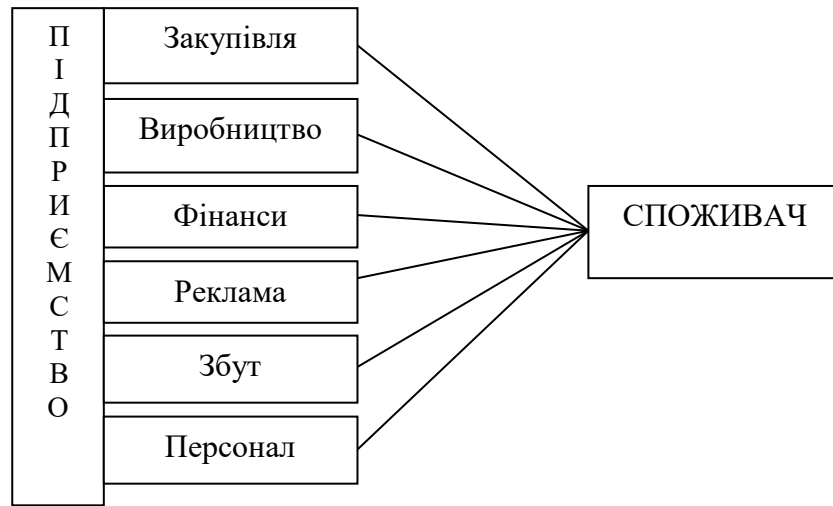


Рисунок 3.4 - Неінтегрована маркетингова організаційна структура управління підприємством

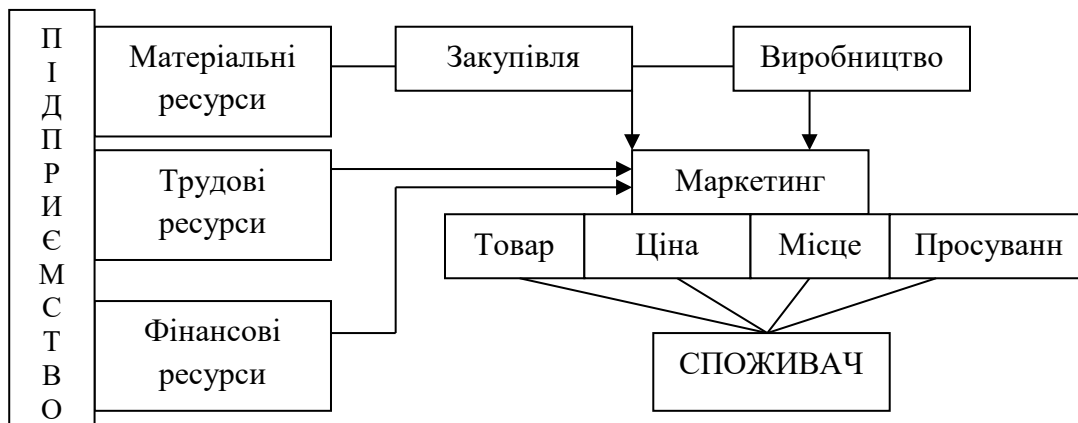


Рисунок 3.5 - Інтегрована маркетингова організаційна структура управління підприємством

Саме використання інтегрованих маркетингових організаційних структур управління підприємством приносять найбільший економічний та соціальний ефект для суб'єкта господарювання.

3.4. Склад служб маркетингу підприємства

У діяльності підприємств створюються та функціонують служби маркетингу (відділи, бюро або окрема людина), які виконують маркетингові функції та реалізують концепції маркетингу на ринку.

На практиці використовуються такі назви, як: відділ маркетингу, служба маркетингу, відділ збуту, маркетингова служба тощо. Усі ці назви мають однакове значення для діяльності підприємства і виконують функції маркетингового управління.

У практиці вітчизняних підприємств та зарубіжних компаній розвиток маркетингових служб пройшов певні еволюційні етапи, які сформувалися виходячи із ролі та значення маркетингової діяльності (рис.3.6).



Рисунок 3.6 - Основні етапи розвитку маркетингових служб на підприємстві

Служба маркетингу – це одна з найважливіших ланок в управлінні підприємством, що разом з іншими службами створює єдиний інтегрований процес, спрямований на задоволення потреб споживачів та одержання за рахунок цього запланованого прибутку.

Структура служби маркетингу може розрізнятися залежно від масштабів, стратегії й тактики маркетингової діяльності, етапу життєвого циклу підприємства та його фінансового становища.

Маркетинговий менеджмент (повністю або частково) на малих за розмірами підприємствах може здійснюватися спеціалізованим посередником, тобто мова йде про **аутсорсинг маркетингу** (стороння організація, що безпосередньо займається маркетинговою діяльністю).

На великих і середніх підприємствах створюються маркетингові служби, на чолі яких стоїть маркетинг-директор (віце-президент з маркетингу), безпосередньо підпорядкований генеральному директору. На нього покладаються функції з координації підрозділів, підвідомчій йому служби, контактів з іншими службами (рис.3.7), формування маркетингових цілей і завдань, а також контроль за їх рішенням.

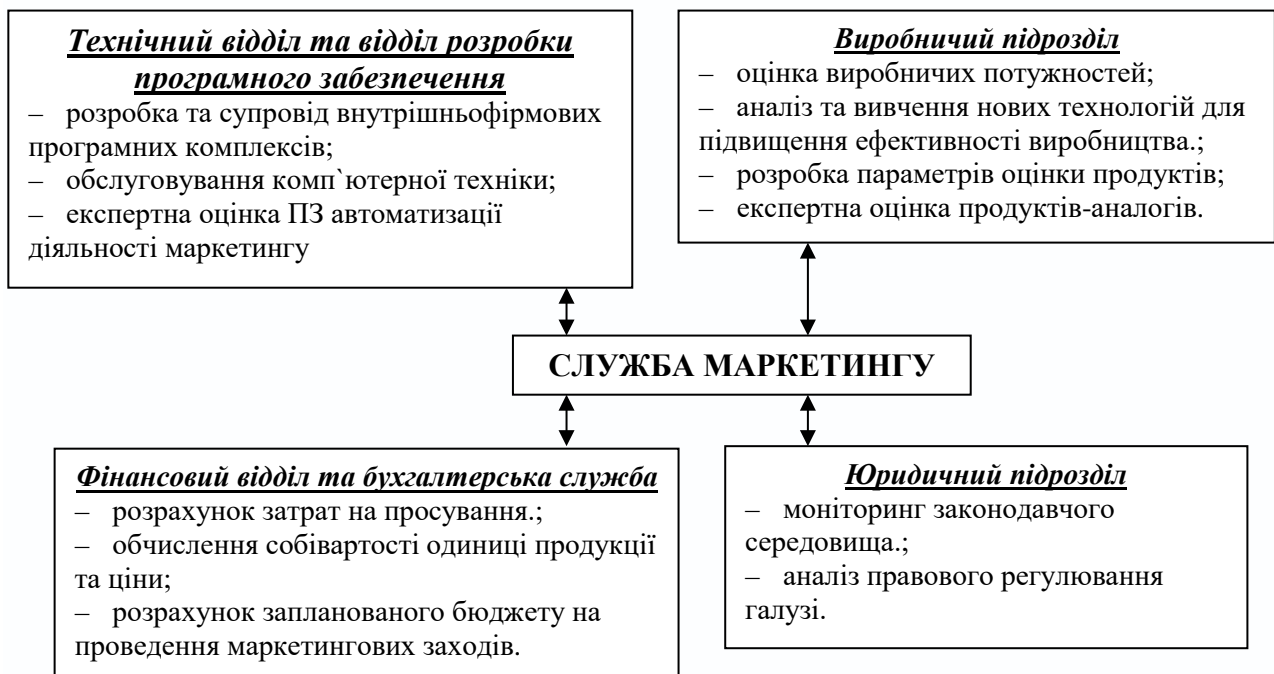


Рисунок 3.7 – Взаємозв'язок служби маркетингу з іншими підрозділами підприємства

До складу служб маркетингу підприємства входять ряд підрозділів, відділів, секторів, окремих співробітників або груп, утворених за функціональним принципом:

- *відділ збуту (продажу)*, який займається формуванням каналів розподілу, вибором торгових посередників, аналізом і прогнозом обсягу та структури продажів, розробкою форм і методів реалізації товарів;

- *сектор маркетингових досліджень*, який займається дослідженнями та аналізом основних показників ринку (місткість, частка, кон'юнктура, конкурентне середовище тощо), довгострокових і короткострокових прогнозів розвитку попиту, вивченням споживачів, вивченням діяльності конкурентів, сегментацією ринку, аналізом параметрів сегментів, позиціонуванням, розробкою комплексу маркетингу, стратегічних та оперативних планів, проведенням аналізу та контролю на цільових ринках;

- *відділ реклами та зв'язків з громадськістю*, який займається підготовкою маркетингових обґрунтувань проведення рекламних та PR-кампаній, формуванням плану участі у престижних некомерційних заходах, організацією та проведенням виставок, презентацій, демонстрацій, проведенням різних акцій (заходів подієвого характеру, стимулювання покупців, працівників збуту і продавців, формуванням лояльності покупців, партнерських відносин та позитивного іміджу підприємства);

- *відділ формування товарного асортименту*, який займається розробкою продуктових ліній і асортименту товарів, оцінкою стану та підвищенням рівня конкурентоспроможності товарів, підготовкою пропозицій щодо розроблення

нових товарів, розвитком марочної політики, упаковки, сервісного обслуговування тощо;

- *бюро цінової політики*, що займається вибором цінової орієнтації на власні витрати, станом попиту на продукцію підприємства, моніторингом конкурентного середовища та розробкою системи стимулюючих цін.

Служба маркетингу на підприємстві керується Положенням про службу (відділ) маркетингу, в якому зазначені її завдання, функції, організаційна структура, права та обов'язки. Для кожного співробітника даного підрозділу розробляється посадова інструкція.

Згідно Положення *служба маркетингу виконує такі завдання:*

- організовує та проводить постійні спостереження за ринком, на якому функціонує підприємство, займається підготовкою оглядів ринкової кон'юнктури та інформаційних довідок;

- визначає потенційну місткість ринків окремих видів і різновидів товарів, розробляє пропозиції та рекомендації до складання виробничих програм;

- оцінює відповідність виробничого (торговельного) асортименту та якості вироблюваних товарів попиту населення і оптових покупців, розробляє рекомендації щодо стимулювання попиту та активізації збуту продукції;

- підготовлює ринок до виведення нових товарів, формує попит на нові різновиди товарів;

- проводить сегментації ринку, оцінює конкурентоспроможність продукції підприємства за сегментами, розробляє стратегії конкурентної боротьби, включаючи політику цін і пошук нових ніш;

- визначає пріоритетні напрями інвестиційної діяльності;

- розробляє маркетингову стратегію підприємства.

Згідно Положення служба маркетингу виконує функції, що розглянуті у питанні 1.2.

Служба маркетингу має право розробляти і подавати на затвердження керівництву підприємства: плани маркетингу, пропозиції щодо взаємозв'язків і координації діяльності служби маркетингу з іншими підрозділами підприємства, пропозиції про заохочення працівників служби маркетингу та інших функціональних і лінійних служб за успіхи в реалізації маркетингових зусиль підприємства, розробляти та погоджувати фінансові документи й кадрові питання, пов'язані з діяльністю підрозділів, які входять до служби маркетингу, а також проекти звітних і прогнозних документів, що стосуються маркетингової діяльності підприємства.

Служба маркетингу зобов'язана: забезпечувати повне і точне виконання приписаних їй завдань і функцій, будувати свою діяльність обов'язково з врахуванням цілей, завдань і вимог підвищення рівня виробничо-збутової та інвестиційної діяльності підприємства, а також зберігати комерційну таємницю.

При створенні служби маркетингу керівництво підприємства має дотримуватися певних *вимог*:

1. Необхідний досить високий статус керівника служби маркетингу, що дозволяє службі активно впливати на всю діяльність підприємства (як на внутрішні процеси, так і на процеси, пов'язані із зовнішнім середовищем).

2. Неприпустиме порушення певної послідовності в загальному порядку прийняття рішень щодо кола питань, пов'язаних із плануванням виробничої та збутової діяльності. Всі рішення повинні прийматися після аналізу відповідної інформації про ринок службою маркетингу.

3. Не можна допускати плутанину з функціями служби маркетингу. Всі функції й напрями діяльності служби фіксуються в «Положенні про службу (відділ) маркетингу підприємства». У її компетенцію повинні входити всі функції, необхідні для реалізації завдань маркетингового менеджменту з відповідними повноваженнями.

4. У службі маркетингу важко дотримуватися звичайних штатних розписів (розкладів), треба йти на створення особливих умов роботи, на заміщення посад і підтримку специфічних співвідношень між різними фахівцями.

5. Організаційна структура управління маркетингом залежить від обраної підприємством маркетингової стратегії й тактики та може змінюватися разом з їхньою зміною.

Від служби маркетингу залежить кінцевий результат діяльності підприємства – прибуток, а також рівень його престижу.

3.5. Типові моделі побудови інтегрованих маркетингових структур управління

Домінантом в успішному формуванні та реалізації маркетингової концепції управління підприємством є організаційна структура маркетингу.

Організаційна побудова служб маркетингу спирається на використання однієї з типових моделей побудови інтегрованих маркетингових структур управління: функціональної, товарної, орієнтованої на групу споживачів, орієнтованої на територію, дивізійної і матричної.

Функціональна маркетингова структура управління підприємством

Дана модель інтегрованої маркетингової структури управління підприємством (рис.3.8) є найпростішою та поширенішою. Її ефективність зростає, коли обмежений товарний асортимент продукції та невелика кількість ринків, де відбувається її продаж.

Перевагами функціональної маркетингової структури управління підприємством є:

- концентрується увага персоналу служби маркетингу на виконанні основних завдань та функцій маркетингового менеджменту;
- існує можливість глибокої спеціалізації;
- сприяє розвитку професійного рівня спеціалістів служби маркетингу;
- простий процес управління - від керуючої системи до керованої.

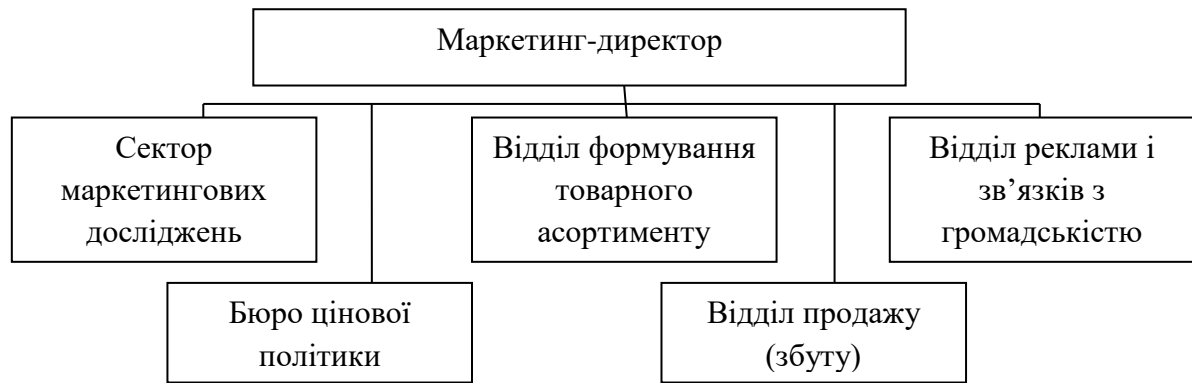


Рисунок 3.8 - Функціональна маркетингова структура управління підприємством

Недоліками функціональної маркетингової структури управління підприємством є:

- одноманітність роботи маркетологів, що відповідають за виконання окремої функції маркетингового менеджменту;
- направленість на бездоганне виконання функцій маркетингового менеджменту, а не на досягнення позитивного результату у вигляді прибутку підприємства;
- відсутність згуртованості даної служби маркетингу, за рахунок виділення окремих відділів (бюро, секторів);
- неможливість використання при розширенні кількості ринків та товарного асортименту підприємства.

Товарна (продуктова) маркетингова структура управління підприємством

Товарна (продуктова) модель інтегрованої маркетингової структури управління підприємством (рис.3.9) характерна для великих підприємств з диверсифікованим виробництвом, якому притаманний широкий товарний асортимент. Структура служби маркетингу побудована на основі окремої товарної групи або окремої товарної марки, управління якою здійснює керуючий, що координує окремий комплекс маркетингу.

Перевагами товарної (продуктової) маркетингової структури управління підприємством є:

- концентрація уваги персоналу служби маркетингу на виконанні основних завдань та функцій маркетингового менеджменту по окремому товару або товарній марці;
- існування можливості вивчення специфічних потреб основних споживачів по кожному товару або товарній марці;
- швидка реакція на зміну в маркетинговому середовищі, що стосується окремого товару або товарної марки.

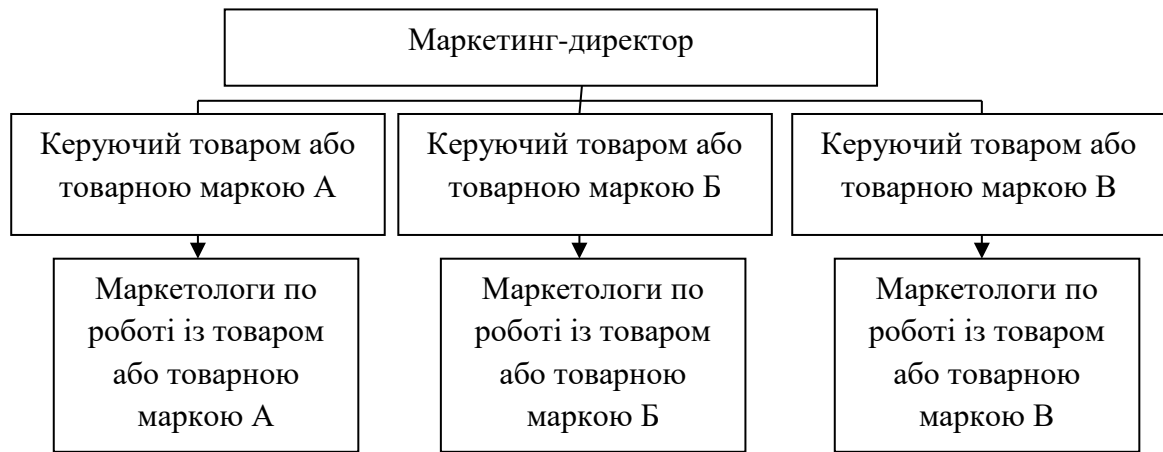


Рисунок 3.9 – Товарна (продуктова) маркетингова структура управління підприємством

Недоліками товарної (продуктової) маркетингової структури управління підприємством є:

- широке коло обов’язків керуючого окремим товаром або товарною маркою, який управляє цілим комплексом маркетингу окремого товару, координує діяльність підпорядкованих структурних підрозділів;
- велика кількість маркетингового персоналу, що створюють умови для здійснення маркетингового менеджменту окремого товару або товарної марки;
- збільшення фонду оплати праці, за рахунок збільшення кількості працівників служби маркетингу;
- велика вірогідність дублювання функцій маркетингового менеджменту у підрозділах, що відповідають за маркетинг окремих товарів або товарних марок.

Маркетингова структура управління підприємством, орієнтована на групу споживачів

Ринкова модель інтегрованої маркетингової структури управління підприємством (рис.3.10) характерна для великих підприємств, які діють на різних ринках (споживчому, промислових товарів, фінансовому тощо), тобто орієнтуються на різні групи споживачів.

Перевагами маркетингової структури управління підприємством, що орієнтується на групу споживачів є:

- концентрується увага персоналу служби маркетингу на виконанні основних завдань та функцій маркетингового менеджменту по окремому товару на окремому ринку;
- підрозділ служби маркетингу, що відповідає за конкретний сегмент ринку, спеціалізується на випуску певного товару у відповідності з попитом сегментної групи споживачів;
- швидка реакція на зміну в маркетинговому середовищі, що стосується конкретної сегментної групи споживачів.

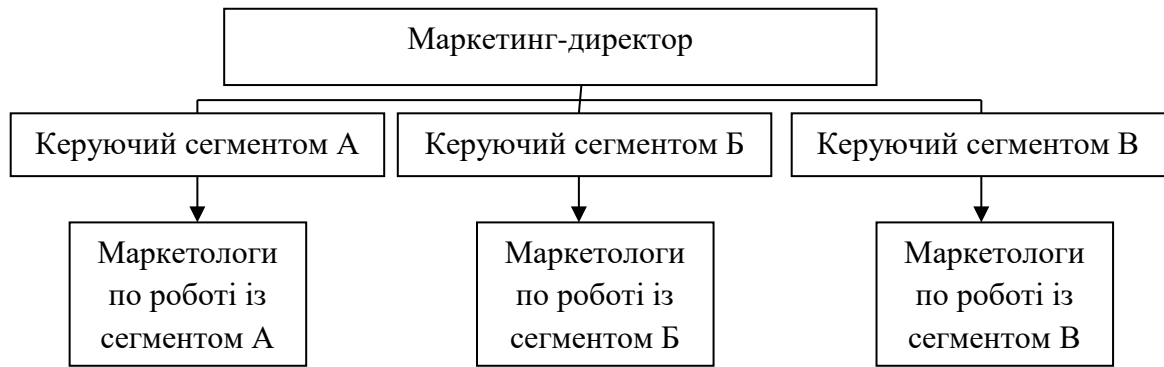


Рисунок 3.10 – Маркетингова структура управління підприємством, орієнтована на групу споживачів

Недоліками маркетингової структури управління підприємством, що орієнтується на групу споживачів є:

- широке коло обов'язків керуючого окремим сегментом, який управляє цілим комплексом маркетингу окремого товару, координує діяльність підпорядкованих структурних підрозділів;
- велика кількість персоналу служби маркетингу, що створюють умови для здійснення маркетингового менеджменту окремого товару на конкретному сегменті ринку;
- збільшення фонду оплати праці, за рахунок збільшення кількості працівників служби маркетингу;
- велика вірогідність дублювання функцій маркетингового менеджменту у підрозділах, що відповідають за маркетинг окремих товарів на конкретному сегменті ринку.

Маркетингова структура управління підприємством, орієнтована на території

Територіальна модель інтегрованої маркетингової структури управління підприємством (рис.3.11) характерна для великих підприємств, які охоплюють різноманітні території збуту продукції, враховуючи специфіку споживання в окремих регіонах, де здійснює ринкову діяльність підприємство, через виокремлення керуючих відповідними територіями.



Рисунок 3.11 – Маркетингова структура управління підприємством, орієнтована на території

Перевагами маркетингової структури управління підприємством, що орієнтується на території є:

–концентрація уваги персоналу служби маркетингу на виконанні основних завдань та функцій маркетингового менеджменту по окремому регіону (території, області, району, місту тощо);

–існування можливості чіткої спрямованості маркетингової діяльності, з врахуванням специфіки регіону (території, області, району, місту тощо);

–задоволення попиту конкретних сегментів споживачів;

–швидка реакція на зміну в маркетинговому середовищі, що стосується окремого регіону (території, області, району, місту тощо).

Недоліки маркетингової структури управління, що орієнтується на території є аналогічними товарній і орієнтованій на групу споживачів організаційній структурі управління підприємством.

Дивізіональна маркетингова структура управління підприємством

Дивізіональна модель інтегрованої маркетингової структури управління підприємством характерна для тих підприємств, що нарощують і диверсифікують виробництво за рахунок ускладнення технологічного процесу, з врахуванням змін маркетингового середовища, тобто навколо певного виробництва формується організаційний підрозділ з автономією у здійсненні своєї повсякденної операційної діяльності (рис. 3.12).



Рисунок 3.12 – Дивізіональна маркетингова структура управління підприємством

Перевагами дивізіональної маркетингової структури управління підприємством є:

- забезпечення управління багатопрофільним підприємством із загальною кількістю працівників до 100 тисяч чоловік і територіально віддаленими підрозділами;

- дозвіл не втручатися в операційну діяльність виробничих підрозділів;

- можливість топ-менеджерам зосередитись на вирішенні стратегічних проблем, зокрема з маркетингового менеджменту;

- підвищення якості управлінських рішень, що приймаються в рамках конкретного стратегічного господарського підрозділу (завдяки наближенню до місця виникнення проблеми);

- швидка реакція керівництва до змін, що відбуваються в маркетинговому середовищі.

Недоліками дивізіональної маркетингової структури управління підприємством є:

- дублювання функцій маркетингового менеджменту на рівні стратегічних господарських підрозділів;
- складність проведення контролю центральним офісом порушень на місцях (у дивізіонах);
- збільшення фонду оплати праці, за рахунок великої кількості працівників служби маркетингу;
- велика вірогідність розбіжностей в інтересах центрального офісу і дивізіонів, які виступають окремими стратегічними господарськими підрозділами.

Матрична маркетингова структура управління підприємством

Матрична модель інтегрованої маркетингової структури управління підприємством (рис.3.13) характерна для великих підприємств з диверсифікованим виробництвом і значною кількістю ринків, що ґрунтується на комплексному виконанні функцій маркетингу. Її особливостями є дворівнева організаційна структура, в якій вертикальний рівень утворюється ієрархічною структурою, горизонтальний рівень – маркетинговими програмами. Основна її перевага полягає в тому, що підходить для підприємств з великим масштабом маркетингової діяльності, так як дозволяє збільшити кількість об'єктів управління. Крім того, можливий поділ об'єктів маркетингового менеджменту на дві групи: ті, що є постійно актуальними, та змінними.

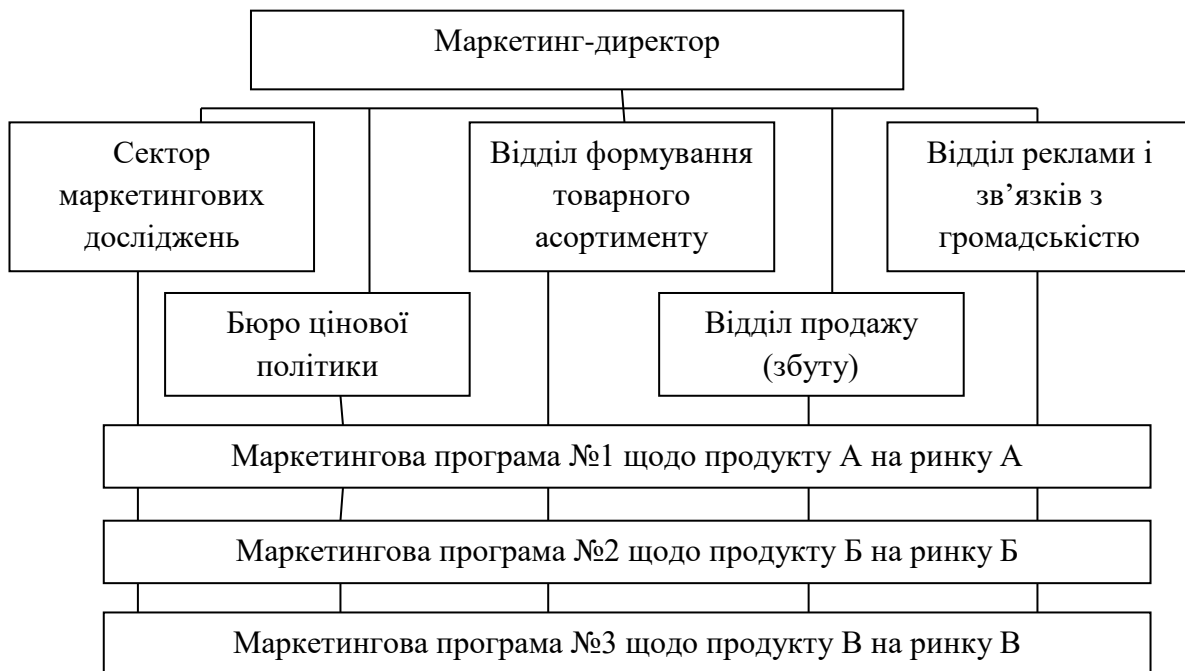


Рисунок 3.13 - Матрична маркетингова структура управління підприємством

Перевагами матричної маркетингової структури управління підприємством є:

- краща координація служби маркетингу при виході на ринок з врахуванням ситуації, що склалася;
- реальний, достовірний прогноз ринку з врахуванням його специфічних особливостей;
- можливість розробки комплексної програми маркетингу щодо виходу на ринок;
- достатньо повне володіння інформацією про товар.

Недоліками даної маркетингової структури управління є:

- складності в організації даної структури управління через подвійність керування;
- велика кількість зв'язків між працівниками служби маркетингу підприємства;
- велика вірогідність протиріч та конфліктів через неоднозначне вирішення маркетингової проблеми, що стосується одного і того самого ринку через різні погляди спеціалістів з маркетингу;
- найбільші витрати на утримання даної служби маркетингу.

3.6. Змішані форми побудови маркетингових структур управління

На практиці існують змішані форми побудови маркетингових структур управління підприємством: товарно-ринкова, товарно-функціональна, функціонально-територіальна тощо.

Товарно-ринкова маркетингова структура управління підприємством

Товарно-ринкову модель інтегрованої маркетингової структури управління підприємством (рис.3.14) використовують підприємства, що виробляють широкий асортимент товарів, призначених для різноманітних ринків.

Якщо в маркетинговому менеджменту підприємства використовують функціональний підхід, то формується така організаційна структура управління, що є комбінацією двох типів – товарної та ринкової.

В товарно-ринковій маркетинговій структурі управління підприємством є конкретні спеціалісти, які виконують певні функції маркетингового менеджменту для конкретного ринку і товару. Основною перевагою даного типу організаційної структури управління є чітке закріплення всіх найважливіших функцій щодо конкретних ринків і товарів за певними виконавцями.

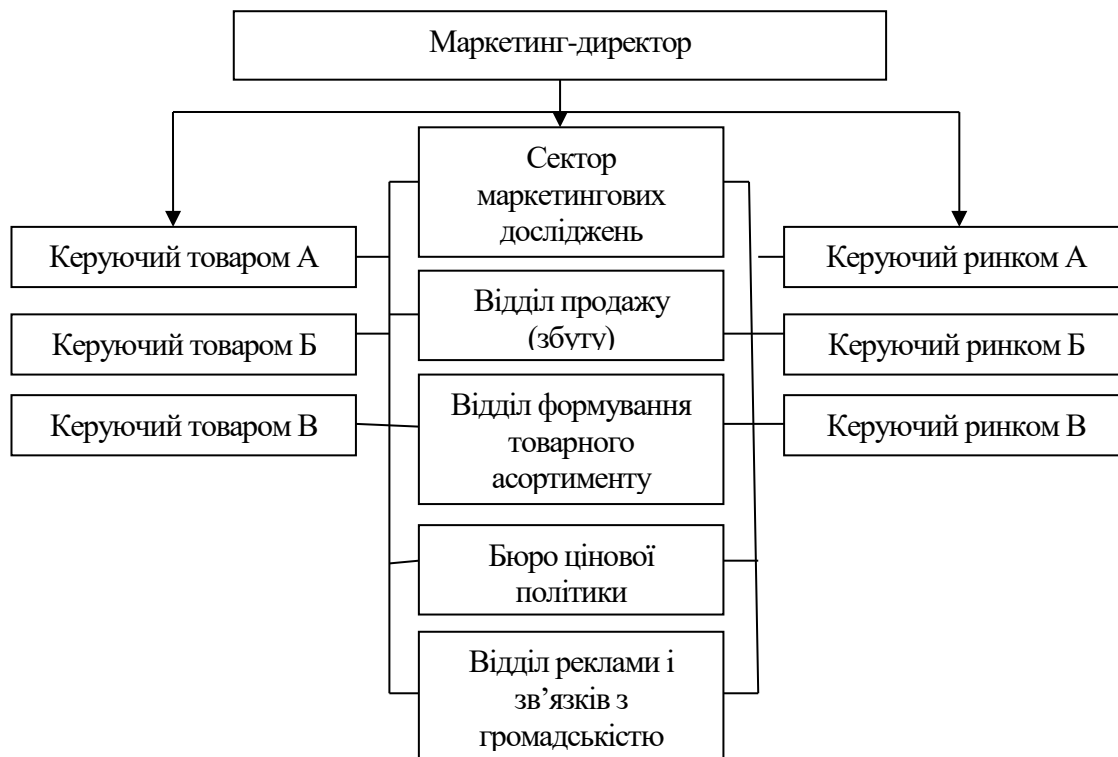


Рисунок 3.14 - Товарно-ринкова маркетингова структура управління підприємством

Товарно-функціональна маркетингова структура управління підприємством

Товарно-функціональна модель інтегрованої маркетингової структури управління підприємством (рис.3.15) найчастіше використовується на підприємствах. Вона не замінює функціональну організаційну структуру управління, а лише її доповнює. Менеджери, відповідальні за маркетинг окремих товарів або товарних марок, стають керівниками відповідних маркетингових програм.

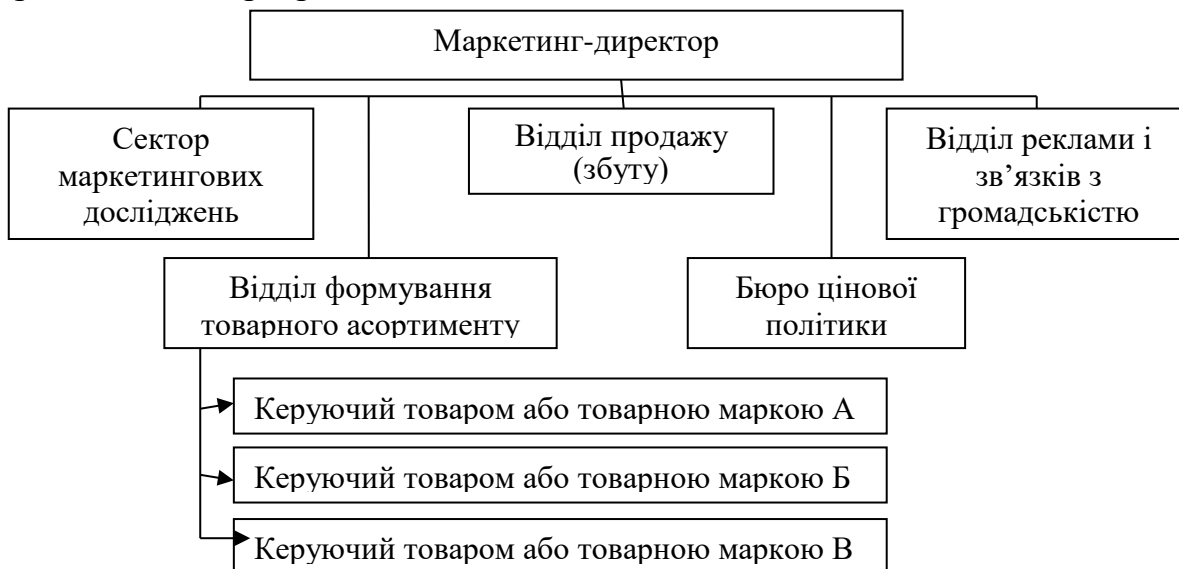


Рисунок 3.15 – Товарно-функціональна маркетингова структура управління підприємством

Територіально-функціональна маркетингова структура управління підприємством (ринково-функціональна)

Територіально-функціональна модель інтегрованої маркетингової структури управління підприємством (рис.3.16) використовується на підприємствах із створенням підрозділу, що працює з ринком. Керуючий роботою ринків здебільшого спрямовує діяльність підприємства на задоволення певної групи споживачів та враховує інтереси цільового ринку.

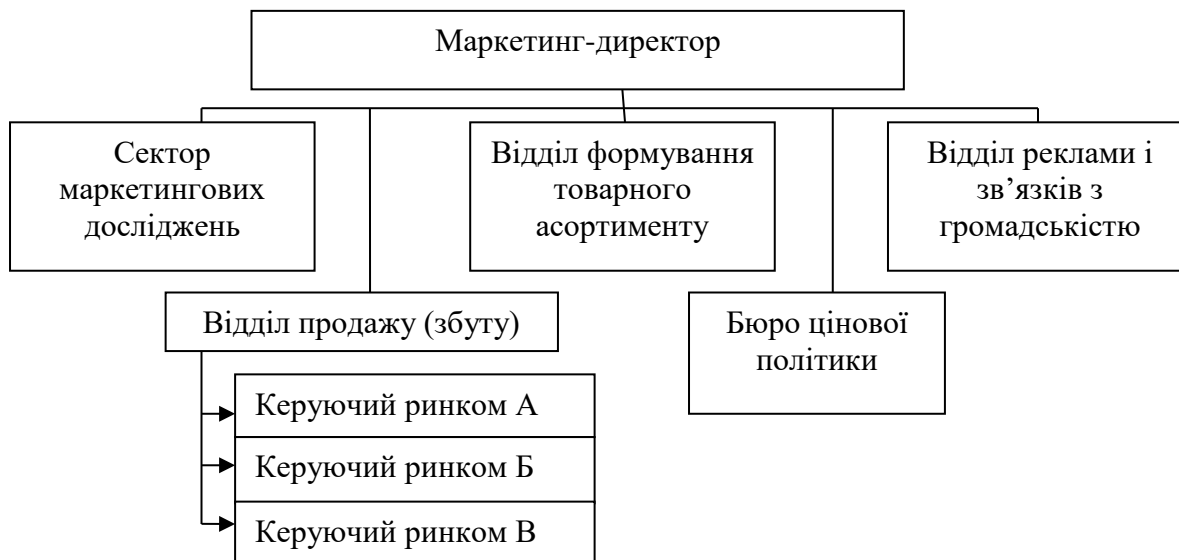


Рисунок 3.16 – Територіально-функціональна маркетингова структура управління підприємством

3.7. Тимчасові форми організації маркетингу на підприємстві

Для створення тимчасових маркетингових структур управління підприємством необхідно чітко сформулювати їхнє основне завдання, визначити відповідальність кожного працівника, спланувати та організувати їх роботу, призначити керівника.

До тимчасових маркетингових структур управління підприємством належать:

1) *формальні тимчасові маркетингові структури управління* – офіційні спеціально розроблені менеджерами підприємства структури для досягнення певної мети, виконання певного завдання, що включають стійку сталу систему формальних прав, обов'язків, посадові інструкції, положення про організацію роботи та процедуру її виконання:

- *рада з питань маркетингового менеджменту* – це спеціальна структура, що створюється для надання допомоги директору підприємства з питань маркетингового менеджменту, в яку входять заступники директора і провідні фахівці підприємства з маркетингу;

- *цільова група* – спеціальна група фахівців (дві і більше людини), які тимчасово об'єднуються для вирішення конкретних маркетингових проблем на підприємстві;

- *венчурна група* – є різновидом цільової групи, до її складу входять фахівці, що об'єднуються для відпрацювання інноваційних маркетингових ідей. Очолює венчурну групу людина-носіє (генератор) такої ідеї.

2) *Неформальні тимчасові маркетингові структури управління* – спонтанно утворені структури, що управляються громадськими зв'язками, не мають чіткої структуризації, розподілення завдань та відповідальності і являють собою неформальне об'єднання найдосвідченіших працівників, які пропонують відповідні маркетингові рішення директору підприємства.



Основні поняття теми:

Організація, організаційна діяльність, організація маркетингового менеджменту, маркетингова взаємодія, організаційна структура управління підприємством, організаційна поведінка, організаційна дисципліна, організаційна культура, інтегрована маркетингова організаційна структура управління, неінтегрована маркетингова організаційна структура управління, служба маркетингу; формальні тимчасові маркетингові структури управління, функціональна, товарна, орієнтована на групу споживачів, орієнтована на території, дивізіональна, матрична, товарно-ринкова, товарно-функціональна, функціонально-територіальна маркетингова організаційна структура управління, формальні тимчасові маркетингові структури управління, рада з питань маркетингового менеджменту, цільова група, венчурна група, неформальні тимчасові маркетингові структури управління.

Питання для самоконтролю:



1. Яких принципів організації маркетингу на підприємстві доцільно дотримуватися?
2. Оцініть сфери доцільного застосування різних організаційних форм маркетингового менеджменту.
3. Чи є оптимальною структурна організація маркетингової діяльності підприємства з точки зору функцій, товару, кінцевого споживача та поділу по регіонам?
4. Як Ви вважаєте, чи повинна служба маркетингу підприємства вступати у взаємозв'язок з іншими підрозділами підприємства? Чому?
5. Як Ви розумієте трактування Ф. Котлера про те, що ідеальна організаційна структура для відділу маркетингу ще не знайдена? Чи погоджуєтесь Ви з даним твердженням? Чому?
6. Проаналізуйте еволюцію організаційних структур управління маркетингом.
7. Охарактеризуйте сучасні організаційні форми маркетингового менеджменту.
8. В яких випадках доцільно застосовувати змішані форми побудови маркетингових структур управління?

9. Наведіть приклади, коли доцільно застосувати тимчасові форми організації маркетингу на підприємстві.

10. Охарактеризуйте проблеми, з якими зіштовхуються маркетологи під час організації маркетингового менеджменту на підприємстві.



Тематика наукових дискурсів:

1. Зв'язок служби маркетингу з іншими підрозділами підприємства.
2. Оптимальна структура організації маркетингового управління підприємства.
3. Ідеальна організаційна структура управління маркетингом для малих підприємств: особливості, переваги, недоліки.
4. Ідеальна організаційна структура управління маркетингом для середніх підприємств: особливості, переваги, недоліки.
5. Ідеальна організаційна структура управління маркетингом для великих підприємств: особливості, переваги, недоліки.
6. Формальна маркетингова структура управління як тимчасова форма організації маркетингу на підприємстві.
7. Неформальна маркетингова структура управління як тимчасова форма організації маркетингу на підприємстві .
8. Організація маркетингового менеджменту на прикладі конкретного підприємства.
9. Бенчмаркінг як один із інструментів організації маркетингового менеджменту.
10. Change-менеджмент як один із інструментів організації маркетингового менеджменту.

ТЕМА 4

МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ

Мета вивчення теми: ясувати коло навчальних питань, особливості термінологічних понять, що використовуються в рамках опанування освітнього компоненту; розуміти і знати зміст маркетингового планування, вміти проводити аналіз маркетингових проблем та причин невдач у маркетинговому плануванні.

Головні питання теми:



- 4.1. Маркетингове планування: суть, зміст, основні завдання та принципи.
- 4.2. Види планів маркетингу.
- 4.3. Процес маркетингового планування та характеристика його основних етапів.
- 4.4. Принципи ефективного планування маркетингу.

Програмний зміст теми

(мінімальний обсяг знань здобувача вищої освіти)

4.1. Маркетингове планування: суть, зміст, основні завдання та принципи

У сучасних умовах господарювання кожне підприємство забезпечує ефективне управління своєю маркетинговою діяльністю. Зокрема, йому необхідно знати як дослідити ринкові можливості, як провести відбір цільових ринків, як розробити ефективний комплекс маркетингу й успішно управляти втіленням у життя маркетингових зусиль.

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

Розробити чітку програму дій, яка дасть змогу керувати послідовністю, чіткістю і результатами змін з метою отримання бажаного прибутку за визначений період – **означає планувати маркетингову діяльність підприємства.**

На сьогодні, вітчизняні підприємства змушені працювати в умовах жорсткої конкуренції, ринкової ситуації й економічного середовища, що постійно змінюються. Саме для того, щоб вижити в таких умовах, необхідний план маркетингу.

Головна задача плану маркетингу – знайти і використати будь-які можливості, що дозволять підприємству зміцнити свої позиції на ринку і виграти конкурентну боротьбу. При цьому **основними завданнями** маркетингового планування є:

1) дослідження умов навколишнього бізнес-середовища та потенціалу підприємства;

2) приведення потенціалу підприємства у відповідність до вимог навколишнього бізнес-середовища, потреб споживачів, обраних цільових ринків тощо;

3) розроблення заходів на окремих напрямках маркетингової діяльності підприємства, їх оптимальне об'єднання в єдиний комплекс;

4) деталізація та обґрунтування переліку конкретних маркетингових дій;

5) визначення того, хто, де, як і коли буде виконувати заплановані маркетингові дії;

6) прогнозування перспектив подальшого розвитку маркетингової діяльності підприємства.

До основних принципів маркетингового планування належать:

1) **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;

2) **конкретність**: плани розраховуються на конкретний період часу, чітко визначені ринки (сфери діяльності); планові величини мають числовий вираз із досить високим ступенем точності;

3) **гнучкість**: пристосованість до змін навколишнього середовища; можливість внесення відповідних коректив;

4) **безперервність**: послідовність та узгодженість маркетингових дій протягом тривалого часу;

5) **економність**: витрати на планування мають окупатися відповідними доходами, приносити прибуток;

6) **дійсність**: реальне виконання планових функцій;

7) **документальність**: оформлення відповідними документами, плановими завданнями, конкретним виконавцем.

В основу ефективного маркетингового планування закладено вище зазначені принципи, однак **при складанні плану маркетингу рекомендується**:

1. Орієнтувати маркетингову діяльність підприємства на інтереси споживачів. При цьому важливим акцентом уваги повинні бути споживачі з їх певними конкретними потребами.

2. Зібрати якнайбільше інформації про зовнішні фактори, що впливають чи можуть вплинути на ефективність діяльності підприємства. Мова йде про достовірну інформацію про зовнішнє середовище, споживачів, клієнтів, конкурентів, ринки.

3. Визначити цілі для досягнення підвищення рівня активізації діяльності підприємства в наступному році, а яких – через кілька років.

4. Сприяти лаконічності планів, зосередити плани на основних аспектах діяльності підприємства й основних факторах зовнішнього середовища.

4.2. Види планів маркетингу

Залежно від *критерію класифікації* визначають такі види планів маркетингу:

За тривалістю дії

- перспективні (стратегічні) – 5-15 років;
- середньострокові (тактичні) – 1-5 років;
- короткострокові (оперативні) – до одного року;

За масштабами

- продуктові (стосовно одного продукту);
- асортиментні (на асортиментну групу продуктів);
- як розділ загальногосподарського плану підприємства (на всю номенклатуру продукції);

За об'єктом

- корпоративні (загалом на підприємство);
- дивізіонні (на підрозділ підприємства);
- бізнесові (за напрямком діяльності підприємства);

За предметом

- цільові (планування загальних, стратегічних, тактичних і оперативних цілей маркетингової діяльності);
- предметні (планування досліджень, персоналу тощо);

За спрямованістю процесу розробки

- «згори–вниз»;
- «знизу–вгору»;
- «цілі вниз–плани вгору».

Окрім вище зазначених, маркетингові плани поділяють:

1) *за формуванням документа:*

– маркетинговий план як складова частина загального корпоративного плану;

– план маркетингу як окремий цілий документ, що розробляється за окремими організаційними одиницями (підрозділами, службами), окремими товарами (асортиментними групами) або сегментами ринку, як правило, у лінійних підрозділах підприємства, керівники яких повинні нести відповідальність за реалізацію планів;

2) *за рівнем управління:*

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

– оперативні (тактичні чи річні), що розробляються на перший рік виконання стратегічного плану фірми, в якому відображаються поточна маркетингова ситуація, стратегія маркетингу на рік, визначаються існуючі загрози і можливості товару, для якого розробляється план;

3) *за організацією планування:*

- централізовані;
- децентралізовані;
- комбіновані.

Варто відзначити, що маркетингове планування в умовах вітчизняних підприємств здійснюється по-різному. Це стосується змісту плану, тривалості горизонту планування, послідовності розроблення, організації планування. Так, масштаб змісту плану маркетингу має відмінність: іноді він дещо ширший за план діяльності відділу збуту. З іншої сторони – план маркетингу, оснований на розгляді стратегії бізнесу, виливається в розроблення інтегрального плану, який охоплює всі ринки і продукти. Окремі підприємства, особливо малі підприємства, можуть не мати плану маркетингу як цільного документа, що вміщує декілька видів планів маркетингу. Єдиним плановим документом для таких підприємств може бути бізнес-план, складений або для підприємств в цілому, або окремих напрямів його розвитку.

Відтак, у такому плані подається інформація про ринкові сегменти та їх місткість, ринкову частку; наводиться характеристика споживачів і конкурентів, описуються бар'єри проникнення на ринок; формулюються стратегії маркетингу; прогнозуються оцінки обсягів збуту на кілька років вперед (можливо, на 5 років) з розподілом за роками.

Ефективна організація маркетингового планування потребує відповіді на низку запитань:

- що планується (об'єкт планування)?
- хто здійснює планування (конкретні працівники підприємства (підрозділу) чи зовнішні консультанти)?
- на який відрізок часу планується маркетингова діяльність?
- з допомогою кого буде здійснюватися планування (база даних, методик, моделей 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)?

4.3. Процес маркетингового планування та характеристика його основних етапів

Зв'язок між системою маркетингу та підфункцією планування є активним та двостороннім. З одного боку, маркетингові цілі здійснюють вирішальний вплив на формування системи планування, з іншого – реалізація всіх маркетингових заходів взаємозв'язана в рамках плану (рис. 4.1).

Усі плани, що складаються спеціалістами з маркетингу, у більшості випадків мають схожу структуру. Звичайно їх починають з аналізу поточної ситуації, а закінчують контролем за реалізацією.

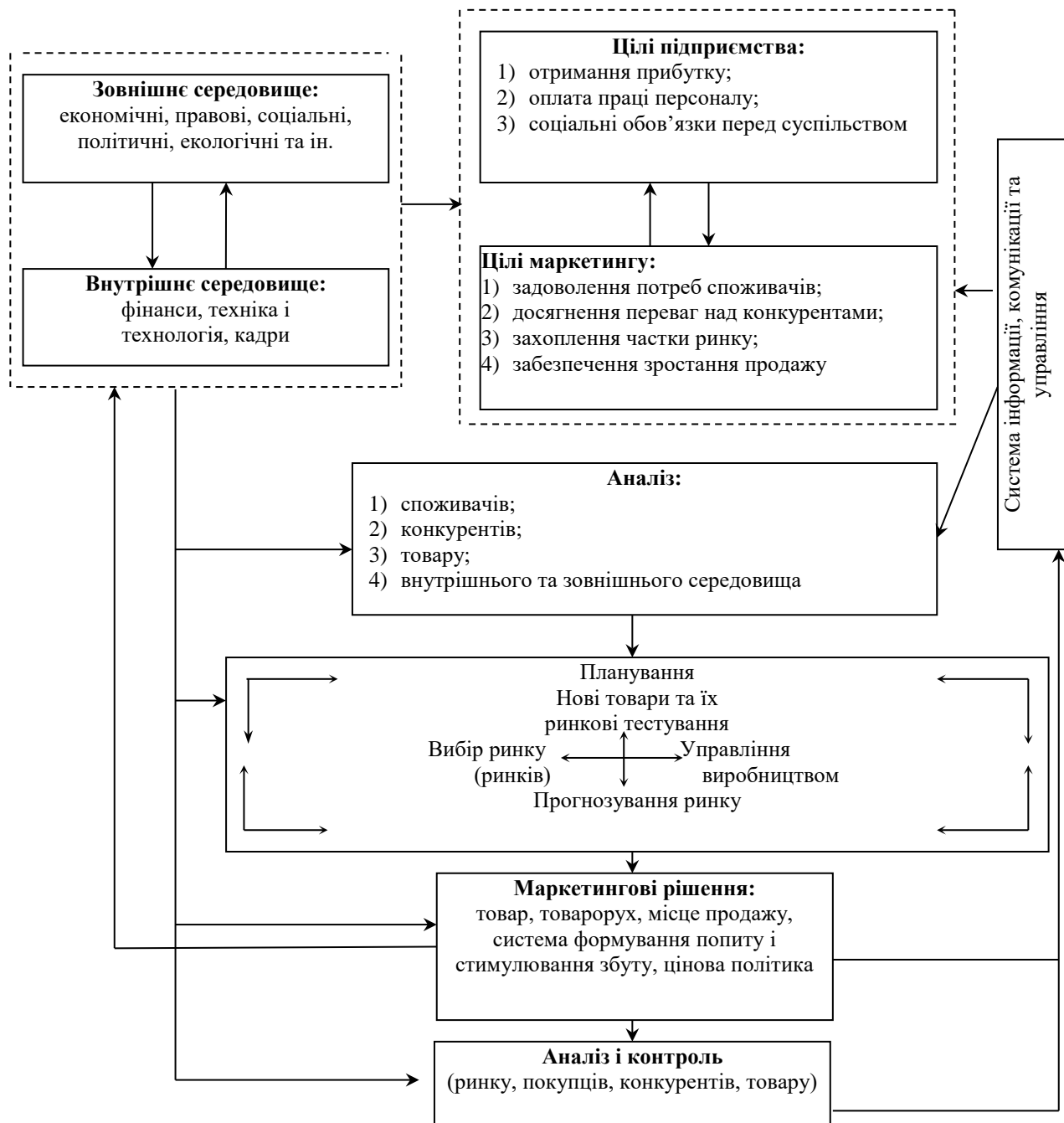


Рисунок 4.1 – Процес маркетингового планування (за О. Біловодською)

В загальному вигляді, незалежно від виду маркетингового плану процес його розроблення має таку послідовність дій:

1. *Аналіз проблеми*, пов'язаної з досягненням поставленої мети. Являє собою дослідження існуючої і бажаної кінцевої ситуацій, принципів проблем реалізації намічених програм з досягнення мети.

2. *Визначення мети* маркетингової діяльності на плановий період. Така мета має бути вираженою кількісно, розрахована на конкретний період, реальна, але разом із тим і напружена.

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

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

5. *Оцінка* – вибір найкращого варіанта вирішення існуючої проблеми.

6. *Прийняття рішення* та постановка планового завдання (пред'явлення плану).

7. *Супроводження плану* (його коректування під час виконання планових завдань).

Основні проблеми планування пов'язані з визначенням цілей, формуванням структури планів, характеру їх зв'язку, оцінкою вихідних даних, необхідних для планування, і визначенням загальної організації процесу і меж планування.

Поняття 10 «S» успішного маркетингового планування описує весь комплекс проблем і визначає варіанти їх вирішення (табл. 4.3).

Таблиця 4.3 – Успішне маркетингове планування – 10 «S»

Елемент «S»	Бар'єри планування	Коментар
1	2	3
Стратегія раніше тактики (<i>Strategy before tactics</i>)	Невідповідність між маркетинговою стратегією і тактикою	Стратегія повинна розроблятися до тактики і перевірятися в процесі
Розміщення маркетингу всередині операцій (<i>Situate marketing within operations</i>)	Ізоляція маркетингу від інших операцій і процесів	Пошук місця маркетингу в загальній системі планування і системі ухвалення рішень
Розподіл цінностей навколо маркетингу (<i>Shared values about marketing</i>)	Невідповідність між маркетингом і орієнтацією підприємства	Необхідна маркетингова орієнтація всіх процесів бізнесу
Структуризація навколо ринків (<i>Structured around markets</i>)	Організаційні бар'єри	Організаційна структура повинна бути орієнтована на реальні об'єкти управління
Ретельне сканування середовища (<i>Scan the environmental thoroughly</i>)	Недостатнє усвідомлення маркетингового середовища	Необхідний ретельний моніторинг і аудит середовища бізнесу
Систематизація інформації (<i>Summarize information</i>)	Невідповідність між процесом і результатом планування (інформаційний аспект)	Грамотне використання інструментів збирання та аналізу інформації

Закінчення таблиці 4.3

1	2	3
Навички та знання (<i>Skills and knowledge</i>)	Нестача навичок і знань технології планування	Володіння знаннями і навичками у галузі розроблення планів
Систематизація процесу (<i>Systematize the process</i>)	Нестача систематичного підходу в плануванні	Вимога формалізації процесу планування
Послідовність цілей (<i>Sequence objective</i>)	Проблема встановлення пріоритетності цілей	Встановлення і дотримання пріоритетності цілей і завдань компанії
Стиль і структура (<i>Style and Structure</i>)	Ворожість корпоративної культури	Відповідність цілям корпоративної культури

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

1) *Рівень централізації планування й управління.*

Так, для підприємств, які діють на віддалених ринках, характерним є, як правило, високий ступінь самостійності окремих підрозділів при ухваленні рішень. І навпаки, підприємство, яке збуває однорідну продукцію на одному ринку, прямує, як правило, до централізації планування й управління. Разом з тим стратегія маркетингу може вимагати високого ступеня централізації окремих управлінських функцій при збереженні децентралізації інших.

Підприємство з високим ступенем централізації управління, як правило, створює в центрі сильну планову групу. У разі децентралізації різні підприємства по-різному організовують планування маркетингу. Головне знайти особу, яка координувала б величезний потік даних зі всіх ринків. Потрібні активні особистісні якості керівника, який очолив би процес планування маркетингу. Це набагато важливіше за те, де він перебуватиме. Позитивним підходом, наприклад, є почергове покладання цих обов'язків на представників того чи іншого ринку, що створює можливість таким кваліфікованим маркетологам, зрозуміти концепцію планування маркетингу на інших ринках, розглядати керівника, який очолив планування маркетингу як «свою людину».

2) *Положення підприємства та особливостей його діяльності на ринку.*

Підприємства, які діють на ринках з певним колом споживачів, сталою структурою попиту і конкуренції, тобто на так званих «зрілих» ринках, використовують, як правило, відносно формалізовані планові системи, з жорстко обумовленими плановими періодами, розподілом функцій планування і системою розроблення плану.

Підприємства, специфіка діяльності яких полягає в наявності кількох ринкових сегментів з невизначеними коливаннями обсягу й структури попиту, високим ступенем ризику під час проведення комерційних операцій, агресивними, все зростаючими конкурентами, частіше орієнтуються на гнучке управління маркетингом з використанням ситуативних планів і сценаріїв. Ці плани та сценарії розробляються, якщо є певна ймовірність реалізації, в міру

виникнення потенційно небезпечних ситуацій або появи нових перспектив розвитку підприємства, як правило, коли такі події можуть сильно вплинути на діяльність суб'єкта підприємницької діяльності (конкурент вийшов на ринок з новою продукцією, змінилася політична ситуація в регіоні). Коли такі надзвичайні ситуації відбуваються, бажано мати розроблені наперед плани дії. Час тут стає критичним чинником і, не маючи планових заготовок, підприємство може опинитися в скрутному становищі;

3) *Особливості діяльності підприємства, життєвого циклу продукції (послуг), що випускається.*

У зв'язку зі зміною умов зовнішнього середовища (наприклад, змінилася кон'юнктура ринку), можливостей підприємства (наприклад, освоєно нову продукцію) періоди маркетингових планів для різних суб'єктів підприємницької діяльності можуть бути різними, крім того, це потребує оперативного перегляду планів маркетингу;

4) *Вибір горизонту планування.*

Розроблення маркетингових планів визначається як особливостями діяльності підприємства, так і традиціями, «смаками» керівників.

Таким чином, гнучкість, динамізм, різноманітність організаційних форм і методів характеризують систему маркетингового планування в умовах ринкових відносин.

Для досягнення завершеного вигляду системи маркетингового планування в умовах підприємства потрібно, щоб:

– керівник підприємства розумів зміст системи планування та підтримував її;

– керівництвом були знайдені засоби інтеграції системи з іншими функціональними складовими підприємства;

– стратегічне планування і планування маркетингу повинні бути частиною цілої системи планування.

4.4. Принципи ефективного планування маркетингу

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

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

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

– недостатня увага менеджерів-маркетологів до розроблення планів (заважають поточні проблеми);

– заміна планування дослідженнями (занадто багато часу приділяється аналізу ситуацій, у результаті чого на створення маркетингових планів часу не вистачає);

– відсутність конкретних, реальних цілей маркетингової діяльності;
– недооцінка впливу чинників навколишнього середовища;
– невдале визначення підходів до прийняття рішень;
– низька кваліфікація виконавців;
– наявність «шкідливих звичок» (ігнорування непрестижних сегментів, схильність до високих цін, зневага до новинок, не диференційованість маркетингу тощо);

- базування розрахунків на припущеннях, а не фактах;
- ускладнення планів;
- відсутність достатньої інформації;
- безвідповідальність виконавців.

До причин невдач у маркетинговому плануванні, відносно нових товарів підприємств на ринку можуть призвести кілька **чинників зовнішнього впливу**:

1. *Загальна тенденція скорочення життєвого циклу товарів.* Підвищення темпів впровадження досягнень інновацій, зростання бізнесової активності підприємств-новаторів, постійне прискорення темпів витиснення традиційних товарів з ринку.

2. *Посилення законодавчих норм стосовно захисту навколишнього середовища та прав споживачів.*

3. *Збільшення марочного капіталу,* тобто вартості додаткових грошових потоків, які виникають завдяки тому, що споживачі під час купівлі впізнають торгову марку підприємства.

4. *Старіння споживачів,* тобто збільшення їхнього середнього віку (це особливо помітно нині в Європі). Така тенденція великою мірою пов'язана з попередньою, бо споживачі з віком виявляють більшу схильність до традиційних товарів, ніж до товарів-новинок.

До внутрішніх чинників (причин, пов'язаних з діяльністю підприємства) належать такі:

– *суб'єктивізм* у процесі вибору ідеї нового товару, тобто матеріалізація ідеї товару не тому, що вона справді є найліпшою, а внаслідок тиску певної відповідальної особи;

– *переоцінювання* як власних можливостей підприємства так і можливостей ринку, на який виводиться товар (місткість ринків поведінка споживачів, посередників, стан системи комунікацій тощо);

– *недоліки нового товару* з точки зору якості, конструктивних особливостей, системи обслуговування тощо;

– *недосконале позиціювання товару,* в результаті чого товар-новинка або не потрапляє в поле зору споживачів, або розміщується в тісному сусідстві із товарами-конкурентами;

– *недосконалість програми маркетингу;*

– *несвоєчасний вихід на ринок,* що особливо шкідливо для сезонних товарів;

– недостатня підтримка керівництва підприємства.

Для того щоб планування маркетингу на підприємстві стало головним фактором підвищення ефективності його комерційної діяльності, необхідно дотримуватись декількох принципів (табл. 4.4).

Таблиця 4.4 – Принципи ефективного планування маркетингу

Принцип	Зміст принципу
Повнота і комплексність	Для ухвалення рішень повинні бути використані всі факти, події та ситуації в їх взаємозв'язку та відповідно до їх значущості.
Конкретність	Планові величини повинні мати числове вираження з досить високою точністю.
Дозвіл	Прийнятливості до мінливих умов навколишнього середовища, введення нових ресурсів, використання альтернативних варіантів тощо.
Безперервність	Послідовність і узгодженість дій протягом тривалого часу.
Економічність	Витрати на планування повинні відповідати отриманому прибутку.
Якісність виконання планових функцій	Зменшення перешкод для діяльності підприємства, оптимізація роботи, координація, систематизація тощо.



Основні поняття теми:

Маркетингова планування, маркетинговий синтез, програма маркетингового дослідження, програма управління асортиментом і якістю товарів та послуг, програма управління збутом і розподілом товарів, програма управління рекламою і стимулюванням збуту.



Питання для самоконтролю:

1. Визначте сутність поняття маркетингового планування.
2. Перелічіть та охарактеризуйте основні завдання маркетингового планування.
3. Назвіть та охарактеризуйте основні принципи маркетингового планування.
4. Поясніть сутність планів маркетингу залежно від їх тривалості; масштабів; спрямованості процесу розроблення; об'єкта; предмета.
5. Визначте логічну послідовність етапів розроблення маркетингового плану.
6. Назвіть та поясніть сутність запитань, відповідей на які потребує ефективна організація маркетингового планування.
7. Що може бути об'єктом маркетингового планування?
8. Які є методи узгодження розроблених маркетингових планів?
9. Яка можлива спрямованість розробки маркетингових планів?
10. Якою може бути техніка маркетингового планування?



Тематика наукових дискусій:

1. Проблеми маркетингового планування на вітчизняних підприємствах.
2. Формування і реалізація маркетингових планів розвитку підприємств.
3. Маркетингові дослідження як передумова планування розвитку підприємств.
4. Зарубіжний досвід маркетингового планування на підприємствах.
5. Сутність перспективного планування в сучасних ринкових умовах.
6. Сутність бюджетного планування.
7. Сутність календарного планування.
8. План маркетингу та його місце в бізнес-плані підприємства.
9. Удосконалення механізму аналізу та планування маркетингової діяльності підприємства.
10. План та бюджет маркетингової діяльності на підприємстві.

ТЕМА 5 МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ

Мета вивчення теми: ясувати коло навчальних питань, особливості термінологічних понять, що використовуються в рамках опанування освітнього компоненту; сформувані уявлення у здобувача вищої освіти про стратегії маркетингу, зрозуміти їх сутність та класифікацію, навчитися розробляти маркетингові стратегії на основі матриць: Бостонської консалтингової групи, Мак-Кінзі, «ринок-продукт», А. Делітла.



Головні питання теми:

- 5.1. Теоретичні основи формування маркетингової стратегії підприємства.
- 5.2. Місце стратегічного маркетингу у структурі управління підприємства.
- 5.3. Суть та складові маркетингових стратегій.
- 5.4. Розроблення та вибір маркетингової стратегії підприємства.
- 5.5. Класифікація маркетингових стратегій.

Програмний зміст теми

(мінімальний обсяг знань здобувача вищої освіти)

5.1. Теоретичні основи формування маркетингової стратегії підприємства

Термін «стратегія» вперше запозичений у військових і використаний в економіці для визначення одного із видів керівництва будь-яким комерційним підприємством А. Чандлером-молодшим у 1962 році.

Слово «стратегія» походить від грецького *strategia* (*стратос* – військо, *аго* – веду), тобто за походженням це військовий термін. Власне з того часу розпочався етап стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової економіки.

Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.

Проблеми стратегій підприємств почали системно розглядати у 1911 р., коли у навчальну програму Гарвардського університету було включено курс політики. Однак протягом наступних майже 40 років робота зводилася лише до формулювання правил і тлумачення термінології, які неодноразово змінювалися, уточнювалися та інтерпретувалися (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – Основні етапи розвитку стратегії підприємства

Етапи	Роки	Особливості етапу	Сутність концепції	Передумови змін концепції
1	Перша половина XX ст. – 60-ті роки	Довгострокове планування виробництва продукції, освоєння нових її видів	Нові підходи у досягненні цілей у конкурентній боротьбі	Розвиток НТП, розширення ринків, диверсифікація діяльності
2	70-ті роки XX ст.	Якісний розвиток методів визначення довгострокової перспективи	Зміна сенсу стратегічного вибору	Кризові явища в міжнародній економіці, пошук нових факторів успіху, необхідність гнучкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі
3	80-ті роки XX ст.	Використання методів адаптації до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищах, організація	Здатність підприємства обирати поведінку, яка б забезпечувала досягнення перспективної цілі	Проблема після кризового виживання і розвитку в умовах посилення конкуренції
4	Кінець 90-х років XX ст. – початок XXI ст.	Концепція стратегічного підприємництва	Розвиток стратегії підприємства як можливості досягнення тактичних завдань підприємства	Глобалізація, формування транснаціональних корпорацій, посилення загрози поглинання підприємств конкурентами

В практичних звітах та у публікаціях керівників і консультантів підприємств йшлося про деякі, наближені за своєю суттю до стратегічних, принципи успіху. Більшість їх узагальнень була обмеженою, оскільки успішний бізнес окремих компаній нерідко мав специфічний характер, тому його чинники було непросто використовувати в інших галузевих або територіальних умовах.

З початку 50-х років XX ст. насичення ринку товарами примусило звернути пильну увагу на поведінку підприємств у конкурентній боротьбі, зайнятися дослідженням перспектив бізнесу в динамічному конкурентному середовищі.

У 70-ті роки стратегічним проблемам почали приділяти не менше уваги, ніж оперативним рішенням, а турбота про забезпечення прибутку від поточної діяльності урівноважилася стараннями щодо забезпечення стабільності у майбутньому. Це означає, що, піклуючись про норму прибутку, підприємства приділяли не меншу увагу довгостроковому інвестуванню. Вони активно шукали шляхи розвитку, враховуючи тенденції, структуру, динаміку і перспективи процесів на ринку.

У 80-х роках американський теоретик сучасного менеджменту, професор соціальних наук П. Друкер (1909-2005) охарактеризував стратегічне управління

як початок «епохи без закономірностей», коли можна бути впевненими лише в тому, що нестабільність, нестійкість середовища будуть посилюватися.

У 1980 році вийшла друком книга М. Портера «Конкурентна стратегія», яка започаткувала сучасний етап дослідження стратегії підприємства. Особливістю цього етапу є погляд на стратегію підприємства тільки в конкурентному середовищі, коли будь-який досягнутий підприємством результат є наслідком вдалого вибору стратегії для забезпечення конкурентної переваги, успішного позиціонування у ринковому середовищі.

Новий підхід до стратегічного управління пов'язаний з цікавими дослідженнями стратегічного управління канадського вченого Г. Мінцберга та іменами класиків американського менеджменту М. Портером, П. Друкером. Досліджуючи стратегічну поведінку великих корпорацій на конкурентних ринках, Г. Мінцберг прийшов до висновку, що «стратегія є не тільки план, а комплекс рішень і дій». Він стверджує, що стратегія є не стільки результатом планування, скільки результатом усвідомлення стратегічних рішень в процесі поточної діяльності. Стратегія, за Г. Мінцбергом, скоріше «з'являється» через своєрідну організаційну дифузію, а не реалізується групою стратегів, які можуть передбачати майбутнє.

Стратегія – це не послідовність виконання запланованого, а прямо протилежне цьому, це стартова точка.

Відносно змісту й різновидів стратегій підприємства у науковій літературі зі стратегічного менеджменту існують різні погляди.

Одним з авторитетних науковців зі стратегічного менеджменту є М. Портер, який використовуючи ідею ланцюжка цінностей, пропонує розглядати стратегію як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того, щоб визначити, як і де додається цінність. При цьому стратегія – це позиціонування організації щодо галузевого середовища.

Узагальнюючи різні погляди, З. Шершньова і С. Оборська показують, що у сучасній літературі мають місце дві основні концепції стратегії – філософська і організаційно-управлінська.

М. Саєнко так трактує поняття стратегія – це систематичний план потенційної поведінки підприємства за умови частково відомої інформації про подальший розвиток його зовнішнього та внутрішнього середовища. Останнє включає в себе правила та шляхи прийняття рішень, які сприятимуть максимізації ефективності управління стратегічними ресурсами, а також формування довгострокових цілей, місії, можливостей, сильних сторін та способи захисту від небезпеки зовнішнього середовища для прибутковості у майбутньому.

Філософська концепція акцентує увагу на визначенні напряму розвитку організації, який дає відповідь на питання: в якому бізнесі діє організація і у якому бізнесі вона повинна бути? При цьому стратегія бізнесу розробляється для того, щоб зв'язати внутрішні можливості (потенціал) організації з її зовнішнім середовищем. Стратегія розглядається як філософія, якою має керуватися організація у своїй стратегічній діяльності (рис. 5.1).

Стратегія це -	позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
	інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє; процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
	відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу;
	шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно.

Рисунок 5.1 - Поняття стратегії як філософії бізнесу

Організаційно-управлінська концепція стратегії в свою чергу пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності організації. При цьому стратегія містить відповідь на запитання, як організація діє на вибраних нею ринках. Така стратегія в літературі називається «конкурентною стратегією».

Відповідно до цієї концепції стратегія розглядається як довгострокові ідеї діяльності підприємства, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах умов, що надає зовнішнє середовище.

Узагальнюючи такий підхід, П. Друкер стверджує, що кожна організація має свою теорію бізнесу – припущення, на підставі якого організація створюється і управляється. Велика кількість визначень стратегії є свідченням значної уваги до цього поняття серед зарубіжних та вітчизняних економістів. Аналізуючи наведені визначення, слід звернути увагу на декілька важливих моментів.

По-перше, більшість авторів визначає стратегію як план управління фірмою в цілому.

По-друге, призначення цього плану – це досягнення довгострокових цілей фірми.

Отже, стратегія розробляється і реалізується для всього підприємства як єдиної господарської одиниці на тривалий період і стосується лише концептуальних, життєво важливих для підприємства напрямків діяльності.

Ще однією важливою характеристикою стратегії є визначення її як мистецтво управління. Саме цим словосполученням підкреслюється винятково творчий, неформалізований характер стратегії. Розробити типову стратегію неможливо: кожна стратегія є унікальною.

Стратегія – це довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який воно визначає для себе, керуючись власними міркуваннями.

Відтак слід зауважити, на що стратегія сприяє, а чого стратегія не дає (рис. 5.2, 5.3)

Стратегія сприяє	визначенню основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації у довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;
	встановленню взаємодії фірми із зовнішнім середовищем;
	формуванню на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;
	уточненню у процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотній зв'язок;
	багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру;
	розробці стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків та інструментами розвитку підприємства;
	формуванню і проведенню змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності усіх
	основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу;
	стабілізації відносин в підрозділах підприємства;
	налагодженню ефективної мотивації, обліку, контролю, аналізу, виступаючи як стандарт, що визначає успішний розвиток і дає змогу оцінити досягнуті результати.

Рисунок 5.2 - Позитивний вплив стратегії на господарську діяльність підприємства

Стратегія не дає	негайного результату;
	100%-го передбачення майбутнього, котре б забезпечувало у поточному періоді прийняття «винятково правильних рішень»;
	продажу товарів у запланованих обсягах;
	забезпечення необхідними за кількісними та якісними характеристиками ресурсами за низькими цінами саме тими постачальниками, що були заздалегідь визначені;
	100%-го виконання усіх стратегічних настанов;
	визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх без винятку суб'єктів господарської діяльності;
	обов'язкового забезпечення виживання підприємства у довгостроковій перспективі.

Рисунок 5.3 - Негативний вплив маркетингової стратегії на господарську діяльність підприємств

Отже стратегія підприємства, як правило, складається з продуманих цілеспрямованих дій та реакції на передбачуваний розвиток подій і конкурентну боротьбу.

Маркетингова стратегія підприємства повинна відповідати таким принципам:

1. *Обґрунтованість.* Кожне положення стратегії повинно бути підтверджене науковими дослідженнями. Обґрунтованість забезпечує реалістичність стратегії. Недостатньо обґрунтована стратегічна програма

породжує результати, які істотно відрізняються від очікуваних, вимагає непередбачених витрат, а отже, не забезпечує конкурентоспроможності підприємства.

2. *Прозорість*. Стратегія повинна мати чіткий і зрозумілий виклад, містити механізми доведення її положень, логіки і цільових орієнтирів до виконавців. Як свідчить досвід, обґрунтованість і прозорість стратегії спрощують відносини підприємства з кредиторами.

3. *Легітимність*. Найбільшою загрозою для будь-якої програми є можливі негативні наслідки її реалізації. Тому в процесі розроблення стратегічної програми слід орієнтуватися на сили, зацікавлені в її реалізації, і домагатися легітимності – розуміння і прийняття її існуючими інституціями.

4. *Адекватність*. Суттєвою загрозою для стратегії є некритичне запозичення її, перенесення в інші економічні реалії, навіть якщо вона за певних умов забезпечила успішні результати. Стратегія повинна максимально враховувати і використовувати національні, регіональні особливості конкретної економічної ситуації, в якій вона реалізується.

5. *Підконтрольність*. Стратегічна програма повинна бути доступною не лише щодо сприйняття, а і щодо її здійснення, містити чітко визначені критерії її реалізації, досягнення конкретних результатів, передбачати застосування чітких їх оцінок. Це посилює визнання її, довіру до керівництва підприємства.

6. *Логічність*. Пропоновані стратегічні рішення повинні ґрунтуватися на глибокому аналізі ситуації, обґрунтованих висновках. Вони мають бути чітко вмотивованими, системними, зрозумілими тощо.



Рисунок 5.4 - Характерні риси маркетингової стратегії за В. Герасимчуком визначення ключових стратегічних питань і чинників успіху, при цьому

схвалювані стратегічні рішення повинні бути направлені на створення значного і довгострокового впливу на поведінку й ефективність підприємства і сприяти досягненню його мети. Стратегію підприємства розуміють як:

- систему організаційно-економічних заходів для досягнення довгострокових цілей підприємства;
- обґрунтування перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища;
- генеральний напрямок розвитку підприємства, який забезпечує узгодження його цілей і можливостей та інтересів усіх суб'єктів;
- ефективну ділову концепцію досягнення конкурентних переваг підприємством;
- сукупність перспективних орієнтирів для роботи підприємства;
- план дій, що визначає пріоритети розв'язання проблем і ресурси для досягнення основної мети.

Таблиця 5.1 – Основні тлумачення поняття «маркетингова стратегія»

Автор	Тлумачення поняття «маркетингова стратегія»
1	2
П'ятницька Г., Лукашова Л., Ракша Н.	загальний план узгодження маркетингових цілей підприємства і його можливостей, дослідження ринків та вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів, які мають найбільшу цінність для споживача і найкращі перспективи збуту.
Куденко Н.	напрямок (вектор) дій підприємства із створення його цільових ринкових позицій.
Багієв Г., Тарасевич В., Анн Х.	генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках. Вона включає головні напрями маркетингової діяльності фірми і інструментарій комплексу маркетингу (маркетинг-мікс), за допомогою якого розробляють і здійснюють маркетингові заходи для досягнення встановлених цілей.
Карачина Н., Зозуля І.	втілення комплексу домінуючих принципів, конкретних цілей маркетингу на тривалий період і відповідних рішень щодо вибору та агрегації засобів організації і здійснення на ринку орієнтованої на ці цілі ділової активності.
Гаркавенко С.	стратегія маркетингу розуміють докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей.
Ламбен Ж.	визначає зміст маркетингової стратегії як складового елемента стратегічного плану маркетингу. Зводить маркетингову стратегію до стратегічних рішень щодо елементів комплексу маркетингу.
Божкова В.	генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритети проблем і ресурсів для досягнення основної маркетингової мети.
Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.	детальним усестороннім планом, призначеним для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.
Мак-Дональд М.	засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу.
Дойль П.	рішення у сфері маркетингу та інновацій, що визначають напрям, у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання.

Закінчення таблиці 5.1

1	2
Уолкер К., Байд Х.	фундаментальна модель поточних та планових цілей, розміщення ресурсів та взаємодії організації з ринками, конкурентами та іншими факторами зовнішнього середовища.
Войтович С.	стратегічний напрям діяльності підприємства, який забезпечує приведення можливостей підприємства у відповідність до ситуації на ринку й складається зі спеціальних середньо- або довгострокових рішень щодо цільових сегментів, комплексу маркетингу, рівня маркетингових витрат.
Чандлер А.	призначення стратегії бачить у визначенні основних довгострокових цілей і завдань підприємства, в прийнятті курсу дій і розподілі ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей.
Еванс Дж., Берман Б.	визначення того, як потрібно застосовувати структуру маркетингу, щоб залучити і задовольнити цільові ринки і досягти цілей організації.
Ассель Г.	основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі.
Вонг В., Марцин В.	Це система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та пропозицію.
Мельник Н.	модель, складовими елементами якої є певні послідовні у часі дії, що визначають певний напрям (вектор) діяльності підприємства щодо формування його цільової позиції на ринку.
Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д.,	стратегія маркетингу головну увагу приділяє цільовим покупцям. Компанія обирає ринок, розподіляє його на сегменти, вибирає найбільш перспективні й концентрує свою увагу на обслуговуванні й задоволенні цих сегментів.
Хершген Х.	Це принципові, середньо- або довгострокові рішення, які надають орієнтири і спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення встановлених цілей.
Старостіна А., Гончарова Н., Крикавський Є.	Це політика ринкової діяльності підприємства на довгострокову перспективу; сукупність стратегічних маркетингових рішень. Маркетингова стратегія включає ринкову та товарну стратегії, стратегію позиціонування (яка поєднує ринкову та товарну стратегії), марочну стратегію, цінову стратегію, стратегію маркетингових комунікацій (стратегії збуту та просування)
Гриненко О.	довгостроковий план ринкової діяльності організації та основні принципи його реалізації
Гавриленко Т.	головний напрям маркетингової діяльності, орієнтуючись на який, стратегічні господарчі підрозділи організації прагнуть досягти своїх маркетингових цілей.

Варто зробити наголос на тому, що маркетингова стратегія не являє собою окрему стратегію підприємства, а підпорядковується корпоративній стратегії. За визначенням американських дослідників, питома вага маркетингової стратегії в загальній стратегії підприємства становить близько 80%.

Процес формування стратегій відбувається на різних рівнях діяльності підприємства. Хоча стратегія маркетингу відноситься до функціональних і формується керівниками відділу (служби) маркетингу, стратегічне маркетингове планування пронизує всі рівні управління підприємством:

- на корпоративному рівні стратегічний маркетинг включає розробку місії підприємства, встановлення його довгострокових цілей;
- на бізнес-рівні за допомогою маркетингу здійснюється аналіз портфеля бізнесу, досліджуються ринкові позиції стратегічних господарських підрозділів підприємства та визначаються стратегічні напрями їх розвитку;
- на рівні товару маркетингова стратегія планування встановлює маркетингові цілі та визначає стратегічні шляхи їх досягнення.

У процесі формування маркетингової стратегії можна виділити вхідні та вихідні елементи.

Вхідні елементи – це ті фактори, аналіз яких передуює розробленню маркетингової стратегії, тобто фактори маркетингового середовища і цілі підприємства.

Вихідні елементи – це стратегічні рішення щодо маркетингового міксу, тобто комплексу компонентів маркетингу, який включає чотири складові – товар, ціну, збут та просування. Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб взаємоузгодити маркетингові цілі підприємства з її можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги.

5.2. Місце стратегічного маркетингу у структурі управління підприємства

Важливу роль у ефективному розвитку підприємства займає формування маркетингової стратегії, оскільки вона є базою стратегічного розвитку в цілому.

Маркетингова стратегія дозволяє орієнтувати підприємницьку діяльність компанії на задоволення потреб ринку через фокусування її зусиль на цільових сегментах ринку та забезпечує ефективність вжитих заходів у галузі фінансового управління та обліку, організації виробництва, впровадження сучасних інформаційних технологій, вироблення та реалізації кадрової політики.

Особливу роль стратегічний маркетинг відіграє у виробничій галузі, яка повинна враховувати динамічні зміни у кінцевому попиті споживачів. Сьогодні менеджери виробничих підприємств все більше запроваджують стратегічний підхід до управління через формування маркетингової стратегії, оскільки в умовах конкурентної боротьби є ціла низка ризиків: тенденції ринку, які швидко змінюються, широкий, але інколи слабо-диференційований для споживачів асортимент товарів, фактори зовнішньої невизначеності.

Відтак, стратегічний маркетинг є складовою маркетингового менеджменту та стратегічного менеджменту підприємства. Його основна мета полягає в розробленні маркетингової стратегії для досягнення маркетингових цілей підприємства з урахуванням ринкових вимог та можливостей суб'єкта господарської діяльності.

Роль стратегічного маркетингу полягає не тільки при динамічній зміні

зовнішнього маркетингового середовища зрозуміти характер і причини цих змін, але виявити тенденції їх розвитку, здійснити моделювання розвитку різних ринкових ситуацій з метою вибору перспективних цілей розвитку підприємства і визначення ефективних стратегій їх досягнення, а й враховувати зміни внутрішнього середовища підприємства, вміти ними управляти через знання свого найпершого споживача – працівника підприємства.

Місце стратегічного маркетингу у процесі управління підприємством, представимо на рис. 5.5.

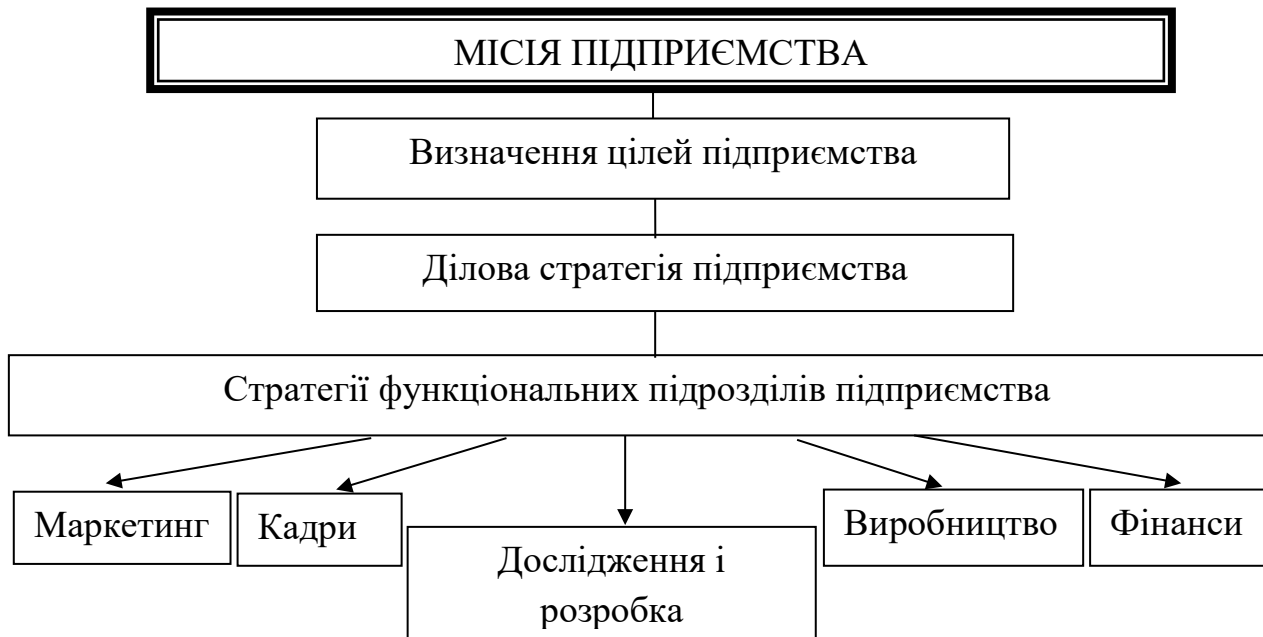


Рисунок 5.5 - Місце стратегічного маркетингу у процесі стратегічного управління компанією

Практика свідчить, базова ділова стратегія розробляється на основі корпоративної місії і встановлених цілей підприємства. Вона поділяється на функціональні стратегії згідно з переліком служб, які є організаційними складовими підприємства.

Приділяючи належну увагу функціональній стратегії, підприємство має змогу результативно впливати на розмір внеску того чи іншого функціонального підрозділу в ділову стратегію і на обсяг витрат для фінансування цього підрозділу. Оскільки служба маркетингу є складовою організаційної структури підприємства, остільки стратегічний маркетинг – важлива невіддільна частина стратегічного менеджменту підприємства.

Місце стратегічного маркетингу у структурі управління маркетингом підприємства (у структурі маркетингового менеджменту) визначається тим, що він охоплює стадію планування маркетингу в аспекті постановки маркетингових цілей і розроблення маркетингових стратегій (рис. 5.6).



Рисунок 5.6 - Місце стратегічного маркетингу в процесі маркетингового менеджменту

Маркетингова стратегія є складовою частиною бізнес-планування, яке охоплює стратегічні бізнес-одиниці та стратегію підприємства в цілому. Це дозволяє на вищому рівні ухвалити найбільш якісне рішення та провести необхідну корекцію на нижчих рівнях управління в разі зміни ринкової ситуації. Маркетингова стратегія займає своє особливе місце в ієрархії стратегій підприємства (рис. 5.7).

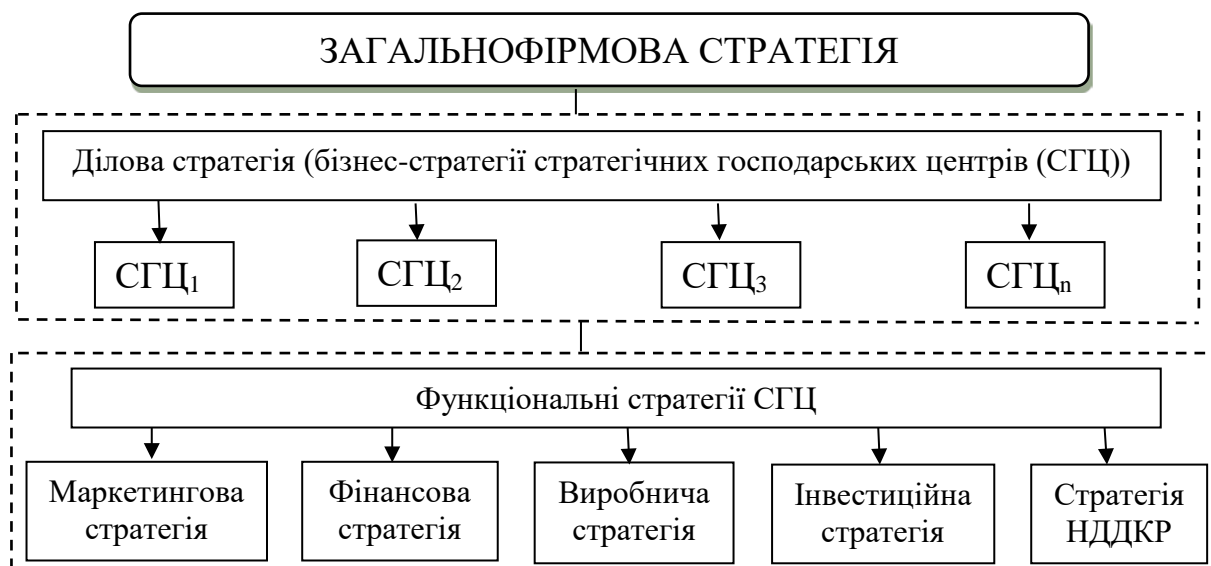


Рисунок 5.7 - Місце маркетингової стратегії в ієрархії стратегій підприємства

Стратегія визначається як комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і визначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства.

Будь-яка маркетингова стратегія визначає вектор дій підприємства і по відношенню до споживачів, і по відношенню до конкурентів. Вона є довгостроково-орієнтованою; являє собою засіб реалізації маркетингових цілей підприємства; базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу; має певну підпорядкованість в ієрархії стратегій підприємства; визначає ринкове спрямування діяльності підприємства; є складовою частиною формування маркетингової стратегії, яка має певну логіку, послідовність і циклічність.

5.3. Суть та складові маркетингових стратегій

Маркетинг як галузь знань досліджує ринок, якому притаманні зростання ділової активності та її спад.

Сучасні стратегії підприємств у конкретній галузі відображають процеси, які відбуваються в ній. При цьому ринок і конкурентна боротьба впливають на стратегії підприємств, а стратегії підприємств, у свою чергу, впливають на ринок і конкурентну боротьбу. На практиці «ринкова мова маркетингу» втілюється в життя через маркетингові стратегії.

Маркетингова стратегія – це принципово середньо- та довгострокові рішення з відповідними способами та засобами, які визначають орієнтири та спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей, які охоплюють елементи комплексу маркетингу (продукт, ціну, місце та просування). Вони є глобальними напрямками діяльності, які потребують конкретизації через планування заходів маркетингу, і є своєрідним планом згідно якого підприємство формалізує яким чином вона досягне успіху, тобто реалізації продукції, на конкретному ринку.

Характерні риси маркетингової стратегії підприємства проявляються в тому, що вона є довгостроково орієнтованою; являє собою засіб реалізації маркетингових цілей підприємства; базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу; має певну підпорядкованість в ієрархії стратегій підприємства; визначає ринкове спрямування діяльності підприємства (рис. 5.8).

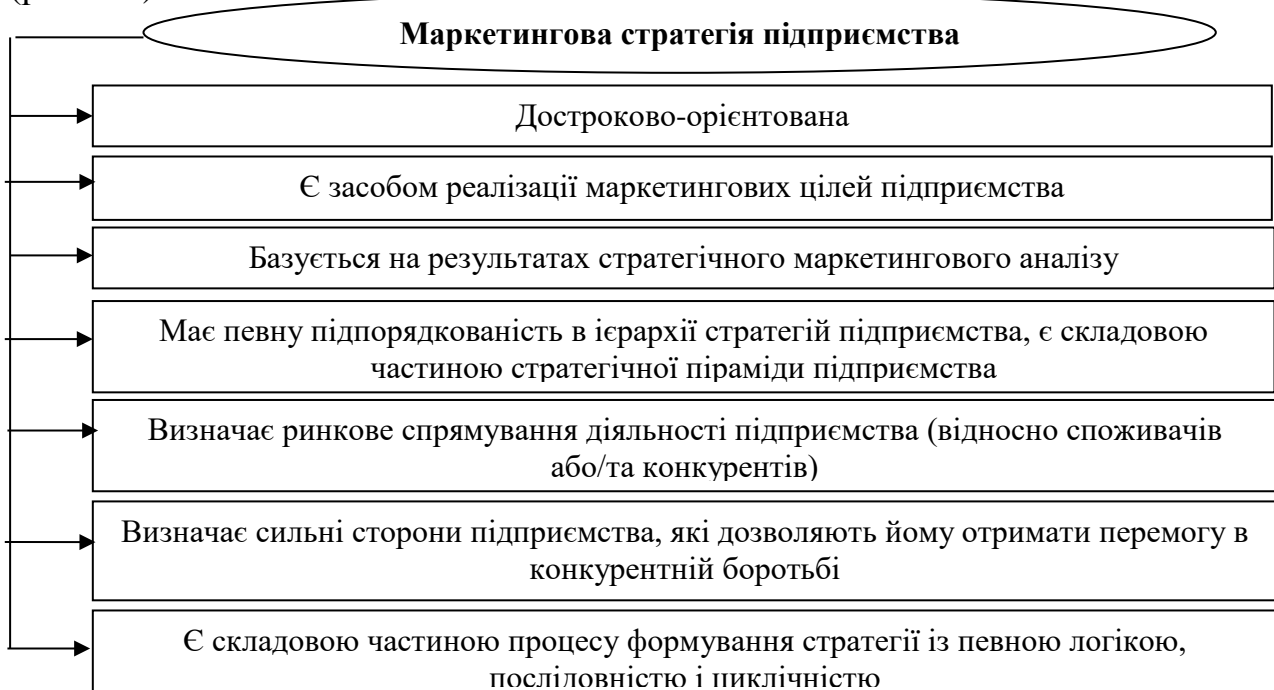


Рисунок 5.8 - Характерні риси маркетингової стратегії підприємства

Маркетингова стратегія – це добре продуманий план, який включає заходи для перетворення потенційних клієнтів в існуючих та досягнення довгострокових і короткострокових цілей компанії. Це розуміння потреб споживачів, вибір каналів комунікації та розвиток конкурентної переваги.

Маркетингова стратегія складається з певних складових частин (рис. 5.9).

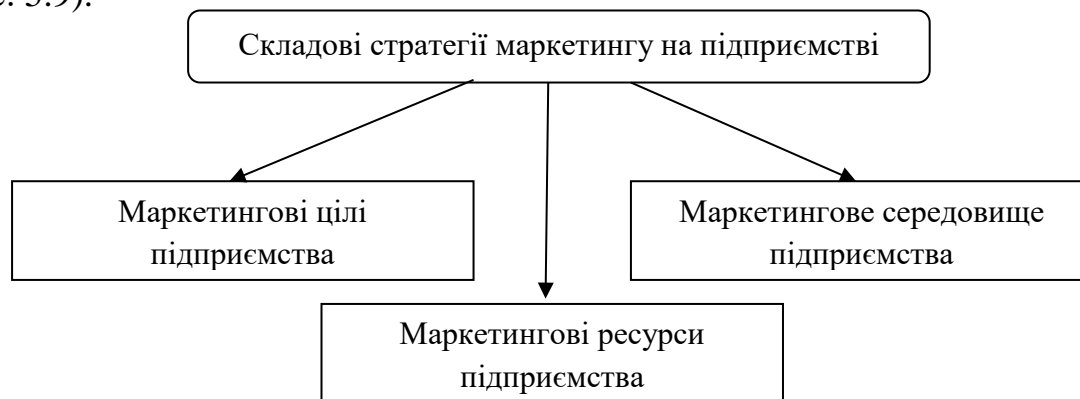


Рисунок 5.9 - Складові стратегії маркетингу на підприємстві

Існує декілька підходів до класифікації маркетингових стратегій. За одним із підходів, найвідомішими маркетинговими стратегіями є такі:

1) «ціна-кількість» – підприємство орієнтується на помірні ціни та значні обсяги збуту продукції, виробництво великої кількості стандартизованої (масової) продукції на широкому ринку (недиференційований маркетинг) за рахунок використання ефективно опрацьованих технологій, які дозволяють знижувати витрати та ціни;

2) «стратегія переваг» – підприємство створює або має стабільну перевагу над конкурентами завдяки можливостям зміни технологій виробництва, розвитку сервісу і логістики, що дозволяє вести нецінову конкуренцію за рахунок товарів, які відомі на ринку своїми унікальними характеристиками (диференційований маркетинг).

Маркетингові стратегії також класифікують за такими ознаками (табл. 5.2).

Таблиця 5.2 – Класифікація видів маркетингових стратегій

Класифікаційна ознака	Види маркетингових стратегій
1	2
За строками розробки та реалізації	1. Довгострокові (30-50 років) 2. Середньострокові (10-30 років) 3. Короткострокові (1-10 років)
За тривалістю життєвого циклу	1. Маркетингові стратегії на стадії впровадження товару на ринок 2. Маркетингові стратегії на стадії росту 3. Маркетингові стратегії на стадії насичення 4. Маркетингові стратегії на стадії спаду

Закінчення таблиці 5.2

1	2
За станом ринкового попиту	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія стимулюючого маркетингу 2. Стратегія синхромаркетингу 3. Стратегія підтримуючого маркетингу 4. Стратегія ремаркетингу 5. Стратегія демаркетингу
Залежно від загальнооекономічного стану підприємства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія виживання 2. Стратегія стабілізації 3. Стратегія росту
За елементами маркетингового комплексу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Товарна стратегія 2. Цінова стратегія 3. Стратегія товарного руху 4. Стратегія просування
За ознакою конкурентних переваг	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія цінового лідерства 2. Стратегія диференціації 3. Стратегія фокусування (концентрації)
Залежно від конкурентного становища підприємства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія ринкового лідера 2. Стратегія челенджерів 3. Стратегія послідовників 4. Стратегія ринкової ніші
Залежно від ступеня сегментації ринків збуту фірми:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія недиференційованого маркетингу 2. Диференційованого маркетингу 3. Концентрованого маркетингу
За напрямок розвитку	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія інтернаціоналізації 2. Стратегія диверсифікації 3. Стратегія сегментації
Залежно від виду диференціації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Товарної диференціації 2. Сервісної диференціації 3. Іміджевої диференціації 4. Кадрової диференціації
Залежно від методу обрання цільового ринку	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія товарної спеціалізації 2. Сегментної спеціалізації 3. Односегментної концентрації 4. Вибіркової спеціалізації 5. Стратегія повного охоплення
Залежно від позиціювання за матрицями БКГ та Мак-Кінсі	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія розвитку 2. Стратегія підтримування 3. Стратегія збирання врожаю 4. Стратегія елімінації
Залежно від ступеня сегментації ринків збуту підприємства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія недиференційованого маркетингу 2. Стратегія диференційованого маркетингу 3. Стратегія концентрованого маркетингу

Конкурентні стратегії за Ф. Котлером, подано на рис. 5.10.



Рисунок 5.10 - Конкурентні стратегії (за Ф. Котлером)

5.4. Розроблення та вибір маркетингової стратегії підприємства

Маркетингова стратегія полягає у визначення відповідних ринків, на яких будуть запропоновані товари та послуг підприємства. Маркетингова стратегія визначає найефективніший склад комплексу маркетингу (дослідження ринку, дослідження товарної і цінової політики, каналів розподілу, стимулювання збуту, підтримка продукту).

Маркетингова стратегія передбачає обґрунтування вибору і формування: 1) цільового ринку; 2) номенклатури та асортименту; 3) цінової політики; 4) системи збуту; 5) організації реклами.

Розробка маркетингової стратегії підприємства – це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства.

Її мета – ефективне розміщення ресурсів для досягнення цільового ринку. Предметом маркетингової стратегії є вирішення питань щодо того, які продукти (стратегічні простори) мають бути освоєні підприємством, і яким чином це завдання можна виконати.

При цьому основними завданнями у розробці маркетингової стратегії є:

- 1) визначення цілей та напрямів діяльності підприємства;
- 2) координація різних напрямів діяльності;
- 3) оцінка слабких і сильних сторін підприємства, ринкових можливостей та загроз;
- 4) визначення альтернативних варіантів реалізації напрямів діяльності підприємства;
- 5) створення умов для ефективного розподілу продукції підприємства;
- 6) оцінка маркетингової діяльності підприємства.

Жодне підприємство не може обійтися без планомирного і обґрунтованого процесу формування маркетингової стратегії. Цей процес є не спонтанним явищем, кожна стадія потребує уваги, часу та клопіткого аналізу. Процес формування маркетингової стратегії, зазвичай, поділений на два етапи:

- 1) процес планування спрямований на прийняття стратегічних рішень, формулювання цілей і визначення шляхів їхнього досягнення;

2) процес управління як набір рішень і дій з реалізації стратегії, спрямований на досягнення цілей підприємства з урахуванням можливих змін зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища.

Формування маркетингової стратегії слід розглядати як сукупність п'яти взаємозалежних процесів: стратегічний аналіз ринкової ситуації; визначення цілей маркетингу; вибір оптимальної маркетингової стратегії; розробка маркетингового плану, спрямованого на ефективну реалізацію стратегії; оцінка й контроль результатів.

Всі процеси послідовно впливають один із одного. Але існує й зворотній вплив, тобто можливість внесення змін у цільові орієнтири маркетингу, або у механізм реалізації стратегії, можливість доробки результатів, або перегляд і розробка нової маркетингової стратегії. Тому при формуванні стратегії важливе місце має моніторинг ходу її реалізації, метою якого є дослідження ефективності вибору, впровадження і реалізація маркетингової стратегії.

Стратегій маркетингу може бути багато, але головне – вибрати найбільш вдалу з них для кожного ринку і кожного товару, тобто стратегію, яка відповідала б вимогам досягнення маркетингових цілей. Стратегія маркетингу показує, з яким продуктом, на які ринки, з яким обсягом продукції необхідно виходити для досягнення поставленої мети. Для вибору прийнятної маркетингової стратегії потрібно узгодити цілі маркетингу із загальними цілями підприємства з метою запобігання протиріччям маркетингової стратегії та загальної стратегії розвитку підприємства.

На вибір маркетингової стратегії впливає також позиція підприємства на ринку, забезпеченість його ресурсами, рівень витрат на виробництво й маркетинг. Для визначення маркетингової стратегії необхідно відповісти на такі запитання:

1. Яку продукцію випускає підприємство?
2. Хто є покупцями цієї продукції?
3. Де знаходяться покупці продукції?
4. Де і як покупці купують продукцію підприємства?
5. В яких якостях продукції підприємства зацікавлені покупці?
6. Яку кількість продукції та за якою ціною купують покупці?
7. Як охарактеризувати продукцію підприємства так, щоб отримати за неї вищу ціну?
8. Чи може підприємство бути лідером з якогось виду продукції у своєму регіоні?
9. Чи може підприємство випускати іншу, нову продукцію?
10. Чи задовольняють виробничі потужності підприємства потреби покупців?

Відповіді на питання стосовно покупців отримують в результаті маркетингового дослідження. Обрана маркетингова стратегія є основою для розробки маркетингового плану, тобто конкретних дій з реалізації маркетингової стратегії.

В ході реалізації маркетингової стратегії досягаються поставлені

маркетингові цілі підприємства. Маркетингові цілі підприємства – це конкретні якісні та кількісні зобов'язання підприємства у показниках обсягу продажу або прибутку, котрі можуть бути досягнуті за певний час. Маркетингові цілі безпосередньо стосуються двох аспектів діяльності підприємств – товарів та ринків.

Маркетингові цілі можуть бути:

- 1) прибутковість інвестицій;
- 2) прибутковість акцій;
- 3) збільшення ринкової частки;
- 4) збільшення частки нових продуктів.

Реалізація стратегії являє собою процес трансформації стратегії маркетингу в конкретні дії шляхом розробки маркетингового плану та бюджету. Цей процес може передбачати зміни в бізнес-структурі, культурі та системі управління підприємством (фірмою).

Розробку стратегії можна розбити на певні кроки. А. Вайсман наводить 10 кроків до успіху в формуванні стратегії маркетингу:

1. Розробка образу підприємства і концепції комунікацій, філософії підприємства, його іміджу.
2. Аналіз зовнішнього середовища.
3. Аналіз конкурентів.
4. Аналіз споживачів.
5. Аналіз власної ситуації.
6. Визначення позиції на ринку. Перехід до практичного застосування стратегії.
7. Формування цілі.
8. Забезпечення наглядності.
9. Реалізація стратегії маркетингу.
10. Маркетинговий контролінг.

Сьогодні в системі маркетингу існує декілька підходів до розробки стратегії:

- 1) стратегічна модель Портера;
- 2) матриця «Дженерал Електрик»
- 3) підхід, оснований на використанні матриці можливостей по товарах/ринках;
- 4) метод, що базується на використанні матриці «Бостонської консультативної групи».

Розмаїття підходів щодо визначення етапів розробки маркетингової стратегії різними науковцями відобразити в таблиці 5.4.

Таблиця 5.4 – Етапи розробки маркетингової стратегії

Етапи	Автори			
	Вайсман А.	Дій Г.	Мак-Дональд М.	Портер М.
1.Оцінка внутрішніх і зовнішніх маркетингових факторів	+	+	+	+
2.Встановлення цілей	+	+	+	+
3.Розробка варіантів стратегії		+	+	
4. Оцінка варіантів		+		
5. Реалізація стратегії (розробка програми дій)	+	+	+	+
6. Контроль	+		+	
7. Аналіз минулої стратегії		+		
8.Визначення ключових стратегічних питань		+		+
9. Прийняття стратегічних рішень		+		
10. Аналіз конкурентів	+			+
11. Аналіз споживачів	+			
12.Стратегічні альтернативи	+			+

Розглянувши думки авторів варто відзначити, що у світовій практиці існують безліч підходів до розробки маркетингової стратегії підприємства. У даній роботі зроблена спроба систематизувати та уніфікувати існуючі підходи для легшої адаптації підприємств з різною специфікою діяльності.

Так, процес розробки маркетингової стратегії умовно можна поділити на ряд етапів у табл. 5.5.

Таблиця 5.5 – Процес розробки маркетингової стратегії

Етап	Сутність
1	3
1.Формування цілей	Частіше за все при розробці маркетингової стратегії підприємства, одним з перших етапів ставлять формування цілей. Досяжність тих чи інших цілей свідчить про реалізацію розробленої стратегії. Цілі встановлені для окремого виду бізнесу більш деталізовані та конкретні. Але не завжди вони є узгодженими з деякими цілями всього підприємства, тому після стратегічного аналізу вони ще підлягають уточненню та доопрацюванню.
2. Стратегічний аналіз і діагностика	Для обґрунтування стратегічних орієнтирів, вибору найбільш ефективних способів і форм їх досягнення необхідно провести стратегічний аналіз і діагностику стану підприємства. Дані роботи передбачають здійснення зовнішнього і внутрішнього аналізу, оцінку потенціалу особливостей конкурентного середовища і рухомих сил в галузі.

Закінчення таблиці 5.5

1	3
3. Розробка варіантів стратегії	На основі проведеного стратегічного аналізу здійснюється розробка варіантів стратегії. На етапі розробки та оцінки стратегічних альтернатив доцільно розглянути декілька варіантів, використовуючи для цього методи прогнозування: якщо стратегічні цілі були встановлені згідно з усіма вимогами, а розроблені стратегії спрямовані на їх досягнення; якщо були встановлені приблизні цілі, стратегічні альтернативи треба перевіряти на узгодженість зі стратегіями інших підрозділів та підприємства в цілому.
4. Планування реалізації	Заключним етапом є планування реалізації стратегії. Даний комплекс робіт передбачає розробку переліку конкретних заходів для досягнення визначених раніше цілей на довгострокову та середньострокову перспективу за ступенем їх важливості. Крім того, на даному етапі визначається механізм контролю реалізації стратегії. Для окремого підрозділу поточний моніторинг здійснюється на рівні підрозділу, а корегування стратегії потребує дозволу вищого керівництва підприємства.

Розробка і реалізація маркетингової стратегії підприємства є творчою справою, основою на можливостях конкретних особистостей, тобто по суті, ноу-хау.

5.5. Класифікація маркетингових стратегій

Важливим у цій темі є питання про сучасні маркетингові стратегії. У спеціальній літературі дається досить широкий їх перелік. Розглянемо деякі групи стратегій маркетингу.

Стратегія утримання конкурентної переваги (Портер, 1980р.).

Її сутність, зміст, особливості та можливі ризики наведені на рис. 5.12. та в табл. 5.6.

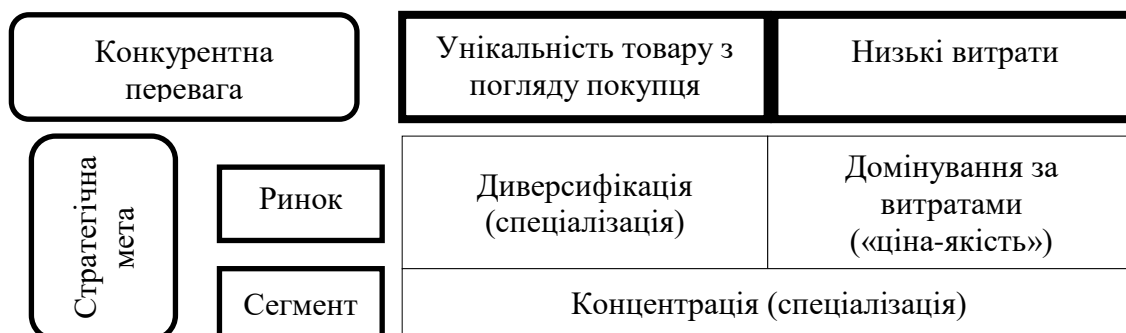


Рисунок 5.12 - Стратегії втримання конкурентної переваги

Таблиця 5.6 – Стратегії втримання конкурентної переваги

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

Стратегії зростання (інтенсивного, інтегративного, диверсифікаційного)

Стратегія інтенсивного зростання (відносно базового ринку) актуальна тоді, коли фірма ще не повністю вичерпала можливості, пов'язані з її товарами на ринках, де вона діє. Різновиди стратегії інтенсивного зростання, їх альтернативи та зміст наведені в табл. 5.7.

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.

Таблиця 5.7 – Стратегії інтенсивного зростання

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

Закінчення таблиці 5.7

1	2	3	4
4. Стратегія розвитку через товари і ринки	Збільшення обсягів продажу шляхом упровадження нових товарів на нові ринки	Швидке отримання прибутку; повільне отримання прибутку; широке проникнення; повільне проникнення	Продаж товару за високими цінами споживачам, які знають його переваги, ексклюзивне розподілення. Реалізація заходів комплексу маркетингових комунікацій. Цінова політика проникнення з використанням початкових низьких цін, зміцнення і розширення системи збуту. Низькі ціни, селективне розподілення, конкурентна боротьба

Різновидами цієї стратегії є:

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»* (з витратними силами) – використовується для забезпечення контролю за каналами розподілення;

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

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:

а) *стратегія концентричної* (вертикальної або горизонтальної) *диверсифікації* – пошук нових видів діяльності одного і того ж або дещо іншого технологічного чи комерційного рівня;

б) *стратегія чистої (латеральної) диверсифікації* – освоєння абсолютно нових для підприємства сфер діяльності.

Можливі варіанти реалізації зростання наведені в табл. 5.8.

Таблиця 5.8 – Альтернативи реалізації стратегії зростання

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

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, моніторинг 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.

Процес маркетингового стратегічного планування здійснюється відповідно до існуючих типів алгоритмів (моделей) (рисунки 5.13 – 5.14).



Рисунок 5.13 - Модель розроблення стратегічного плану маркетингу за принципом «згори вниз»

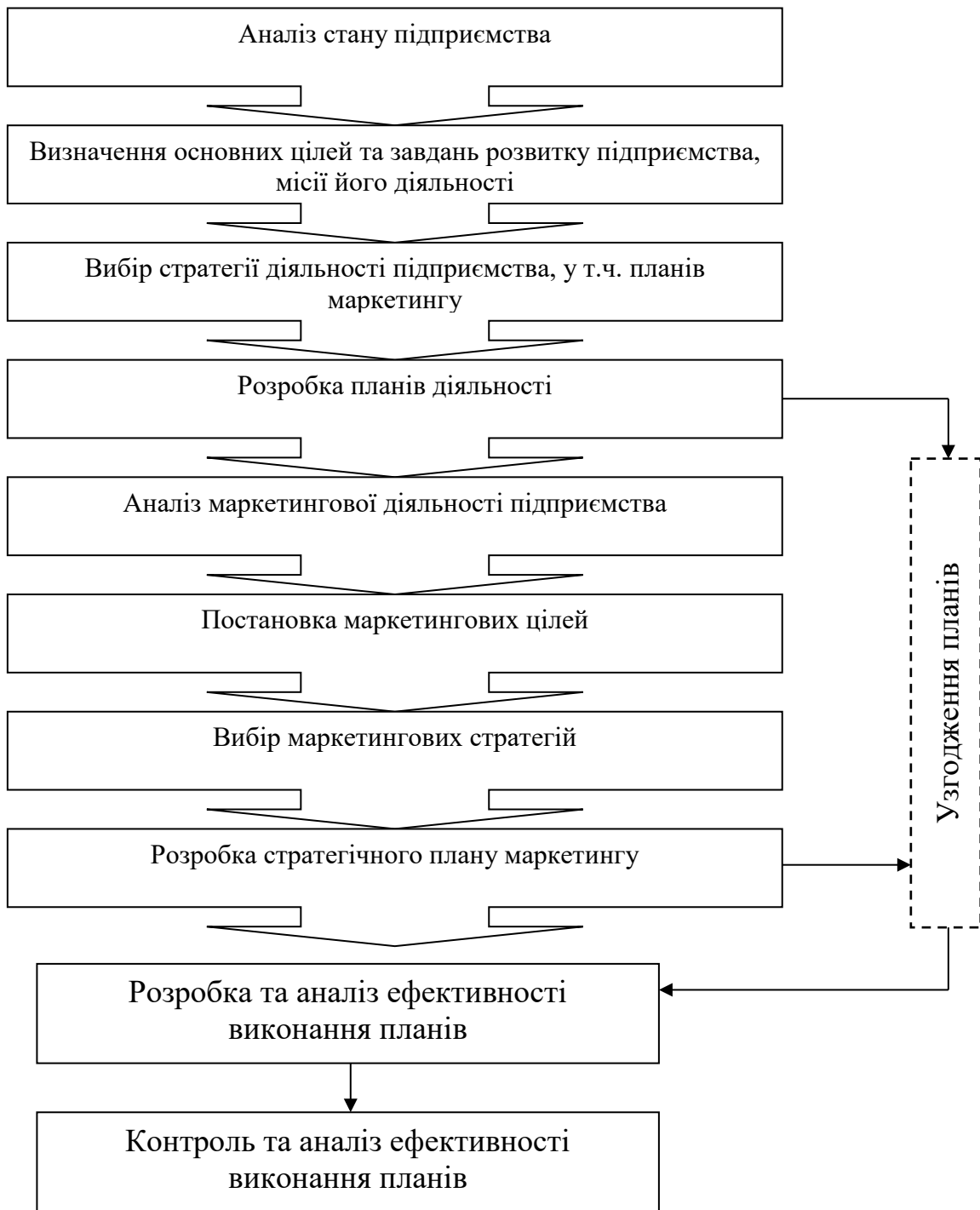


Рисунок 5.14 - Модель розроблення стратегічного плану маркетингу як частини загального стратегічного плану підприємства



Основні поняття теми:

Стратегія концентричної диверсифікації, стратегія латеральної диверсифікації, стратегія інтенсивного зростання, інтегративна стратегія, стратегія типу «інтеграція назад», стратегія типу «інтеграція вперед», стратегія горизонтальної інтеграції, стратегія чистої (латеральної) диверсифікації.



Питання для самоконтролю:

1. Сформулюйте сутність і наведіть класифікацію стратегій підприємства.
2. Розкрийте зміст корпоративних стратегій. Наведіть приклади.
3. Визначте сутність та особливості застосування матриці Бостонської консультативної групи.
4. Охарактеризуйте багатофакторну матрицю «Мак-Кінсі - Дженерал Електрик».
5. Розкрийте зміст конкурентних стратегій підприємства. Наведіть приклади.
6. Дайте характеристику матриць конкурентних стратегій М. Портера, конкурентних сил, конкурентних переваг і реакції конкурентів.
7. Визначте сутність і зміст стратегій маркетингу.
8. Проаналізуйте маркетингові стратегії малих підприємств.
9. Які особливості стратегії зростання середніх і великих підприємств?
10. Назвіть складові частини алгоритму розроблення стратегічного плану маркетингу підприємства.



Тематика наукових дискусій:

1. Маркетингові стратегії підприємства.
2. Матриця І. Ансоффа як інструмент формування маркетингових стратегій підприємства.
3. Суть та особливості класифікації маркетингових стратегій розвитку підприємств.
4. Обґрунтування та створення інноваційної стратегії управління маркетинговою діяльністю підприємства.
5. Методичні підходи до деталізації маркетингових стратегій підприємств.
6. Механізм оцінки маркетингових стратегій.
7. Методичні основи оцінки якості стратегічних маркетингових програм.
8. Формування маркетингової товарної стратегії підприємства з використанням GAP-аналізу.
9. Формування маркетингових конкурентних стратегій підприємств.
10. Ефективність використання маркетингових стратегій промисловими підприємствами.

ТЕМА 6

МАРКЕТИНГОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

Мета вивчення теми: з'ясувати коло навчальних питань, особливості термінологічних понять, які використовуються в рамках опанування дисципліни; сформулювати уявлення про сутність та предмет маркетингового стратегічного планування, про його завдання і принципи, навчитися розробляти моделі стратегічного маркетингового планування та використовувати методи розроблення і здійснення маркетингових програм.

Головні питання теми:



- 6.1. Маркетингове стратегічне планування: суть, предмет та завдання.
- 6.2. Процес маркетингового стратегічного планування.
- 6.3. Моделі маркетингового стратегічного планування.
- 6.4. Основні аспекти стратегічного аналізу.
- 6.5. Формулювання місії підприємства та його цілей.
- 6.6. Суть портфельного методу вибору стратегії підприємства.
- 6.7. Методика розробки маркетингових програм та бюджету маркетингу.
- 6.8. Реалізація маркетингових планів та контроль їх виконання.
- 6.9. Стратегічні вікна та їх використання в маркетинговому стратегічному плануванні.

Програмний зміст теми

(мінімальний обсяг знань здобувача вищої освіти)

6.1. Маркетингове стратегічне планування: суть, предмет та завдання

В умовах ринкових економічних відносин стратегічний розвиток підприємства може бути успішним і ефективним лише на засадах концепції маркетингу. Сучасні українські підприємства ведуть активний пошук шляхів і методів свого подальшого ринкового розвитку, адекватних сучасним вимогам, намагаються вирішити проблеми встановлення маркетингових цілей, проведення відповідного стратегічного аналізу, формулювання і реалізації маркетингових стратегій.

Для визначення цілей та завдань діяльності підприємства, а також вибору оптимальної моделі їх досягнення, завдяки координації та розподілу наявних ресурсів, здійснюється маркетингове стратегічне планування, яке посідає центральне місце в системі стратегічного управління. Більшість закордонних компаній використовують його щоб досягти ефективних змін, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались ззовні та всередині підприємства.

Система маркетингового менеджменту українського підприємства формується на стратегічному та тактичному рівнях, проте якщо тактичний рівень відповідає за оперативне реагування на потреби споживачів то стратегічний рівень базується на основі стратегічного маркетингового планування.

Маркетингове стратегічне планування являє собою процес прийняття управлінських рішень відносно стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, внутрішньої організації; забезпечує основу для всіх управлінських рішень, для виконання функцій організації, мотивації і контролю, орієнтованих на розроблення стратегічних планів.

Стратегічне планування – це процес визначення головних цілей підприємства, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, направленої на придбання та використання цих ресурсів.

За визначенням З. Шершньової, *стратегічне планування* – це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розроблення та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм.

О. Сумець дає таке визначення *стратегічного планування* – це вид управлінської діяльності, пов'язаний з розробкою стратегій на основі набору дій і рішень (що приймаються керівництвом), спрямованих на досягнення цілей підприємства. Стратегічне планування виступає, з одного боку, як функція стратегічного менеджменту, а з іншого боку – як процес проектування ймовірного або логічного майбутнього організації з урахуванням швидкоплинних змін у зовнішньому середовищі.

Ф. Котлер визначає стратегічне маркетингове планування як управлінський процес створення і підтримання стратегічної відповідності між цілями підприємства, потенційними можливостями у маркетингу.

Стратегічне планування – це одна з основних функцій стратегічного управління і є процесом ухвалення управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації організації до зовнішнього середовища, внутрішньої організації.

Найголовнішими завданнями стратегічного планування є:

- визначення цілей і місії підприємства;
- координація напрямів діяльності та ухвалення стратегічних рішень;
- оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища;
- визначення альтернативних варіантів реалізації напрямів діяльності;
- розроблення стратегічного плану та контроль за його реалізацією;
- створення умов для ефективного розподілу продукції тощо.

Отже, *метою стратегічного планування* є забезпечення передумов ефективної діяльності підприємства, покращанні реакції підприємства на динаміку ринку та поведінку конкурентів, а *предметом* – вирішення питань про те, які продукти, напрями (стратегічні простори) повинні бути освоєні підприємством та яким способом це можна зробити.

Значення маркетингового планування полягає в наступному:

- є засадою для планування інших видів діяльності підприємства, складовою бізнес-плану;
- підтримує цілеспрямований спосіб мислення і вчинків;
- координує рішення і дії в галузі маркетингу;
- інформує співробітників про цілі та необхідні ресурси;
- мотивує співробітників, якщо від досягнення цілей підприємства залежить досягнення їх особистих планів (заробітна плата, кар'єра, престиж);
- створює передумови для оцінки і контролю результатів маркетингової діяльності.

У рамках маркетингового стратегічного планування визначають такі основні моменти:

- затверджуються товари, ринки та сегменти, з якими підприємство буде працювати, а також кількісні та якісні цілі;
- фіксують стратегії маркетингу: визначають принципи поведінки щодо ринкових партнерів (споживачів, конкурентів, торгівлі) та встановлюють генеральну лінію для комплексу маркетингу;
- розподіляють ресурси між службами відповідно до стратегічного плану.

Великі компанії можуть здійснювати як стратегічне, так і довгострокове маркетингове планування, які є різними видами планування та мають певні відмінності та особливості (табл. 6.1).

Таблиця 6.1 – Порівняння стратегічного і довгострокового планування

Параметри	Стратегічне маркетингове планування	Довгострокове маркетингове планування
1	2	3
Передбачення майбутнього	Шляхом розгорнутого стратегічного аналізу із застосуванням відповідних методів	Шляхом екстраполяції тенденцій
Умови застосування	Висока нестабільність зовнішнього середовища	Достатньо стійкі позиції підприємства і відносна стабільність зовнішнього середовища
Можливості переоцінки та зміни	Гнучкий механізм, який передбачає постійну переоцінку та зміну початково розроблених концепцій на засадах урахування чинників зовнішнього середовища	Більш жорсткий механізм, що відображає результати екстраполяції тенденцій без урахування можливостей постійного впливу чинників зовнішнього середовища
Основне призначення	Вирішення стратегічних завдань маркетингової діяльності щодо організації в цілому й окремих СЗГ	Деталізує завдання стратегічного плану, які і є основою розроблення поточних планів
Охопленість підрозділів	Не розробляється для всіх підрозділів	Доводиться до всіх підрозділів підприємства

Закінчення таблиці 6.1

1	2	3
Очікуваний результат	Фінансові результати реалізації маркетингових стратегій	Встановлені завдання для підрозділів за всіма маркетинговими показниками: витрати на маркетинг, обсяг продажу, дохід, прибуток, ринкова частка і т. п.
Носії ідей	Вищі рівні управління	Середні рівні управління
Підхід до вирішення маркетингових проблем	Глобальний підхід, відсутність деталізації та структуризації	Деталізація і структуризація
Сфера застосування і впливу	Широкий спектр альтернатив, які впливають з можливих змін у навколишньому середовищі	Обмежене коло альтернатив, сформоване на початку планування
Особливі акценти	Важливе місце відводиться аналізу перспектив підприємства, завданням якого є з'ясування небезпек, можливостей, а також окремих надзвичайних ситуацій, здатних змінити тенденції, що склалися	Часовий горизонт і деталізація маркетингових завдань для кожного підрозділу
Час розроблення	Перша половина року	
Основа	Зміст плану	Часовий горизонт
Строки перегляду й уточнення	Відчутні нові можливості отримання значних вигод	Щорічно
Виконання	За окремими проектами, майбутніми напрямками діяльності, новими товарними групами на основі окремої системи управління й контролю за управлінням	За підрозділами підприємства
Часовий горизонт	Може як збігатися, так і не збігатися	

6.2. Процес маркетингового стратегічного планування.

Стратегічне планування є одним із останніх досягнень у практиці стратегічного управління та найбільш високоінтелектуальним і дорогим елементом у менеджменті загалом.

Метою стратегічного планування є встановлення чіткого алгоритму дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства. Відтак, реалізація даної мети можлива, якщо стратегічне планування відповідає *основним принципам* (табл. 6.2).

Таблиця 6.2 – Принципи стратегічного планування

Назва принципу	Суть принципу
1) цілевстановлення та цілереалізація	– спрямованість усіх заходів та шляхів їхнього здійснення на встановлення та досягнення цілей (стратегічних орієнтирів) – відповідність цьому принципу свідчить про дієвість планів, які цінні тим, що дають змогу досягти результатів
2) багатоваріантність, альтернативність та селективність	– реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи
3) глобальність, системність, комплексність і збалансованість	– орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта є взаємозв'язок між ними – підготовка системи рішень – спрямованість на зміну ситуації зовні та всередині підприємства
4) спадковість і послідовність	– стратегічні зміни мають впроваджуватися в певному порядку з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ
5) безперервність	– стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємства у початкову позицію
6 наукова та методична обґрунтованість	– використання поширених науково-методичних підходів допомагає розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища
7) реалістичність, досяжність	– урахування особливостей функціонування об'єкта, стосовно якого розробляються стратегічні плани та можливості досягнення певних параметрів
8) гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію	– урахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами «життєвих циклів» (підприємства та пов'язаних з ним окремих підсистем)
9) ефективність і соціальна орієнтованість	– забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням, над витратами, потрібними для його здійснення – з іншого – розв'язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем
10) кількісна та якісна визначеність	– надання плануванням певних орієнтирів, які відіграють роль контрольних точок
11) довгостроковість заходів	– орієнтація на розв'язання складних проблем, які існуватимуть у довгостроковій перспективі

В умовах мінливого бізнес-середовища для успішного функціонування підприємства необхідним є чіткий процес формулювання і вибору оптимальної стратегії, тому основними *передумовами* стратегічного планування можуть бути:

- необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємств;
- потреба в об'єднанні різних напрямів діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації;
- наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки або створення;

- посилення конкуренції;
- інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;
- наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління;
- розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «проб і помилок» до наукових методів передбачення й підготовки майбутнього та до майбутнього;
- наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції;
- посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей;
- необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства.

Крім того, існують макропроцеси, які стимулюють розвиток стратегічного планування. Більше 40 країн розвивають свою економіку за допомогою системи п'ятирічних планів. Наявність таких планів орієнтує підприємства на певні напрямки та спонукає їх планувати свою діяльність.

Також існує низка об'єктивних і суб'єктивних факторів, які не дають змоги широко застосовувати систему стратегічного планування, досягати високого ступеня обґрунтованості планів та забезпечувати необхідний рівень їхнього виконання. Ці фактори можна згрупувати таким чином:

- нерозвиненість теоретичних і методологічних засад розроблення взаємозв'язаної системи планів;
- неспроможність виробничо-управлінської системи сприймати вимоги зовнішнього та внутрішнього середовища та адекватно реагувати на них, застосовуючи систему стратегічного управління;
- низька кваліфікація керівників і персоналу планових служб, які не знають сучасних методів планування або не вміють їх застосовувати.

Отже, *стратегічне планування* – це процес виконання сукупності систематизованих і взаємозалежних робіт, пов'язаних з визначенням довгострокових цілей і напрямів діяльності підприємства.

До *етапів* процесу маркетингового стратегічного планування, слід віднести наступні:

***Etap 1.* Формування місії підприємства**

Місія – це чітко сформульоване, соціально значуще, функціональне призначення підприємства в довгостроковому періоді.

Місія не повинна нести в собі конкретні вказівки відносно того, що, як і в які терміни слід робити підприємству. Вона задає основні напрями його руху, визначає місце підприємства в його оточенні, відношення до процесів і явищ, що протікають усередині і зовні його.

Існує два загальновідомих підходи до її формування. Перший – коли

місія підприємства сприймається як засіб чіткого визначення основних напрямів його діяльності. Другий – визначення призначення підприємства, його стратегії, норм поведінки на ринку та системи цінностей.

***Eman 2.* Трансформація місії у цілі підприємства**

Загально визнаний етап стратегічного планування на якому відбувається трансформація місії підприємства в цілі. Якщо місія задає загальні орієнтири, напрями функціонування підприємства, які виражають сенс його існування, то конкретні кінцеві параметри, до яких прагне підприємство, фіксуються у вигляді його *цілей*. Інакше кажучи, *цілі* – це конкретний стан окремих характеристик підприємства, досягнення яких є для нього бажаним і на досягнення яких спрямована його діяльність.

***Eman 3.* Аналіз зовнішнього (макро- і мікро-) та внутрішнього середовища підприємства**

Основна мета аналізу навколишнього бізнес-середовища, як правило, полягає в пошуку та усвідомленні нових маркетингових можливостей підприємства.

Основна мета аналізу навколишнього бізнес-середовища, як правило, полягає в пошуку та усвідомленні нових маркетингових можливостей підприємства. Аналіз ринкового середовища включає збір ринкової інформації, підготовку та прийняття рішень в контексті функціонування підприємства в його маркетинговому оточенні, яке постійно змінюється. Відстеження середовища передбачає різноманітні дії – від постійного аналізу та прогнозування основних тенденцій до нерегулярного збору інформації через особисті контакти, вивчення продукції конкурентів, відстеження їхньої діяльності на виставках і конференціях тощо.

***Eman 4.* Проведення SWOT-аналізу підприємства**

SWOT-аналіз є важливим елементом аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства для визначення місії, цілей і стратегій завдяки пошуку сильних і слабких аспектів у його діяльності, можливостей і загроз. SWOT-аналіз є основою для формування маркетингових цілей та стратегій підприємства.

***Eman 5.* Визначення маркетингових цілей**

Маркетингові цілі підприємства – це конкретні якісні та кількісні зобов'язання підприємства в показниках обсягу продажу, частки ринку або прибутку, яких можна досягти за певний час. Маркетингові цілі підпорядковуються загальним цілям підприємства

***Eman 6.* Формування маркетингових стратегій**

Визначеність щодо маркетингових цілей підприємства надає можливість перейти до питання, пов'язаного з розробкою маркетингової стратегії. *Маркетингова стратегія* – програма маркетингової діяльності підприємства на цільових ринках, яка визначає принципові рішення для досягнення маркетингових цілей.

***Eman 7.* Розробка програми маркетингу**

Даний етап пов'язаний із прийняттям рішень щодо кожної із складових «4Р» маркетингу – товару, цін, розповсюдження і

просування. Ці рішення мають вказати шлях реалізації стратегії, а зрештою і досягнення маркетингових цілей.

***Еман 8.* Організація та реалізація маркетингу на підприємстві**

Реалізація маркетингового плану є не менш важливим завданням, ніж планування, оскільки план

це тільки план, який стає реальністю завдяки зусиллям персоналу, взаємоузгодженим діям різних підрозділів.

***Еман 9.* Контроль маркетингу**

Контроль маркетингу – це процес вимірювання та

оцінки результатів реалізації планів маркетингу, виконання коригувальних дій, які забезпечують досягнення маркетингових цілей. Контроль створює цикл маркетингового менеджменту і, одночасно, дає початок новому циклу, який розпочинається із планування маркетинговою діяльністю. Так, виявлення сильних і слабких сторін маркетингової діяльності, аналіз рівня виконання планів маркетингу є необхідними для правильного вибору цілей і стратегій маркетингової діяльності на наступний плановий період.

6.3. Моделі маркетингового стратегічного планування

Виходячи з різноманітності характеристик підприємств, можливі різні підходи до організації системи стратегічного управління загалом і стратегічного планування зокрема.

Відповідно до моделі стратегічного маркетингового планування виконують, як правило, наступне:

1) SWOT-аналіз – аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства за умови впливу на них можливостей і загроз цільового ринку;

2) STEP-аналіз або PEST-аналіз, які є методично однаковими, але застосовуються: перший – для країн із розвинутою економікою й стабільною політичною ситуацією, а другий – для країн зі слаборозвиненою економікою або економікою перехідного періоду. Важливою є пріоритетність врахування певних факторів з огляду на їх можливості впливу та стабільність. Рекомендується обмежитися тими сферами, які роблять істотний вплив на діяльність підприємства;

STEP-аналіз – аналіз соціальних, технологічних, економічних та політичних факторів макросередовища (PEST-аналіз – аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів макросередовища);

3) ETOM-аналіз – аналіз загроз і можливостей зовнішнього середовища на основі матриці з обмеженою кількістю виокремлених експертами факторів і подій;

4) QUEST-аналіз (техніка швидкого сканування зовнішнього середовища) – аналіз, який на відміну від STEP-аналізу та ETOM-аналізу дозволяє враховувати можливі взаємозв'язки і взаємовплив факторів зовнішнього середовища;

5) SNW-аналіз – це аналіз внутрішнього середовища підприємства (сильних, слабких і нейтральних сторін);

6) Content-аналіз (від англ. *content* – зміст, вміст) – стандартна методика дослідження, що має своїм предметом аналіз змісту текстових масивів і продуктів комунікативної кореспонденції, тобто полягає у визначенні кількісних та якісних комунікаційних показників в текстовій інформації. Ці методики дозволяють провести різноспрямований якісний факторний аналіз для підприємства в цілому, його СГП або товарів. Цей аналіз має бути покладений в основу подальших аналітичних досліджень (у т.ч. для визначення функціональної маркетингової стратегії та її субстратегій), а на першому етапі для визначення місії та цілей діяльності підприємства.

7) методика вибору і оцінки привабливості ринку для підприємства – на основі досліджень мікро- та макросередовища підприємства складають перелік факторів, які оцінюють і обирають ті з них, що найбільш актуальні з огляду на цілі і ринки, на яких підприємство працює/бажає працювати;

8) КФУ (ключові фактори успіху) – методика дозволяє виокремити ті галузі (технологічна, виробнича, реалізації, маркетингу, професійних навичок, організаційних можливостей тощо), у яких удосконалення діяльності буде найбільш ефективним.

Підходи до організації процесу стратегічного планування можуть бути різноманітними, серед яких: *модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини»*.

Більшість закордонних компаній використовують стратегічне планування як інструмент досягнення високих економічних показників у своїй діяльності: доходу, прибутку, рентабельності тощо. Економічний аналіз можливостей еволюційного розвитку підприємства дає змогу розрахувати так звану нижню межу «стратегічної прогалини», тобто показники діяльності, яких можна досягти на основі трендів, що склалися у попередні періоди. Однак, як правило, пасивна реєстрація та наслідування тенденціям не влаштовують підприємства, які намагаються забезпечити своє прибуткове існування в довгостроковій перспективі.

Сучасним підприємствам потрібні додаткові власні кошти для розвитку (самоінвестування на розширення), а також залучення зовнішніх інвестицій, а тому підприємство повинно мати репутацію прибуткового. За встановленими параметрами прибутковості, доходності тощо, які розраховуються за принципом «від необхідного», можна визначити верхню межу «стратегічної прогалини» (рис. 6.1).

«Стратегічна прогалина» – це «поле стратегічних рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства (верхня межа «стратегічної прогалини»).

Такий підхід робить акцент на приведення у відповідність «того, що можливо» з «тим, чого треба досягти».

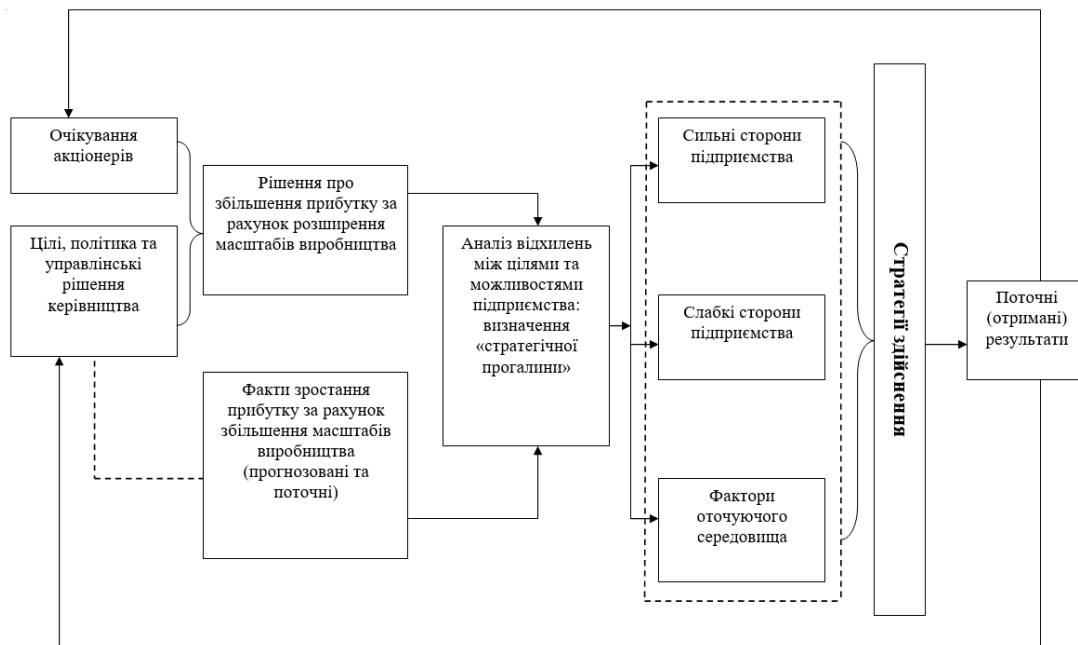


Рисунок 6.1 – Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини»

Поле стратегічних рішень може охоплювати широкий спектр пропозицій щодо освоєння нових ринків, продуктів, додаткових послуг, а також сприяння розвитку сильних і пом'якшення (усунення) слабких сторін діяльності підприємства. Для цього використовується весь арсенал моделей і методів обґрунтування стратегічних рішень, які допомагають заповнити «стратегічну прогалину», насамперед на основі розробки нових продуктово-товарних стратегій.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища доводиться проводити роботу в різних напрямках. Тому стосовно розглянутої вище моделі є певні критичні зауваження, зокрема: витрачається багато часу та коштів на розробку варіантів заповнення «стратегічної прогалини», більшість з яких так і залишаться незатребуваними. Вітчизняні підприємства використовують цей підхід тоді, коли освоєні напрямки діяльності не мають потенціалу для забезпечення подальшого розвитку.

Для українських підприємств він є прийнятним, оскільки кожному з них у більшій або меншій мірі необхідно переборювати тенденції скорочення діяльності. Орієнтація на пошук радикальних стратегічних рішень для заповнення «стратегічної прогалини» врешті дасть змогу відповісти на запитання: «Чи має підприємство можливості до виживання взагалі?»

Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг. Дана модель тісно пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу. Основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів (зовнішніх і внутрішніх), які беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток підприємства.

Використання цього підходу обмежене через складність у визначенні та балансуванні інтересів великої кількості акціонерів, особливо тоді, коли відсутні сконцентровані пакети акцій.

Ринкові переваги трактуються різними групами акціонерів по-різному, що зумовлює труднощі в складанні стратегічних і тактичних планів, контроль за їхнім виконанням, інтерпретацію отриманих результатів.

Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства. В сучасних ринкових умовах питання конкурентоспроможності є центральним, оскільки лише ті підприємства можуть існувати в економіці досить тривалий час, які дбають про рівень власної конкурентоспроможності. Чим вищий рівень конкуренції на ринку, в галузі, тим більше уваги підприємство має приділяти цьому питанню.

Визначення конкурентоспроможності – складний багатоплановий процес, який торкається різних сторін діяльності підприємства та потребує розв'язання специфічних для кожного суб'єкта господарської діяльності завдань, чого можна досягти різними способами. Так, деякі з рішень, що приймаються, стосуються лише факторів виробничо-технологічної сфери (внутрішнього середовища) й можуть бути вирішені незалежно від впливу факторів зовнішнього середовища.

Модернізація технологічного процесу, наприклад, не потребує істотних змін в організації та управлінні підприємством. Інші стосуються не лише внутрішніх, а й зовнішніх зв'язків підприємства (наприклад, реструктуризації), потребують значних перетворень у змісті та напрямках діяльності, складі й кількості підрозділів, їхніх взаємозв'язках і функціях тощо.

Цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність означає більш широкий спектр стратегічних заходів порівняно з моделлю, орієнтованою на «стратегічну прогалину», де іноді достатньо проводити дослідження та розробляти стратегії, не виходячи за межі системи «продукт-ринок». Тут невідкладною проблемою є визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів щодо їхньої реалізації. При цьому, зокрема, йдеться також про підвищення інноваційного рівня підприємства загалом.

Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг. Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності за рахунок наявних конкурентних переваг підприємства. При цьому варто відзначити, що дана модель, орієнтована на конкурентоспроможність, відіграє велику роль у розвитку міжнародних зв'язків, коли конкуренція виходить за межі однієї країни.

Модель стратегічного планування, що орієнтована на створення позитивного іміджу. Створення позитивного іміджу підприємства у ринковій економіці – це варіант інвестування в забезпечення довгострокового функціонування, оскільки підприємства з надійною репутацією мають

лояльних споживачів, довгострокових партнерів, широкий доступ до інвестицій та кредитів тощо. Крім того, окремі галузі економіки будь-якої країни мають певну соціальну значущість, а окремі безприбуткові підприємства та організації можуть існувати лише за рахунок свого «доброго імені» іміджу.

Модель, орієнтовану на створення позитивного іміджу, можуть застосовувати багато підприємств, тому що в ній відбито поширену концепцію соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством, соціально-орієнтовану філософію існування компанії. Механізм формування позитивного іміджу складний і охоплює розробку та реалізацію заходів щодо створення продукції або надання послуг відповідно до вимог споживачів і суспільства й широке застосування механізмів *Public Relation*.

Використовуючи такий підхід, підприємство має бути відкритою, прозорою для суспільства системою, яка всі свої зусилля спрямовує на служіння споживачу.

Моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств. Розміри підприємств залежать від масштабів попиту, галузевих особливостей, технологій, що використовуються, тощо. Велике підприємство, що має розвинений апарат управління, достатню кількість фінансових та інтелектуальних ресурсів, використовує планування в повному обсязі, з проходженням необхідних етапів, підетапів, процедур та операцій створення системи планів, проектів і програм.

Необхідність всебічного обґрунтування планів зумовлена високою ціною помилки, яка може призвести до збитків і навіть до банкрутства. Великі підприємства витрачають значні кошти та час на доплановий аналіз і процес планування, оформлення та узгодження відповідних документів.

Для підприємств середнього та малого бізнесу використовується спрощений варіант стратегічного планування, оскільки обсяги інформації, що використовується при формуванні планів, досить невеликі, більшість рішень, що приймаються, стосуються незначної кількості осіб і дуже часто не оформлюються у вигляді складної системи планових документів (планів, проектів та програм).

Підприємства малого бізнесу можуть мати перелік стратегій, закріплений у вигляді протоколу зборів (наприклад, членів кооперативу), або невеликого за обсягом плану. Якість плану залежить від підготовки керівника та власника в питаннях стратегічного управління. Незважаючи на спрощеність підходу для підприємств малого бізнесу, існування підсистеми планування (нерідко із залученням консультантів) дає позитивні результати.

Систематичне ефективне стратегічне планування (на відміну від практики інтуїтивного прийняття рішень) потребує формування та ефективного використання специфічної організаційної системи, де передбачається існування (призначення) відповідальних осіб (підрозділів), які здійснюють окремі роботи з розробки та виконання різних стратегічних планів.

6.4. Основні аспекти стратегічного аналізу

У сучасних умовах одним з головних завдань маркетинг-менеджменту підприємства є формування обґрунтованих довгострокових планів розвитку на основі вивчення чітких пріоритетів та цілей. Тому дуже важливим для суб'єктів підприємницької діяльності є проведення стратегічного аналізу, за допомогою якого формується стратегічна інформація, необхідна користувачам для прийняття рішень.

Здійснення прогресивного стратегічного аналізу на сьогодні супроводжується рядом проблем, таких, як: постійні зміни та нововведення у нормативно-правовій базі держави, висока вартість та трудомісткість упровадження спеціалізованих програмних комплексів, інертність систем облікової інформації, що існують на підприємствах. Відмова від проведення стратегічного аналізу є однією з причин банкрутства багатьох вітчизняних підприємств.

Стратегічний аналіз представляє складний багаторівневий процес (рис. 6.2), що потребує наявності адекватної інформації як про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, так і про основні пріоритети та орієнтири його розвитку.



Рисунок 6.2 – Етапи проведення стратегічного аналізу діяльності підприємства

Стратегічний аналіз становить комплексне дослідження позитивних та негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства. За допомогою стратегічного аналізу готується комплексний стратегічний план розвитку, здійснюється науково обґрунтована, всебічна та своєчасна підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень.

Кожний етап стратегічного аналізу потребує відповідного методичного забезпечення.

При проведенні стратегічного аналізу підприємства можуть бути використані такі інструменти: SWOT-аналіз, крива досвіду, модель системи стратегічного управління, «Дерево цілей», життєвий цикл галузі, PEST-аналіз, карти стратегічних груп конкурентів, ключові фактори успіху, результати портфельного, конкурентного аналізу тощо.

6.5. Формулювання місії підприємства та його цілей

Процес стратегічного маркетингового планування починається з визначення місії підприємства (корпоративної місії, місії бізнесу) – основної узагальненої довгострокової мети підприємства, в якій задекларовано її призначення (рис. 6.3).

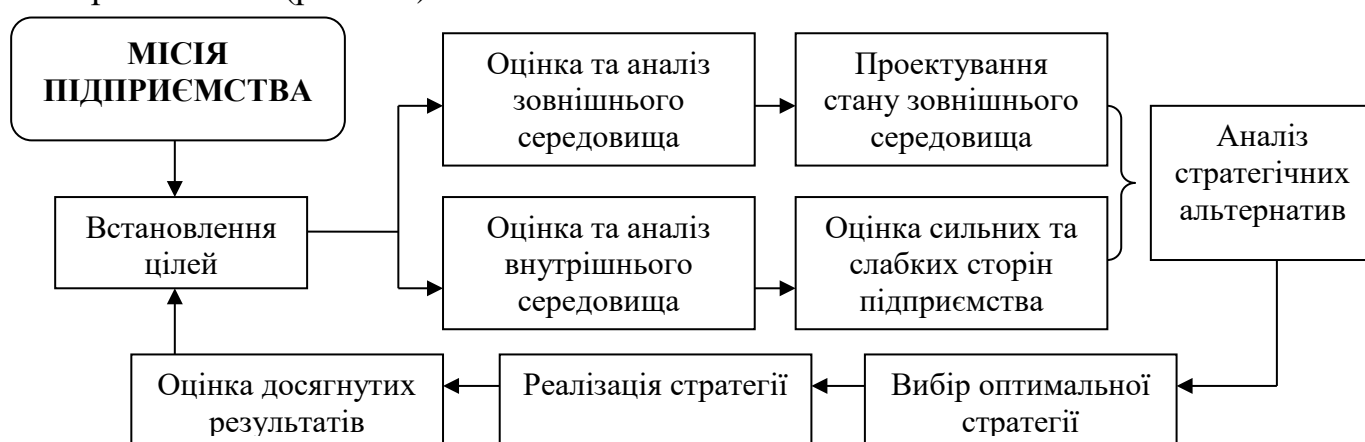


Рисунок 6.3 – Процес стратегічного маркетингового планування в умовах підприємства

Можна виділити два підходи до формулювання місії підприємства: місія як спосіб чіткого визначення основних напрямів діяльності і місія в контексті «відчуття» місії (англ. – sense of mission).

Згідно з першим підходом у місії має бути описано:

- цільові ринки;
- групи споживачів, які підприємство має на меті обслуговувати;
- потреби клієнтів, які вона має задовольнити; / основні товари;
- технології, завдяки яким можуть бути задоволені потреби споживачів або виконані певні функції;
- конкурентні переваги підприємства.

Ешридська модель місії (автори – Кемпбелл і Тобадей) представляє другий підхід, згідно з яким місія є більш широким поняттям і передбачає визначення:

– *призначення* – для чого існує цей бізнес? і Хто отримує від цього вигоду? При цьому перелічуються вигоди всіх учасників бізнесу-акціонерів, споживачів, партнерів, постачальників;

– *стратегію* – комерційну логіку бізнесу, яка передбачає визначення меж бізнесу (базового ринку) і конкурентних переваг підприємства;

- *норми поведінки*, якими керується компанія у своїй діяльності;
- *система цінностей компанії*.

Місія визначає філософію підприємства і має бути трансформована у конкретні стратегічні цілі (корпоративну мету).

Цілі – це не доля, це напрямок. Це не команди, а зобов'язання. Вони не є знаками, які визначають майбутнє, зазначав П. Друкер, а засобами щодо мобілізації ресурсів і енергії бізнесу в виробництві цього майбутнього.

Цілі – це бажані і необхідні результати діяльності, які необхідно досягнути до визначеного часу. Вони є цінними механізмами, які дозволяють послідовно перетворити конкурентну перевагу і інвестиційні стратегії в завдання і програми, які потребують реалізації. Цілі можна ставити для всіх напрямів діяльності і для всіх підрозділів підприємства.

Суб'єкти підприємницької діяльності ставлять перед собою різні цілі, але всі вони можуть бути об'єднані в дві групи : маркетингові і не маркетингові. Не маркетингові цілі викладені в місії. Вони являють систему цінностей підприємства взагалі і тому використовуються для всіх ринкових дій.

Маркетингова ціль встановлюється після формування місії підприємства та визначення впливу маркетингового середовища. Вона визначає основну мету маркетингової діяльності. Маркетингові цілі мають відповідати таким вимогам:

- ієрархічність (підпорядкованість);
- кількісна визначеність;
- реальність;
- взаємну узгодженість (сумісність);
- гнучкість.

Маркетингові цілі розподіляються на три види в залежності від того, до чого або до кого вони відносяться: до продажу, прибутку або клієнтів. Дані цілі визначаються для кожного товарного ринку або сегменту окремо.

Цілі щодо збуту – це ступінь впливу, якого підприємство хоче досягти на визначеному товарному ринку. Це активна, а не пасивна заява про майбутній його стан.

Постановка *цілей, які стосуються прибутку*, потребує міжфункціональної координації всередині підприємства. Майбутній прибуток не можна визначити без урахування взаємозв'язку витрат і обсягів виробництва, а також обмежень у вигляді тих виробничих потужностей, які має підприємство.

Цілі у відношенні споживачів виходять з прийнятих рішень про позиціонування. Вони описують той тип поведінки або відношення споживачів до торгових марок, який був би найсприйнятливішим для підприємства.

Важливим є досягнення інтеграції цілей. На практиці це важко зробити, тому що потрібні глибокі знання функціональних зв'язків між часткою ринку і ціною, часткою ринку і збутом, часткою ринку і відомістю марки тощо.

6.6. Суть портфельного методу вибору стратегії підприємства

В достатній мірі розроблено ряд аналітичних методів та моделей, які можуть бути корисними при прийнятті стратегічних рішень. Одним із найбільш поширених інструментів вибору позиції підприємства у конкуренції є портфельний аналіз.

«Портфель» підприємства – це сукупність відносно самостійних господарюючих підрозділів підприємств або стратегічних зон господарювання (СЗГ), які належать одному підприємству або в яких дане підприємство працює. Портфельний аналіз представляє собою інструмент за допомогою якого керівництво підприємства оцінює господарюючу діяльність в СЗГ з метою вкладання коштів в найбільш прибуткові напрями та скорочення інвестування в неефективні проекти.

Портфель підприємства повинен бути збалансованим, тобто необхідно забезпечити таке співвідношення підрозділів або СЗГ, щоб досягнути стійкої конкурентної позиції підприємства у перспективі, для того щоб мати ресурси, інвестиції для забезпечення росту і відслідковувати необхідність перенесення ресурсу в більш привабливі види бізнесу.

Портфельні методи аналізу діяльності підприємства розроблялись починаючи з 60-х років минулого століття, вони представляють собою спеціалізований методи стратегічного менеджменту. При застосуванні методів портфельного аналізу кожна стратегічна зона господарювання або господарюючі підрозділи розглядаються незалежно у порівнянні між собою та конкурентами.

Основний прийом портфельного аналізу полягає у побудові двохмірних матриць за допомогою яких СЗГ порівнюються за такими позиціях:

- відносна конкурентна позиція;
- стадія життєвого циклу;
- частка ринку;
- темп росту продажу.

У рамках проведення портфельного аналізу використовують:

1) *матриця БКГ* (зростання /частка ринку) – ґрунтується на аналізі динаміки в рамках ЖЦТ (темп зростання ринку) та ефекту кривої досвіду (відносна частка ринку);

2) *матриця Мак-Кінсі* (привабливість/конкурентоспроможність) – ґрунтується на оцінці привабливості ринків і конкурентоспроможності бізнесу підприємства на кожному з них;

3) *загальна портфельна матриця DPM* – це адаптований варіант моделі Мак-Кінсі для використання з моделлю БКГ (має чотири поля матриці, а не дев'ять);

4) *модель ЖЦТ* – на основі визначення положення товару на певному етапі ЖЦТ визначають фактори виробництва, маркетингу, фінансів, продаж (що може бути покладене в основу коригування бізнес-портфеля, а потім для визначення маркетингової стратегії);

5) *модель кривої досвіду* – відтворює математичну залежність витрат на одиницю продукції від сукупного обсягу виробленої продукції (зменшувальний характер) завдяки підвищенню рівня навичок робітників, покращанню технології, економії на масштабах;

6) *GAP-аналіз* – це аналіз відмінностей (операційного і стратегічного розривів) між поставленими цілями підприємства й очікуваними результатами при незмінній політиці дій.

Найбільш відомий метод портфельного аналізу є матриця Бостонської консультативної групи (БКГ).

Матриця Бостонської консультативної групи є одним із перших методів портфельного аналізу. Вона була розроблена в 60-і роки минулого століття та будується за двома параметрами: темп приросту ринку та відносна частка ринку (рис.6.4).

Темп приросту ринку, %	Високий	20	«Зірки»	«Знаки запитання»
	Низький	10	«Дійні корови»	«Собаки»
		2	1	
			Висока	Мала
			Відносна частка ринку	

Рисунок 6.4 – Матриця Бостонської консультативної групи

Відповідно до позицій у матриці (квадрант матриці БКГ) визначають чотири типи товарів, за кожним з яких можуть бути визначені маркетингові стратегії.

1. «Знаки запитання» («темні конячки», «важкі діти», «кульгаві качки») – це товари, які перебувають на початковому етапі життєвого циклу і потребують значних коштів для їх підтримки. Високі показники темпу зростання ринку і низька відносна частка ринку потребують значних фінансових витрат, спрямованих на збільшення частки ринку. Можливі стратегії: інтенсифікація зусиль і вкладання коштів або елімінація (виключення з портфелю).

2. «Зірки» – це товари, які перебувають на етапі зростання життєвого циклу, є лідерами на даному ринку і потребують значних коштів для підтримання. Можлива стратегія – стратегія підтримання конкурентних переваг. З часом «зірки» перетворюються на «дійних корів».

3. «Дійні корови» – це товари, які перебувають на етапі зрілості, приносять високі прибутки, які використовуються для фінансування інших товарів (висока частка ринку і низькі темпи зростання). Маркетингова стратегія для цих товарів – стратегія «збирання врожаю» і підтримання конкурентних переваг.

4. «Собаки» – це товари, які перебувають на етапі спаду життєвого циклу і позиція яких є найменш привабливою (низькі темпи зростання ринку і низька частка ринку). Пріоритетною для таких товарів вважається стратегія елімінації.

Аналіз за матрицею БКГ дозволяє зробити такі висновки:

- визначити можливу стратегію для окремих бізнес одиниць або товарів;
- оцінити їх потреби у фінансуванні та потенціал рентабельності;
- оцінити рівновагу корпоративного портфелю.

Перевагами матриці БКГ є простота використання та незначні витрати для збирання інформації.

Основними *недоліками* матриці БКГ є те, що в ній передбачається урахування тільки двох вимірів – зростання ринку та частки ринку і не розглядається багато інших факторів. Крім того, її використання є доцільним виключно в галузях з масовим виробництвом, де проявляється ефект досвіду.

6.7. Методика розробки маркетингових програм та бюджету маркетингу

Сукупність маркетингових цілей, стратегій і заходів щодо їх досягнення становить стратегічний план маркетингу, який має бути доведений до робочих планових документів, тобто здійснено оперативно-календарне планування.

У підрозділах підприємства, стратегії переводяться в узгоджені плани окремих видів діяльності (функціональні плани), серед яких є міститься і маркетинг (рис. 6.5).

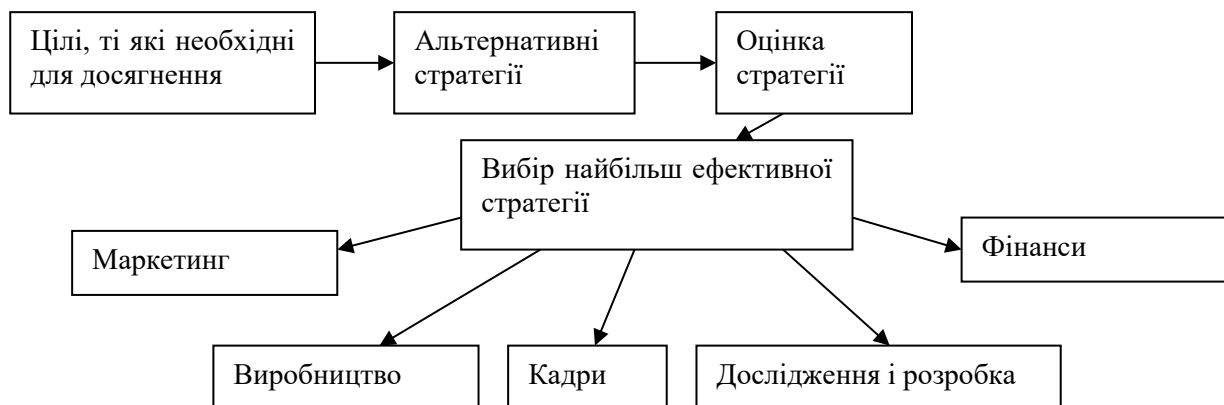


Рисунок 6.5 – Розроблення стратегічного плану в підрозділах компанії
Як правило, на перший рік планування ці плани розробляються більш детально.

Маркетингова програма є логічним підсумком серйозного науково-практичного дослідження з основних напрямів:

- аналіз маркетингового середовища;
- комплексне вивченню потреб і запитів споживачів, мотивів їхньої поведінки;
- вивчення показників кон'юнктури ринку;
- вивчення системи ціноутворення, динаміки й структури цін;
- вивчення конкурентів, контрагентів;

- вивчення форм і методів збуту;
- оцінка виробничих і збутових можливостей аналізованого підприємства й визначенню рівня його конкурентоздатності на різних ринках і сегментах і т.п.

Маркетингова програма містить наступні розділи:

1. Преамбула. Короткий опис маркетингової програми й основні висновки.
2. Стратегія розвитку цільового ринку. Оцінка і прогноз ринку.
3. Сильні й слабкі сторони роботи підприємства. Виявлення існуючих проблем й ускладнень.
4. Мета й завдання. Формується мета на період дії програми й виділяються завдання, які необхідно вирішити для досягнення поставленої мети.
5. Маркетингова стратегія. Викладаються загальні маркетингові підходи до рішення поставлених завдань.
6. Товарна стратегія. Політика відносно розробки й продажу нового товару, широти асортиментів товарів і т.п.
7. Стратегія формування й розвитку каналів розподілу (збуту) руху товарів. Організація філій, мережі посередників, складської мережі й т.д.
8. Цінова стратегія. Визначення рівня й системи руху цін по кожній модифікації товару на цільовому ринку, у тому числі й залежно від життєвого циклу товару.
9. Стратегія формування попиту й стимулювання збуту. План проведення маркетингових заходів, план участі у виставках й ярмарках, розсилання зразків і т.д.
10. Бюджет реалізації маркетингової програми, оцінка її ефективності й контроль. Обсяг і структура витрат на розробку програми й виконання поставлених у ній завдань, попередня оцінка ефективності її реалізації, порядок і система організації контролю за ходом виконання маркетингової програми й ін.

Розроблення бюджету маркетингу допомагає правильно встановити пріоритети між цілями і стратегіями маркетингової діяльності, прийняти рішення у сфері розподілу ресурсів, здійснити ефективний контроль. Витрати на здійснення окремих елементів маркетингу, представлених у бюджеті, виводяться з детального маркетингового плану.

Бюджет маркетингу – це розділ плану маркетингу, що віддзеркалює проєктовані величини доходів, витрат і прибутку.

Бюджет маркетингу деталізується для різних груп товарів і споживачів (цільових ринків).

Під час розроблення бюджету для будь-якого елементу комплексу маркетингу найчастіше використовують такі методи: визначення «від наявних коштів», або «все, що ви можете собі дозволити»; приросту порівняно з бюджетом попереднього періоду; визначення «у відсотках до суми продажу» або «частки від продажу»; конкурентного паритету; визначення «відповідно

до цілей та завдань»; планування на основі цільового прибутку.

Зазвичай під час розроблення бюджету використовується останній підхід. У цьому випадку бюджет маркетингу розробляється в такій послідовності:

1) визначаються прогнозні оцінки місткості ринку, ринкової частки, ціни, доходу від продажу, змінних і постійних витрат;

2) розраховується валовий прибуток, що покриває всі витрати, включаючи витрати на маркетинг, і який забезпечує отримання заданого значення цільового прибутку;

3) визначаються витрати на маркетинг шляхом віднімання від валового прибутку змінних і постійних витрат, а також значення цільового прибутку;

4) деталізуються витрати на маркетинг за окремими елементами комплексу маркетингу.

У бюджеті маркетингу подають усі статті доходів і витрат на маркетинг. Обсяг доходу обґрунтовується з погляду прогнозних значень обсягу продажу і цін. Витрати на реалізацію окремих елементів маркетингу, подані в бюджеті, виводять із детального маркетингового плану. Це витрати на дослідження ринків, забезпечення конкурентоспроможності товару, комунікаційний зв'язок із покупцями (рекламу, участь у виставках, ярмарках), організацію товароруху та збутової мережі тощо.

У визначенні бюджету маркетингу велику роль відіграють традиції, досвід керівників підприємства, аналіз маркетингових витрат підприємств-конкурентів, методи розрахунку бюджету, що використовуються, оскільки це оптимізаційне завдання з великою кількістю змінних.

Розробляючи загальний бюджет маркетингу, який має забезпечити вихід на заданий рівень збуту і прибутку, доцільно використовувати методи планування на засадах показників цільового прибутку та його оптимізації.

6.8. Реалізація маркетингових планів та контроль їх виконання

В процесі реалізації маркетингових планів підприємства, під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища часто змінюється поточна маркетингова ситуація, що спричиняє їх невиконання. Система маркетингового контролю спрямована на постійне спостереження за виконанням маркетингових планів і відповідності поставлених у них цілей реальній маркетинговій ситуації.

Реалізація маркетингових планів та їх контроль – періодична, всебічна, об'єктивна перевірка маркетингової діяльності підприємства в цілому для здійснення коригувальних дій, які забезпечують досягнення маркетингових цілей.

Завданням маркетингового контролю є підвищення ефективності виробничо-комерційної, дослідницької і інноваційної діяльності підприємства та визначення його діяльності у реальних ринкових умовах. Контроль маркетингової діяльності підприємства складається з: визначення справжніх значень вирішальних маркетингових параметрів (обсяг збуту, частка ринку,

кількість отриманих замовлень); прийняття рішень щодо результатів реалізації відповідних маркетингових заходів; аналізу причин відхилення дійсних значень від планових, формування звіту; визначення заходів для виправлення небажаних відхилень, визначення відповідальних за їхню реалізацію.

Оцінку маркетингових планів і їх контроль здійснюють на різних етапах за допомогою окремих елементів контрольної-аналітичної системи (рис. 6.6).



Рисунок 6.6 – Елементи контрольної-аналітичної системи маркетингу

Відтак, аналіз маркетингової діяльності є невід’ємною складовою процесу контролю за реалізацією підприємством плану маркетингу. Підтвердженням цього є визначення його сутності, наведене А. Войчаком, який стверджує, що *аналіз маркетингової діяльності підприємства* – це дослідження сукупності маркетингових дій, умов, зв’язків тощо для з’ясування ефективності діяльності підприємства щодо досягнення маркетингових цілей

Згідно з сучасною теорією маркетингового менеджменту, засновником якої є Ф. Котлер, у процесі управління маркетинговою діяльністю підприємства застосовуються чотири види контролю: контроль щорічних планів, контроль прибутковості, контроль ефективності, стратегічний контроль.

Контролем щорічних планів передбачається співставлення річних планів із їх виконанням, аналіз обсягів реалізації продукції, досягнутих зміни у ринковій частці, співвідношення валового доходу та витрат на реалізацію

продукції, ґрунтовний фінансовий аналіз діяльності підприємства та маркетинговий аналіз ставлення споживачів до продукції і ринкової діяльності підприємства.

Контроль прибутковості спрямований у першу чергу на оцінку результатів реалізації продукції у територіальному розрізі, за окремими сегментами ринку та каналами збуту тощо. Результатом контролю є виявлення неприбуткових ринків, сегментів і каналів збуту, а отже, формування заходів з метою покращення роботи на визначених ділянках або пошук нових, найбільш ефективних.

Контроль ефективності передбачає ґрунтовний аналіз і співставлення витрат на рівні складових маркетингової концепції з отриманими результатами та визначенням ефективності використання коштів маркетингового бюджету.

6.9. Стратегічні вікна та їх використання в маркетинговому стратегічному плануванні

Адаптація сучасного підприємства до динамічних змін зовнішніх умов є основним завданням ринкового маркетингового планування. Успіху досягають ті підприємства, хто більш ефективно, порівняно з конкурентами, задовольняє потреби споживачів.

Проблема полягає у тому, що потреби, смаки, вподобання та вимоги споживачів піддаються змінам, а конкуренти намагаються «обійти пригальмувавших на найближчому повороті». Неврахування цього призводить до того, що серйозні проблеми в такому випадку, можуть відчувати самі, здавалось би, стійкі підприємства. Зберегти досягнуті позиції дозволяють стратегії «закріплення на завойованому плацдармі», просування на нові ринки і розробки нових видів продукції.

Досить часто несподівані зовнішні зміни серйозно змінюють ситуацію на ринку. Для характеристики таких явищ зазвичай використовуються «стратегічні вікна» або «парадигматичне зрушення». До основних причин відкриття стратегічних вікон відносяться: нові технології; нові сегменти; нові канали розподілу; переорієнтація ринку; нове законодавство.

Отже, завданням маркетингового стратегічного планування є розуміння нової ринкової ситуації, яке дозволяє підприємству прогнозувати її зміни і адекватно на них реагувати.

Сучасне маркетингове стратегічне планування характеризується двома важливими особливостями. По-перше, воно повинне сфокусувати увагу підприємства на ринкових можливостях, його основне завдання – пошук шляхів їх реалізації шляхом використання «стратегічних вікон». По-друге, велика увага приділяється скороченню проміжку часу реакції підприємства на зовнішні зміни та їх використання для досягнення переваг над конкурентами. Стратегічне маркетингове планування



може бути визначено як «процес управління розвитком і збереження відповідності стратегії і підприємства, з однієї сторони, і змінам внутрішніх умов – з іншої».

Основні поняття теми:

Стратегічне планування, маркетингове стратегічне планування, місія, цілі, процес маркетингового стратегічного планування, стратегічний маркетинговий аналіз, портфель підприємства, стратегічні зони господарювання.



Питання для самоконтролю:

1. Сформулюйте сутність, мету, завдання, значення та особливості маркетингового стратегічного планування.
2. Охарактеризуйте модель і перелічіть етапи стратегічного планування маркетингу.
3. Визначте сутність, завдання, функції, елементи та вимоги стратегічного аналізу.
4. Розкрийте зміст робіт і методи стратегічного аналізу.
5. У чому сутність поняття місії та яка її роль? Охарактеризуйте стратегічну місію підприємства. Наведіть приклади.
6. Проаналізуйте фази і процедури встановлення цілей.
7. Охарактеризуйте методи цілепокладання.
8. Опишіть стратегічне дерево цілей підприємства та ключові вимоги формулювання цілей.
9. З якою метою використовують матрицю Бостонської консалтингової групи?
10. Які існують недоліки застосування матриці Бостонської консалтингової групи?



Тематика наукових дискусій:

1. Роль і значення маркетингової стратегії в системі стратегічного планування в умовах сучасного підприємства.
2. Маркетингове стратегічне планування на підприємстві
3. Розвиток системи стратегічного планування в управлінні підприємством.
4. Маркетингове стратегічне планування збутової діяльності підприємства.
5. Напрями використання маркетингових аспектів у стратегічному плануванні на підприємствах.
6. Стратегічне планування маркетингу як складова адаптивного управління підприємством.
7. Стратегічне планування інтегрованих маркетингових комунікацій.
8. Специфіка маркетингового стратегічного планування на підприємствах різних сфер діяльності (для прикладу обрати два підприємства).
9. Маркетингове стратегічне планування процесів просування інноваційної продукції на ринок.
10. Напрями вдосконалення методики маркетингового стратегічного планування в умовах вітчизняних підприємств.

ТЕМА 7

МАРКЕТИНГОВЕ ТАКТИЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

Мета вивчення теми: з'ясувати коло навчальних питань, особливості термінологічних понять, які використовуються в рамках опанування дисципліни; розуміти і знати зміст маркетингового тактичного (оперативного) планування, вміти застосовувати алгоритм маркетингового планування, вміти розробляти бізнес-план підприємства.

Головні питання теми:



- 7.1. Маркетингове тактичне планування: сутність та структура.
- 7.2. Бізнес-план: сутність, структура та зміст основних розділів.
- 7.3. Маркетингове оперативне планування: сутність та характерні риси.
- 7.4. Порядок розробки маркетингових оперативних планів.

Програмний зміст теми

(мінімальний обсяг знань здобувача вищої освіти)

7.1. Маркетингове тактичне планування: сутність та структура

Концепція маркетингу стверджує, що передумовою досягнення цілей підприємства є визначення потреб і побажань цільових споживачів, їх задоволення більш ефективно та раціонально, ніж це роблять конкуренти. Для цього підприємства повинні розробляти власні плани стратегічних та тактичних (оперативних) дій.

Тактичний (оперативний) маркетинг – це маркетингова діяльність, метою якої є використання ринкової ситуації або швидке пристосування маркетингового комплексу до неї.

Тактика маркетингового менеджменту – це система послідовних конкретних дій з метою реалізації маркетингової стратегії підприємства.

Тактичний план маркетингу подібний до географічної мапи, він показує, які напрями необхідно обирати менеджменту підприємства в найближчому майбутньому та на які заходах необхідно концентрувати зусилля для забезпечення ефективної господарської діяльності.

Тактичний план маркетингу є водночас і планом дій і письмовим документом. Він виявляє бізнесові можливості підприємства і передбачає способи проникнення, захоплення та утримання позицій на певних ринках. Тактичний план маркетингу поєднує всі елементи маркетингу у погоджений план дій, в якому детально розписано, хто, що, коли, де і яким чином виконує для досягнення поставлених маркетингових цілей.

Основні завдання тактичного планування маркетингу наступні:

- визначення додаткових, особливих або узагальнених маркетингових цілей, які сприятимуть конкретизації вибраної маркетингової стратегії;
- визначення маркетингових інструментів, які мають забезпечити досягненні поставлених маркетингових цілей;
- розробка бюджету маркетингу, планування витрат для конкретним маркетингових програм (рекламування, вивчення ринку, створення нової продукції, розподілу, ціноутворення тощо);
- реалізація конкретних маркетингових програм;
- контроль за результатами маркетингової діяльності та визначення її ефективності;
- коригування тактики маркетингу.

Тактичне планування є невід’ємною складовою маркетингового менеджменту. Визначення його сутності та особливостей є важливим напрямом досліджень науковців (табл. 7.1).

Таблиця 7.1 – Визначення поняття «тактичне планування» різними авторами

Автор	Визначення	Ключове слово
1	2	3
П’ятницька Г., Лукашова Л., Ракша Н.	Тактичне планування – це організаційна послідовність дій, розроблених з метою виконання стратегічного плану	Організаційна послідовність дій
Зінь Е.	Тактичне планування – це процес створення передумов для реалізації можливостей, що визначені на етапі стратегічного планування	Процес створення передумов
Кузьмін О., Мельник О.	Тактичне планування – це одночасно логічне продовження стратегічного планування і спосіб реалізації стратегії з метою забезпечення виконання місії організації	Продовження стратегічного планування, спосіб реалізації стратегії
Лаврів Л.	Тактичне планування – це система способів та засобів реалізації загальної стратегії організації через вироблення та виконання тактичних цілей	Система способів та засобів реалізації стратегії
Мартиненко М.	Тактичне планування – це організована послідовність дій працівників організації, наділених необхідними ресурсами, використання яких спрямоване на реалізацію стратегічного плану	Послідовність дій працівників
Тридід О.	Тактичне планування – це розробка плану економічного та соціального розвитку підприємства на короткостроковий або середньостроковий період	Розробка плану
Ткаченко Н.	Тактичне планування – це процес, що дозволяє керівництву підприємства здійснювати ув’язку та конкретизацію заходів з реалізації обраної стратегії розвитку за рівнями управління підприємством	Процес

Закінчення таблиці 7.1

1	2	3
Швайка Л.	Тактичне планування – це сукупність дій, процедур, господарської політики, спрямованих на досягнення поставлених поточних цілей і завдань	Сукупність дій, процедур, політики
Яковлев О.	Тактичне планування – це обґрунтування завдань, засобів та шляхів досягнення цілей, поставлених у стратегічному плані	Обґрунтування завдань, засобів, шляхів
Ястремська О.	Тактичне планування – це процес створення передумов для реалізації нових можливостей підприємства	Процес створення передумов

В сучасних ринкових умовах маркетингове тактичне планування, як база для реалізації стратегічних планів підприємства передбачає (рис. 7.1):

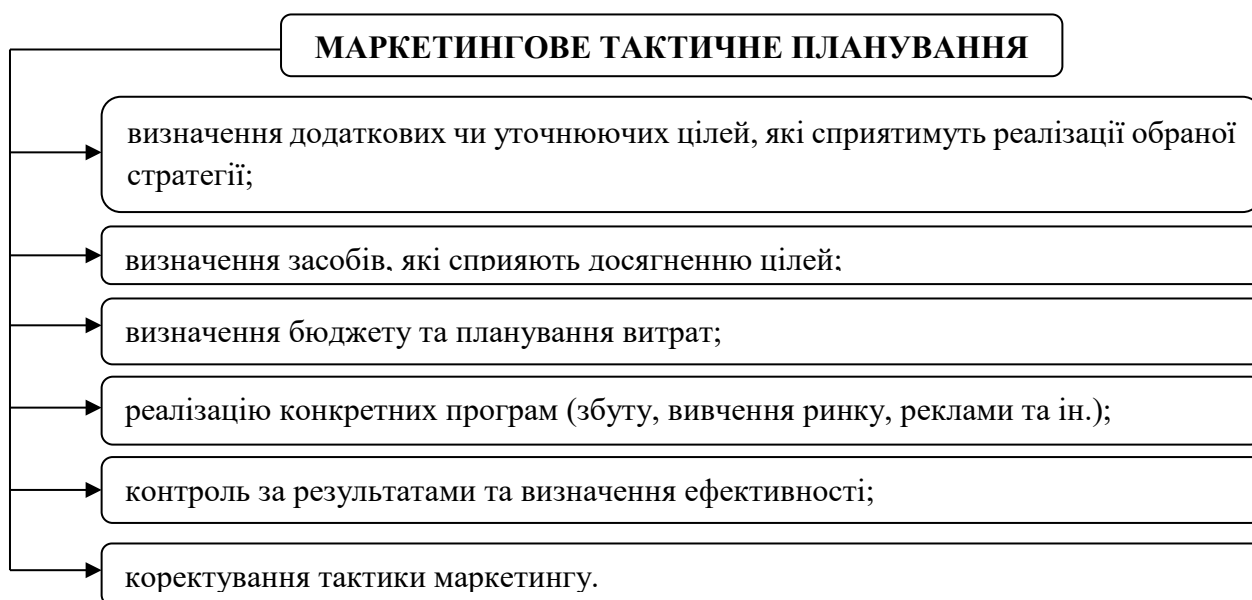


Рисунок 7.1 – Передбачення маркетингового тактичного планування на підприємстві

Складання середньо- та короткострокових планів належить до сфери тактичного планування діяльності підприємства. Тактичні плани відрізняються від стратегічних метою розроблення, змістом, терміном, охопленням сфер впливу. Тактичні плани деталізують стратегічні, однак сфера їхньої спрямованості є більш вузькою (табл. 7.2).

Таблиця 7.2 – Відмінності між стратегічним і тактичним плануванням діяльності підприємства

Характеристика	Стратегічне планування	Тактичне планування
Мета	Досягти місії та підпорядковані цій місії цілі діяльності підприємства	Визначити сукупність конкретних практичних заходів, необхідних для досягнення намічених цілей
Завдання	Відстежує зміни в зовнішньому середовищі, передбачає планові дії по створенню конкурентних переваг і бар'єрів, з адаптації до змін в оточенні	Відображає зміни внутрішньої структури підприємства, пошук шляхів ефективного використання ресурсів
Рішення	Менш конкретні	Більш конкретні, прив'язані до показників роботи структурних підрозділів підприємства
Виконання рішень з урахуванням ризику	Більш піддається ризику	Менш піддається ризику
Період, який охоплює	Довгостроковий період	Середньостроковий та короткостроковий період
Керівники якого рівня розроблюють	Вищий рівень управління	Середній рівень управління
Сфера спрямування	Надає більш широкий вплив на всі сторони діяльності підприємства	Вузкоспрямоване
Виявлення результатів	Не можуть бути повністю виявлені протягом декількох років	Виявляються дуже швидко й легко співвідносяться з конкретними діями
Спрямованість на	Досягнення місії підприємства	Досягнення стратегічних цілей
Невизначеність	Високий рівень	Низький рівень
Вид проблеми	Не структуровані	Добре структуровані
Потреба в інформації	Переважно зовнішня	Переважно внутрішня
Альтернативи	Спектр альтернатив дуже широкий	Спектр альтернатив обмежений
Обсяг	Концентрується на найважливіших проблемних структурних сферах і напрямках розвитку	Охоплює всі напрями і структурні господарські одиниці підприємства, усіх учасників
Ступінь деталізації	Велика міра опрацювання і визначення напрямів	Детальне опрацювання з використанням кількісних показників
Сфера охоплення	Конкретизовані цілі	Функціональні напрями

Тактичні плани підприємства складаються з таких *основних розділів*:
 – *маркетингової програми*: планів маркетингу для основних виробів і загального плану усієї продукції підприємства;

– *виробничої програми*: завдань з виробництва окремих видів продукції в натуральному і вартісному вираженні (у показниках валової, товарної і реалізованої продукції) з урахуванням підвищення якості та обґрунтування виробничої програми потужністю підприємства;

– *плану розвитку науки і техніки*: заходів щодо створення і освоєння нових виробів, впровадження нової техніки і технології;

– *плану персоналу*: зростання продуктивності праці, чисельності персоналу за категоріями, фонду оплати праці, середньої заробітної плати працівників, балансового розрахунку додаткової потреби в робітниках та службовцях і джерел її забезпечення;

– *плану капітального будівництва*: обсягів капітальних вкладень, будівельних і будівельно-монтажних робіт, технічного переоснащення підприємства, введення в експлуатацію основних фондів і виробничих потужностей;

– *плану матеріально-технічного забезпечення*: потреб виробництва у матеріально-технічних ресурсах та джерел їх забезпечення, а також розрахунків щодо зниження питомих витрат сировини, матеріалів, палива та енергії;

– *планування собівартості, прибутку і рентабельності*: собівартості основних видів продукції, валової, товарної та реалізованої; кошторису витрат на виробництво; прибутку і рентабельності за видами діяльності та у цілому по підприємству;

– *фінансового плану*: потреби у власних оборотних коштах і завдань з прискорення їх обіговості; балансу доходів і витрат; взаємовідносин з бюджетом, кредитних відносин;

– *плану соціального розвитку колективу*: заходів щодо поліпшення умов праці, відпочинку і побуту працівників підприємства;

– *плану заходів щодо охорони природи і раціонального використання природних ресурсів*: охорони і раціонального використання водних ресурсів; охорони повітряного басейну; охорони і раціонального використання мінеральних ресурсів.

Змістова характеристика тактичних планів передбачає виокремлення за певними ознаками показників, за якими встановлюються планові завдання, визначається ступінь їх виконання, оцінюється діяльність підприємства взагалі.

Показники, які застосовуються у плануванні, класифікують наступним чином:

– *за економічним змістом* – натуральні, трудові й вартісні;

– *за економічним призначенням* – кількісні і якісні (продуктивність праці, фондоддача, матеріаломісткість);

– *за способом характеристики предмета* – абсолютні (прибуток) і відносні (рентабельність).

Тактичний план маркетингу в річному розрізі містить рішення питань в наступних сферах:

1) маркетингові дослідження;

- 2) маркетингова товарна політика;
- 3) цінова політика,
- 4) маркетингова політика розповсюдження;
- 5) маркетингова комунікаційна політика.

Загальна структура тактичного плану маркетингу наступна:

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 розвитку, основні характеристики;
- підприємство – динаміка і логіка його розвитку, організаційна структура, прибутковість, імідж, компетенція, сфера діяльності;
- товар – історія виникнення, особливості і динаміка виробництва та продажу, частка ринку;
- ринок товару – сегменти, поведінка споживачів, напруженість конкуренції;
- розповсюдження товарів – система розповсюдження, учасники каналів та їх поведінка;
- політика ціноутворення – цілі, стратегія і динаміка цін;
- політика комунікації (просування) – стратегія, види програм, результати;
- чинники навколишнього середовища – стан економіки і суспільства, політика, екологія, культура, традиції, науково-технічний прогрес;
- визначення потенційних маркетингових проблем;
- виявлення потенційних маркетингових переваг;
- висновки.

3. *Цілі маркетингу:*

- стосовно запитів споживачів;
- стосовно продажу (обсяг продажу, частка ринку тощо).

4. *Стратегія маркетингу:*

- вибір цільових сегментів ринку;
- позиціонування;
- рішення щодо асортименту і номенклатури;
- рішення стосовно ціни і знижок;
- стратегія щодо конкретних ринків.

5. *Програми маркетингу* (з товару, цін, розподілу, комунікацій).

6. *Контроль і коригування маркетингу* (алгоритм, структура, організаційна структура, інформація).

7. *Бюджет маркетингу* (загальна сума із розподілом за підрозділами).

8. *Додаткові матеріали* (тактика дій в разі непередбачених обставин, оцінка ризиків, альтернативні стратегії, звіти та результати аналізу підрозділів).

У тактичному плані маркетингу встановлюються ринкові цілі підприємства і пропонуються методи їх реалізації. Тобто в нього не входять всі цілі і методи їх досягнення підприємством, які воно має здійснювати в процесі своєї діяльності. У цій діяльності також присутні виробничі, фінансові, інноваційні, соціальні і кадрові цілі і методи, завдяки яким ці цілі досягаються. Однак жодну з цілей не можна розглядати ізольовано, оскільки всі вони реалізуються в системі, в сукупності.

Тому найчастіше тактичні плани маркетингу входять, як важлива складова, до бізнес-планів підприємств або повного корпоративного плану

На основі даних маркетингового плану визначається обсяг продажів для виробничого плану, який є основою для розробки плану закупівельної діяльності, розраховуються рівень запасів і показники їх оборотності, що в свою чергу впливає на рух грошової готівки і обсяг комерційного кредиту у фінансовому плані тощо.

Без ціноутворення (у складі маркетингового плану) неможливою є розробка і реалізація фінансового плану, в той же час, саме в маркетинговому плані визначається стратегія ціноутворення. Впровадження нових технологій у виробництво і випуск нової продукції багато у чому визначають виробничий план і фінансування запасів готової продукції.

7.2. Бізнес-план: сутність, структура та зміст основних розділів

Бізнес-план підприємства – це головний документ, у якому обґрунтовується реальність запропонованої справи (бізнесу) з урахуванням особливостей ринку, можливостей підприємства і кінцевих результатів, а також передумов і умов успішної її реалізації. У бізнес-плані розробляється схема розвитку подій та визначаються джерела фінансування.

Структура бізнес-плану підприємства наступна:

1. *Резюме.* Містить стисле висвітлення змісту всіх розділів бізнес-плану, у т.ч.:

- характеристику підприємства (історія, засновники, напрями діяльності);

- товари і технології;
- ринкові можливості;
- фінансовий стан;
- потреби у фінансуванні.

2. *Сфера діяльності підприємства і характеристика продукції:*

- характеристика галузі (сфери бізнесу) підприємства;
- загальна характеристика підприємства (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 – виявити факти, які підтверджують те, що підприємство має певний ринок, а його продукція може бути проданою незважаючи на конкуренцію. Основні показники, які розраховуються: обсяг продажу підприємства та частка ринку. Ключовий момент дослідження – ринковий сегмент, кількість потенційних покупців, мотиви купівлі, характеристика конкурентного середовища і конкурентоздатності підприємства.

4. *Маркетингова програма.* Характеризуються шляхи реалізації проектів продажу (що, де, коли, як, за скільки, яким чином).

5. *План виробництва і операцій.* Обґрунтовуються реальність виробництва якісної продукції в необхідних обсягах, можливість матеріально-технічного забезпечення, необхідна чисельність і кваліфікація робочої сили і персоналу, виробничі потужності, надається характеристика потрібних технологій і виробничих процесів, а також системи контролю якості.

6. *Менеджмент* (характеристика системи менеджменту, схема організаційної побудови підприємства, функції персоналу, система оплати праці персоналу).

7. *Загальний розклад.* Терміни і погодження кожної дії, строки досягнення цілей від моменту реєстрації підприємства до появи платежів за продукцію.

8. *Критичні ризики і можливі проблеми.*

9. *Фінансовий план.* Передбачає:

– визначення фінансового потенціалу підприємства 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.

10. *Пропозиції.* Визначається обсяг необхідних коштів, які треба виділити, користь від зростання капіталу, напрями використання капіталу, заходи щодо забезпечення безпеки підприємства.

Наведемо деякі пояснення щодо деяких розділів бізнес-плану:

Розділ 1 – складають після того, як розроблені всі розділи бізнес-плану, але розміщують його на початку бізнес-плану, оскільки часто в тих, хто затверджує план, немає ні часу, ні потреби ознайомитися зі всіма розрахунками, схемами, таблицями, які розмішені в плані.

Розділ 4 – деталізується маркетингова філософія і стратегія підприємства, її політика щодо продукції, цін, розповсюдження і просування, об'єднуються окремі елементи структури маркетингу;

Розділ 5 – має на меті обґрунтування реальності виробництва продукції належної якості, в необхідних обсягах та в необхідний час. У цьому розділі доцільно розглянути місцезнаходження підприємства, його переваги та недоліки з точки зору відстані до постачальників і споживачів, доступності

транспорту, наявності робочої сили, впливу чинників оточуючого економіко-правового середовища. Належить проаналізувати виробничі потужності, визначити потребу в матеріально-технічних ресурсах та комплектуючих виробках. Основна частина цього розділу – характеристика процесів виробництва та окремих його операцій. Необхідно дати натурально-вартісну оцінку процесів виробництва залежно від різних обсягів пролажу із вказівкою потрібних для цього ресурсів. Доцільно також передбачити систему регулювання запасів, контроль якості продукції, оцінити можливі витрати на виробництво та реалізацію продукції.

Розділ 7 – подається календарний графік окремих заходів, що необхідно для їхнього взаємоузгодження (створення і вдосконалення продукції, маркетингові дослідження ринку, здійснення продажу продукції підприємства та інших операцій);

Розділ 9 – цей розділ є найбільш трудомістким та найвідповідальнішим. Його основна мета – визначити фінансовий потенціал підприємства і потреби в інвестуванні. У практиці західного підприємництва в процесі розробки фінансового плану готується кілька варіантів. Перший з них – визначення витрат початкового інвестування, тобто того, скільки фінансових ресурсів потрібно для реалізації якогось проекту чи напрямку діяльності. Крім того, порівнюючи обсяги інвестицій із майбутнім прибутком, можна визначити ефективність заходів, які плануються.

На функціонуючих підприємствах для визначення початкових витрат на інвестиції потрібно враховувати наступне:

- вартість того, що необхідно придбати додатково (машини, обладнання, послуги тощо);
- вартість додаткових витрат (упаковка, транспортування, монтаж, технічне обслуговування, перепідготовка персоналу тощо);
- очікуваний дохід від продажу обладнання, яке буде замінено;
- податки, які необхідно буде сплачувати за продаж обладнання.

Крім того, у фінансовому плані розробляють прогноз прибутків (збитків), проекти руху грошових коштів, джерел основних засобів і оборотних засобів, напрямків їх використання, плановий баланс, з також розраховують основні фінансові показники.

Для забезпечення якісної розробки і реалізації бізнес-плану слід дотримуватися таких *правил*:

- бізнес-план повинен мати чітку структуру і логічний виклад матеріалу;
- розробка бізнес-плану має забезпечуватися необхідною достовірною та повною інформацією;
- кожний розділ бізнес-плану потрібно реалізовувати у встановлені строки, призначаючи для цього відповідальних виконавців;
- бізнес-план має бути лаконічним;
- бізнес-план має бути грамотно оформленим, містити усі потрібні схеми, таблиці, діаграми тощо.

7.3. Маркетингове оперативне планування: сутність та характерні риси

Оперативний план маркетингу описує поточну маркетингову ситуацію на ринку, цілі діяльності підприємства, маркетингові стратегії на поточний період (день, тиждень, декаду, місяць, квартал, рік). В його структуру входить програма заходів щодо залученню необхідних ресурсів (рис. 7.2).

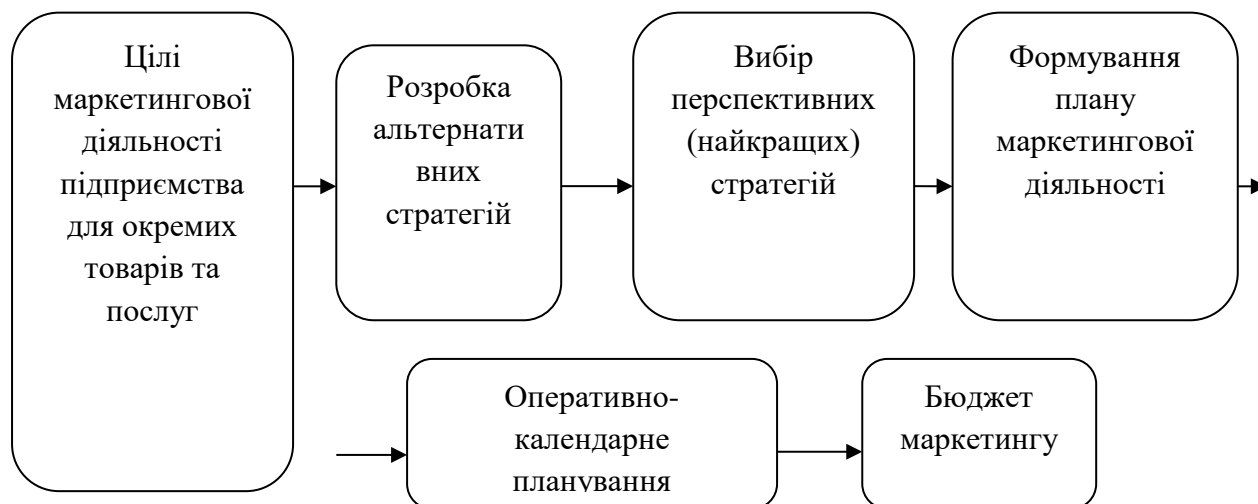


Рисунок 7.2 – Структура маркетингового оперативного планування підприємства

Оперативний план маркетингу, зазвичай, реалізується на рівні окремих підрозділів підприємства і функцій маркетингу. У зв'язку з цим, *характерними рисами* маркетингового оперативного планування є:

- носії процесу планування – менеджери середнього і нижчого рівня;
- мета планування – забезпечення відносної надійності, відносного структурування і деталізації тактичного плану;
- горизонт планування – 1 рік.
- інтенсивність планування – залежить від детальності плану;
- діапазон планування – характеризується обмеженим спектром альтернатив;
- основа для планування – стратегічний і тактичний плани, наявність внутрішніх умов для їх деталізації;
- наявність планування розширки «вузьких місць».

Функціональні сфери діяльності підприємства, які мають охоплюватися тактичним (оперативним) плануванням:

- збут (ціни, оборот);
- виробництво (масштаби, витрати);
- закупівля (ціни, обсяги);
- персонал (кількість, робочий час, рівень оплати праці);
- фінанси (потреба в капіталі, система фінансування);

– бухгалтерський облік (покриття витрат, результати господарської діяльності).

Цикл тактичного (оперативного) планування починається з детального дослідження споживачів і закінчується через 48 тижнів (за 10 тижнів до початку планового року) затвердженням керівника організації.

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

Багатьма західними компаніями у вигляді річного маркетингового плану використовується процедура прийняття рішень STRATMESH (від англ. *strategy* – стратегія, *mesh* – зчеплення). Відмінною рисою цієї процедури є ретельне «зчеплення» або пов'язування запропонованої маркетингової стратегії з ключовими чинниками ринкового середовища. Процедура починається з формулювання поточної стратегії підприємства та її тактичних програм. Далі з'ясовується чи притримується підприємство свого маркетингового плану і чому, якщо ні, чому відбуваються відхилення від нього.

Зміст типового річного маркетингового плану є наступним (рис. 7.3):

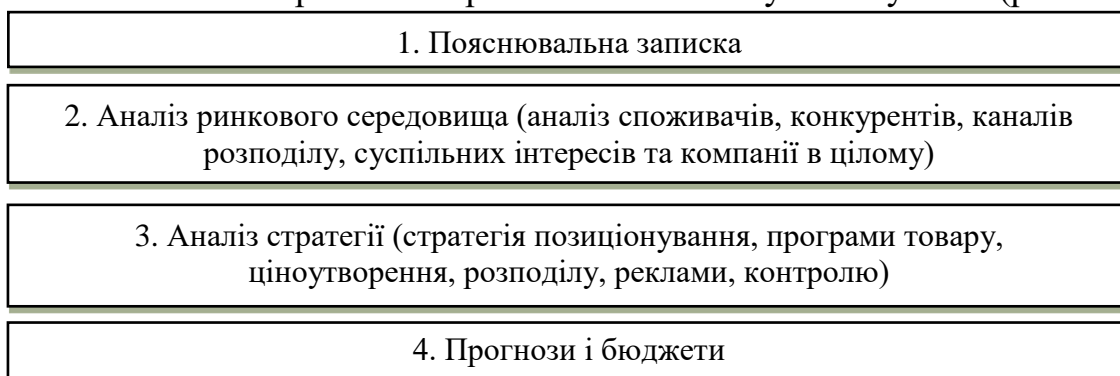


Рисунок 7.3 – Складові частини річного маркетингового плану підприємства

В оперативному маркетинговому плануванні мова фактично йде про розробку планів дій для кожного підрозділу підприємства, спрямованих на досягнення поставлених цілей за допомогою обраних (розроблених) стратегій. В оперативних планах дій мають міститися відповіді на такі питання: хто, що, коли, де, за рахунок яких ресурсів і яким чином повинен робити, щоб здійснити завдання маркетингового плану і програм. Зазвичай розробляються письмові інструкції щодо складання планів дій, які супроводжуються формами і зразками по їх заповненню.

Інколи маркетингові плани розробляють і представляють керівництву у два етапи: на першому – як стратегічний план, на другому – як план реалізації сукупності запланованих стратегій, тобто у вигляді тактичного (оперативного) плану.

7.4. Порядок розробки маркетингових оперативних планів

При маркетинговому оперативному плануванні найближчі цілі підприємства трансформуються у поточні програми дії, бюджети та плани прибутків, які доводяться до кожного підрозділу підприємства; по кожному підрозділу встановлюється оперативний контроль за їх виконанням. Поточні програми і бюджети разом з планом прибутків є орієнтиром для оперативних підрозділів у роботі із забезпечення рентабельності поточних операцій.

Оперативне планування – це детальне розроблення планів підприємства для його підрозділів на короткий проміжок часу (декаду, добу, зміну). Особливість оперативного планування полягає у тому, що розроблення планових завдань для виробничих підрозділів поєднується з організацією їх виконання. Оперативний план є конкретизацією стратегічного та тактичного планів, в якому уточнюються: фінансування; інвестиції; збут; закупівлі; персонал; результати.

Основні завдання оперативного планування маркетингу: визначення додаткових цілей, які конкретизують обрану маркетингову стратегію; розроблення бюджету кошторису витрат для кожної конкретної програми (реклама, вивчення ринку, створення нової продукції, розповсюдження, ціноутворення, реалізація конкретних маркетингових програм, контроль за результатами маркетингової діяльності та визначення їх ефективності, коригування тактики маркетингу).

В цілому, *річний оперативний план* містить: маркетингові дослідження; продуктову політику; цінову політику; розподільчу політику; комунікаційну політику.

Частіше за все оперативні плани є складовою бізнес-планів і мають певну структуру:

1. *Вступ* – опис поточної ситуації.
2. *Аналіз ситуації* – опис тенденцій минулого періоду.
3. *Цілі* – опис запити споживачів, обсяг і частка продажу.
4. *Стратегія маркетингу* – характеристика сегментів ринку, позиціонування, асортименту і номенклатура, цін і знижок, стратегії щодо конкретних ринків.
5. *Програма маркетингу* – опис кожного з складових елементів комплексу маркетингу.
6. *Контроль і коригування маркетингу* – алгоритм, структура, організаційна структура, інформація.
7. *Бюджет маркетингу* – загальна сума і розподіл за підрозділами.
8. *Додаткові матеріали* – тактика дій, оцінка ризиків, альтернативні стратегії, результати.



Основні поняття теми:

Тактичний маркетинг, тактика маркетинг менеджменту, бізнес-план підприємства, тактичний план маркетингу, оперативний план маркетингу, STRATMESH.



Питання для самоконтролю:

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 маркетинговим плануванням.
7. Назвіть часові терміни маркетингового планування.
8. Що Ви розумієте під поняттям «маркетингове оперативне планування» та в чому полягають його особливості?
9. Які основні завдання оперативного маркетингового планування підприємства Ви знаєте?
10. Назвіть та охарактеризуйте складові частини оперативного маркетингового плану підприємства.



Тематика наукових дискусій:

1. Роль оперативного маркетингового планування в умовах сучасних підприємств.
2. Процес маркетингового тактичного планування та його розвиток в сучасних умовах.
3. Використання маркетингового тактичного планування для підвищення ефективності діяльності підприємства.
4. Тактичне планування діяльності підприємства як основна складова механізму забезпечення його економічної безпеки.
5. Зв'язок оперативного планування з стратегічним управлінням маркетингом в умовах підприємства.
6. Досвід закордонних компаній в сфері тактичного та оперативного маркетингового планування.
7. Стратегія внутрішньогосподарського маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства.

ТЕМА 8

МАРКЕТИНГОВІ ПРОГРАМИ

Мета вивчення теми: з'ясувати коло навчальних питань, особливості термінологічних понять, що використовуються в рамках опанування дисципліни; розглянути програму маркетингу як інструмент ринкової діяльності торговельного підприємства. Визначити мету значення і зміст ситуаційного аналізу в процесі розробки програм маркетингу. Вивчити напрями маркетингових цілей та їх ієрархію при маркетинговому синтезі в процесі розробки програми маркетингу підприємства



Головні питання теми:

8.1. Маркетингові програми: сутність, зміст, типи та основні завдання розробки.

8.2. Алгоритм розробки програми комплексу маркетингу.

Програмний зміст теми

(мінімальний обсяг знань здобувача вищої освіти)

8.1. Маркетингові програми: сутність, зміст, типи та основні завдання розробки

У словнику економічних термінів зазначається, що *програма маркетингу* – це комплекс заходів, які визначають дії виробника або продавця в конкретний період часу в усіх напрямках маркетингу. В основу розроблення маркетингової програми покладено маркетингове дослідження ринку. Програма маркетингу, як правило, складається з трьох частин (рис. 8.1).



Рисунок 8.1 – Склад програми маркетингу

Науковці зазначають, що формування маркетингової програми полягає у розробці відповідного документу, у якому визначаються і розподіляються зусилля із використанням усіх видів ресурсів щодо виконання запланованих заходів, конструюються та інтегруються окремі елементи маркетингового комплексу для досягнення мети.

Маркетингові програми можна розглядати у вузькому і широкому значенні. У вузькому тлумаченні – це документ, що визначає конкретну діяльність підприємства на ринку. В більш широкому значенні, маркетингова програма розглядається як безперервний процес маркетингових аналізу, планування і контролю, який направлений на приведення можливостей підприємства до повної відповідності вимогам ринку (рис. 8.2).



Рисунок 8.2 – Алгоритм циклічного маркетингового менеджменту

Маркетингова програма є оцінкою того, як менеджери сприймають позицію підприємства на ринку відносно конкурентів (із зазначенням власних конкурентних переваг), яких маркетингових цілей вони хочуть досягнути, і як вони збираються їх досягати (стратегія і тактика), які ресурси потрібні, і які результати очікуються, після цього здійснюється детальне маркетингове планування і калькуляція витрат.

При цьому виокремлюють три типи програм маркетингової діяльності підприємства (рис. 8.3).

Маркетингова програма (програма маркетингу) передбачає планування конкретних дій з реалізації маркетингових стратегій. В ній оптимально поєднуються інструменти маркетингу з урахуванням конкретного періоду дії маркетингового плану і відповідного ресурсного забезпечення.

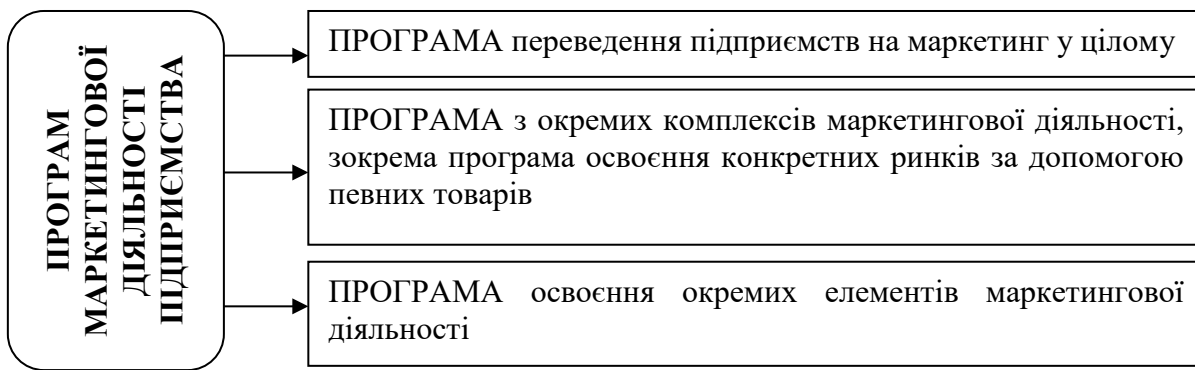


Рисунок 8.3 – Основні типи програм маркетингової діяльності

Маркетингова програма є логічним підсумком маркетингового дослідження із таких основних напрямів (рис. 8.4):

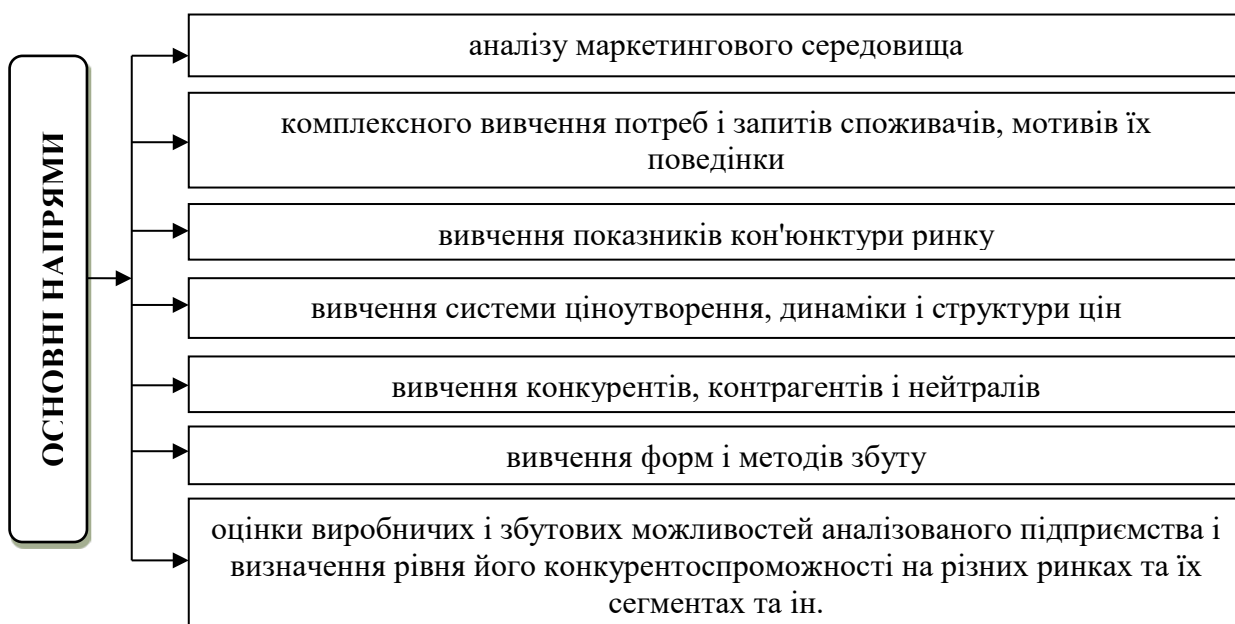


Рисунок 8.4 – Основні напрями дослідження маркетингової програми

Зміст маркетингової програми підприємства розробляється на базі маркетингових досліджень стану ринку збуту, рівня конкуренції на ньому, кон'юнктури з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів маркетингового середовища. При цьому виконується багатоваріантна оцінка реальних можливостей підприємства, джерел покриття потреби, сукупних фінансових витрат. Як правило маркетингова програма складається на 5 років, проте з річною розбивкою.

Загальна структура *типової програми маркетингу* підприємства повинна містити деталізовані розділи (рис. 8.5).

1. Програма маркетингових досліджень
<p>1. Дослідження:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ринку; - асортименту і якості товарів та послуг; - збуту і розподілу товарів; - реклами і стимулювання збуту. <p>2. Економічний аналіз.</p> <p>3. Мотиваційний аналіз.</p>
2. Програма управління асортиментом і якістю товарів та послуг
<p>1. Формування поточної і перспективної політики підприємства у сфері асортименту і якості товарів.</p> <p>2. Формування й подання заявок і замовлень на виробництво і постачання товарів.</p> <p>3. Участь у формуванні асортиментної політики товаровиробників з орієнтацією на ринок з врахуванням ЖЦТ.</p> <p>4. Формування торговельного асортименту із забезпеченням пріоритету споживача;</p> <p>5. Закупівля товарів з врахуванням їх споживних властивостей, цін, конкурентоспроможності.</p> <p>6. Пошук додаткових товарних ресурсів.</p> <p>7. Інтеграція торговельної та виробничої політики шляхом участі в розробці асортиментних концепцій.</p>
3. Програма управління збутом і розповсюдженням товарів
<p>1. Розробка прогнозів кон'юнктури.</p> <p>2. Складання і здійснення планів реалізації.</p> <p>3. Підготовка прогнозів реалізації товарів.</p> <p>4. Планування оптимальних господарських зв'язків з товаровиробниками.</p> <p>5. Вибір каналів розповсюдження.</p> <p>6. Планування і здійснення маневрування товарними ресурсами з врахуванням регіональних потреб населення.</p> <p>7. Планування і надання додаткових послуг.</p> <p>8. Планування і здійснення зовнішньоторговельних операцій.</p> <p>9. Управління торговельним персоналом.</p> <p>10. Складання кошторису витрат на збут і розповсюдження.</p> <p>11. Планування прибутковості.</p>
4. Програма управління рекламою і стимулювання збуту
<p>1. Планування рекламної політики.</p> <p>2. Стимулювання працівників.</p> <p>3. Стимулювання попиту покупців.</p>

Рисунок 8.5 – Типова схема побудови загальної програми маркетингу підприємства

Сучасна маркетингова програма в загальному вигляді містить такі розділи:

1. *Преамбула.* Короткий опис маркетингової програми і основні висновки.
2. *Стратегія розвитку цільового ринку.* Огляд і прогноз ринку.
3. *Сильні і слабкі сторони роботи підприємства.*
4. *Мета і завдання.* Формулюється мета на період дії програми і визначаються завдання, які необхідно вирішити для досягнення поставленої мети.

5. *Загальна маркетингова стратегія.* Викладаються загальні маркетингові підходи до вирішення поставлених завдань (деталізація цих підходів виконується у наступних розділах).

6. *Товарна стратегія.* Політика щодо розроблення і продажу нових товарів, управління асортиментом існуючих товарів тощо.

7. *Стратегія формування і розвитку каналів розповсюдження.* Організація філій, мережі посередників, складської мережі тощо.

8. *Цінова стратегія.* Визначення рівня і системи динаміки цін за кожною модифікацією товару на цільових ринках та залежно від етапу життєвого циклу товару.

9. *Стратегія формування попиту і стимулювання збуту.* План проведення маркетингових заходів, участі у виставках і ярмарках, розсилання зразків тощо.

10. *Бюджет реалізації маркетингової програми, оцінка її ефективності та контроль.* Обсяг і структура витрат на розроблення програми і виконання поставлених у ній завдань, попередня оцінка ефективності її реалізації, порядок і система організації контролю за ходом виконання маркетингової програми тощо.

8.2. Алгоритм розробки програми комплексу маркетингу

Розглянемо методику розроблення маркетингової програми – конкретних дій з реалізації маркетингової стратегії, заснованої на класичному комплексі маркетингу «4Р»:

Продукт: номенклатура, асортимент, якість, дизайн, характеристика, торговельна марка, упаковка, розміри, обслуговування, гарантії, повернення.

Ціна: преїскурант, знижки, надбавки, періодичність платежів, умови кредиту.

Методи розповсюдження або дистрибуція: канали товароруху, охоплення ринку, розміщення, управління замовленнями, транспортування.

Стимулювання продаж та просування: стимулювання збуту, реклама, пропаганда, зв'язки з громадськістю, директ-маркетинг, персональний продаж.

Успішна маркетингова програма повинна:

- відповідати завданням цільових сегментів ринку;
- відображати ситуацію на ринку і позицію підприємства, які були визначені в процесі маркетингового аналізу;
- обслуговувати основні потреби споживачів, підкреслювати всі наявні відмінні переваги і змінювати сприйняття до товару.

Це можна досягнути:

- визначенням рівня витрат, який дозволить досягти намічені маркетингові цілі (маркетинговий бюджет визначається як відсоток від планового обсягу продажів);
- складанням деталізованої програми за кожним із елементів комплексу маркетингу, які добирають для кожного продукту підприємства.



Основні поняття теми:

Маркетинговий синтез, програма маркетингового дослідження, програма управління асортиментом і якістю товарів і послуг, програма управління ціною товарів і послуг, програма управління розповсюдженням товарів і послуг, програма управління просуванням товарів і послуг.



Питання для самоконтролю:

1. Сформулюйте суть поняття «програма маркетингу».
2. Вкажіть з яких частин складається програма маркетингу.
3. Назвіть типи програм маркетингової діяльності підприємства.
4. З якою метою створюється маркетингова програма?
5. Які основні напрями дослідження маркетингової програми підприємства Ви знаєте?
6. Перерахуйте розділи сучасної маркетингової програми підприємства.
7. Що передбачає програма управління асортиментом і якістю товарів та послуг підприємства?
8. Якими основними складовими характеризується програма управління розповсюдженням товарів?
9. Якими основними складовими характеризується програма просування товарів?
10. Якими діями характеризується методика розробки маркетингової програми, заснованої на класичному комплексі маркетингу?



Тематика наукових дискусій:

1. Значення програм маркетингу для діяльності сучасного (промислового, виробничого, торговельного) підприємства.
2. Особливості розробки програм маркетингу.
3. Основні етапи розробки програми маркетингу та їх зміст.
4. Види маркетингових програм в сучасних ринкових умовах.
5. Продуктова програма маркетингу та її значення для сучасного підприємства.
6. Аналіз маркетингової діяльності підприємств для забезпечення розробки ефективних програм маркетингу.
7. Методичний підхід до обґрунтування стратегічної програми маркетингу.
8. Структура маркетингової програми інноваційної продукції підприємства.

9. Роль і значення програми маркетингу в загальному маркетинговому менеджменті підприємства.

10. Спеціальні програми маркетингового менеджменту: «тонкий менеджмент» (Lean Management), «концентрація на клієнтах» (Customer Focus), «турбота про постійних клієнтів» (Premier Customer Care Program).

ТЕМА 9

МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Мета вивчення теми: з'ясувати коло навчальних питань, особливості термінологічних понять, що використовуються в рамках опанування дисципліни; розуміти і знати сутність інноваційної активності підприємства і фактори, які її визначають; усвідомлювати роль маркетингу в управлінні інноваційною активністю підприємства; розуміти концептуальну модель ефективного механізму маркетингового управління інноваційною активністю підприємства.

Головні питання теми:



9.1. Сутність інноваційної активності підприємства і фактори, які її визначають.

9.2. Роль маркетингу в управлінні інноваційною активністю підприємства.

9.3. Концептуальна модель ефективного механізму маркетингового управління інноваційною активністю підприємства.

Програмний зміст теми

(мінімальний обсяг знань здобувача вищої освіти)

9.1. Сутність інноваційної активності підприємства і фактори, які її визначають

Світові економічні тренди демонструють об'єктивну необхідність забезпечення інноваційності розвитку підприємства як передумови його виживання у глобальному конкурентному середовищі.

У провідних країнах світу до 60 % підприємств щорічно впроваджують продукцію, яка містить нові знання і технологічні рішення, а витрати на науку і проєктні рішення перевищують в цих країнах 3 % ВВП (рис. 9.1).

Забезпечення інноваційного розвитку є однією з передумов виживання та потенційного виходу підприємства на світові ринки. В даному контексті мова йде не лише про технологічні або продуктові інновації, які в силу нестачі ресурсного забезпечення створюють неабиякі проблеми, але і про управлінські, маркетингові та організаційні інновації. Саме такий вид інновацій може стати дієвою передумовою для їх стійкого розвитку, каталізатором до нарощення усіх складових інноваційного потенціалу, що в майбутньому забезпечить комплексний інноваційний розвиток підприємства.

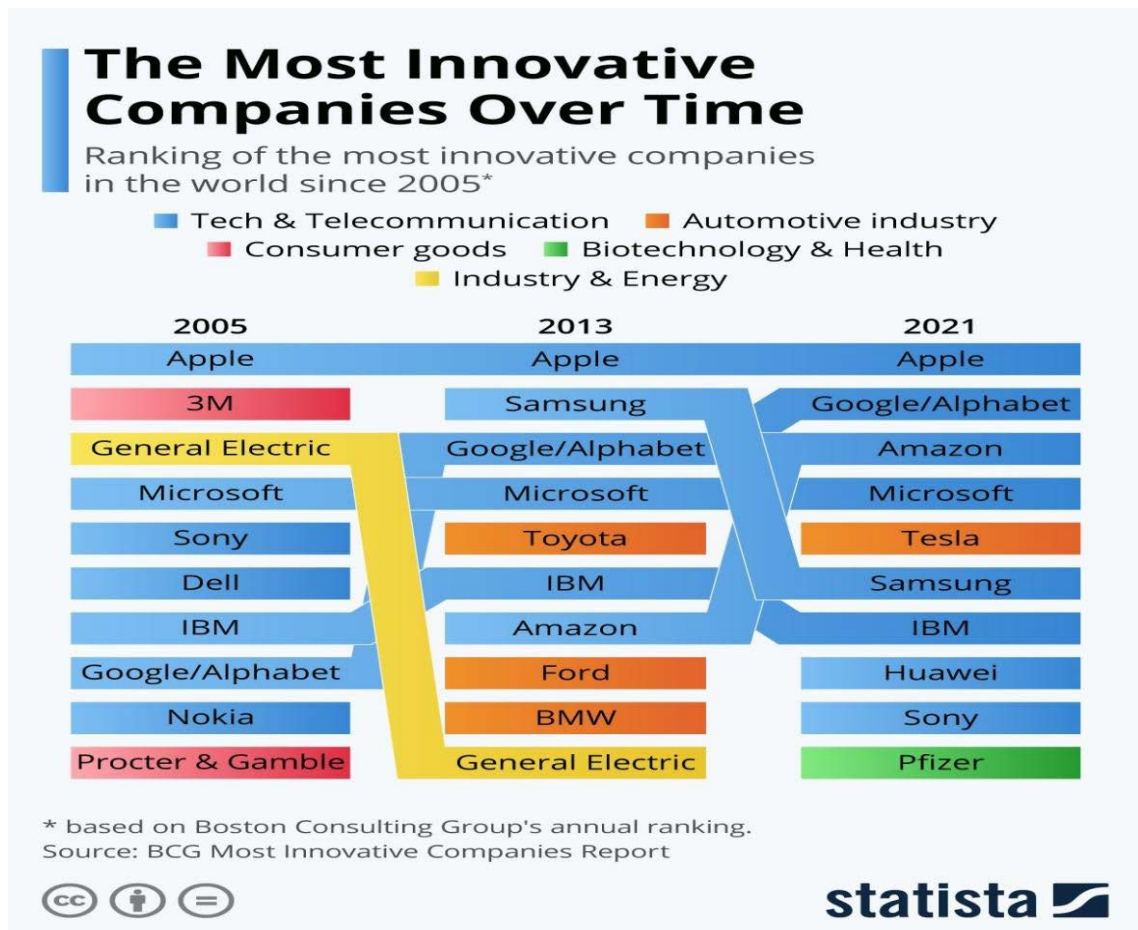


Рисунок 9.1 – Рейтинг найбільш інноваційно-активних компаній світу

Основні напрями інноваційного розвитку організацій в сучасній економіці наведені на рис. 9.2.

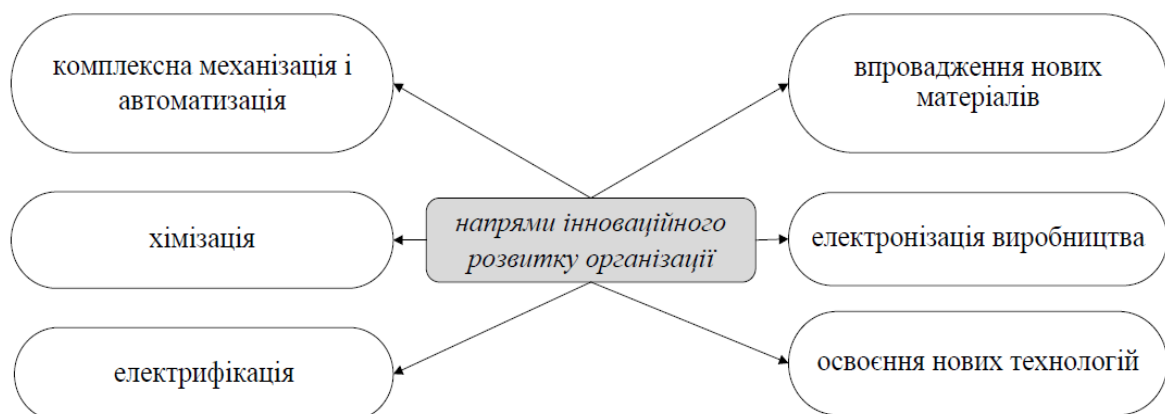


Рисунок 9.2 – Напрями інноваційного розвитку організації

Вибір інструментів і засобів, які використовуються для забезпечення інноваційного розвитку, набуває особливого значення, підвищуючи ціну економічних і соціальних наслідків рішень і дій, які ухвалюються для їх реалізації. Тому менеджери організацій повинні вміти чітко визначати основні параметри інноваційної політики та оптимізувати інноваційні управлінські схеми, включно із моніторингом, контролем, оцінкою результатів, врахуванням ризиків.

Вперше термін «інновація» використав на початку ХХ століття засновник теорії інновацій і інноваційного розвитку Йозеф Шумпетер, який розглядав інновації і інноваційну діяльність як рушійні сили економічного розвитку.

Інновація (нововведення), за Й. Шумпетером, – це втілення в життя нової комбінації ресурсів (продуктивних сил), що здатна задовольняти нові потреби.

Й. Шумпетер виділяв п'ять типів інновацій:

- 1) новий або вдосконалений продукт;
- 2) новий метод виробництва;
- 3) новий ринок збуту;
- 4) нові методи управління (організаційні форми);
- 5) нова сировина, матеріали чи комплектуючі.

Вчений вважав, що основним механізмом розвитку економіки є конкуренція, заснована на інноваціях, яка призводить до «творчого руйнування» вже сформованих галузей і ринків, а також творчість новатора-підприємця, здатного втілити нові ідеї в ефективні економічні рішення.

В сучасній концепції інноватики (науці про інновації) прийнято розрізняти нововведення-продукти, нововведення-процеси (виробничо-технологічні), модифікації продуктів і послуг. Практичним освоєнням нововведень є реалізація підприємницької ідеї щодо задоволення попиту на конкретні види продукції, технологій, послуг тощо.

Інноваційна діяльність охоплює практично усі сфери життєдіяльності підприємства, найрізноманітніші процеси, які відбуваються у виробничій і невиробничій системах. До інноваційної відносять усю діяльність у межах інноваційного процесу, зокрема у сфері маркетингу:

- маркетингові дослідження щодо виявленню потреб, аналізу попиту, ринків збуту і пошуку нових споживачів;
- інформаційне забезпечення і оцінювання споживчих властивостей товарів на всіх сегментах ринку;
- пошук новаторських ідей і рішень, партнерів щодо впровадження і фінансування інноваційних проєктів тощо.

Інноваційна діяльність являє собою перетворення інноваційної ідеї у комерційно вигідний результат для досягнення поставленої підприємницької цілі. Це здійснюється шляхом реалізації інноваційного процесу, тобто послідовного перетворення ідеї у товар через ключові його етапи та відповідно до виду інновації.

Будь-який інноваційний процес потребує створення системи факторів та умов, необхідних для його здійснення, тобто *інноваційного потенціалу*. Інтенсивне створення, впровадження та використання інновацій визначає поняття інноваційної активності підприємства.

Інноваційна активність підприємства – це сукупність цілеспрямованих дій (процесів) підприємства щодо формування і реалізації інноваційного потенціалу з метою підвищення конкурентоспроможності і прибутковості підприємства.

Можна виділити *дві групи факторів*, які визначають інноваційну

активність, і як наслідок – конкурентну перевагу підприємства. Призначення одних (*внутрішніх*) – створення умов для здійснення інноваційної діяльності на підприємстві і формування механізму управління нею, інші (*зовнішні*) – покликані сприяти розширенню її меж.

Внутрішні чинники – це істотні особливості підприємства, які відрізняють його від конкурентів і визначають його інноваційну спроможність (мотивоване керівництво; інтеграція технологічних і організаційно-управлінських інновацій; висока продуктивність; ефективні взаємини з персоналом і широке залучення його в інноваційний процес; безперервне організаційне навчання; ефективна система маркетингу, яка здійснює комунікації з кінцевими споживачами; управління якістю, інфраструктурою, організаційним розвитком тощо).

До *зовнішніх* відносяться чинники, які обумовлюють взаємодію підприємства з економічним і соціальним середовищем – використання зовнішніх джерел для підтримки всіх фаз інноваційного процесу (від ідеї і розробки до комерціалізації; комунікації із замовниками, діловими партнерами, інвесторами, конкурентами, дослідницькими організаціями і навчальними закладами; лобювання інтересів в державних інституційних структурах тощо).

З маркетингового погляду, диверсифікація споживчої вартості інноваційного товару збільшує його цінність для споживачів. У контексті інноватики, інноваційний товар є її результатом. В існуючих класифікаціях інновацій домінує саме такий підхід. Згідно багатокритеріальної маркетингової класифікації інноваційних товарів їх типи доцільно розрізняти за сукупністю взаємопов'язаних критеріїв (табл. 9.1).

Таблиця 9.1 – Маркетингова класифікація інноваційних товарів

Критерій класифікації	Інноваційний товар
1	2
Характер потреб, які задовольняються	– створює нові потреби – задовольняє існуючі потреби
Джерело виникнення ідеї	– поява товару обумовлена попитом (ринком) – поява товару обумовлена пропозицією
Рівень охоплення маркетингових елементів товару	– реальному втіленні – з підкріпленням
Мотив появи	– стратегічний – реактивний

Закінчення таблиці 9.1

1	2
Характер впливу на ринкові позиції підприємства	<ul style="list-style-type: none"> – революційний – нішевий – консервативний – нейтральний
Сфера застосування	<ul style="list-style-type: none"> – споживчого призначення – виробничо-технічного призначення – послуга
Рівень інноваційності	<ul style="list-style-type: none"> – піонерний – унікальний – ринкової новизни
Регіональна межа потенційної комерціалізації	<ul style="list-style-type: none"> – локальний – регіональний – глобальний

Практичними сферами застосування класифікації інновацій в маркетинговій діяльності є визначення пріоритетів та методів маркетингових досліджень; сегментація споживачів та позиціонування товару; розроблення товарної політики; формування комплексу маркетингу; адекватне спрямування внутрішнього маркетингу; обґрунтування маркетингової стратегії на ринку інноваційних товарів тощо.

У таблиці 9.2 наведено порівняльну характеристику маркетингу інноваційних та традиційних товарів.

Таблиця 9.2 – Особливості маркетингу інноваційних та традиційних товарів

Критерій порівняння	Маркетинг інноваційних товарів	Маркетинг традиційних товарів
Товари	Нові, з необхідністю послуг системного характеру	Традиційні, знайомі споживачам
Розвиток ринку	Інноваційний, революційний	Прогнозований
Споживачі	Імовірні	Якісно та кількісно оцінені групи
Система збуту	Новостворювана	Існуюча
Просування	Консультативного типу	Стимулюючого типу
Стратегії	Інноваційні, конкуренції, розвитку	Продуктові, цінові, розповсюдження, просування
Пріоритети маркетингу	Інтерпретація запитів, розвиток попиту, дифузія інновацій, довгострокова орієнтація	Задоволення попиту, орієнтація на результат, частка ринку, переважно короткострокова орієнтація

Система *принципів маркетингу інноваційних товарів* містить наступні з них: розвиток попиту; стратегічна орієнтація; гнучкість; оптимальність; обґрунтованість; адекватність; неперервність; координація; інтерпретація запитів; соціальна відповідальність; ефективність.

Виведення нового товару на ринок повинно бути підкріплене відповідними маркетинговими заходами, яким притаманні певні особливості у порівнянні з маркетингом традиційних товарів (табл. 9.3).

Таблиця 9.3 – Основні відмінності між маркетингом відомого товару та інновації

Характеристика	Маркетинг відомого товару	Маркетинг продуктової інновації
Мета маркетингової діяльності	Задоволення існуючих потреб споживачів	Переведення прихованого потенційного попиту у фактичний; формування попиту на інновацію або адаптація інновації до потреб цільових споживачів
Цільові споживачі	Пізні послідовники і аутсайтери	Новатори і ранні послідовники
Комунікаційна політика	Акцент на рекламі, що нагадує та переконує; інші складові системи просування	Акцент на персональних продажах та рекламі, що інформує і роз'яснює; зв'язки з громадськістю
Товарна політика	Незначні модифікації товару (псевдоінновації); підвищення рівня обслуговування клієнтів	Політика товарного пристосування інновації у відповідності до потреб цільових споживачів; сертифікація інновації, навчання і обслуговування клієнтів
Цінова політика	Стратегії ціноутворення для відомого товару	Стратегії ціноутворення для нового товару (стратегії «зняття вершків» або «проникнення на ринок»)
Політика розподілу	Порівняно довгі та широкі канали збуту	Порівняно вузькі та короткі канали збуту
Зв'язок із споживачами	Менш тісна співпраця, відносини на короткий період	Тісна співпраця, зв'язок тісніший
Процес прийняття рішення про придбання	Простіший	Досить складний, вимагає залучення широкого кола фахівців та формування купівельного центру

Необхідність реалізації маркетингового підходу до інноваційного розвитку підприємства пов'язана із змінами конкурентного середовища, які обумовлюють появу нових можливостей задоволення вже існуючих потреб або появу нових потреб споживачів.

Використання маркетингової концепції в управлінні інноваційним

розвитком підприємства можливе тільки при проведенні планомірних досліджень з вивчення споживчого попиту, на основі яких приймаються рішення про модифікацію товару або необхідність виробництва принципово нових продуктів.

Концепція інноваційного маркетингу базується на урахуванні вимог ринку, відповідність яким дозволяє підприємству створювати інновації з мінімальним ризиком і розглядати їх як з точки зору споживача, так і виробника.

Для успішного впровадження інновацій доцільно застосовувати маркетингові технології, за допомогою яких встановлюють зв'язок підприємства-товаровиробника із споживачем з метою постійного виявлення нових вимог, які висувуються до якості інноваційних продуктів і способів їх доведення до кінцевого споживача.

9.2. Роль маркетингу в управлінні інноваційною активністю підприємства

В системі інноваційної діяльності підприємства провідну роль відіграє служба маркетингу, оскільки від її роботи залежить комерційний успіх існуючих та нових товарів. Ще в 50-ті роки ХХ століття П. Друкер зазначав, що «...з огляду на призначення – забезпечувати споживача – будь-яка господарська організація здійснює дві, і лише дві, основні функції: маркетинг та інновації...». Тому завдання служби маркетингу підприємства полягає в послідовному використанні комерційних принципів та методів в здійсненні інноваційної діяльності підприємства і сприянні об'єднанню зусиль відповідних підрозділів при створенні нових або модифікації існуючих товарів.

Діяльність служби маркетингу в інноваційному процесі умовно поділяють на *два напрямки*: забезпечення і реалізація. Забезпечення здійснюється за наступними напрямками:

1) *Формування і розвиток інноваційної орієнтації колективу підприємства.* Цей напрям стосується вирішення завдання, яке поки що з недовірою сприймається менеджментом українських підприємств. Закордонний досвід (особливо японський) свідчить, що стабільний потік комерційно успішних нових товарів має у своїй основі відповідну орієнтацію персоналу, що вміло направляє службу маркетингу та організується нею разом з менеджментом на всіх рівнях управління підприємством. Колектив систематично виховується в дусі активної участі в процесах нововведень, розуміння їхньої життєвої необхідності для підприємства, вміння перебороти труднощі виробництва і збуту. Безцінний досвід щодо цього накопичений, наприклад, японськими «гуртками якості» та їхніми західними аналогами.

В даному напрямі служба маркетингу може здійснювати *наступні види робіт*:

- навчання персоналу, що поєднує елементи виховного характеру з формуванням навичок пошуку і відбору комерційно перспективних ідей нових товарів, ефективної роботи із споживачами, раціонального підходу до товарів-конкурентів;

- забезпечення, у взаємодії зі службою інформації, ефективного «підживлення» працівників інформацією в інтересах активізації їхніх інноваційних зусиль;

- залучення відповідної частини персоналу підприємства до процедур експертної оцінки нововведень;

- стимулювання творчої активності співробітників за допомогою конкурсів, ярмарок ідей, ділових ігор і т. п.

Служба маркетингу уважно стежить за такими елементами інноваційної орієнтації персоналу підприємства, як його ініціативні пропозиції і їхнє використання, співрозмірне та прозоре заохочення будь-якого досягнення працівника в сфері нововведень. Оскільки будь-яке комерційно успішне нововведення – це прояв інноваційного потенціалу працівників підприємства, то робота маркетологів, які забезпечують даний напрям, є дуже важливою.

2) *Систематичне інформаційне забезпечення інноваційного процесу*. Від ступеня інформаційної забезпеченості підприємства залежить його ринковий успіх і стабільність конкурентних позицій на ринку.

Служба маркетингу повинна забезпечувати підприємство інформацією по низці таких важливих питань, як: потенційні споживачі, їх вимоги і переваги; конкуруючі товари, їх характеристики, рівень конкурентоздатності; галузеві тенденції (аналіз і оцінка характеру розвитку основної продукції галузі, застосовані технології) тощо. В останньому випадку аналіз проводиться у взаємодії з дослідниками й розробниками. По основних джерелах інформації служба маркетингу розробляє аналітико-оціночні матеріали, направляє їх зацікавленим підрозділам підприємства.

3) *Консультації фахівців підрозділів підприємства по всьому спектру питань, які відносяться до ринкових аспектів інноваційної діяльності*. Передбачається обов'язкова участь служби маркетингу у всій діяльності підприємства, що пов'язана з нововведеннями. Маркетологи повинні бути готові надати кваліфіковану консультацію щодо прогнозів комерційних можливостей нових продуктів з урахуванням всебічної оцінки, на базі спеціальної системи показників і критеріїв. З цією метою використовуються методичні прийоми і методи маркетингу, які дозволяють підвищити дієвість його аналітичного інструментарію.

Маркетологи беруть участь у маркетинговому забезпеченні інноваційної діяльності на всіх етапах створення нового продукту, але з різним ступенем відповідальності.

Роль служби маркетингу не обмежується її активною участю в створенні нового продукту, що відповідає вимогам як поточного, так і перспективного ринку. Її важливим завданням є уточнення, аналіз ринкової новизни,

розрахунок місткості ринку та його сегментів, прогноз імовірної динаміки і рівня цін на продукти і конкуруючі аналоги, комерційних витрат, доходу та прибутковості. Інше, не менш важливе завдання служби маркетингу, полягає в опрацюванні та уточненні стратегічних і тактичних аспектів просування, розповсюдження та сервісу на нових ринках.

Діяльність на ринку нововведень спрямована на формування або виявлення попиту з метою максимального задоволення запитів і потреб, що базується на використанні нових ідей щодо товарів, послуг і технологій, є інноваційним маркетингом, який найкраще сприяє досягненню завдань організації.

9.3. Концептуальна модель ефективного механізму маркетингового управління інноваційною активністю підприємства

Інноваційний маркетинг – це концепція ведення бізнесу, яка передбачає створення вдосконаленої або принципово нової продукції, інновацій, і використання, в процесі їх створення та поширення, вдосконалених або принципово нових (інноваційних) інструментів, форм і методів маркетингу з метою більш ефективного задоволення потреб як споживачів, так і виробників. Інноваційний маркетинг застосовується інноваційними підприємствами.

Інноваційне підприємство виробляє перш за все такі продукти, які задовольняють як потреби споживачів, так і його власні. При цьому підприємство використовує інноваційний потенціал для реалізації інноваційного маркетингу. Отже, можна стверджувати, що двома основними складовими інноваційного маркетингу є розробка та впровадження інновацій, а також використання інновацій в маркетингу в процесі їх створення та поширення. З цією метою підприємством можуть використовуватися як традиційні інструменти, методи, технології маркетингової діяльності, так і інноваційні.

Інноваційний маркетинг являє собою концепцію маркетингової діяльності, відповідно до якої на підприємстві здійснюється постійний процес пошуку нових маркетингових ідей та їх втілення через інструменти, заходи, методи та технології маркетингової діяльності.

Цілями маркетингу інновацій для підприємства є:

- захист або збільшення своєї частки на існуючому ринку;
- завоювання позицій на новому, раніше не освоєному ринку;
- створення нового ринку або ринкового сегменту.

Основними передумовами розвитку маркетингових інновацій є:

- кризові явища;
- високий темп зміни зовнішніх умов;
- значні ризики у бізнесовій діяльності;
- швидкі зміни на ринку;
- загострення конкуренції;
- висока насиченість ринку;
- зміни потреб та підвищення вимог споживачів.

Науковці визначають наступні *зовнішні чинники* доцільності використання маркетингових інновацій для підприємства:

1. загроза старіння існуючих продуктів;
2. виникнення нових потреб споживачів;
3. зміна смаків і уподобань споживачів, стилів поведінки;
4. скорочення життєвого циклу товарів;
5. посилення конкуренції;
6. розвиток інформаційно-комунікативних технологій.

Успішність інновацій для підприємства може бути обумовлена дотриманням наступних вимог до них:

1. Важливість. Оцінка нововведення споживачами з точки зору важливості для них запропонованої вигоди.

2. Унікальність. Вигоди нового товару повинні сприйматися споживачами як унікальні і відрізнятися від вигід, пов'язаних з існуючими продуктами.

3. Стійкість. Інновація не повинна легко відтворюватися конкурентами.

4. Ліквідність. Для доставки продукту на ринок і його підтримки підприємство повинно розробити ефективну систему розповсюдження.

Принципи інноваційного маркетингу (рис. 9.3) реалізуються завдяки реалізації його функцій (табл. 9.4).

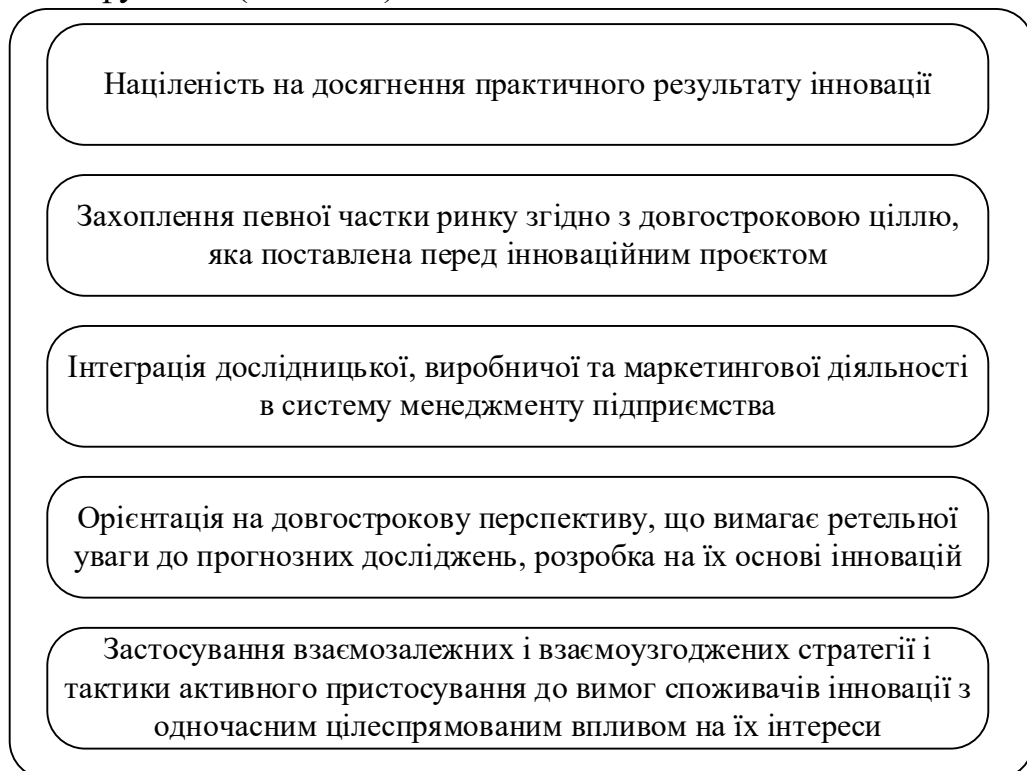


Рисунок 9.3 – Принципи інноваційного маркетингу

Таблиця 9.4 – Основні функції інноваційного маркетингу

Функції	Зміст функцій
Маркетингові дослідження	Дослідження інноваційних процесів зовнішнього середовища і внутрішнього інноваційного потенціалу, дослідження інноваційних потенціалів конкурентів, дослідження потенційних ринків збуту нової продукції, дослідження споживачів інновацій, дослідження можливостей маркетинг-міксу на різних етапах інноваційного процесу
Планування в галузі інновацій, товарної і асортиментної політики	Розроблення нової продукції, розроблення заходів з модифікації існуючої продукції, поліпшення якісних характеристик і конкурентоспроможності), розроблення структури асортименту
Збут і розповсюдження	Формування збутової мережі визначення структури збуту на різних етапах інноваційного процесу, контроль фізичних потоків у системі розповсюдження
Просування	Розроблення політики просування на різних етапах інноваційного процесу, розроблення торгової марки, іміджу інновації, розроблення заходів зі зміни іміджу, формування попиту на інновації
Ціноутворення	Прогнозування цін на нову продукцію, розроблення цінкових стратегій, аналіз цін на товари-субститути і аналогічні товари
Маркетинговий менеджмент	Організація структури управління маркетингом на різних етапах інноваційного процесу, оптимізація управлінських рішень щодо інновацій у системі маркетингової діяльності, маркетинговий аудит інновацій

В умовах ринкової економіки існує необхідність використання підприємствами принципово нового системного, комплексного підходу до вирішення ринкових проблем, націленого на активізацію інноваційної діяльності на основі принципів маркетингу із широким використанням його інструментів. Тому важливим є розуміння сутності та механізму маркетингового управління, а також причин, які обумовлюють необхідність його застосування в управлінні інноваціями та інноваційною активністю.

В загальному, *маркетингове управління передбачає:*

- орієнтацію підприємства на потреби ринку;
- стратегічний підхід працівників підприємства;
- націленість на комерційний успіх;
- мобільне реагування на зміни зовнішнього маркетингового середовища;
- забезпечення конкурентних переваг;
- наявність системного та комплексного підходу до проведення управлінської діяльності підприємства;
- програмно-цільовий підхід тощо.

В свою чергу, *маркетингове управління інноваційною активністю* – це процес здійснення ретельно продуманої інтегрованої політики щодо розвитку інноваційного потенціалу та ініціювання маркетингових можливостей, спрямований на ефективну реалізацію інноваційних стратегій і більш повне задоволення потреб споживачів.

Специфічність об'єкту управління (інновації, та пов'язана з ними активність підприємства) об'єктивно зумовлює необхідність врахування *особливостей* маркетингового управління інноваційною активністю, основні з яких наступні:

1. Циклічність інновацій.
2. Творчий підхід.
3. Невизначеність і ризикованість.
4. Спрямованість на споживача.
5. Необхідність мотиваційної підтримки інновацій.

Таким чином, маркетингове управління інноваційною активністю розглядається як *управління, яке засноване на принципах маркетингу та з широким використанням інструментів маркетингу*. Оскільки інноваційна активність потребує інвестиційного забезпечення, доцільним є здійснення *маркетингового управління інноваційно-інвестиційною активністю підприємства*.

Загальна схема маркетингового управління інноваційно-інвестиційною активністю підприємства наведена на рис. 9.4.

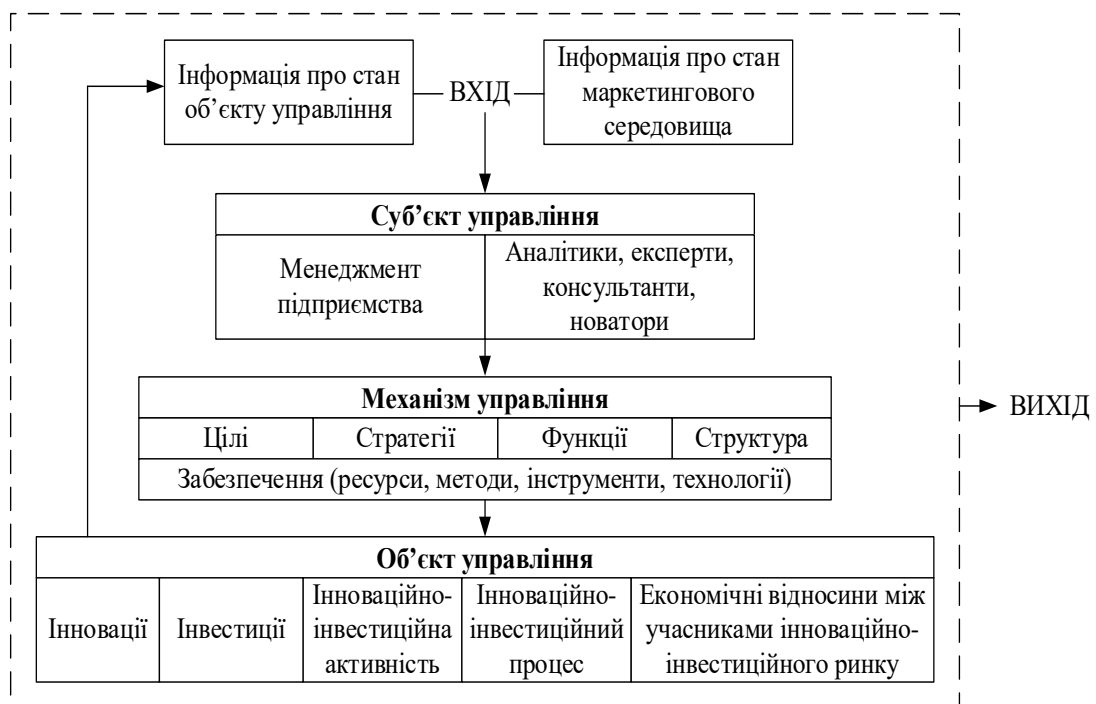


Рисунок 9.4 – Загальна схема управління маркетингового інноваційно-інвестиційною активністю підприємства

Запропонована схема містить вхідну інформацію про стан внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища підприємства, суб'єкт управління (менеджмент підприємства, управлінські аналітики, маркетологи, експерти, консультанти, новатори), механізм управління (цілі, стратегії, функції, ресурси, методи, інструменти, технології, структура) та об'єкт управління (інновації, інвестиції, інноваційно-інвестиційна активність, інноваційно-інвестиційний процес, економічні відносини між учасниками інноваційно-інвестиційного ринку).

Зворотна інформація про стан маркетингового середовища постійно оновлюється та передається від об'єкту управління суб'єкту управління для коригування, що забезпечує безперервність управління та досягнення його цілей.

Механізм управління інноваційно-інвестиційною активністю підприємства забезпечує прийняття управлінських рішень в інноваційно-інвестиційній сфері його діяльності. Ефективність процесів розробки, прийняття та реалізації інноваційно-інвестиційних управлінських рішень досягається створенням сприятливих для цього умов за допомогою сукупності управлінських дій і засобів, методів і форм організації соціально-економічних відносин в інноваційно-інвестиційній сфері діяльності підприємства, що потребує належного ресурсного та функціонального забезпечення.

Маркетингове забезпечення процесу управління інноваційно-інвестиційною активністю підприємства здійснюється на основі таких підходів та інструментів маркетингу інновацій як:

- орієнтація інноваційної діяльності підприємства на розробку інновацій, які вирішують поточні і прогнозовані проблем наявних та потенційних споживачів;
- відповідність інноваційного потенціалу підприємства зовнішнім можливостям, згенерованим ринком;
- формування і стимулювання попиту на інновації;
- просування інновацій на ринок;
- моніторинг розвитку ринкової ситуації.

Дотримання концепції маркетингу, як філософії ринкової діяльності підприємства, застосування його інструментарію, особливо інструментів маркетингу інновацій, дає можливість:

- привести у відповідність внутрішні можливості розвитку зовнішнім, які генеруються ринковим середовищем;
- сформулювати стратегічне бачення місця й ролі підприємства на ринку;
- розробити варіанти адаптивної стратегії інноваційного розвитку;
- здійснювати моніторинг розвитку ситуації на ринку і конкурентних переваг та вносити відповідні корективи у функціональні стратегії, а через них у загальноекономічну стратегію.

Виходячи з цього, *маркетингова інноваційна стратегія розвитку підприємства* повинна містити:

- 1) заходи з управління формуванням пакету продуктово-ринкових інноваційних пропозицій (аналіз і виявлення можливих напрямків розвитку, для реалізації яких є зовнішні і внутрішні умови; генерування інноваційних пропозицій у межах кожного з напрямів);

2) заходи з управління продуктово-ринковим портфелем підприємства (товарною номенклатурою, товарними лініями, окремими товарними одиницями, модифікацією товарної номенклатури, зняттям з виробництва існуючих товарних ліній і введення нових, модифікацією товарних ліній шляхом доповнення їх новими товарними одиницями, витягуванням, виведенням безперспективних товарних одиниць; модифікацією існуючих товарних одиниць);

3) орієнтовний план-графік виконання робіт з розробки, виробництва і просування на ринку конкретних інновацій, тобто послідовність робіт щодо створення і впровадження інновацій, зняття з виробництва існуючої продукції;

4) визначення і обґрунтування джерел і механізмів інвестування, планування витрат за етапами робіт, оцінку ефективності, визначення порядку контролю і перегляду стратегії тощо.



Основні поняття теми:

Інновація, інноваційний розвиток, інноваційний потенціал, інноваційний процес, інноваційна діяльність, інноваційна активність, інноваційний товар, інноваційне підприємство, інноваційний маркетинг, маркетинг інновацій, маркетингове управління, маркетингове управління інноваційною активністю, маркетингове управління інноваційно-інвестиційною активністю, концепція, модель, механізм.



Питання для самоконтролю:

1. Розкрийте сутність поняття «інновації», назвіть та охарактеризуйте види інновацій.
2. Розкрийте сутність поняття інноваційної активності підприємства.
3. Які фактори визначають інноваційну активність підприємства?
4. Наведіть маркетингову класифікацію інноваційних товарів.
5. В чому полягають особливості маркетингу інноваційних та маркетингу традиційних товарів? Які існують відмінності між ними?
6. Якою є роль маркетингу в управлінні інноваційною активністю підприємства?
7. Що являють собою інноваційний маркетинг та маркетинг інновацій?
8. Охарактеризуйте сутність маркетингового управління інноваційною активністю підприємства.
9. Наведіть та опишіть загальну схему управління маркетингового інноваційно-інвестиційною активністю підприємства
10. Які елементи має містити маркетингова інноваційна стратегія розвитку підприємства?



Тематика наукових дискусій:

1. Інновації – рушій розвитку людства.
2. Роль інноваційної активності у формування конкурентних переваг підприємства.
3. Диверсифікація споживчої вартості інноваційного товару як чинник збільшує його цінності для споживачів.
4. Маркетинговий підхід до інноваційного розвитку підприємства.
5. Концепція інноваційного маркетингу.
6. Діяльність служби маркетингу підприємства в інноваційному процесі.
7. Маркетингове забезпечення розробки та впровадження інновацій.
8. Маркетингове управління інноваційною активністю та управління маркетингом інновацій.
9. Маркетингове управління інноваційно-інвестиційною активністю підприємства.
10. Маркетингові інноваційні стратегії.

ТЕМА 10

ДІДЖИТАЛ-ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Мета вивчення теми: з'ясувати коло навчальних питань, особливості термінологічних понять, що використовуються в рамках опанування освітнього компоненту; ознайомитися із поняттям Digital-менеджменту як механізму ефективності бізнесових структур; опанувати цифрові технології оброблення і накопичення даних, цифрові інструменти маркетингових досліджень та цифрові канали комунікацій; осмислити застосування штучного інтелекту в маркетинговому менеджменті.

Головні питання теми:



10.1. Digital-менеджмент як механізм ефективності бізнесових структур.

10.2. Цифрові технології оброблення і накопичення даних.

10.3. Цифрові інструменти маркетингових досліджень.

10.4. Цифрові канали комунікацій.

10.5. E-commerce. Автоматизація CRM та SRM.

10.6. Застосування штучного інтелекту в маркетинговому менеджменті.

Програмний зміст теми

(мінімальний обсяг знань здобувача вищої освіти)

10.1. Digital-менеджмент як механізм ефективності бізнесових структур

Технології, цифрові інновації та передові способи роботи з даними, змінюють практично всі аспекти ведення сучасного бізнесу. Володіння цифровою інформацією, включно із отриманням доступу до великих об'ємів даних, створюють нові шляхи для бізнесових структур для формування стратегій розвитку своєї діяльності.

Соціальні медіа та нові комунікаційні платформи вимагають від бізнесових структур пошуку нових способів управління комунікаціями, а також взаємовідносинами з партнерами та клієнтами.

У той же час за допомогою цифрових систем, виконується оптимізаційна робота при плануванні, розробці, адмініструванні та виробництві. У таких умовах організаційні структури та їх кадровий потенціал, змушені проводити адаптацію до нових способів роботи, мислення та управління. Через те, для управління цифровою складовою діяльності бізнесових структур потрібні кваліфіковані фахівці, які не лише розуміють цифрові інновації, технології та порядок роботи з цифровими даними, а й вміють розрізняти їх із стратегічними цілями, умовами ведення бізнесу та ринковими проблемами, з якими стикаються бізнесові структури в процесі діяльності.

Цифровізація (від англ. *Digitalization*) являє собою один з найвизначальніших трендів нашого часу, що пройшов шлях розвитку від простого цифрового кодування даних до комплексної трансформації суспільства. Свій початок вона бере з моменту створення перших комп'ютерів, зокрема ENIAC (Electronic Numerical Integrator and Computer), який був розроблений у 1945 році, та появи перших програмованих машин. Проте, справжній стрибок відбувся з появою персональних комп'ютерів у 1970-х та широкого розповсюдження Інтернету у 1990-х роках.

Діджиталізація (цифровізація) зумовлює виникнення нових можливостей для розвитку потенціалу конкретної організації, а штучний інтелект, Big Data, Data Science, роботизація бізнес-процесів удосконалюють процес прийняття управлінських рішень, маючи на меті підвищити їх оптимальність і відповідність стратегічним цілям конкретної бізнес-структури.

Digital-менеджмент стає все більш важливим інструментом для підвищення ефективності бізнес-структур. Він використовує цифрові технології для покращення всіх аспектів ведення бізнесу, від прийняття рішень до комунікації та співпраці (рис.10.1).



Рисунок 10.1 – Переваги Digital-менеджменту для бізнесових структур

Отже, Digital-менеджмент – це система управління, яка використовує цифрові технології для оптимізації та автоматизації бізнес-процесів. Він дає можливість підвищити ефективність та продуктивність компанії, а також економити час та кошти.

В основі Digital-менеджменту лежать принципи технологічного розвитку, розвитку науки, техніки та креативних підходів до організації господарських процесів, які часто називають технологіями прориву. У результаті впровадження таких технологій формується інноваційний розвиток науки, освіти та дослідницьких проєктів, в основі яких лежить розвиток технічної сфери виробництва, впровадження інтелектуального ресурсу як

головної компоненти розвитку господарських процесів. Відповідно до таких принципів змінюються соціальні структури та відносини в суспільстві, що вимагають відповідного цифрового розвитку.

Можливості і проблеми та виклики застосування Digital-менеджменту для бізнесових структур представлено в таблиці 10.1.

Таблиця 10.1 – Можливості, проблеми, виклики застосування Digital-менеджменту

Можливості	Автоматизація бізнес-процесів	CRM, ERP, системи управління проектами, чат-боти та інші інструменти дозволяють автоматизувати багато рутинних завдань, що веде до економії часу та підвищення продуктивності
	Аналітика даних	збір та аналіз даних про клієнтів, ринки, конкурентів та інші аспекти бізнесу дає можливість приймати більш обґрунтовані та ефективні рішення
	Комунікація та співпраця	використання цифрових інструментів дає можливість всім зацікавленим сторонам бути в курсі подій та брати участь у прийнятті рішень
	Маркетинг та продаж	цифрові канали дають можливість охопити ширшу аудиторію та більш ефективно продавати продукти та послуги
	Управління персоналом	цифрові інструменти дають можливість автоматизувати багато завдань, пов'язаних з управлінням персоналом, таких як підбір та найм персоналу, навчання та розвиток, оцінка результативності
Проблеми та виклики	Розсіювання фокусу менеджерів	через постійний потік інформації та завдань, менеджери можуть втрачати фокус на найважливіших пріоритетах
	Завищування очікувань від цифрових інструментів	важливо розуміти, що цифрові інструменти не є панацеєю і не можуть вирішити всі проблеми
	Недостатність розвитку автоматизованих систем	в деяких сферах бізнесу все ще не існує достатньо розвинених автоматизованих систем
	Кібербезпека	важливо вживати заходів для захисту інформації від кіберзагроз

Отже, Digital-менеджмент формується на основі суспільства знань і так званого «сма́рт суспільства», інформаційного використання компонентів, які застосовуються у сфері надання цифрових послуг населенню. Своєю чергою, інформаційний цифровий розвиток підприємства базується на основі інформаційних ресурсів. Значення інформаційного цифрового менеджменту полягає в його спрямованості на цифровізацію, що визначається зусиллями, здібностями, кваліфікацією, компетенціями фахівців, які будуть вирішувати складні питання комп'ютеризації.

10.2. Цифрові технології оброблення і накопичення даних

Із Інтернет-економіки в цифрову економіку переходять наступні характеристики: масштаб операційної діяльності не є залежним від розміру і місцезнаходження; інформація є відновлювальним ресурсом, який може бути використаний багато разів; внаслідок підвищеної інформованості споживачів їх поведінка стає проактивною.

Новими явищами, які надають цифровій економіці самостійність та специфічність (табл. 10.2).

Таблиця 10.2 – Узагальнена характеристика видів цифрових технологій

Назва цифрових технологій	Суть поняття	Коротка характеристика
1	2	3
Мобільні технології	це широкий спектр цифрових і повністю портативних мобільних пристроїв (смартфонів, планшетних комп'ютерів, електронних книг тощо), що дозволяють здійснювати операції з отримання, обробки та поширення інформації.	істотно змінюють бізнес-моделі, оскільки різноманітні дії з інформацією можна здійснювати дистанційно. Смартфони є персоніфікованим багатофункціональним мережевим пристроєм, який має широкий спектр додатків, відеокамери, фотокамери, дозволяє з'єднуватися з усіма приладами в Інтернет, з іншими людьми
Хмарні технології	технології надання комп'ютерних ресурсів як онлайн-послуги через Інтернет	дозволяють обробляти великі масиви несистематизованої інформації, систематизуючи її. Безумовно це сприяє полегшенню процесу прийняття маркетингових рішень. Розвиток хмарних технологій змінює форми і зміст аналітичної діяльності в підприємстві
Бізнес-аналітика на основі цифрових технологій	це процес перетворення даних в інформацію, тобто у нові знання, які можуть бути використані для збільшення ефективності та конкурентноздатності підприємства.	змінює традиційну, розтягнуту в часі, схему аналітичної роботи: інформація певний час збиралась, а потім аналізувалась. Нині важливим є автоматичний мережевий аналіз потоку незадокументованих даних, що мають пряме чи опосередковане відношення до підприємства. Інструментами бізнес-аналітики є: платформи бізнес-аналітики (business intelligence, BI), інструменти управління ефективністю діяльності (corporate performance management, CPM), розширені аналітичні додатки

Закінчення таблиці 10.2

1	2	3
Соціальні медіа	сукупність інтернетсервісів та платформ, які надають можливість користувачам здійснювати комунікацію, споживати, створювати й розповсюджувати контент	гармонізують міжфункціональну координацію підрозділів підприємств та зв'язок із споживачами та партнерами. Зростання соціальних мереж останнім часом обумовлено двома чинниками: збільшенням кількості осіб, які підключаються до Інтернет через мобільні телефони та зростанням аудиторії соціальних мереж за рахунок осіб старших вікових категорій

Цифрові технології оброблення і накопичення даних – це комплекс інструментів та методів, які використовуються для роботи з даними. Їх можна поділити на два основних типи:

- технології оброблення даних – використовуються для збору, очищення, аналізу та візуалізації даних;
- технології накопичення даних – використовуються для зберігання даних у безпечний та доступний спосіб.

Упродовж останніх років бачимо стрімке впровадження інноваційних рішень у реальному секторі економіки завдяки сучасним різновидам цифровим технологіям обробки і накопичення даних (табл. 10.3).

Таблиця 10.3 – Характеристика сучасних різновидів технологій обробки та накопичення даних

Цифрові технології	Суть технологій та їх можливості
1	2
Блокчейн (Blockchain)	<p><i>суть:</i> технологія розподіленого реєстру, блокчейн-база даних розподіленої архітектури, де кожен користувач додає, оновлює, обчислює записи в базі даних, а всі вузли блокчейн-мережі працюють злагоджено відповідно до прийнятого механізму консенсусу</p> <p><i>можливості:</i> забезпечення розподіленого рівноправного доступу до даних, розподілу доходів, залучення капіталу, скорочення витрат, розширення пропозиції товарів і послуг, підвищення довіри й якості, управління програмами лояльності, ефективності та мінімізації впливу людського фактору, захист інформації, ідентифікація</p>
Штучний інтелект (Artificial Intelligence Technologies, AI)	<p><i>суть:</i> група технологій, що базуються на технології експертних систем, ML та обробки природних мов, віртуалізації та роботизованої автоматизації</p> <p><i>можливості:</i> зміна характеру управлінських процесів і систем прийняття рішень, удосконалення процесу планування та виробництва за рахунок цифрового проектування і моделювання, управління життєвим циклом продукції, допоміжним виробництвом і надійністю обладнання, постачанням, контроль якості, розпізнавання образів тощо</p>

Закінчення таблиці 10.3

1	2
Великі дані (Big Data)	<i>суть:</i> значні обсяги структурованої і неструктурованої інформації, яка має високу швидкість надходження з різних джерел і яку неможливо обробити традиційними інструментами
	<i>можливості:</i> діагностика, відео-аналітика, диспетчеризація тривожних подій і розслідувань на її основі, аналітика сегментації ринку та персоналізації товарів і послуг, гео-аналітика вантажо- та пасажиропотоків, запобігання шахрайству, автоматизація контролю сплати ПДВ, виявлення нелегальної оренди житла, підвищення прибутку та ефективності бізнесу тощо
Машинне навчання (Machine Learning)	<i>суть:</i> сфера AI, сукупність математичних методів, що дають змогу формулювати правила прийняття рішень за допомогою алгоритмів на основі аналітики великих даних
	<i>можливості:</i> побудова прогнозів поставки товарів, передбачень щодо вподобань і майбутнього попиту, маркетинг і реклама, оптимізація системи продаж і цінової політики, прогнозування поведінки працівників, ризик-менеджмент тощо
Індустріальний інтернет речей (Industrial Internet of Things, IIoT)	<i>суть:</i> система об'єднаних комп'ютерних мереж і підключених виробничих об'єктів із вбудованими датчиками і ПЗ для збору та обміну даними, з можливістю віддаленого контролю й управління в автоматичному режимі; комплекс апаратно-програмних і консалтингових рішень
	<i>можливості:</i> наскрізна автоматизація, віддалений моніторинг і предикативна діагностика, нові сервісні бізнес-моделі тощо

Зауважимо, що концепція та методологія маркетингу та менеджменту носять універсальний характер і спрямовуються на підвищення конкурентоспроможності підприємств. Однак в сучасних умовах цифрової економіки класичні теоретичні положення маркетингу та менеджменту набувають специфічних форм, адаптуючись до зміни технологічного базису виробництва. Зростає потужність комп'ютерів і обсяг накопиченої інформації, дешевшим стає процес зберігання даних.

Нові цифрові методи обробки та використання інформації стають основним джерелом підвищення результативності та ефективності маркетингової діяльності. В умовах інформатизації суспільства, Інтернет та інші цифрові канали комунікації змінюють форми і методи маркетингової діяльності, стають поштовхом для появи нової форми маркетингової діяльності – цифрового маркетингу (англ. digital marketing).

Данько Т.П., Китова О.В. вважають, що «цифровий маркетинг – це маркетинг, що забезпечує взаємодію з клієнтами та бізнес-партнерами з використанням цифрових інформаційно-комунікаційних технологій та електронних пристроїв, більш широкому сенсі це... реалізація маркетингової діяльності з використанням цифрових інформаційно-комунікаційних технологій» [8, С. 261].

Карпіщенко О.О., Логінова Ю.Е. зазначають, що «цифровий маркетинг – це використання всіх можливих форм цифрових каналів для просування

фірми та її товару. Телебачення, радіо, Інтернет, соціальні медіа — усе це інструменти цифрового маркетингу.

Цифровий маркетинг тісно переплітається з Інтернет маркетингом, але в ньому вже розроблені ряд технік, що дозволяють досягати цільову аудиторію навіть в офлайн середовищі».

Він вирішує наступні завдання:

- 1) підтримка іміджу бренду;
- 2) підтримка виведення нового бренду або продукту на ринок;
- 3) підвищення впізнаваності;
- 4) стимулювання продажів [9].

Окландер М.А., Романенко О.О. зазначають, цифровий маркетинг – це вид маркетингової діяльності, що за цифровими каналами цифровими методами дозволяє адресно взаємодіяти з цільовими сегментам ринку у віртуальному та реальному середовищах.

Цифровий маркетинг – це весь комплекс маркетингових дій в сучасному світі. Тобто, це сучасний маркетинг, якому властива дуальність через його гібридний характер: частина функцій виконується в он-лайн, а частина в оффлайн-середовищі.

Поліщук І.І., Шарко В.В., Довгань Ю.В. вважають, що цифровий маркетинг є похідним від Інтернет-маркетингу, виходячи, при цьому, за межі комп'ютерного спілкування. Взаємодія з цільовими аудиторіями відбувається за рахунок мобільних пристроїв, цифрового телебачення, інтерактивних екранів, POS-терміналів. Якщо в Інтернет маркетингу використовується один канал – Інтернет, то у цифровому маркетингу кількість каналів є достатньо великою і в перспективі буде зростати.

10.3. Цифрові інструменти маркетингових досліджень

У цифровому світі відбувається трансформація маркетингових функцій. Сьогодні маркетинг, зберігаючи свої функціональні інструменти, змінюється, еволюціонує; маркетингові системи орієнтуються на розуміння процесу формування рішень споживачів.

До основних цифрових інструментів для маркетингового дослідження відносять (табл. 10.4).

Таблиця 10.4 – Характеристика цифрових інструментів для маркетингових досліджень

Назва цифрових інструментів	Суть поняття
1	2
SEO (оптимізація сайту в пошукових системах)	комплекс заходів і дій, які усувають, запобігають або мінімізують технічні помилки на сайті та покращують читабельність ресурсу роботами пошукових систем

Закінчення таблиці 10.4

1	2
Пошуковий маркетинг (Search Engine Marketing, SEM)	це вид маркетингу, спрямований на просування сайту на сторінках результатів пошукових систем. SEM допомагає підвищити видимість сайту, збільшити трафік та залучити більше клієнтів за допомогою SEO, сторонніх ресурсів, контекстної реклами, роботи із соцмережами, таргетованої реклами та інших стратегій.
Клієнтоорієнтована стратегія розвитку підприємства в Інтернеті (e-Customer Relationship Management, ECRM)	це віртуальна програма, яка дає змогу зберігати всі дані про клієнтів в одній цифровій базі даних і надає вам корисну аналітичну інформацію для вдосконалення стратегій продажів і маркетингу
Контекстна реклама	це інструмент інтернет-маркетингу, який заснований на демонстрації оголошень (текстових, медійних, відео, товарних) користувачеві, ґрунтуючись на контексті його пошукового запиту і вмісті сторінки, яку він переглядає
SMM (соціальний медіа-маркетинг)	комплекс заходів щодо використання соціальних медіа як каналів для просування компаній та вирішення інших бізнес-завдань
Технологія Big Data	група технологій та методів, за допомогою яких аналізують та обробляють величезну кількість даних, як структурованих, так і неструктурованих, для отримання якісно нових знань
RTB (торги в реальному часі)	технологія в індустрії онлайн-реклами, що являє аукціон рекламних оголошень у реальному часі
Вірусний маркетинг (Word of Mouth Marketing, WOM),	це метод впливу на цільову аудиторію і просування бренду за допомогою самої цільової аудиторії, яка робить це як свідомо, так і несвідомо. Це «сарафанна реклама», що означає поширення інформації про вашу компанію для охоплення ширшої аудиторії.
Створення іміджу підприємства в Інтернет (Public Relations, PR 2.0)	діяльність, спрямована на досягнення взаємопорозуміння та згоди між людьми, соціальними групами, класами, націями, державами на основі цілеспрямованого формування громадської думки та управління нею
Маркетинг відеосистем (Video Search Marketing, VSM),	це візуальне подання виробничого процесу, яке розробляється у вигляді блок-схеми, що відображає всі етапи виробничого процесу, від постачання сировини до доставки готового продукту до споживача
Партнерський маркетинг (Affiliate Marketing, AM),	це комплекс робіт, спрямованих на просування продуктів чи послуг в інтернеті, що належать іншим особам, за винагороду
Ретаргетинг	це рекламний інструмент, який дозволяє впливати на аудиторію, яка вже познайомилась з вашим брендом, товаром або послугою і здійснювала певні дії на сторінці сайту
Крауд-маркетинг	спосіб взаємодії бренду з цільовою аудиторією на тематичних форумах, в блогах і соціальних мережах за допомогою розміщення посилань і рекомендацій

Загалом тенденції у сфері цифрового маркетингу в найближчі роки будуть спрямовані на створення нових видів взаємодії з аудиторією, зокрема (інструмент – крауд-маркетинг):

1. Google – пошук питань і відгуків про товар на сайтах і форумах.
2. Google Alerts і Talkwalker – сповіщення про нові відгуки і питання.
3. Disqus – відстеження коментарів про товар у блогах.
4. Крібрум – моніторинг соціальних мереж і форумів.
5. Tagboard, LiveTweet, Tweetdeck – моніторинг соціальної мережі Twitter.
6. Facebook, Google Plus, Twitter – комунікації з потенційними клієнтами.
7. Google Analytics – аналіз переходів на сайт з товаром і поведінки споживачів на цьому сайті.

10.4. Цифрові канали комунікацій

Найважливішим трендом у розвитку каналів комунікацій останніх десятиліть безумовно стала їх цифровізація, переведення багатьох маркетингових дій в онлайн, зміна співвідношення маркетингових бюджетів онлайн і офлайн маркетингу, виникнення груп товарів і послуг, стосовно яких відбувається інтенсивне витіснення цифровими маркетинговими комунікаціями усіх інших комунікаційних каналів і засобів.

Комунікація – це двобічний процес, в якому недоліки процесу сприйняття повідомлень не можуть бути скомпенсовані перевагами у їх наданні.

Відповідно до «Кодексу ІСС 2011» *«digital-комунікації»* – це комунікації, що здійснюються на основі цифрових технологій та вирізняються наявністю двостороннього зв'язку, який може бути ініційованим або маркетингологом, або клієнтом.

Серед найбільш актуальних напрямів набуття або вдосконалення цифрових навичок, пов'язаних зі здійсненням бізнесу, просуванням або придбанням товарів і послуг респондентами були названі швидкий та якісний пошук інформації в мережі Інтернет, користування смартфонами, онлайн безпека, розрізнення надійних та ненадійних джерел інформації, користування послугами інтернет-банкінгу. Найбільш затребуваними базовими професійними курсами виявилися створення сайтів (на основі шаблонів), основи графічного дизайну, основи Web-дизайну, основи 3Д моделювання.

В теперішній час використовується п'ять цифрових каналів:

- 1) мережа Інтернет і пристрої, що надають доступ до неї (комп'ютери, планшети, смартфони);
- 2) локальні мережі (Екстранет, Інтранет);
- 3) мобільні пристрої;
- 4) цифрове телебачення;
- 5) інтерактивні екрани, POS-термінали.

Цифрові комунікації не суперечать теоретичним основам маркетингу,

хоча вносять свої спеціальні інструменти в маркетинг-мікс, тому неефективно мати два окремі департаменти та плани активностей, один з яких відповідає за офлайн, а інший за онлайн.

Споживачі не проводять межі між цими двома напрямками, що для рекламодавця означає необхідність синхронізації періодів рекламної активності торгових підприємств. Адже маркетингова спрямованість як традиційних так і цифрових комунікацій вирішує єдине завдання для підприємства та споживача – інформування споживачів про продукти та послуги компанії, створення лояльного відношення, яке призведе, зрештою, до взаємовигідної для сторін угоди – задоволення потреб покупця та отримання прибутку підприємством (продажу товарів).

Канали цифрового маркетингу – це матеріально-технічний простір, призначений для організації зв'язку між сторонами, передачі та обміну інформацією. Функція каналу комунікацій - організація зв'язку, передача та обмін інформацією.

Порівняльна характеристика каналів та інструментів традиційної та цифрової комунікації (табл. 10.5).

Таблиця 10.5 – Канали та інструменти традиційних та цифрових маркетингових комунікацій

Традиційні канали	Цифрові канали	Інструменти цифрових маркетингових комунікацій
1	2	3
Реклама у ЗМІ (ATL-реклама)	Комп'ютери та планшети	New media, media +
Стимулювання збуту	Смартфони	Email (електронна пошта)
Зв'язки з громадськістю (PR)	Розумні гаджети	Контекстна реклама
Особисті продажі	Веб-сайти та блоги	Банерна реклама
Зовнішня реклама	Соціальні мережі	Таргетована реклама
Місця продажу	Відеохостинги	Ретаргетинг
Виставкові/ярмаркові заходи	POS-термінали, відеокамери	Нативна реклама
Direct marketing офлайн (прямий маркетинг)	Локальні мережі	Вірусна та партизанська реклама в інтернеті
Вірусна та партизанська реклама	Цифрове телебачення	SMM (соціальні медіа)
Упаковка	Інтерактивні екрани	Реклама у соц. мережах
Спонсорство	Ігрові консолі/приставки	SEO (органічне просування сайтів)
Ліцензування	Термінали самообслуговування	Мобільний маркетинг
		Дисплейна реклама
		Блогінг

Закінчення таблиці 10.5

1	2	3
Сервісне обслуговування	QR-коди у рекламних плакатах та журналах	Digital Art
Івент-заходи		СМС-розсилка
Спеціальні сувеніри		Афілійований маркетинг (лідогенерація)
Маркетинг-мікс		QR-коди

До числа найбільш поширених каналів маркетингових комунікацій підприємств входять тільки Email-маркетинг та Social Media Marketing (SMM), оскільки вважається, що ці канали є найбільш простими та ефективними в короткостроковій перспективі використання.

10.5. E-commerce. Автоматизація CRM та SRM

Електронна комерція – це галузь, у якій задіяні дві сторони: підприємці (продавці) і клієнти (покупці). Водночас усі вони можуть скористатися перевагами E-Commerce (рис.10.2).

Широке охоплення аудиторії	<i>Кількість інтернет-користувачів зростає з кожним днем. Серед них люди різного віку, професій, освіти, захоплень, соціального статусу. Усі вони можуть стати потенційними клієнтами</i>
Великі перспективи	<i>Глобальна мережа відкриває безліч можливостей перед власниками бізнесу, зокрема і вихід на міжнародний ринок</i>
Знижені витрати	<i>На відміну від оффлайн-торгівлі, організація онлайн-продажів коштує набагато дешевше. Тут можна працювати без купленого або орендованого приміщення зі зручним для покупців місцем розташування, торгового обладнання, великого штату персоналу та іншого, що вимагає чималих фінансових вкладень</i>
Інформація про клієнтів	<i>E-Commerce надає підприємцям унікальну можливість збирати й аналізувати дані про покупців, зокрема і про потенційних. Для цього існує безліч дієвих інструментів. На основі цієї інформації завжди можна скорегувати свою роботу, щоб підвищити її результативність</i>
Мінімізація ризиків	<i>Електронна торгівля може знизити ризики, які неодмінно присутні у продажах оффлайн, наприклад, залежування товару. Крім того, розвиток сучасних технологій дозволяє убезпечити процеси оплати, доставки та зберігання продукції</i>

Рисунок 10.2 – Перевагами електронної комерції

Традиційним методом розмежування видів електронної комерції є класифікація їх за:

- 1) об'єктами та суб'єктами;
- 2) місцем у системі електронної комерції на підприємстві;
- 3) ступенем інноваційності діяльності або послуг, що надаються системою;
- 4) за ставленням підприємства до системи електронної комерції.

Виділяють чотири основні групи суб'єктів електронної комерції (рис.10.3).

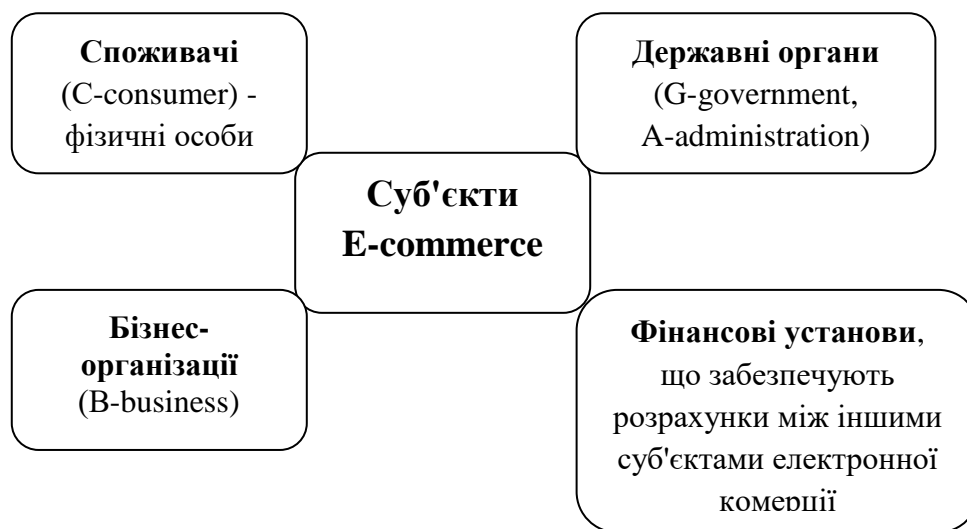


Рисунок 10.3 – Групи суб'єктів електронної комерції

Відповідно до складу суб'єктів виділяють різні бізнес-формати електронної комерції - B2B, B2C, C2B, C2C, G2B та інші.

Основні види взаємодій суб'єктів електронної комерції представимо в табл. 10.6.

Таблиця 10.6 – Види взаємодій суб'єктів E-commerce

Назва цифрових інструментів	Суть поняття
1	2
B2B e-commerce (від англ. Business-to-Business)	вид електронної комерції між підприємствами, у т. ч. за участі оптових дистриб'юторів, які продають продукцію роздрібним покупцям.
B2C e-commerce (від англ. Business-to-Consumer)	традиційна роздрібна модель, згідно якої товари продаються фірмами-виробниками кінцевим споживачам – фізичним особам, але бізнес ведеться через інтернет-магазин.
C2C (від англ. Consumer-to-Consumer)	тип торговельних відносин, який передбачає опосередковану взаємодію між споживачами через третю сторону, переважно через інтернет-платформу або торговий веб-сайт
C2B (від англ. Business to Consumer)	взаємодія споживача з бізнесом. Клієнт постачає сировину або готову продукцію бізнесу

Закінчення таблиці 10.6

1	2
B2G (від англ. Business to Government)	позначає сферу взаємин між бізнесом та державними органами і установами
B2A (від англ. Business to Administration)	взаємодія бізнесу та адміністрації. Наприклад, держзакупівля в інтернеті.
C2A (від англ. Consumer-to-Administration)	взаємодія споживача з адміністрацією. Наприклад, оплата медичних послуг онлайн або віддалене навчання.

SRM системи – спеціалізований клас програмних продуктів/систем, який забезпечує автоматизоване управління постачальниками і повним циклом закупівельної діяльності підприємства. SRM система – це програмне забезпечення, що дозволяє автоматизувати та діджиталізувати процеси управління взаємодіями з постачальниками.

Переваги застосування наступні:

Закупівельна діяльність підприємства спрощується та стає зрозумілішою. Знижуються трудовитрати, потрібна менша кількість співробітників для реалізації закупівель, керівники та менеджери не витрачають свій час на вирішення потокових завдань.

Цикл закупівель значно спрощується. Оскільки замовник та постачальник взаємодіють за допомогою SRM системи, мінімізуються ризики та непорозуміння у форматі співробітництва, а сам процес закупівель стає простішим. За рахунок зменшення циклу збільшується оперативність реагування, логістика стає також простішою. Все це веде до зменшення ризиків та зниження витрат на організацію закупівель.

Результативність співробітництва зростає. Як це відбувається? SRM система дозволяє впровадити електронні довідники, каталоги продукції та надавати іншу інформацію. Замовник у будь-який зручний час може ознайомитись з даними. Постачальник в режимі онлайн може змінювати ціни. У результаті всі отримують актуальну інформацію. Замовник робить закупівлю за допомогою онлайн-форми у будь-який час, у робочий час постачальник обробляє заявку. При цьому можна вносити редагування, відстежувати вартість закупівлі та інші параметри.

SRM система збирає дані та статистику, яка дозволяє відстежувати не лише ефективність, а й розуміти, коли потрібні нові закупівлі. Це зменшує простоті, звітності збираються в автоматичному режимі, готуються документи до бухгалтерії. Усі бізнес-процеси із закупівель спрощуються, а більшість із них переходить у стан автоматизації.

Створюється єдина база постачальників, що дозволяє порівнювати пропозиції, оцінювати умови співробітництва, вивчати контракти. Це допомагає підвищувати лояльність постачальників та отримувати вигідні умови угод.

З'являються інструменти керування ланцюжком постачання. Кожен етап чітко відстежується та легко управляється.

Закріплюються домовленості, утворюється електронний документообіг, розподіляються обов'язки співробітників, і кожен учасник угод чітко знає, що треба робити. А завдяки відстеженню ефективності можна оптимізувати діяльність працівників.

Закупівлі стають прозорішими, що дозволяє складати звітності як внутрішнім, так і зовнішнім аудиторам.

У постачальників виникає підвищений інтерес до роботи з такою компанією, вони залучаються до бізнес-процесів та беруть активну участь у етапах закупівель, за рахунок чого угоди стають ефективнішими. А закупник отримує вигідні умови співробітництва, економить кошти на закупівлі та розвиває внутрішню інфраструктуру підприємства.

Концепція CRM не є абсолютно новою, оскільки велика кількість підприємств використовували її у бізнесі, самотійно будуючи тісні відносини з клієнтами задля досягнення їхньої лояльності.

Терміном CRM визначають, як правило, не тільки інформаційні системи, що містять функції управління відносинами з клієнтами, а й саму стратегію орієнтації на клієнта. Суть цієї стратегії полягає в тому, щоб об'єднати різні джерела інформації про клієнтів, продажі, відгуки на маркетингові заходи, ринкові тенденції.

CRM – це певна ідеологія бізнесу у питанні побудови відносин із клієнтом. Але утилітарно це – певне програмне забезпечення, що автоматизує процес збору інформації про клієнта для подальшого аналізу.

CRM-система дозволяє накопичувати, узагальнювати і здійснювати аналіз даних за результатами реалізації маркетингових акцій, продажів за кожним клієнтом, операцій із сервісного обслуговування клієнтів. Інформація про відносини з клієнтами виникає і використовується у різних підрозділах компанії.

У визначенні CRM є декілька підходів (рис. 10.4).

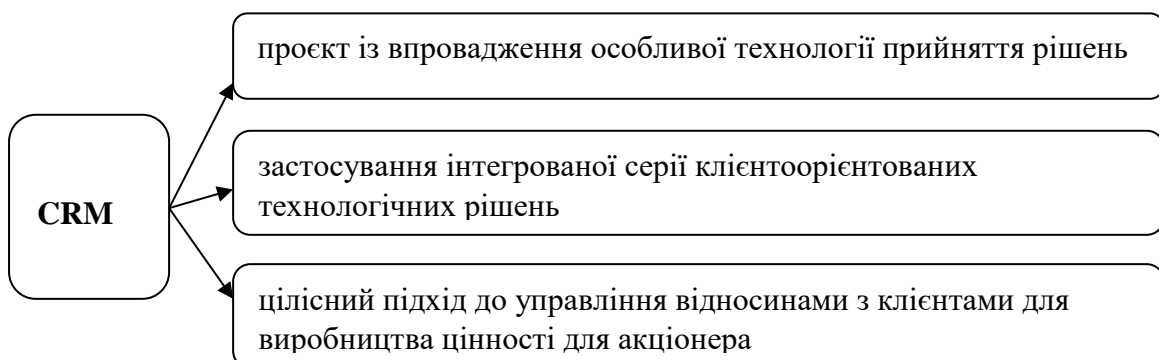


Рисунок 10.4 – Підходи до визначення CRM

Основним призначенням CRM-системи є координація дій різних підрозділів компанії на основі надання їм загальної інформаційно-

технологічної платформи для взаємодії з клієнтами. CRM – модель взаємодії, яка визначає, що центром всієї філософії бізнесу є клієнт, а основними напрямками діяльності є заходи з підтримки ефективного маркетингу, продажу та обслуговування клієнтів. Підтримка цих бізнес-цілей включає збір, збереження та аналіз інформації про споживачів, постачальників, партнерів, а також про внутрішні процеси компанії. Функції для підтримки цих бізнес-цілей включають продаж, маркетинг, підтримку споживачів.

Класифікацію функцій CRM-систем було запропоновано президентом компанії ISM Inc. Бартоном Голденбергом:

1. Функціональність продажів – управління контактами (contact management) – усі види контактів та історія контактів; робота з клієнтами (account management), включаючи усі активності, пов'язані з клієнтом; введення замовлень від клієнтів; створення комерційних пропозицій.

2. Функціональність управління продажами – аналіз «труби продажів» (pipeline analysis) – прогнозування, аналіз циклу продажів, регіональний аналіз, стандартизована і довільна звітність. Управління послідовними процесами через усі канали роботи з клієнтами.

3. Функціональність для продажів по телефону (telemarketing /telesales) – створення і розподіл списку потенційних клієнтів, автоматичний набір номера, реєстрація дзвінків, прийом замовлень.

4. Управління часом – календар / планування, як індивідуальне, так і для групи, електронна пошта.

5. Функціональність підтримки й обслуговування клієнтів – реєстрація звернень, переадресація звернень, рух заявок від клієнта всередині компанії, звітність, управління рішенням проблем, інформація за замовленнями, управління гарантійним / контрактним обслуговуванням.

6. Функціональність маркетингу – управління маркетинговими кампаніями, управління потенційними угодами (opportunity management), маркетингова енциклопедія (повна інформація про продукти і послуги компанії) інтегрована з Інтернет, конфігуратор продукції, сегментація клієнтської бази, створення й управління списком потенційних клієнтів

7. Функціональність для вищої ланки управління – розширена і легка у використанні звітність.

8. Функціональність інтеграції з ERP – інтеграція з бек-офісом, Інтернетом, зовнішніми даними.

9. Функціональність синхронізації даних – синхронізація з мобільними користувачами і багаточисельними портативними пристроями, синхронізація всередині компанії з іншими базами даних і серверами додатків.

10. Функціональність електронної торгівлі – управління угодами через Інтернет, включаючи додатки B2B і B2C.

11. Функціональність для мобільних продажів – генерація і робота із замовленнями, передача інформації торговим представникам поза офісом в режимі реального часу через мобільні пристрої.

За рівнем обробки інформації і розв'язання завдань розрізняють такі типи CRM-систем (рис.10.5):

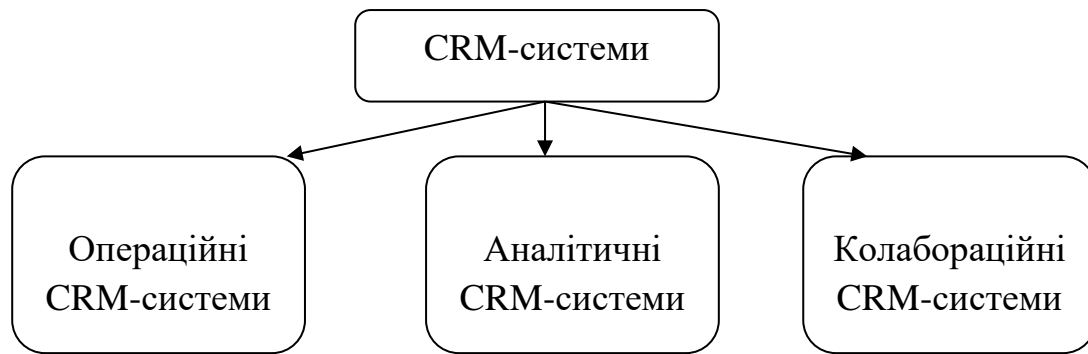


Рисунок 10.5 – Типи CRM-систем

1. Операційні CRM. Такі системи спрощують взаємодію з клієнтами, систематизують дані про заявки і угоди, виставляють рахунки, нагадують передзвонити клієнтові і можуть самі відправити йому sms-повідомлення, записують телефонні дзвінки тощо. Головне завдання операційних CRM-систем – підвищити лояльність клієнта в процесі безпосереднього контакту з ним. Всі операційні CRM вміють: – реєструвати вхідний трафік (дзвінки, листи, заявки на сайт); – зберігати в базі дані про клієнтів, заявки, угоди, завдання тощо. – автоматизувати документообіг всередині компанії; – фіксувати просування угод у «воронці продажів»; – нагадувати про заплановані дзвінки, листи, зустрічі; – ставити завдання і контролювати роботу співробітників. У «чистому» вигляді операційні CRM-рішення сьогодні трапляються рідко. Все більше розробників додають у свої програми аналітичні і статистичні функції.

2. Аналітичні CRM. На відміну від операційних систем, аналітичні не тільки фіксують історію взаємодії з клієнтом, але і допомагають простежити закономірності у продажах: клієнти з яких джерел купують найчастіше, на якому етапі зривається більшість угод, як розподілені клієнти у «воронці продажів» – і всі ці дані оновлюються в онлайн-режимі, у розрізі кожного параметру. Мета аналітичних CRM – аналіз накопиченої інформації про клієнтів і продажі для формування більш ефективної стратегії. Аналітичні CRM вміють: – сегментувати клієнтську базу; – визначати цінність клієнта; – аналізувати їхню рентабельність; – моніторити поведінку клієнтів на кожному етапі операції; – показувати розподіл угод у «воронці продажів»; – аналізувати динаміку продажів; – аналізувати ефективність маркетингових інструментів; – прогнозувати обсяг продажів.

3. Колабораційні CRM (CRM взаємодії). Такі CRM налагоджують комунікації з клієнтами для збору зворотного зв'язку. Інформація, отримана з їхньою допомогою, допомагає скоригувати асортимент товарів, цінову політику, а також процес обслуговування покупців. Наприклад, співробітники call-центру автосалону обдзвонюють клієнтів, задаючи питання про якість сервісу, фіксуючи відповіді. За результатами опитування закуповуються відсутні комплектуючі та додаються нові сервісні послуги.

Принципи роботи CRM-систем наведено на рис. 10.6.

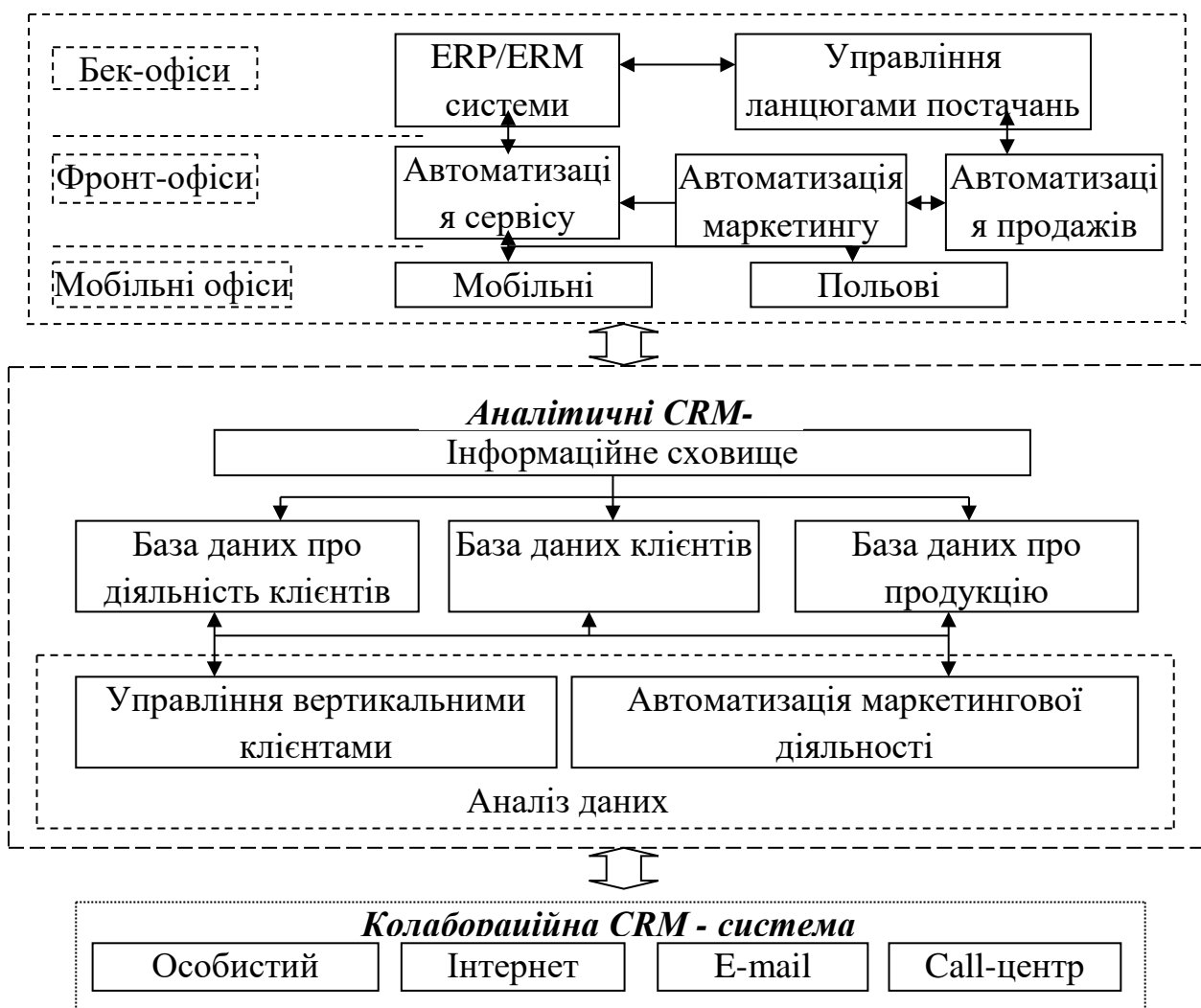


Рисунок 10.6 – Організація і функціонування CRM-систем

У таблиці 10.7 наведена порівняльна характеристика поширених CRM-систем.

Таблиця 10.7 Порівняльна характеристика популярних CRM-систем на українському ринку

Програмний продукт (країна походження)	Тип розміщення	Розмір підприємства	Галузь	Функціональні модулі
1	2	3	4	5
Microsoft Dynamics CRM (США)	Хмара (SaaS), Власний сервер (Коробка)	Малі, середні, великі	ІТ-компанії	База клієнтів. Бізнес-процеси. Документообіг. Завдання. Інструменти. маркетингу. Інтеграція з поштою, телефонією. Налаштування доступу. Звіти. Проектний менеджмент. Складський облік. Фінансовий облік.

Продовження таблиці 10.7

1	2	3	4	5
Oracle Siebel CRM (США)	Хмара (SaaS)	Малі, середні, великі	ІТ-компанії Автобізнес. ЖКГ. Будівельні компанії. Медичні заклади. Виробництво Сфера послуг. Транспортні послуги. Фінансові організації.	SMS-оповіщення. База клієнтів. Бізнес-процеси. Завдання. Інструменти маркетингу. Інтеграція з поштою. Налаштування доступу. Звіти. Робота з рахунками і оплатою. Статистика.
PERFECTUM CRM (Україна)	Хмара (SaaS), Власний сервер (Коробка)	Малі, середні, великі	B2B. Кол-центри. ІТ-компанії. Автобізнес. Рекламні агенції. ЖКГ. Ріелторські, будівельні компанії. Медичні заклади. Освітні установи. Готельноресторанний бізнес. Відділи продажів. Виробництво. Відділи роздробної торгівлі. Сфера послуг. Транспортні послуги. Фінансові організації.	SMS-оповіщення. ToDo-листи. Аналіз дзвінків. Аналітика. База клієнтів. Діаграма Ганта. Документообіг. Завдання. Замовлення. Інструменти Маркетингу. Інтеграція з 1С, Amazon, eBay, поштою, телефонією. Інтернет-магазин. Календар. Мобільний додаток. Модуль КРІ. Модуль колл-центру. Нагадування. Налаштування доступу. Опитування і замітки. Звіти. Проектний менеджмент. Робота з рахунками і платежами. Розпізнавання дзвінків. Редактор документів. Складський облік. Статистика. Управління замовленнями. Фінансовий облік.
SAP (Німеччина)	Хмара (SaaS)	Малі, середні, великі	ІТ-компанії. Відділи продажів. Сфера послуг.	Аналітика. База клієнтів. Бізнеспроцеси. Воронка продажів. Голосова пошта. Документообіг. Завдання. Інструменти маркетингу. Інтеграція з поштою, телефонією. Календар. Мобільний додаток.

Продовження таблиці 10.7

1	2	3	4	5
				Нагадування. Налаштування доступу. Відкрите API. Звіти. Прогнозування. Статистика
ONEBOX CRM (Україна)	Хмара (SaaS), Власний сервер (Коробка)	Малі, середні, великі	IT-компанії	GPS-трекінг. ToDo-листи. Аналіз дзвінків. База клієнтів. Бізнеспроцеси. Воронка продажів. Документообіг. Завдання Інвентаризація Інтеграція з 1С, Amazon, eBay, поштою, телефонією. Штучний інтелект. Календар Мобільний додаток Модулі CLM, HR, KPI, колл-центру. Нагадування. Налаштування доступу. Організаційна структура. Відкрите API. Проектний менеджмент. Складський облік. Управління замовленнями. Фінансовий облік.
BITRIX 24 (Естонія)	Хмара (SaaS), Власний сервер (Коробка)	Малі, середні, великі	IT-компанії. Відділи продажів. Сфера послуг.	База клієнтів. Бізнеспроцеси. Воронка продажів. Документообіг. Інтеграція з 1С, поштою, телефонією. Інтернет-магазин. Календар. Мобільний додаток. Нагадування. Налаштування доступу. Проектний менеджмент. Складський облік. Фінансовий облік.
SendPulse (Україна)	Хмара (SaaS), Власний сервер (Коробка)	Малі, середні, великі	IT-компанії. Відділи продажів. Сфера послуг.	Безплатка CRM. Транзакційні листи. Email розсилка. Чат-боти для бізнесу. Автоматизація воронки продажів. Браузерні push сповіщення. SMS розсилки. Платформа для онлайн-курсів
TEAMWOX (Великобританія)	Хмара (SaaS), Власний сервер (Коробка)	Малі, середні, великі	B2B. Кол-центри. IT-компанії. Автобізнес. Рекламні агенції ЖКГ. Ріелторські, будівельні компанії.	Аналітика. База клієнтів. Воронка продажів. Документообіг. Завдання. Замовлення. Інтеграція з поштою, телефонією. Нагадування. Налаштування доступу.

Закінчення таблиці 10.7

1	2	3	4	5
			Медичні заклади. Освітні установи Готельноресторанний бізнес. Відділи продажів. Виробництво Сфера послуг. Транспортні послуги. Фінансові організації.	Робота з рахунками і оплатою. Редактор документів. Управління замовленнями. Фінансовий облік.
BLOKNOTA PP (Україна)	Хмара (SaaS)	Малі, середні	Відділи продажів. Сфера послуг.	База клієнтів. Воронка продажів. Запис на прийом. Інтеграція з поштою. Календар. Мобільний додаток. Звіти. Статистика. Управління замовленнями.
ARPTIVO CRM SYSTEM (США)	Хмара (SaaS)	Малі, середні	Відділи продажів.	База клієнтів. Бізнес-процеси. Воронка продажів. Документообіг. Завдання. Замовлення. Інтеграція з поштою. Мобільний додаток. Організаційна структура. Звіти. Постачальники і прайс-листи. Робота з рахунками і оплатою. Редактор документів. Управління замовленнями. Фінансовий облік.
CRM EDUCATION (Україна)	Хмара (SaaS)	Малі, середні	Освітні установи. Відділи продажів.	SMS-оповіщення. Аналітика. База клієнтів. Інтеграція з поштою. Звіти. Управління замовленнями.

10.6. Застосування штучного інтелекту в маркетинговому менеджменті

Актуальність застосування штучного інтелекту як сфери, що вивчає межі та інструменти механічної системи отримувати, обробляти та застосовувати отримані знання та вміння, набуває щороку нових форм та змісту.

Зміна пріоритетів та осмислення нових цінностей людьми викликає не тільки проблему їх вивчення, але й маніпулювання ними за допомогою технологій шостого устрою. Щоби випередити конкурентів, необхідно боротися за увагу споживачів. Для цього представники бізнесу досліджують

їх поведінку. Однак інформації про те, який товар користується популярністю, як покупці реагують на зміни цін в динамічних умовах зовнішнього середовища, недостатньо. Важливо зрозуміти те, які емоції впливають на поведінку споживачів, чим вони керуються під час вибору товарів та послуг.

Штучний інтелект (ШІ) – це спеціально навчена програма, яка за допомогою алгоритмів майже із точністю відтворює процес мозкової діяльності людини. ШІ може виконувати поставлені завдання, поступово навчатися на основі наданої інформації. Розрізняють кілька типів ШІ – сильний та слабкий.

Сильний ШІ, також відомий як загальний штучний інтелект, – це машина з повним набором когнітивних здібностей. Цей тип ШІ ми бачимо у фільмах, але насправді його ще не існує. Створення машини з інтелектом людського рівня є Святим Граалем для багатьох дослідників, але пошуки пов'язані з труднощами. Так, науковці Інституту майбутнього життя закликають ввести мораторій на дослідження і подальший розвиток технологій ШІ. До цієї ініціативи також приєднався Ілон Маск.

Слабкий ШІ, який ще називають спеціалізованим, працює в обмеженому контексті. Його можна застосувати до вирішення певних завдань: керування автомобілем, розшифровка людської мови або моніторинг контенту на веб-сайті. Можна навести такі приклади слабого ШІ:

- Siri, Alexa та інші розумні помічники;
- безпілотні автомобілі;
- пошук Google;
- розмовні боти;
- рекомендації YouTube та Netflix тощо.

Тренд використання штучного інтелекту в маркетингу та менеджменті давно популярний в зарубіжних країнах, тоді як в Україні він тільки набирає оберти. Про це свідчать дані, представлені в табл. 10.8.

Таблиця 10.8. Використання українськими та зарубіжними компаніями штучного інтелекту

Інструменти штучного інтелекту	Зарубіжні країни		Україна	
	назва компанії/продукт	рік створення	назва компанії/продукт	рік створення
Дизайн сайту	Rituwall Inc./Molly (США)	жовтень 2014 року	аналогів не існує	
Створення контенту	Automated Insights/Wordsmith (США)	жовтень 2015 року	аналогів не існує	
	Oculus/Quill (США)	жовтень 2016 року		
Чат-боти	IBM/Watson (США)	червень 2006 року	Київстар/Зоряна	березень 2016 року
CRM-системи	Salesforce/Einstein (США)	вересень 2016 року	WebProduction/CRM OneBox Next	квітень 2017 року

Сферу взаємодії цифрового маркетингового менеджменту та штучного інтелекту представимо таким чином:

1) персоналізована автоматизація. Штучний інтелект реалізується у сфері персоналізованої автоматизації і вже у майбутньому чат-боти зможуть спілкуватися з користувачами дуже якісно. Процеси обробки природної мови штучним інтелектом дозволять відстежувати інформаційне поле у соціальних мережах, контекстно виявляти негатив та відповідати на нього. Додатковою перевагою таких систем є використання технології «no-code», що нівелює знання мови програмування для роботи з ними;

2) ідентифікацію одного і того ж користувача на багатьох пристроях. Поки що це не є повністю можливо. Проте штучний інтелект гіпотетично може знайти користувача, який має акаунти в Facebook, TikTok, YouTube та у Telegram. Омніканальний маркетинг допоможе заощадити рекламодавцям значні суми коштів, якщо штучний інтелект дозволить ідентифікувати клієнта у різних соціальних мережах, щоб кілька разів «торкнутися» потенційного клієнта, або навпаки, виключити рекламу для клієнта, який вже купив товар чи послугу. Штучний інтелект дозволить зв'язати користувача в системі, де всі пристрої синхронізовані, - інтернеті речей. На сьогодні ця функція частково доступна при під'єднанні пошти до сервісів Google або Meta. Проте єдина глобальна платформа, яка стоятиме над всіма соцмережами, зробить цифровий маркетинг більш ефективним;

3) створення лояльного ком'юніті та його модерація. Важливою ціллю цифрового маркетингу є формування ком'юніті бренду. Саме завдяки можливостям штучного інтелекту навчатися, ідентифікувати користувачів і бути понадсистемним ця ціль може бути досяжною;

4) ефективне управління BIG DATA. Штучний інтелект спрощує та оптимізує процес управління великими масивами інформації, дозволяє швидше їх обробляти, сегментувати користувачів і надсилати їм персоналізований контент, що значно підвищує конверсію, пропонувати адаптивні служби за типом чат-ботів, котрі мають можливості замінити людину у позаробочий час.

Штучний інтелект (ШІ) в маркетинговому менеджменті – це вид маркетингу, який використовує штучний інтелект (ШІ) для збору, аналізу та отримання інформації про клієнтів для подальших маркетингових кампаній. Маркетологи покращують свій контент, персоналізують користувацький досвід, вивчають поведінку клієнтів і забезпечують відмінний сервіс. Приклади AI маркетингу включають використання чат-ботів, таргетованої реклами, автоматизації e-mail розсилок, створення і персоналізацію контенту.

Згідно праць Ф. Котлера процес маркетингового менеджменту складається з наступних етапів: аналіз ринку (аналіз макросередовища та мікросередовища, кількісна оцінка попиту та його прогноз), вибір цільових споживачів (сегментація ринку і відбір цільових сегментів), розробка маркетингового комплексу (товар і його позиціонування на ринку, ціна, розповсюдження та просування) та реалізація маркетингових заходів.

У табл.10.9 представлено виявлені інструменти зі штучним інтелектом (ШІ), які дозволяють вирішувати задачі управління на кожному з етапів маркетингу.

Таблиця 10.9 – Інструменти штучного інтелекту в маркетинговому менеджменті

Етапи	Задачі	Інструменти	Опис	Переваги і недоліки
1	2	3	4	5
Аналіз ринку	Аналіз конкурентів	Unmetric Analyze Xia	Платформа зі штучним інтелектом (Xia) на основі машинного навчання, що аналізує зміст соціальних мереж конкурентів, надаючи інформацію про їх контент, рекламні публікації та їх ефективність, таким чином допомагає зрозуміти як конкуренти досягають успіху і які їх дії призводять до продажів	Переваги: дозволяє маркетологу змінювати рішення про маркетингову стратегію з урахуванням виявлених стратегій конкурентів Недоліки: аналізує дії конкурентів лише у соціальних мережах, не враховуючи інші канали просування. Висока вартість 1000 \$/міс.
	Аналіз маркетингового середовища	NetBase Quid	Платформа, що використовує штучний інтелект для виявлення змін в поведінці споживачів і тенденцій на ринку: класифікує, сегментує та впорядковує дані з великої кількості ресурсів, та надає рекомендації з ключових напрямків зростання бізнесу	Переваги: впливає на прийняття рішення маркетологом під час розробки маркетингової стратегії, надаючи інформацію про вподобання та антипатії споживачів на ринку. Недоліки: не враховує конкурентів, яких немає в базі, отже не повністю підходить для розробки маркетингової стратегії локального бізнесу
	Аналіз мікросередовища	Pathmatics	Платформа маркетингової аналітики, що використовує штучний інтелект та машинне навчання для аналізу рекламної ефективності конкурентів, сайтів, де вони рекламуються, та розміру рекламних	Переваги: впливає на прийняття рішення маркетологом, надаючи інформацію про досвід конкурентів. Недоліки: висока вартість 10000 \$/рік

Продовження таблиці 10.9

1	2	3	4	5
			бюджетів, і надає рекомендації для бізнесу на основі досвіду відомих компаній	
Вибір цільових споживачів	Вибір цільових сегментів ринку	Crayon Market IQ	Платформа на основі штучного інтелекту, яка допомагає знайти потенційних бізнес-клієнтів, які відповідають заданому «портрету клієнта» і демонструють таку поведінку в Інтернеті, що свідчить про те, що вони шукають певний товар	Переваги: впливає на прийняття рішення маркетологом щодо вибору цільової аудиторії на ринку. Недоліки: висока вартість; спрямованість на B2B ринок
		Albert	Маркетингова платформа зі штучним інтелектом, який аналізує великі обсяги даних про відвідувачів сайтів і визначає потенційних покупців на ринку для створення і автономного запуску оптимізованих цифрових маркетингових кампаній	Переваги: впливає на прийняття рішення маркетологом щодо вибору цільової аудиторії на ринку. Недоліки: може не підходити для роботи локального бізнесу
	Прогнозування поведінки клієнта	Optimove	SaaS платформа, яка використовує машинне навчання і допомагає збирати дані про дії клієнтів з різних платформ з метою планування, виконання, вимірювання та оптимізації маркетингового плану для максимального збільшення цінності клієнта протягом усього строку взаємодії з ним. Моделює поведінку та вподобання кожного клієнта, щоб передбачити, які маркетингові кампанії будуть найбільш релевантними для кожного клієнта	Переваги: надає маркетологу можливість коригувати маркетинговий план на основі прогнозування поведінки споживачів. Недоліки: висока вартість від 4000 \$/міс. Optimove не має безкоштовної пробної версії

Продовження таблиці 10.9

1	2	3	4	5
	Прогнозування поведінки клієнта	Sens.ai	Мобільний додаток зі штучним інтелектом, який аналізує ефективність публікацій у соціальних мережах і надає рекомендації щодо створення більш результативних стратегій	<p>Переваги: надає маркетологу можливість коригувати план просування в соціальних мережах на основі прогнозування поведінки споживачів. Є безкоштовна версія. Вартість платної від 25 \$ /міс.</p> <p>Недоліки: аналізує інформацію лише з мобільних додатків</p>
	Прогнозування поведінки клієнта	Evolv	SaaS платформа, штучний інтелект якої використовує еволюційні алгоритми та в реальному часі аналізує поведінку клієнта на сайті, робить висновки, надає рекомендації, проводить швидкі A/B-тести для перевірки маркетингових гіпотез	<p>Переваги: допомагає маркетологу проаналізувати недоліки і переваги сайту компанії, на якому відбувається просування товарів, та прийняти рішення, на основі отриманих рекомендацій.</p> <p>Недоліки: робить прогнозування поведінки клієнта тільки на основі його поведінки на сайті</p>
	Розробка персоналізованої контент-стратегії	Uberflip Content Camel	Платформа зі штучним інтелектом, яка відстежує і аналізує індивідуальний досвід кожного клієнта на сайті, надає рекомендації з контент-стратегії та динамічну персоналізацію. Створені контент-стратегії є персоналізованим шляхом проведення кожного клієнту від інтересу до покупки	<p>Переваги: надає маркетологу рекомендації, що впливають на прийняття рішень щодо розробки контент-стратегії для підвищення її результативності. У Content Camel – є безкоштовний період. 15 \$/міс.</p> <p>Недоліки: надає рекомендації тільки з контенту; висока вартість Uberflip від 1200 \$/міс.</p>

Продовження таблиці 10.9

1	2	3	4	5
	Вдосконалення контент-стратегії	Cortex	SaaS платформа, штучний інтелект якої аналізує контент компанії та конкурентів компанії, та створює рекомендації щодо покращення контенту: нові ідеї для текстів та найкращий час для їх публікації	<p>Переваги: допомагає маркетологу приймати рішення щодо вдосконалення контент-стратегії та змін у маркетинговому плані для отримання більшої результативності (виконання споживачами цільових дій) на основі отриманих рекомендацій. Є безкоштовна пробна версія.</p> <p>Недоліки: надає рекомендації тільки стосовно контент-стратегії</p>
	Вибір сайтів для розміщення реклами	GumGum	Платформа, використовує штучний інтелект (комп'ютерний зір) для аналізу зображень, а також вмісту сторінок, щоб надати рекомендації з вибору відповідних сайтів для розміщення медійних оголошень, які б відповідали їх вмісту	<p>Переваги: надає маркетологу можливість приймати рішення щодо внесення змін у маркетинговий план на основі рекомендацій з площин (сайтів) для розміщення реклами.</p> <p>Недоліки: виконує дуже вузьку функцію - вибір рекламних площадок меншої мірою впливає на ефективність просування, ніж підвищення якості реклами або зміни в ціні</p>
	Управління та аналіз ефективності стратегії просування	Terminus Emarsys Socialbakers	Платформи, штучний інтелект яких відстежує результативність маркетингової стратегії на усіх платформах, де	Переваги: надає маркетологу можливість приймати рішення щодо оптимізації

Продовження таблиці 10.9

1	2	3	4	5
Реалізація маркетингових заходів			здійснюється просування товару, візуалізує шлях клієнта, оптимізує воронки продажів і надає прогнозу аналітику	маркетингової стратегії на основі проаналізованих даних її ефективності. Недоліки: аналізує вже запущену кампанію просування, отже не запобігає частині втрат у часі та бюджеті
Тактика просування	Для контент-маркетингу	Persado Motivation AI	Платформа ці штучним інтелектом, який аналізує слова і терміни, що є важливими для використання під час спілкування з цільовою аудиторією. Допомагає створити результативні оголошення для зв'язку з підписниками компанії в соціальних мережах	Переваги: підвищує ймовірність того, що підписник соціальної мережі виконає цільову дію. Недоліки: допомагає підвищити результативність просування товару тільки у соціальних мережах. Висока вартість 3000 \$/міс
		Nosto	Платформа, штучний інтелект якої виявляє візуальний контент, створений користувачами із цільової аудиторії компанії, та перетворює його на рекламний контент, який з великою ймовірністю буде привертати увагу і буде більш результативним, ніж використання зображень із фотобанків	Переваги: підвищує ймовірність того, що підписник соціальної мережі зверне увагу на рекламне оголошення. Вартість 99 \$/міс. Недоліки: допомагає підвищити результативність просування тільки візуального контенту у соціальних мережах
		Jasper Phrasee	Платформи зі штучним інтелектом, які автоматизують створення текстів, подібних до тих, що може написати людина. Він враховує стиль письма бренду та задану структуру написання. Використовуються для створення високоякісної результативної реклами,	Переваги: створюють високоякісний контент, який мотивує клієнта виконати цільову дію. Недоліки: Висока вартість Phrasee від 15000 \$/міс. Вартість Jasper 29 \$/міс, але він не полаштовується під

Продовження таблиці 10.9

1	2	3	4	5
			електронних листів, статей на сайті або публікацій у соц. мережах	стиль письма бренду
	Для пошукового маркетингу (SEM)	Facebook Ads Google Ads	Платформи для запуску програмної реклами, вбудовані інструменти штучного інтелекту яких надають можливість використовувати автоматичний вибір серед варіантів розташування реклами, визначати найефективніші рекламні креативи, ефективно розподіляти бюджет та підбирати аудиторію, яка з найбільшою ймовірністю виконає цільову дію. Також надає результати оптимізації рекламних кампаній у вигляді аналітики	Переваги: оптимізує рекламну кампанію таким чином, щоб максимальна кількість споживачів виконали цільову дію. Частково безкоштовні, витрачається лише бюджет на рекламу. Недоліки: не надають рекомендацій з оптимізації створених оголошень, а лише обирають найкращий варіант з них
		Market Brew	Платформа пошукової оптимізації зі штучним інтелектом, що моделює і надає інформацію, як буде оцінюватись сайт пошуковими системами, рекомендації як покращити рейтинг сайту компанії у пошукових системах і випередити конкурентів, а також тренди і теми, які важливі для використання в певних нішах	Переваги: допомагає підвищити позиції сайту у пошуковій мережі і таким чином зацікавити клієнта перейти за посиланням. Вартість від 119 \$/міс. Є безкоштовна версія. Недоліки: не впливає на зміни у поведінці споживачів та розширенню аудиторії
		SEO Surfer	Платформа, штучний інтелект якої надає можливість оцінювати ключові слова за допомогою методу Google BERT, порівнює сайт із конкурентами, а також має понад 500 показників рейтингу для аналізу вмісту.	Переваги: допомагає підвищити позиції сайту у пошуковій мережі і таким чином зацікавити клієнта перейти за посиланням. Вартість від 29 \$/міс

Продовження таблиці 10.9

1	2	3	4	5
				Недоліки: не впливає на зміни у поведінці споживачів та розширенню аудиторії
		Frase.io Market Muse	Платформа зі штучним інтелектом, який автоматично збирає і надає дані з найпопулярніших сайтів за заданим ключовим словом, надає свою оцінку текстам, а також створює структуру, зручну для оптимізації контенту сайту і складає контент із ключових слів	Переваги: допомагає підвищити позиції сайту у пошуковій мережі і таким чином зацікавити клієнта перейти за посиланням. Вартість Frase.io від 45 \$/міс, у MarketMuse є безкоштовна версія, вартість від 79 \$/міс. Недоліки: не впливає на зміни у поведінці маркетолога, а тільки прискорює його роботу
		Cogito	Хмарний інструмент зі штучним інтелектом, який аналізує розмови менеджерів з клієнтами у режимі реального часу, виявляє сигнали у мовленні клієнтів і прогнозує, яку реакцію мають забезпечити менеджери з продажів, чи фахівці з технічної підтримки	Переваги: надає можливість управляти поведінкою менеджерів для того, щоб отримати більшу ефективність їх розмов із клієнтами, що збільшувало би кількість продажів. Шляхом покращення скриптів продажів підвищує лояльність потенційних клієнтів і ймовірність придбання ними товару. Недоліки: висока вартість від 630 \$/міс.

Інтеграція інструментів на основі ШІ поліпшить користувацький досвід та продукт загалом. Окрім цього, сучасні інструменти можуть допомогти із вивченням конкурентного середовища, оптимізацією сайту, автоматизацією рекламних кампаній. Усе це дає змогу збільшити рентабельність інвестицій, заощадити час та на крок випередити конкурентів.



Основні поняття теми:

Цифровізація, Digital-менеджмент, мобільні технології, хмарні технології, соціальні медіа, штучний інтелект, блокчейн, SEO, пошуковий маркетинг, SMM, комунікація, digital-комунікації, канали цифрового маркетингу, електронна комерція, CRM.



Питання для самоконтролю:

1. Які основні канали діджитал-маркетингу?
2. Які особливості та переваги SEO-оптимізації?
3. Як використовувати контекстну рекламу для просування товарів/послуг?
4. Які можливості та формати таргетованої реклами в соціальних мережах?
5. Як email-маркетинг може допомогти у розвитку бізнесу?
6. Які КРІ використовуються для оцінки ефективності діджитал-маркетингових кампаній?
7. Як використовувати веб-аналітику для покращення результатів діджитал-маркетингу?
8. Які тренди розвитку діджитал-маркетингу слід враховувати?
9. Які онлайн-інструменти та платформи можна використовувати для діджитал-маркетингу?
10. Як інтегрувати діджитал-маркетинг з іншими каналами маркетингових комунікацій?



Тематика наукових дискурсів:

1. Розробка омніканальної маркетингової стратегії з використанням діджитал-інструментів.
2. Використання аналітики даних для прийняття кращих маркетингових рішень.
3. Використання КРІ (ключових показників ефективності) для відстеження результатів діджитал-маркетингу.
4. Порівняння різних діджитал-інструментів за їх ефективністю.
5. Етичні аспекти діджитал-маркетингу.
6. Діджитал-маркетинг у B2B та B2C сферах.
7. Тенденції розвитку діджитал-маркетингу.
8. Специфіка діджитал-маркетингу в українському контексті.
9. Популярні діджитал-інструменти в Україні.
10. Навички, необхідні для успішної кар'єри в діджитал-маркетингу.

ТЕМА 11

АНТИКРИЗОВИЙ МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Мета вивчення теми: з'ясувати коло навчальних питань, особливості термінологічних понять, що використовуються в рамках опанування освітнього компоненту; ознайомитися із сутністю та класифікацією криз, цілями маркетингу в умовах антикризового менеджменту, завданнями маркетингу в залежності від стану попиту і видів управління; розібратись із особливостями маркетингових стратегій антикризового менеджменту; опанувати механізми та інструменти антикризового менеджменту.

Головні питання теми:



- 11.1. Сутність та класифікація криз.
- 11.2. Сутність антикризового маркетингу. Цілі маркетингу в умовах антикризового менеджменту.
- 11.3. Завдання маркетингу в залежності від стану попиту і видів управління.
- 11.4. Маркетингові стратегії антикризового менеджменту.
- 11.5. Механізми та інструменти антикризового менеджменту.

Програмний зміст теми

(мінімальний обсяг знань здобувача вищої освіти)

11.1. Сутність та класифікація криз

Поняття «криза» складне і має багато різних інтерпретацій. Кризові явища супроводжують людство протягом всієї історії, і зараз вони вражають економіки майже всіх країн світу.

Криза - це складне явище, що характеризується різким загостренням суперечностей, нестабільністю та дисбалансом у системі. Кризи можуть виникати в різних сферах: економіці, політиці, соціальному житті, екології тощо.

До основних характеристик кризи відносять:

- різке загострення суперечностей – криза не виникає раптово, їй передують накопичення проблем та суперечностей;
- нестабільність – криза призводить до дестабілізації системи, роблячи її вразливою до зовнішніх та внутрішніх впливів;
- дисбаланс – криза порушує баланс між різними елементами системи.

Криза – походить від грецького – різкий перелом, тяжкий перехідний стан, крайня точка падіння, гостра нестача, невідповідність.

Криза – це переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування. Основна особливість кризи полягає в тому, що вона загрожує руйнацією системи (частково або повністю).

Таблиця 11.1 – Тлумачення кризи на підприємстві

Тлумачення кризи як суб'єктивного явища	Тлумачення кризи як об'єктивного явища
– розходження між бажаним і реальним станом об'єкта управління	– крайнє загострення суперечностей у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі
– незапланований і небажаний, обмежений по часу процес, який може істотно завадити або навіть унеможливити функціонування підприємства	– криза підприємства викликається невідповідністю його фінансово-господарських параметрів параметрам навколишнього середовища
– фінансова криза – це фаза розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу керівництва на фінансові відносини на підприємстві	– сукупність ситуацій, які збільшують імовірність появи неплатоспроможності підприємства та їхні розміри провокують виникнення загроз із зовнішнього і внутрішнього середовища та можуть призвести до руйнування організаційного, економічного і виробничого механізму функціонування
– пошкодження внутрішніх механізмів підтримки адаптивності, гнучкості та сталості, які забезпечують підтримку рівноважного стану підприємства	– процес зміни, руйнування структури зв'язків та відносин, що склалися, виходом з якого може бути заново сформована структура зв'язків, відносин або ліквідація підприємства
	– економічна криза підприємства виникає тоді, коли воно з прибуткового стає збитковим
	– фінансова криза підприємства являє собою втрату потенціалу виживання, що полягає у хронічній неможливості здійснення фінансового забезпечення господарської діяльності і зумовлено впливом як внутрішнього середовища, так і зовнішнього оточення

Виходячи із тлумачення кризи, наведене у табл. 11.1 робимо висновок, що криза на підприємстві – це загострення суперечностей у соціально-економічній системі організації, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі та вимагає від неї якісно нових змін.

Криза підприємства становить переломний момент у послідовності процесів і дій. Найтипівішими є два варіанти виходу з кризової ситуації:

- успішне її подолання;
- ліквідація підприємства як екстремальна форма.

Кризові явища в діяльності підприємства є моментом різкого загострення суперечностей, які виникають у процесі взаємодії окремих елементів мікроекономічної системи між собою та із зовнішнім оточенням. Такі суперечності виникають між:

1) кількісними та якісними характеристиками продукції (товарів, послуг) та відповідними характеристиками ринкового попиту;

2) можливою та необхідною виробничою потужністю підприємства;

3) необхідним обсягом ресурсів, що споживає підприємство, та можливістю їх залучення, цінами пропозиції і попиту на них;

4) ринковою вартістю продукції та обсягом витрат, які виникають у процесі виробництва і мають бути компенсовані за рахунок отриманого доходу;

5) між фактичним та плановим розподілом прибутку підприємства на виробничий і соціальний розвиток.

Накопичення суперечностей призводить до порушення рівноваги економічної системи та погіршення її загального стану, тобто виникає ситуація, за якої зміна діючих на систему зовнішніх, внутрішніх та вихідних параметрів взаємно не компенсується, а їхня сума не дорівнює нулю. Як наслідок, спочатку погіршується, а потім поступово втрачається життєздатність підприємства, можливість повернення до рівноважного стану, виникає дефіцит ресурсів або можливостей підприємства для подальшого розвитку.

Таблиця 11.2 – Класифікація криз на підприємстві

Вид кризи	Класифікаційна ознака	Характеристика
1	2	3
Загальна	Масштаб прояву	Охоплює соціально-економічну систему
Локальна		Охоплює частину соціально-економічної системи
Економічна	Структура відносин у соціально-економічній системі і диференціації проблематики	Відображає гострі суперечності в економічному стані окремого підприємства
Соціальна		Виникає при загостренні суперечностей чи зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень на підприємстві
Організаційна		Проявляється як криза поділу й інтеграції діяльності, розподілу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів, як відокремлення адміністративних одиниць, філій чи дочірніх фірм
Психологічна		Криза в психологічному стані окремих людей, колективу чи групи
Технологічна		Загострення суперечностей між тенденціями підприємства, можливостями та наслідками в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях

Продовження таблиці 11.2

1	2	3
Передбачувана (закономірна)	Характер виникнення	Викликаються об'єктивними причинами та нагромадженням факторів. Може бути циклічною та нециклічною
Несподівана (випадкова)		Переважно буває результатом грубих помилок в управлінні чи впливу природних явищ
Ендогенна (внутрішня)	Фактор виникнення кризи	Фактори, що спричинили кризу, залежать від підприємства
Екзогенна (зовнішня)		Фактори, що спричинили кризу, не залежать від підприємства
Криза росту	Стадія життєвого циклу підприємства, на якій виникла криза	Основна причина – брак ресурсів для забезпечення росту
Стагнація		Переважною причиною є відсутність перспектив розвитку
Занепад		Безперспективність роботи підприємства
Легка	Ступінь наслідків	Безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства. За умови переведення його на режим антикризового управління не впливає на інтенсивність та напрямок роботи підприємства
Важка		Загрожує подальшому існуванню підприємства і потребує негайної фінансової санації. Спричиняє зміну інтенсивності та напрямку роботи підприємства.
Катастрофічна		Кризовий стан, який несумісний з подальшим існуванням підприємства і призводить до його руйнування як самостійної господарської одиниці
Криза прибутковості	Фаза розвитку	Перманентні збитки вихолощують власний капітал
Стратегічна криза		На підприємстві зруйновано виробничий потенціал і відсутні довгострокові фактори успіху
Криза платоспроможності		Періодичний дефіцит грошових коштів підприємства для виконання ним своїх зобов'язань та фінансування своєї поточної діяльності
Банкрутство (неспроможність)		Неможливість підприємства задовольнити вимоги кредиторів протягом тривалого часу
Керована	Рівень управлінського впливу на кризу	Кризовий процес, що піддається управлінському впливу
Некерована		Напрямок і характер кризового процесу неможливо змінити у результаті управлінського впливу

Закінчення таблиці 11.2

1	2	3
Криза збуту (ринкова криза)	Локальна сфера прояву	Викликана невідповідністю обсягу і структури попиту покупців (реалізованих товарів) до обсягу і структури продукції, що виробляється
Виробнича криза		Невідповідність виробничих можливостей підприємства ринковому попиту
Фінансова криза		Неможливість одержання необхідних фінансових ресурсів
Криза менеджменту		Невідповідність стилю, форм і засобів керування підприємством його статусу, можливостям та стратегічним цілям господарювання
Криза маркетингу		Криза системи взаємодії ірраціональних та раціональних чинників, що визначають споживчу поведінку. Відбувається за ситуації втрати вже існуючих клієнтів, зниження лояльності клієнтів, зростання вартості середнього чека або відсутності нових клієнтів

Отже, кризи - це неминучі явища, які супроводжують розвиток будь-якої системи.

11.2. Сутність антикризового маркетингу. Цілі маркетингу в умовах антикризового менеджменту

Антикризове управління підприємством є системою, яка спрямована на запобігання та усунення несприятливих для діяльності підприємства явищ за допомогою розробки і реалізації на підприємстві спеціальних заходів, які мають стратегічний характер і дозволяють усунути тимчасові перешкоди, зберегти і примножити ринкові позиції.

Сутність ключових складових антикризового управління включає:

- маркетингову складову антикризового управління спрямовану на запобігання кризи у збутовій діяльності;
- фінансову складову антикризового управління: підвищення платоспроможності, підвищення та запобігання зниженню ліквідності, мінімізація наслідків фінансової кризи;
- виробничу складову антикризового управління: підвищення якості, оновлення обладнання, введення інновацій, безперебійне виробництво;
- організаційну складову антикризового управління: бізнес-комунікації, взаємозв'язок між відділами, адаптація організаційної структури підприємства до кризових явищ;
- кадрову складову антикризового управління: зниження плинності кадрів і встановлення здорового морального клімату в колективі (психологічним, байдужості до праці, кризі взаємовідносин).

Антикризовий маркетинг - це комплекс заходів, спрямованих на підтримку та розвиток бізнесу в умовах кризи. Він використовується для мінімізації негативних наслідків кризи та збереження конкурентних позицій компанії (рис.11.1).



Рисунок 11.1 – Мета антикризового маркетингу

Цілі і завдання антикризового маркетингу:

- визначення положення компанії (визнання кризи, аналіз загроз і обсягів кризи, оцінка можливих наслідків);
- визначення цілей і завдань, планів і перспектив розвитку компанії;
- визначення шляхів досягнення поставлених цілей (комплекс маркетингу 4P, підвищення іміджу, розширення маркетингового підрозділу, просування і збут);
- оцінка ефективності (тестування заходів, ступінь виконання поставлених завдань, аналіз ефективності реалізованих заходів).

Антикризовий маркетинг в маркетинговому управлінні застосовується на різних стадіях життєвого циклу криз: у передкризовий, кризовий та після кризовий період, так як всі ці стадії є об'єктом антикризового управління.

У передкризовому періоді, а також під час самої кризи, ключовим завданням стає розробка дієвої антикризової маркетингової стратегії, що ґрунтується на результатах маркетингових досліджень. Ці дослідження дозволяють дати чітку оцінку можливостям та позиціонуванню компанії на ринку, визначити її сильні та слабкі сторони, а також вчасно ідентифікувати потенційні загрози.

Антикризові маркетингові програми мають бути спрямовані на виробництво та продаж таких товарів, які користуються стійким попитом на ринку та генерують основний прибуток для компанії. Крім того, важливо, щоб, на відміну від конкурентів, підприємство максимально повно задовольняло потреби споживачів у тих сферах, де воно володіє значними конкурентними перевагами.

Заходи антикризового маркетингу наведені у таблиці 11.3.

Таблиця 11.3 – Пріоритетні заходи антикризового маркетингу

№ з/п	Заходи	Прийоми
1	Оцінка ситуації та розробка стратегії	Проведення маркетингових досліджень для вивчення ринку, конкурентів та потреб споживачів
		Визначення сильних та слабких сторін компанії, а також її можливостей та загроз
		Розробка антикризової маркетингової стратегії, яка буде відповідати на виклики кризи
2	Збереження та зміцнення лояльності клієнтів	Зосередження зусиль на утриманні існуючих клієнтів, адже залучення нових у кризовий період стає дорожчим
		Проведення програм лояльності, персоналізація пропозицій та покращення комунікації з клієнтами
		Підтримка зв'язку з клієнтами та демонстрація турботи про них
3	Оптимізація витрат	Перегляд та оптимізація маркетингового бюджету з урахуванням пріоритетів
		Використання більш економних маркетингових інструментів та каналів
		Зосередження на каналах, які дають найкращу віддачу від інвестицій
4	Адаптація продуктів та послуг	Перегляд асортименту продуктів та послуг з урахуванням потреб та бюджету клієнтів у кризовий період
		Розробка нових або модифікація існуючих продуктів, які відповідають потребам ринку
		Проведення акцій та спеціальних пропозицій, щоб зробити продукти більш доступними
5	Збільшення ефективності комунікації	Проведення чіткої та прозорої комунікації з клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами
		Використання різних каналів комунікації для охоплення максимальної аудиторії
		Створення позитивного іміджу компанії та підтримки довіри до неї
6	Використання нових можливостей	Вивчення нових ринків та сегментів, які можуть бути стійкими до кризи
		Розробка нових маркетингових стратегій для цих ринків
		Впровадження інновацій та використання нових технологій

Ефективний антикризовий маркетинг може допомогти компанії не лише пережити кризу, але й зміцнити свої позиції на ринку.

11.3. Завдання маркетингу в залежності від стану попиту і видів управління

Завдання маркетингу при антикризовому управлінні залежить від стану попиту на продукцію та видів (типів) управління. У таблиці 11.4 представлено існуючі стани попиту та види маркетингового управління, виходячи з яким розглянемо завдання маркетингу.

Таблиця 11.4 – Види маркетингового управління в залежності від стану попиту

Види маркетингового управління	Стан попиту	Сутність маркетингового управління	Мета маркетингового управління	Шляхи реалізації
1	2	3	4	5
1 Розвиваючий маркетинг	Попит на продукцію потенційний	Попит на продукти тільки формується, зароджується	Перетворити потенційний попит на реальний	Забезпечення якості продукції, гарантії. Маркетингові комунікації – реклама. Створення нових сегментів на ринку
2 Конверсійний маркетинг	Попит на продукцію негативний	Покупці віддають перевагу товарам-конкурентам, імпортним товарам. Товар стає не модним	Подолати негативний попит на продукцію	Використання рекламних засобів. Забезпечення якості. Стимулювання продажу продукції. Акцент на престиж покупців.
3 Стимулюючий маркетинг	Попит на продукцію відсутній	Байдуже ставлення покупців до продукції	Подолати байдуже ставлення до продукції	Участь у виставках продажу, організація, демонстрації. Прив'язати товар до потреби. Маркетингові комунікації – реклама.
4 Синхромаркетинг	Попит на продукцію коливається	Попит коливається, конкуренти роблять спроби знизити його	Стабілізувати або відрегулювати попит	Використання рекламних засобів. Стимулювання продажу продукції.
5 Підтримуючий маркетинг	Попит відповідає можливостям компанії	Продукція користується попитом	Підтримувати задоволений попит	Моніторинг маркетингової діяльності компанії
6 Ремаркетинг	Попит на продукцію знижується	Продукція перестає користуватися попитом	Відновити попит	Надання продукції ринкової новизни. Переорієнтація на нові ринки
7 Демаркетинг	Попит на продукцію надмірний	Продукти користуються високим попитом	Знизити попит на продукцію	Підвищити ціну. Скоротити рекламу

Закінчення таблиці 11.4

1	2	3	4	5
8 Протидіючий маркетинг	Попит на продукцію ірраціональний	Продукція користується попитом, але приносить шкоду здоров'ю	Ліквідувати чи значно обмежити попит на продукцію	Припинити випуск товарів. Вилучити товар із торгівлі. Провести кампанію проти товару та його споживання

За даними таблиці 11.4 виділяють наступні типи маркетингового управління в залежності від стану попиту:

1) Потенційний чи прихований попит означає стан, у якому споживачі відчують потребу у певному товарі чи послугі, але вона задовольняється через відсутність їх на ринку (існував прихований попит на каву без кофеїну, на пиво без алкоголю, зараз існує великий прихований попит на екологічно чисті продукти харчування, безпечні лікарські препарати, тобто з мінімальними побічними ефектами).

Щоб подолати прихований попит, необхідно використовувати *розвиваючий маркетинг*, який дозволив би вирішити цю проблему, створюючи відповідні товари. Завдання маркетингу, що розвивається, полягає в перетворенні потенційного попиту в реальну пропозицію на ринку.

2) Негативний попит означає, що всі чи переважна кількість покупців відкидають товар незалежно від його якості. Це можуть бути види одягу, що вийшли з моди, або якщо компанія випустила хоча б один невдалий вид товару, який спричинив загальне невдоволення. Негативний попит виникає, якщо основна маса покупців не хоче купувати товар і навіть згодна нести певні збитки, аби уникнути його.

Щоб подолати негативний попит, необхідно використовувати *конверсійний маркетинг*, суть якого полягає у вивченні найбільш ефективних шляхів вирішення цієї проблеми — удосконалення товару, зниження ціни, проведення активної рекламної кампанії тощо.

3) Відсутність попиту означає, що покупці не зацікавлені у придбанні виробленої продукції чи байдужі до неї. Можна виділити основні причини такої ситуації:

- відомі споживачеві товари сприймаються як такі, що втратили будь-яку цінність (речі, що вийшли з моди, меблі, побутові та електричні прилади тощо);

- товари сприймаються як такі, що мають цінність, але не на даному ринку (зимовий одяг у теплих регіонах);

- ринок не підготовлено до появи нових товарів (продукти харчування з сої бобів не знаходять попиту в багатьох регіонах країни).

Щоб подолати відсутність попиту необхідно використовувати *стимулюючий маркетинг*, який має вирішувати такі завдання:

- наблизити товар до споживача, пробудивши потребу в ньому;
- подумати про найкраще розміщення товару на різних ринках;
- ширше поширювати інформацію про товарі серед потенційних споживачів.

4) Нерегулярний попит – це стан, коли пропозиція товарів на ринку не збігається за часом з попитом і викликається сезонними, тижневими і навіть щоденними змінами кон'юнктури ринку (години пік на міському транспорті, низька відвідуваність музеїв та кінотеатрів у будні дні та в денні години, низький попит на зимовий одяг навесні тощо). Тому необхідно застосовувати *синхронний маркетинг (синхромаркетинг)*, завдання якого входить гнучка зміна цін, перемикання спонукальних мотивів. Наприклад: за допомогою сезонних розпродажів, рекламної та пропагандистської кампанії.

5) Повноцінний чи задоволений попит означає найбільш бажану ситуацію, коли має місце стійкий попит, який зростає такими темпами, що повністю відповідають виробничим можливостям фірми. У цьому випадку необхідно використовувати *підтримувальний маркетинг*, який потребує постійної уваги до тих факторів, які можуть несподівано змінити попит, а також вирішувати тактичні завдання, пов'язані з проведенням політики цін, підтримкою обсягу продажів, стимулюванням комерційної діяльності та здійсненням контролю за витратами, протидіяти спробам конкурентів.

6) Спадаючий попит – це означає, що будь-який товар з часом починає втрачати свою привабливість на ринку і починає витіснятися іншими товарами. І тут необхідно застосовувати *ремаркетинг*, завдання якого полягає у створенні нового життєвого циклу цього товару. Досягти цього можна виявленням невідомих досі переваг та переваг даного товару, поліпшенням якості обслуговування споживачів.

7) Надмірний попит має місце, коли попит на товари значно перевищує пропозицію. У цьому випадку необхідно використовувати *демаркетинг*, який покликаний вирішувати завдання зменшення надмірного попиту шляхом підвищення ціни на товари або послуги, шляхом припинення реклами та різних форм стимулювання продажів, переключачи попит з одних товарів на інші. Завдання цього етапу — не ліквідувати попит, а знизити його рівень.

8) Ірраціональний попит – це ситуація, коли задоволення потреб одних груп споживачів викликає серйозну протидію з боку інших громадян, громадських організацій та урядових установ (алкогольні напої, тютюнові вироби, наркотики, релігійні, політичні та інші ідеї). Використовується *протидіючий маркетинг*, завдання якого є ліквідація чи значне обмеження попиту на такі товари.

11.4. Маркетингові стратегії антикризового менеджменту

У часи кризи, спричиненої у 2020 році вірусом Covid-19 та у 2022 році повномасштабним вторгненням РФ на територію України, багато українських та зарубіжних компаній змушені боротися з її наслідками. Це призвело до

посилення взаємозв'язку між маркетинговими та управлінськими інструментами на цих підприємствах.

Немає жодних сумнівів, що саме маркетингові стратегії стають найефективнішим інструментом у кризових умовах. Їхня гнучкість та здатність знаходити нові, результативні шляхи розвитку, навіть за обмежених фінансових ресурсів, робить їх незамінними.

Важливість маркетингових стратегій в умовах кризи пояснюється наступними елементами:

- гнучкість – маркетингові стратегії легко адаптуються до мінливих умов ринку та потреб клієнтів, дозволяючи компаніям швидко реагувати на кризи;

- ефективність – навіть за невеликих фінансових витрат маркетингові стратегії можуть давати значний результат, роблячи акцент на таких аспектах, як ціннісна пропозиція, комунікація та лояльність клієнтів;

- пошук нових шляхів – криза може стати стимулом для пошуку нових, інноваційних рішень, які допоможуть компаніям не лише вижити, але й зміцнити свої позиції на ринку.

Важливо зазначити, що маркетингові стратегії не є панацеєю. Їх успішне впровадження потребує чіткої координації з іншими аспектами діяльності підприємства, включаючи виробництво, фінанси та людські ресурси.

Однак, безсумнівно, маркетингові стратегії відіграють ключову роль у подоланні кризових явищ та забезпеченні стійкого розвитку підприємств.

Маркетингові стратегії антикризового управління представлені в таблиці 11.5.

Таблиця 11.5 – Маркетингові стратегії антикризового управління

Класифікаційна ознака	Назва маркетингової стратегії	Сутність маркетингової стратегії
1	2	3
1. За стадією (етапом) антикризового управління	<i>передкризове управління:</i>	
	стратегія «позиційний захист»	полягає у захисті ринкової частки, завойованих ринків збуту
	стратегія «фланговий захист»	передбачає оборону «слабких місць» компанії
	стратегія «мобільний захист»	передбачає вихід на інші товарні та територіальні ринки збуту (стратегія розвитку ринку, стратегія диференціації)
	<i>кризове управління:</i>	
	стратегія «відступу»	характеризується послабленням активності
	стратегії диверсифікації	концентрична, горизонтальна
	малобюджетні стратегії	за комплексом маркетингу
	<i>післякризове управління:</i>	
	стратегія розвитку ринку	передбачає збут існуючого товару новим покупцям на нових ринках
	стратегія розвитку товару	впровадження нового або модифікованого товару існуючим споживачам на наявних сегментах ринку
стратегія глибокого проникнення на ринок	спрямована на розширення збуту існуючого товару існуючим покупцям на наявному ринку	

Продовження таблиці 11.5

1	2	3
2. Залежно від характеру впливу кризи на діяльність підприємства	<i>стратегії «скорочення»:</i>	
	стратегія «замороження»	усі статті витрат скорочуються, в компанії залишається мінімальний штат співробітників для формальної підтримки «життєдіяльності» юридичної структури, майбутній розвиток компанії вимагатиме серйозних інвестицій, фактично бізнес необхідно буде розвивати з нуля
	стратегія оптимізації витрат	скорочення витрат носить характер оптимізації, а не мінімізації, тобто зменшуються статті адміністративних витрат, витрат на заробітну плату
	<i>стратегії «захоплення ринку»:</i>	
	стратегія диверсифікації	поширення діяльності підприємства на нові сфери з метою зниження ризиків та забезпечення стійкого розвитку
	стратегія «регіональної експансії» («дистанційна робота»)	налагодження роботи зі споживачами через технічні засоби: телефон, факс, інтернет тощо
	стратегія прямої інтеграції	об'єднання зусиль виробника і посередників – відкриття оптових баз, фірмових магазинів
	стратегія «партнерські фірми»	створення офіційних представництв
	стратегія «роз'їзні бригади»	основна задача таких бригад – укладання договорів з оптовиками, формування мережі збуту
	стратегія «власне торгове представництво або дистрибуційної мережі»	відкриття власного представництва в іншому регіоні; побудова дистрибуційної мережі
3. Залежно від концепції антикризового управління	превентивна стратегія	запобігають виникненню кризи (стратегії пошуку цільових ринків, маркетингові дослідження тощо)
	стратегія інтенсифікації комерційних зусиль	стратегія стабілізації положення
	стратегія стабілізації, адаптації	стратегія інтенсифікації маркетингових зусиль
	стратегія нейтралітету	стратегії невтручання
	стратегія виживання:	стратегії, що сприяють розгортанню кризи
	стратегія розвороту	компанія працює неефективно, але не досягла критичної точки (відмова від виробництва нерентабельних товарів, скорочення надлишкового персоналу, відмова від неефективних каналів розподілу продукції);
	стратегія відокремлення	найменш ефективні частини бізнесу продають;
	стратегія ліквідації	компанія досягла критичної точки – банкрутство, компанія ліквідується, активи компанії продуються
стратегія росту	стратегії виходу з кризи	

Продовження таблиці 11.5

1	2	3
	стратегія виживання та стабілізації	стратегії, що спрямовані на боротьбу з негативними наслідками кризи
	інноваційна стратегія, креативна стратегія	стратегії, що спрямовані на пошук нових можливостей в результаті позитивних післякризових змін
Залежно від критерію малобюджетності	стратегія зниження витрат на маркетинг	скорочення працівників, зменшення бюджету на комунікації тощо
	перехід на низькобюджетні маркетингові засоби	вірусний маркетинг, партизанський маркетинг
Залежно від елементів маркетингу – мікс	товарна стратегія	стратегія розвитку товару (якщо є виробничі можливості); стратегія концентричної диверсифікації; стратегія поліпшення якості продукції (надання послуг); стратегія зміни асортименту та номенклатури продукції тощо
	цінова стратегія	стратегія гнучких цін (наприклад, якщо кризове явище виникло через сезонні коливання попиту); стратегія встановлення цін, нижче, ніж у більшості фірм (таку стратегію доцільно застосувати, якщо попит на продукцію різко знизився і тенденція продовжується); стратегія договірних цін (застосовується для утримання ринкових позицій при високому рівні конкуренції, дає можливість надавати покупцям різноманітні знижки); підвищення ціни (для переконання споживачів і конкурентів, що справи підприємства йдуть добре, але застосовується за умови, якщо кризова ситуація – не зниження обсягів збуту через високу ціну)
	збутова стратегія	стратегія прямої інтеграції; стратегія «регіональної експансії»; стратегія виходу з ринку; переорієнтація на платоспроможних клієнтів; скорочення терміну відстрочок та знижок
	комунікаційна стратегія	стратегія нагадування, наголошення на перевагах (кризове явище – зниження попиту); стратегія проштовхування (стимулювання посередників), стратегія протягування (стимулювання споживачів); стратегія скорочення відносної вартості одного контакту, стратегія скорочення загального бюджету на комунікації; стратегія прямого маркетингу; стратегії з раціональними мотивами; імпульсні комунікації

Продовження таблиці 11.5

1	2	3
<p>Залежно від прогнозу ситуації на ринку і можливостей самого підприємства вибирається тип антикризової маркетингової стратегії</p>	<p>стратегія повернення підприємства на ринок</p>	<p>найменш витратна для відновлення платоспроможності підприємства, особливо для того випадку, коли ніша залишилася не зайнятою конкурентами або ринок продовжує розширюватися. Така стратегія застосовується для підприємств з продукцією, що має ринковий попит. Реалізується на початковому етапі відновлення нормальної діяльності підприємства</p>
	<p>стратегія розвитку ринку</p>	<p>потребує встановлення нових прямих контактів із споживачами продукції, активізація створення на нових ринках дилерської мережі, впровадження інструментів аналізу конкуренції, планування і проведення рекламної кампанії. Дана стратегія виправдана тоді, коли підприємство прагне розширити свій ринок проникненням на нові географічні ринки за рахунок скорочення витрат і підвищення якості, тобто зростання конкурентоспроможності продукції</p>
	<p>стратегія розробки товару</p>	<p>здійснюється за допомогою створення принципово нових або модифікації товарів, що випускаються, вже є на старих ринках. Застосовується для підприємств, що не мають продукції, що має попит у покупців, а також, якщо вже є розробки товару ринкового попиту. Дана стратегія вимагає вкладення додаткових фінансових коштів в розробку, освоєння і просування на ринок нового товару</p>
	<p>стратегії диверсифікації</p>	<p>припускає, що підприємство намагається вийти на нові ринки, для чого вводить в свій асортимент нові товари. Також ризикована стратегія, вона може зажадати великих інвестицій. В умовах недостатньої інформованості про запити клієнтів і їх фінансове благополуччя така обставина є скрутною для підприємств, що мають великі борги. Стратегія припускає розробку нових продуктів, що упроваджуються на нові ринки</p>
	<p>стратегії відходу з ринку</p>	<p>ліквідація підприємства як господарюючого суб'єкта або підрозділу. Стратегія приймається тільки після ретельного аналізу економічної (продовження функціонування) і ліквідаційної вартостей. В даному випадку задіяний і соціальний чинник – ліквідація може привести до різкого загострення соціальної напруженості. Ліквідація підприємства може бути як добровільною, так і примусовою (на вимогу кредиторів через суд)</p>

Закінчення таблиці 11.5

1	2	3
Залежно від конкурентної позиції та поведінки на ринку	стратегія великих підприємств	глибоке проникнення, зняття вершків, стратегія захисту позицій
	стратегія середніх підприємств	інтенсивний маркетинг, патентна стратегія, інноваційна стратегія тощо
	стратегія малих підприємств	бенчмаркінг, стратегія ринкової ніші, інтеграційні стратегії тощо
Відповідно до позиціонування підприємства в кризових умовах	стратегія підприємств, яких оминула криза	іміджеві комунікації, акцент на надійності, стабільності, престижу тощо
	стратегія підприємств, які успішно долають кризу	зниження цін, антикризові пропозиції, раціональні мотиви в комунікаціях
	стратегія підприємств, які вже вийшли з кризи за короткий термін	репозиціонування, ребрендинг
	стратегії підприємств, що потерпають від кризи	припинення діяльності
Залежно від виду кризи виділяють стратегії, які спрямовані на їх подолання	криза збуту	стратегія протягування, стратегія проштовхування, товарні інноваційні стратегії
	криза відносин	маркетинг відносин, стратегічні інтереси стейкхолдерів
	фінансова криза	стратегія розвитку ринку та розвитку товару при здійсненні санації та реструктуризації підприємства; стратегія диверсифікації

Усі стратегії в умовах кризи можна використовувати як набір тактичних заходів, адже тільки комплексне застосування надасть можливість отримати бажаного результату.

11.5. Механізми та інструменти антикризового менеджменту

Системна криза в економіці країн змушує топ-менеджерів компаній шукати нові методи оцінки та формування ефективного механізму антикризового управління. Це пов'язано із зростанням невизначеності та ризиків, зниженням обсягів виробництва та продажів, погіршенням фінансового стану, зростанням конкуренції, військовою агресією на території України.

В таких умовах традиційні методи управління стають неефективними, тому виникає потреба в нових підходах до антикризового маркетингового менеджменту.

Формування антикризової політики має ґрунтуватися на внутрішніх можливостях підприємства, що включають і рівень розвитку таких компонентів менеджменту як прогнозування, планування, інформаційне забезпечення, мотивацію персоналу, процеси централізації і децентралізації, інтеграції і диверсифікованості управління, організаційні структури управління і контролю тощо.

Аналіз ринкових можливостей підприємства здійснюється з використанням факторів маркетингового середовища і, насамперед, мікросередовища, у якому функціонує організація.

Кінцевим результатом маркетингового антикризового управління підприємством є формування та реалізація маркетингової антикризової стратегії (стратегії скорочення, росту, диференціації, підтримання конкурентних переваг, комунікаційні, інноваційні, пошук нових ринків та можливостей, диверсифікації тощо), яка впроваджується з метою виведення підприємства з кризи.

Маркетинговий менеджмент припускає наявність об'єкта та суб'єкта управління, формування цільових процесів управління, вибір засобів управління, створення чіткої системи.

Механізм маркетингового антикризового управління підприємством зображено на рис. 11.2.

З рис.11.2 механізм маркетингового антикризового управління має структуру, елементи якої представимо нижче.

Суб'єкт управління – це відповідальні, тобто органи антикризового управління підприємством (відповідно до специфіки організаційної структури управління підприємством), які за допомогою методів управління впливають на керовану підсистему – **об'єкт управління**. Об'єктом управління є кризове явище.

Ціль управління – вихід з кризи або ліквідація наслідків кризових явищ. Кількісний аналог цілей визначаємо як критерії управління.

Вибір критеріїв управління визначається ключовими показниками ефективності (фінансовими показниками: ліквідності, рентабельності, дебіторська та кредиторська заборгованості тощо; ринковими показниками: обсяги збуту, ринкова частка, кількість повторних покупок, впізнаваність торговельної марки тощо). В якості критеріїв управління доцільно обирати стандартні економічні показники ефективності діяльності підприємства.

Методи управління – методи впливу на елементи об'єкта управління, представлені інструментами забезпечення росту та розвитку економічної системи (методи стратегічного аналізу, діагностичні методи, методи прогнозування та планування, моніторинг, контролінг тощо).

Механізм маркетингового антикризового управління на підприємстві – це система управління, яка припускає наявність об'єкта (кризові явищі) та суб'єкта управління (відповідальні органи антикризового управління, наприклад, директор служби маркетингу), формування цільових процесів управління (підсистема моніторингу середовища підприємства, підсистема планування і прогнозування, а саме, визначення стадії, параметрів, обсягів та масштабів кризового явища, розроблення, реалізація та контроль антикризових стратегій тощо), вибір засобів та методів управління, створення чіткої системи коригування та зворотного зв'язку тощо.

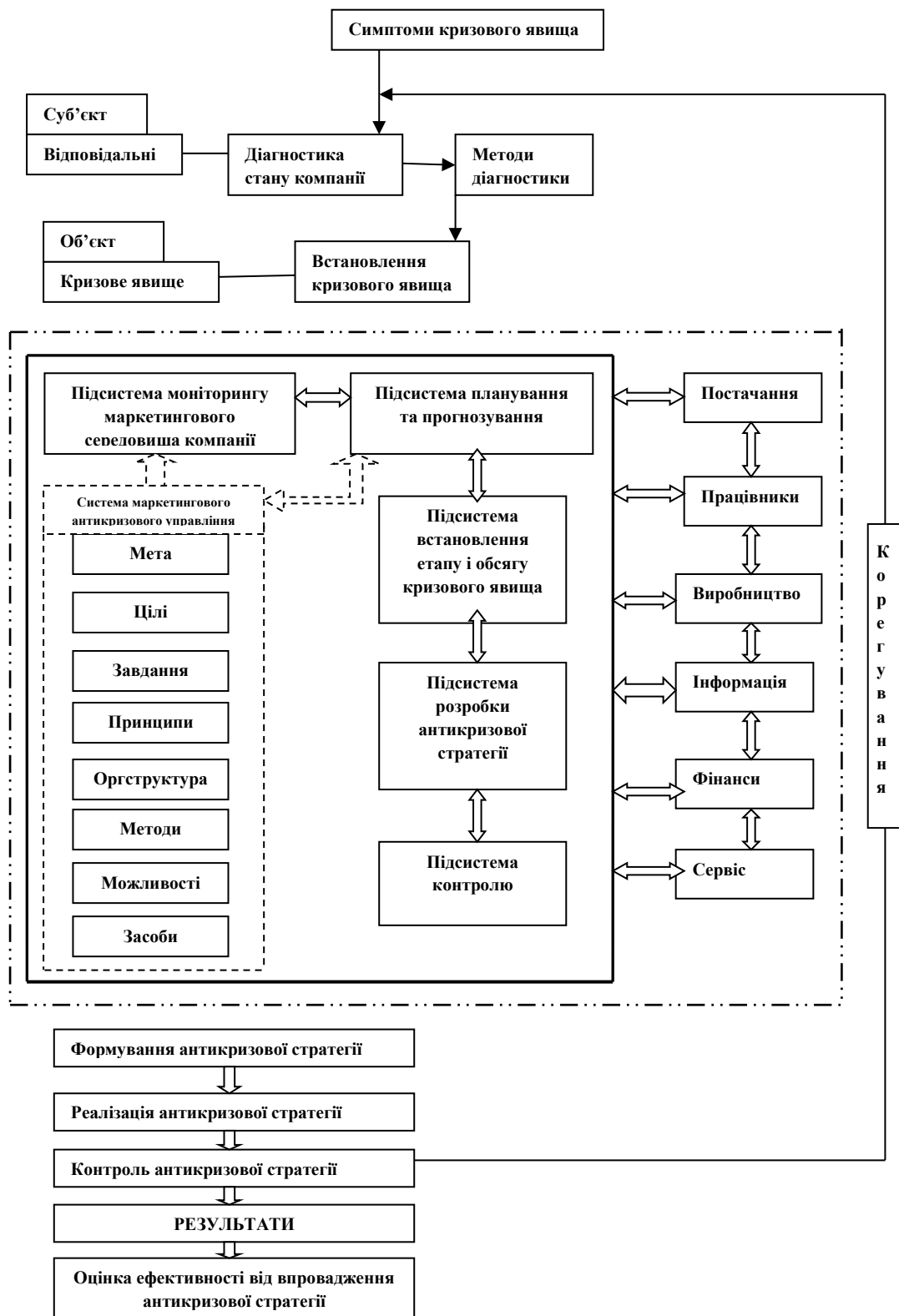


Рисунок 11.2 – Механізм маркетингового антикризового управління підприємством

Світ стрімко діджиталізується, а разом з ним і маркетинг. Завдяки новим інструментам, компанії можуть налагодити нові зв'язки з клієнтами через онлайн-рекламу, приймати замовлення в інтернеті, надавати підтримку клієнтам у режимі реального часу, створювати продукти та послуги, які максимально відповідають потребам покупців.

В умовах кризи для підприємства є актуальними два пріоритетні напрями розвитку маркетингового менеджменту, які в цілому застосовуються і в звичайних умовах діяльності (рис.11.3).

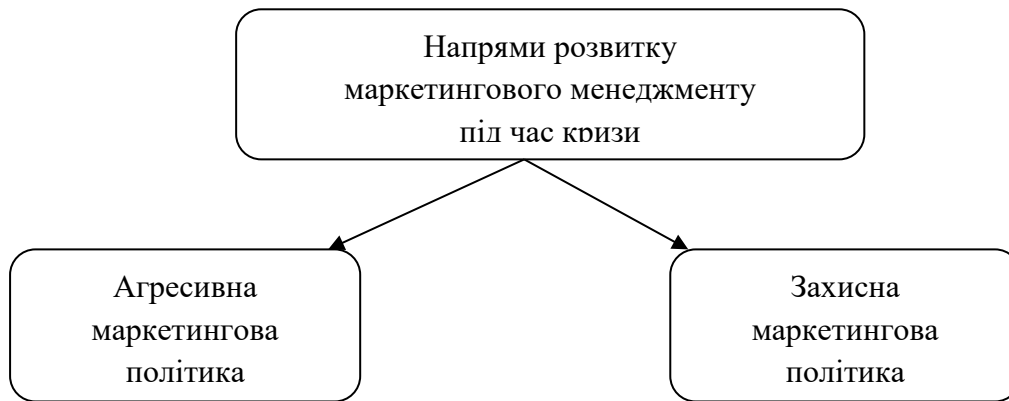


Рисунок 11.3 – Напрями розвитку антикризового маркетингового менеджменту

Агресивна маркетингова політика. Використовується для компаній, які пропонують справедливу вартість на товари чи послуги. Наприклад, якщо в умовах кризи підприємству вдається виготовляти або продавати товари за більш низькою ціною, ніж конкурентам.

Агресивна маркетингова політика буде доцільною і для компаній, які пропонують унікальні види продукції, яким немає аналогу на ринках. Маючи відповідний продукт, таке підприємство зобов'язане голосно заявити про себе, наголошуючи на власні переваги перед конкурентами.

Захисна маркетингова політика. Найбільш доцільною є для підприємств, що не змінюють товарної пропозиції в умовах кризи. Така маркетингова політика базується на нагадуванні про переваги співпраці із перевіреним виробником чи продавцем. Ця позиція містить удосконалення поточної маркетингової програми, яка передбачає аудит існуючих маркетингових рішень, за результатами якого визначаються неефективні програми, від яких компанії необхідно відмовитися. Перед тим як реорганізувати маркетингові програми, компанії потрібно подумати про нові ідеї, які дозволяють висвітлити її для потенційних покупців у новому, більш вигідному світлі. При створенні нової маркетингової програми необхідно орієнтуватися на її довгостроковий ефект, пам'ятаючи про поточні заходи та завдання, які можуть у короткостроковому періоді не принести користь, або завдати шкоди

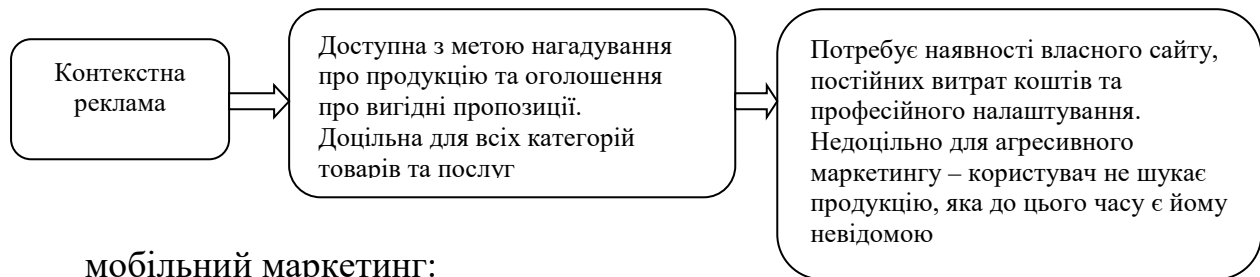
Цифровізація відкриває нові можливості та допомагає оптимізувати роботу підприємства, що особливо важливо для українського бізнесу під час війни.

Digital-маркетинг передбачає організацію повного циклу взаємодії виробника із клієнтом, тобто з його допомогою користувач знаходить продукцію, ознайомлюється з нею, замовляє її, оплачує за нею та отримує її зручним методом, у тому числі і з доставкою додому.

Із розвитком цифрових технологій змінюються і підходи digital-маркетингу, які використовуються компаніями різних розмірів та сфер діяльності. Навіть найбільші підприємства, які зазвичай працюють не із населенням, а з бізнес-структурами, намагаються автоматизувати процес збуту з використанням цифрових технологій, створюючи майданчики для оптової закупівлі. Digital-маркетинг орієнтований на різні види комерції починаючи з B2C і закінчуючи B2B.

Digital-маркетинг передбачає використання різних методів взаємодії із клієнтом (представлені у розділі 10), які можуть бути використані у процесі антикризового розвитку підприємства:

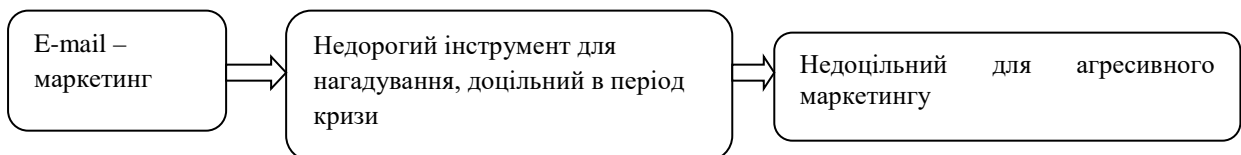
контекстна реклама:



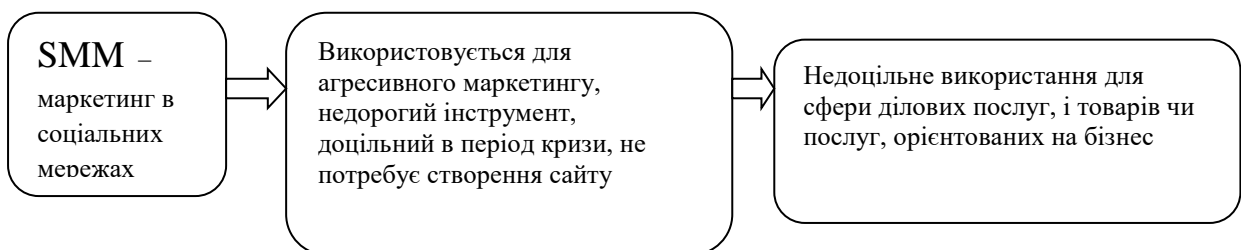
мобільний маркетинг:



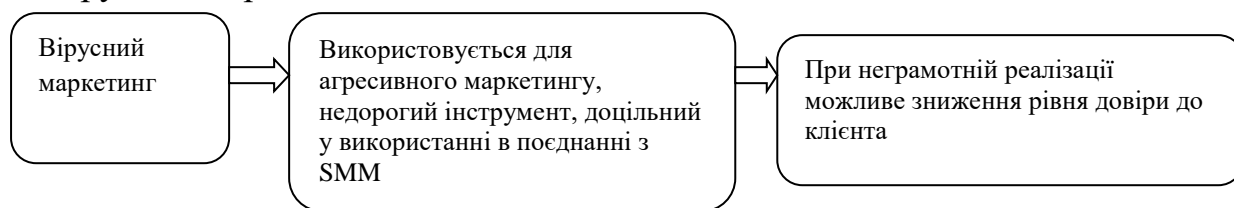
E-mail-маркетинг:



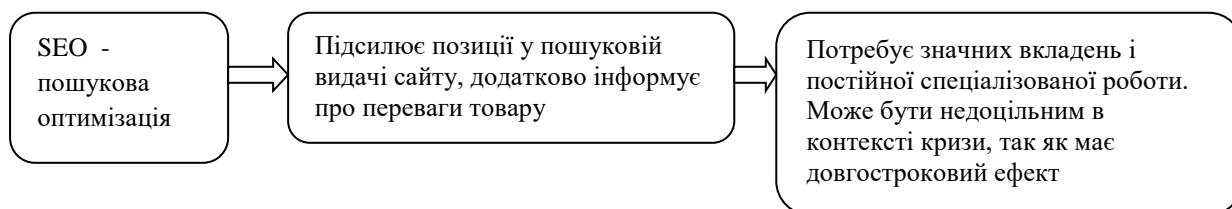
SMM:



вірусний маркетинг:



SEO:



Використання цифрового маркетингу на підприємствах дозволяє зміцнити ринкові позиції в умовах кризи і навіть стає інструментом розвитку на фоні зменшення кількості (активності) конкурентів та переформатування ринків товарів та послуг.

Антикризовий менеджмент відіграє вирішальну роль при вирішенні наслідків кризи і повної її ліквідації в компанії. Стратегія антикризового менеджменту включає черговість послідовних заходів по виявленню кризових ситуацій, своєчасного попередження, пом'якшення процесу і повного подолання різного виду кризи. Мета використання цифрових інструментів – подолання кризової ситуації, вихід на нові ринки, створення нових каналів продажу та рішень, які генерують новий чистий дохід і призводять до збільшення вартості компанії.

У табл.11.6 представимо застосування цифрового інструментарію в процесі антикризового менеджменту підприємства.

Таблиця 11.6 – Цифрові інструменти в процесі антикризового менеджменту

Тип кризової ситуації	Симптоми настання (чи наявності) кризи	Цифрові інструменти протидії негативним наслідкам кризи	Ефект від застосування цифрових інструментів
1	2	3	4
Фінансова криза	Погіршення стягнення з боржників	Застосування цифрових технологій автоматичної розсилки нагадування про актуальні борги	Зниження коефіцієнту несвоєчасних оплат
	Збільшення значення WIP (Ліміти незавершеної роботи)	Застосування штучного інтелекту	Автоматизація рутинних задач, клієнти швидше отримують зміни
	Готівка в банку зменшується / овердрафт постійно зростає	Використання технології каскадування та маршрутизації	Підвищення прибутків від овердрафту і вартості платіжних послуг

Продовження таблиці 11.6

1	2	3	4
	Зростання запасів і статичні / погіршення продажів	Застосування цифрових технологій блокчейну та роботокарів для оптимізації запасів на складі	Ланцюг поставок максимально стане прозорий, прискорюючи процес комплектування та сприяючи операціям з управління запасами
Операційна криза	Низька якість функціонування інформаційної системи управління операційною діяльністю	Застосування цифрових технологій оброблення і накопичення інформаційних даних	Легкість оброблення документації; досягнення операційних цілей
	Негативні тенденції в процесі управління логістичною та збутовою діяльністю	Запровадження системи контролю за управлінням логістичної та збутової діяльності та ланцюгами поставок з використанням технології блокчейн	Зниження трансакційних витрат; спрощення відстеження походження продукції
	Наявність та зберігання великої кількості застарілого та неконкурентоспроможного обладнання	Запровадження системи інтелектуальної діагностики обладнання	Комплексна аналітика обладнання, виявлення порушень та нагадування про заміну
Кадрова криза	Втрати в результаті шахрайства чи незадовільної роботи працівників	Впровадження системи контролю з використанням технології блокчейн	Мінімізація ризику шахрайства або підроблення товарів
	Ігнорування чи відторгнення цінностей компанії працівниками	Впровадження комплексної системи онлайн-тренінгів	Згуртування колективу, підвищення мотивації працівників
	Низька кваліфікація працівників	Застосування цифрових технологій тестування та консультації працівників	Зменшення технологічних та адміністративних втрат
	Менеджмент організації відчуває труднощі з контролем виконання задач	Застосування технології штучного інтелекту для створення та контролю задач	Оптимізація адміністративного апарату

Закінчення таблиці 11.6

1	2	3	4
Маркетингова криза	Застаріла клієнтська база даних	Застосування технології штучного інтелекту та RPI (парсинг)	Оновлення клієнтської бази даних
	Залучення тільки нових клієнтів та ігнорування постійних	Застосування голосових роботів	Підвищення лояльності клієнтів, автоматизація рекламних розсилок
	Відсутність стратегії та маркетингової моделі	Застосування технології ВІ	Визначення таргетованої аудиторії
	Низька конверсія веб-сайту	Застосування А/Б-тестів	Налаштування реклами в соціальних мережах, підвищення конверсії для оптимізації сайту пошуковими системами

Подолання кризи завдяки використанню цифрових технологій залежить від багатьох факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. У компетенції самого підприємства залишається удосконалення його організаційної структури, бізнес-моделі та кадрового потенціалу. Зовнішнє середовище має формувати сприятливі умови доступу підприємств до ресурсів інноваційної діяльності.



Основні поняття теми:

Криза, суперечності, нестабільність, дисбаланс, антикризове управління, збутова діяльність, зниження ліквідності, фінансова криза, антикризовий маркетинг, передкризовий стан, кризовий стан, після кризовий стан, конверсійний маркетинг, стимулюючий маркетинг, розвиваючий маркетинг, ремаркетинг, синхронний маркетинг, підтримувальний маркетинг, демаркетинг, протидіючий маркетинг, суб'єкт управління, об'єкт управління, ціль управління, вибір критеріїв управління, методи управління, агресивна маркетингова політика, захисна маркетингова політика, digital-маркетинг, контекстна реклама, мобільний маркетинг, e-mail-маркетинг, SMM, вірусний маркетинг, SEO, антикризовий менеджмент.



Питання для самоконтролю:

1. За якими критеріями можна класифікувати кризи?
2. Які основні наслідки економічної кризи для бізнесу?
3. Які основні цілі маркетингу в умовах антикризового менеджменту?
4. Чим відрізняється антикризовий маркетинг від традиційного маркетингу?
5. Які основні принципи антикризового маркетингу?
6. Які основні маркетингові стратегії антикризового менеджменту?
7. Які фактори слід враховувати при виборі маркетингової стратегії в умовах кризи?
8. Наведіть приклади успішних маркетингових стратегій антикризового менеджменту.
9. Які ризики пов'язані з реалізацією антикризових маркетингових стратегій?
10. Які інструменти використовуються в антикризовому маркетингу?



Тематика наукових дискурсів:

1. Вплив економічних криз на поведінку споживачів.
2. Антикризові маркетингові стратегії.
3. Інструменти антикризового маркетингу.
4. Ефективність антикризового маркетингу.
5. Етичні аспекти антикризового маркетингу.
6. Антикризовий маркетинг в різних галузях.
7. Вплив нових технологій на антикризовий маркетинг.
8. Міжнародний досвід антикризового маркетингу.
9. Прогнози розвитку антикризового маркетингу.
10. Нові виклики в антикризовому маркетингу.

ТЕМА 12

КОНТРОЛЬ ТА АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Мета вивчення теми: з'ясувати коло навчальних питань, особливості термінологічних понять, що використовуються в рамках опанування дисципліни; розуміти і знати сутність і процес контролю маркетингової діяльності підприємства, критерії ефективних форм контролю; розуміти актуальність проведення контролінгу маркетингової діяльності; усвідомити зміст і алгоритм аналізу маркетингової діяльності підприємства, аналіз результатів маркетингової діяльності підприємства та маркетингового аудиту.

Головні питання теми:



12.1. Контроль маркетингової діяльності підприємства: сутність, процес та критерії ефективних форм його проведення.

12.2. Контролінг маркетингової діяльності.

12.3. Аналіз маркетингової діяльності підприємства: зміст та алгоритм його проведення.

12.4. Маркетинговий аудит.

Програмний зміст теми

(мінімальний обсяг знань здобувача вищої освіти)

12.1. Контроль маркетингової діяльності підприємства: сутність, процес та критерії ефективних форм його проведення

При реалізації маркетингових планів на підприємстві виникає безліч ризикових ситуацій, під дією яких служба маркетингу змушена вносити певні корективи, які можуть призводити до невиконання запланованих показників. Для уникнення цього на підприємствах створюється система маркетингового контролю, яка призначена для моніторингу маркетингової діяльності підприємства.

Під поняттям *контроль* А. Войчак розуміє процес визначення, оцінки та інформування про ідентичність або про відхилення дійсних параметрів від заданих (запланованих).

З економічного погляду *контроль* передбачає співвідношення фактичних показників (результатів реалізації планових рішень) і їх планових значень.

Основними складовими контролю є:

- констатація дійсних (фактичних) значень параметрів;
- порівняння дійсних значень із плановими;
- визначення величини та причин відхилень (аналіз відхилень);
- визначення заходів для виправлення відхилень;
- формування висновків і звіту.

Ціль контролю полягає у виявленні (бажано на ранній стадії) несприятливих подій з метою їх оперативного усунення.

Контролювати – означає перевіряти. Саме тому у маркетинговому менеджменті контроль визначається як періодична, всебічна, об'єктивна перевірка діяльності підприємства, що проводиться в певній послідовності з метою виявлення проблем, що виникли на підприємстві.

Отже, *маркетинговий контроль* – це комплексне, системне, постійне дослідження маркетингового середовища підприємства, його задач, стратегій і операційної діяльності з метою виявлення проблем і ризиків, а також можливостей їх подолання та формування рекомендацій відносно плану дій щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Контроль маркетингової діяльності може здійснюватися:

– *службою маркетингу*. Контроль спрямовується на оцінку ефективності окремих аспектів маркетингової діяльності за короткі проміжки часу та оцінку компетентності керівництва даного підрозділу в довго терміновій перспективі;

– *підприємством загалом*. Контроль спрямовується на отримання інформації, необхідної для оцінки ефективності маркетингової діяльності та ухвалення відповідних управлінських рішень;

– *зовнішньою організацією*. Контроль проводиться маркетинговими консультаційними або аудиторськими фірмами, з метою отримання інформації, необхідної для оцінки ефективності маркетингової діяльності та надання підприємству рекомендацій.

Мета маркетингового контролю полягає у забезпеченні менеджменту підприємства інформацією про результати стратегічної та оперативної оцінки стану і динаміки маркетингового середовища та поведінки підприємства на ринку в процесу досягнення поставлених цілей.

До завдань маркетингового контролю відносяться:

– встановлення ступеня досягнення поставлених цілей, метою даного завдання є проведення аналізу відхилень фактично отриманих показників із запланованими;

– виявлення можливостей покращання ситуації за рахунок визначення зворотного зв'язку;

– перевірка ступеня пристосування підприємства до змін маркетингового середовища та надання інформації щодо приведення до необхідного стану.

Основними принципами контролю маркетингової діяльності є: періодичність (систематичність), всебічність, послідовність, об'єктивність, професіоналізм.

Загальна класифікація *видів контролю* маркетингової діяльності наведена в табл. 12.1.

Таблиця 12.1 – Класифікація видів контролю маркетингової діяльності підприємства

Ознака класифікації	Вид контролю	Мета контролю	Визначений термін
За періодом використання	Попередній	Перевірка готовності до виконання плану	Перед виконанням плану
	Поточний	Виявлення недоліків і подальше коригування	Протягом усього терміну
	Підсумковий	Оцінка результатів виконання, звіт	Після виконання плану
За рівнем планування	Стратегічний	Відповідність цілей, стратегії, планів потенційним можливостям підприємства	Постійно, періодично, епізодично
	Тактичний	Оцінка ефективності запланованих бюджетів в розрізі маркетингових заходів	Після заходу
	Оперативний	Виконання запланованих заходів	Тиждень, квартал, місяць
За об'єктом використання	Щорічних планів	Виконання запланованих заходів	Місяць, рік
	Прибутковості	Оцінка прибутковості заходів	Місяць, рік
	Ефективності	Оцінка ефективності використання бюджетних коштів	Місяць, рік
	Стратегічний	Оцінка результативності обраної стратегії	Постійно, періодично
За рівнем контролю	Зовнішній	Відповідність цілей, стратегії підприємства ринковим умовам	Постійно (моніторинг)
	На рівні підприємства	Виконання стратегічного і тактичного планів	Періодично
	На рівні підрозділу	Виконання заходів в розрізі елементів комплексу маркетингу	Постійно

Сучасна теорія маркетингового менеджменту описує *чотири основних види контролю*:

– *контроль щорічних планів* – це співставлення річних планів із їх виконанням, аналіз обсягів збуту продукції, досягнутих змін у ринковій частці, співвідношення валового доходу та витрат на збут продукції, ґрунтовний фінансовий аналіз діяльності підприємства та маркетинговий аналіз відношення споживачів до продукції і ринкової діяльності підприємства;

– *контроль прибутковості* – це оцінка результатів збуту продукції у територіальному розрізі, за окремими сегментами ринку та каналами збуту, тобто це виявлення прибуткових або неприбуткових ринків, сегментів і каналів збуту, а отже, формування заходів з метою покращення роботи на визначених ділянках або пошук нових, найбільш ефективних;

– *контроль ефективності* – це аналіз і співставлення витрат на рівні складових маркетингової концепції з отриманими результатами та визначенням ефективності використання фінансових ресурсів бюджету маркетингу;

– *стратегічний контроль* – це виявлення проблем, які виникають, і маркетингових можливостей, що відкриваються перед підприємством, та розроблення рекомендацій стосовно плану перспективних і поточних заходів, спрямованих на комплексне вдосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Важливе значення при здійсненні контролю маркетингової діяльності має визначення його послідовності.

Класичний *процес контролю маркетингової діяльності* охоплює чотири етапи: встановлення планових величин і стандартів (цілі та норми), виявлення реальних значень показників, порівняння, аналіз результатів порівняння. Але така його структура є загальною, тому її формування для різних підприємств потребує поглиблення і уточнення.

Процес маркетингового контролю містить наступні етапи (рис. 12.1):

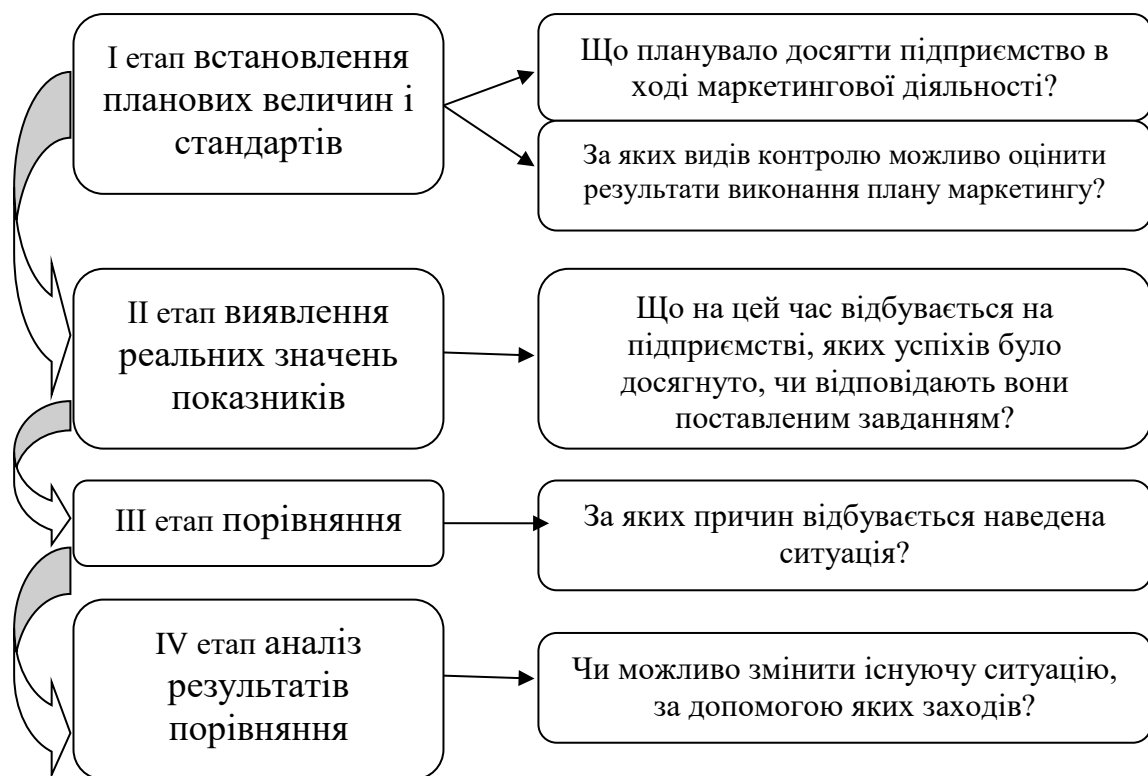


Рисунок 12.1 – Етапи процесу маркетингового контролю на підприємстві

Процес контролю маркетингової діяльності підприємства завершуються розробленням пропозицій щодо коригування стратегічних планів і планів маркетингу та управлінських впливів щодо виправлення негативної маркетингової ситуації.

Для контролю маркетингової діяльності на підприємстві використовуються *методи стратегічного та перспективного аналізу*: SWOT-аналіз, ABC-аналіз, портфоліо-аналіз, GAP-аналіз, маржинальний аналіз тощо.

Ефективне маркетингове управління на підприємстві передбачає можливість контролю та коригування реалізації обраної маркетингової стратегії за допомогою певної системи оцінювання (табл. 12.2).

Таблиця 12.2 – Система оцінювання ефективності маркетингового менеджменту на підприємстві

Рівень управління	Показники контролю	Система критеріїв контролю
Ефективність управління діяльністю підприємства	Ринкова орієнтація топ-менеджерів та персоналу підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - орієнтація на потреби споживачів - рівень освіти - ступінь готовності до змін топ-менеджерів та персоналу підприємства - рівень сприйняття ризику в маркетингу - відношення до маркетингу інших підрозділів підприємства - наявність корпоративної культури
	Взаємодія топ-менеджерів та персоналу підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - делегування повноважень - процес ухвалення рішень
Ефективність управління маркетинговою функцією	Планування	<ul style="list-style-type: none"> - наявність системи планування на підприємстві - напрями та частота проведення маркетингових досліджень - застосування в плануванні маркетингових інформаційних систем
	Організація	<ul style="list-style-type: none"> - ступінь формальності служби маркетингу - якісний склад служби маркетингу - організація роботи в службі маркетингу - зв'язок служби маркетингу із іншими підрозділами підприємства
	Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> - система стимулювання працівників служби маркетингу - відповідність особистих цінностей працівників із загальноприйнятими цінностями на підприємстві
	Контроль	<ul style="list-style-type: none"> - чіткість критеріїв ефективності оцінки маркетингової діяльності - постійне здійснення контролю
Ефективність управління попитом	Управління товаром	<ul style="list-style-type: none"> - розробка нового товару - формування виробничого (торговельного) асортименту
	Управління ціною	<ul style="list-style-type: none"> - методи ціноутворення
	Управління збутом	<ul style="list-style-type: none"> - наявність та використання системи пошуку нових каналів збуту
	Управління комунікаціями	<ul style="list-style-type: none"> - використання системи маркетингових комунікацій на підприємстві - цілі маркетингових комунікацій

12.2. Контролінг маркетингової діяльності

Для забезпечення процесу ефективного та якісного функціонування підприємства необхідні нові підходи до управління, які відповідають умовам зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища підприємства.

В такій ситуації актуальності набуває використання маркетингового контролінгу як системи управління, яка координує роботу функціональних служб підприємства, надає інформаційно-аналітичну підтримку керівництву при розробці та прийнятті управлінських маркетингових рішень.

Відзначимо, що в зв'язку з постійними динамічними змінами маркетингового середовища підприємства, збільшуються обсяги інформації, яку необхідно опрацювати, аналізувати та ранжувати за ступенем важливості.

Саме для цього, сьогодні в практиці маркетингового менеджменту підприємств, різних за розмірами та сферами економічної діяльності, використовують контролінг.

Деякі науковці ототожнюють поняття «контролінг» із контролем, а інші – вважають їх відмінними за змістом. Зазначимо, що контроль переважно спрямований у минуле, на встановлення помилок і прорахунків, а контролінг – на управління майбутнім для забезпечення тривалого та успішного функціонування суб'єкта господарювання.

Контролінг маркетингової діяльності – це підсистема маркетингового менеджменту, яка покликана вчасно забезпечувати менеджмент підприємства необхідною маркетинговою інформацією про зовнішнє та внутрішнє середовище, виконує функцію контролю, що охоплює усі сторони маркетингової діяльності підприємства, а також виступає системою, яка являє собою синтез елементів обліку, аналізу, контролю та планування, що забезпечує прийняття управлінських маркетингових рішень націлених на підвищення результативності підприємства.

Існування різних методик щодо застосування інструментарію контролінгу зумовлює необхідність узагальнення *класифікації інструментів контролінгу маркетингової діяльності*, яка б дозволила більш повно їх представити та окреслити проблеми їх практичного впровадження у діяльність підприємства (табл. 12.3).

Таблиця 12.3 – Класифікація інструментів контролінгу маркетингової діяльності підприємства

Класифікаційна ознака	Підсистема	Види
1	2	3
За напрямками контролінгу маркетингової діяльності	інструменти стратегічного контролінгу (використовуються для аналізу організаційного середовища)	аналіз взаємозв'язків, порівняння, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, портфоліо-аналіз, групування, метод абсолютних величин, ранжування, експертний аналіз, аналіз сценаріїв, GAP-аналіз, аналіз потенціалу, аналіз життєвого циклу, портфельний аналіз, функціонально-вартісний аналіз, аналіз стратегічного позиціонування, аналіз логістичних ланцюгів

Закінчення таблиці 12.3

1	2	3
	інструменти оперативного контролінгу	інструменти нефінансового призначення: методи аналізу, планування, прогнозування, система показників інструменти фінансового призначення: методи калькуляції маржі, точка беззбитковості
За підсистемами, які формують контролінг маркетингу як систему	діагностика	кореляційний, регресійний, кластерний, факторний, дисперсійний аналізи, методи визначення вартості підприємства, експертні методи (SWOT-аналіз, метод Делфі, метод «мозкового штурму»)
	облік і аудит	показники управлінського обліку, функціональна калькуляція витрат, розрахунок повних витрат, визначення цільових витрат, калькуляція проектів і продукції, облік витрат за місцем виникнення, аналіз витрат і результатів
	аналіз та планування	бюджетування, бенчмаркінг, GAP-аналіз, SWOT-аналіз, ABC-аналіз, аналіз конкурентних переваг за Портером, аналіз сценаріїв, аналіз відхилень, портфельний аналіз, аналіз вузьких місць, маржинальний аналіз, методи аналізу інвестиційних проектів
	моніторинг	система раннього попередження, GAP-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз конкурентних переваг за Портером, аналіз життєвого циклу, аналіз якості обслуговування
	контроль	контроль відповідності фактичних показників плановим, аналіз витрат за центрами обліку та звітності, аналіз цінності капіталу, визначення показників ефективності за підрозділами

Наведений в таблиці 12.3 перелік методи не є вичерпним.

Класифікація інструментів контролінгу має не тільки теоретичну, а і практичну цінність для застосування у сфері маркетингового менеджменту підприємства, а також дозволяє впорядкувати термінологічний апарат дослідження контролінгу маркетингової діяльності загалом.

Охарактеризуємо *основні методи*, які використовуються в сучасному маркетинговому менеджменті для здійснення контролінгу (табл. 12.4).

Таблиця 12.4 – Сучасні методи управління, які використовуються для контролінгу маркетингу

Метод	Характеристика
1	2
Balanced Scorecard (система збалансованих показників)	Концепція ставить у відповідність стратегію, місію, цілі і завдання підприємства з повним набором нефінансових і фінансових показників. Принцип дії системи збалансованих передбачає включас аналіз внутрішніх бізнес-процесів, задоволення споживача, корпоративний розвиток і вивчення фінансових результатів. Багато американських фірм активно використовують цей підхід

Продовження таблиці 12.4

1	2
Theory Constraints (теорія обмежень)	Цей метод, ставить за мету максимізацію операційного доходу підприємства з урахуванням існуючих обмежень, притаманних виробничому процесу. Загалом теорія обмежень дає можливість нарощувати вартості по всьому виробничому процесі і одночасно зменшувати відповідні інвестиції і операційні витрати
Six Sigma Quality Standard (стандарт якості Шість Сигма)	Стандарт передбачає можливих всього 3-4 дефектів на 1 мільйон операцій. Шість Сигма є еталоном якості для виробників. Моторола, GE і Black&Decker – приклади американських компаній, які використовують «Шість Сигма» для значного покращення задоволеності споживачів і забезпечення конкурентоздатності на міжнародних ринках
Strategy Maps (стратегічні карти)	Це графічне зображення стратегічних бізнес-планів. Багато хто розглядає його як графічне представлення підходу Balanced Scorecard. Стратегічні карти роблять стратегію компанії зрозумілою і вимірюваною завдяки зосередженню на факторах зростання бізнесу і прибутків
Open Book Management (політика відкритої звітності)	За концепцією увесь персонал підприємства має доступ до звітних документів, бо коли співробітник розуміє стратегію фірми і її фінансові результати, він буде продуктивніше допомагати керівництву досягти поставлених стратегічних цілей
Swarm Intelligence (принципи зграї)	Відповідно даного методу, колективна творча поведінка співробітників може управлятися кращим чином, щось на зразок дій колективних комах (бджіл, ос, мурашок тощо). Підхід заснований на визнанні, що співробітники керуються кількома простими правилами, можуть виконувати складні операції і досягати вищої продуктивності при послабленні участі керівництва. Цей новий підхід іноді називають «філософією амеба-менеджменту». Вважається що він дає можливість індивідуумам проявляти творчі здібності
MRP (Material Requirements Planning)	Автоматизоване планування потреб у сировині і матеріалах для виробництва (мінімізація витрат, пов'язаних із складськими запасами); використовується для опису складової процесу виробництва
Activity – Based Costing	Метод визначає і агрегує непрямі витрати, а потім розподіляє їх на основі різних заздалегідь вибраних ключів. Він також широко використовується компаніями США
MRP II (Manufacturing Resource Planning)	Автоматизоване планування усіх виробничих ресурсів підприємства: сировини, матеріалів, устаткування, його продуктивності, трудовитрат (контроль виробництва здійснюється по всьому циклу, починаючи від закупівлі сировини і закінчуючи відвантаженням товару споживачеві); використовується для опису компонентів «виробництво» і «логістика»
Технологія orgware	Побудова ієрархії управління компанією – перелік організаційних ланок, опис їх функцій та розподіл за ланками; застосовується для описування компоненти «структура»
Технологія workflow	Моделювання структури бізнес-процесів, засноване на ідеї конвеєра; використовується для опису компоненти «логістика» (хто, кому, в які терміни постачає) поряд з кількісними характеристиками

Продовження таблиці 12.4

1	2
ERP (Enterprise Resource Planning)	Автоматизація і оптимізація внутрішніх бізнес-процесів (англ. – back-office), планування матеріальних і фінансових ресурсів у масштабі підприємства: прийом замовлень, планування виробництва, поставки, власне виробництво, доставка і адміністрування; використовується для опису компонент «виробництво», «логістика», «фінанси»
Структуризатор	Збір, обробка і аналіз великих масивів різнопланової інформації відповідно до стратегії підприємства (дані, терміни, регіони з прив'язкою до конкретних продуктів); використовується для опису компоненти «маркетинг»
Бенчмаркінг (Benchmarking)	Перманентний, безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів досліджуваного підприємства з аналогічними об'єктами інших підприємств
Маркетинг відносин (CRM – Customer Relations Management)	Система управління та обліку взаємостосунками із споживачами
SCM (Supply Chain Management)	Управління ланцюгами постачання (система обліку і управління взаємовідносин з постачальниками)
CSRP (Customer Synchronized Resource Planning)	Планування ресурсів залежно від потреб ринку. Процес управління підприємством включає маркетинг відносин (CRM), що дає можливість інтегрувати взаємостосунки «споживач-підприємство» у внутрішні бізнес-процеси підприємства. Етапи виробничої діяльності повинні плануватися з урахуванням специфічних вимог замовника
ERP II (Enterprise Resource and Relationship Processing)	Управління внутрішніми ресурсами і зовнішніми зв'язками підприємства (суміщає ERP, CRM, SCM).
GAP-аналіз	Метод аналізу первинної інформації, вивчає стратегічне розходження між бажаним – чого підприємство хоче досягнути в своєму розвитку, і реальним – чого фактично може досягти підприємство, не змінюючи свою нинішню політику. GAP-аналіз надає можливість, на основі дослідження фактичних та потенційних потоків прибутку від виробництва та реалізації різних видів продукції, виділити прогалини ринку, які можна заповнити новою продукцією
Портфоліо-аналіз	Аналіз розподілу діяльності підприємства за окремими стратегіями щодо продуктів і ринків
CVP-аналіз (CostVolume-Profit)	Аналіз співвідношення «витрати-обсяг-прибуток»
ABC-аналіз	Аналіз груп виробничих підрозділів залежно від їх внеску в дохід

Закінчення таблиці 12.3

1	2
Економічний аналіз відхилень (факторний аналіз)	Мета – визначення і детальна оцінка кожної причини, кожного фактора, які можуть призвести до виникнення відхилень. Відхилення є наслідком зміни трьох основних факторів: обсягу виробництва, цін на ресурси і норм витрати на одиницю випуску
XYZ-аналіз	Використовується з метою нормування оборотних коштів, для створення виробничих запасів

Підприємства, які застосовують методи контролінгу, одержують значний економічний ефект за рахунок спрощення процедур планування, ухвалення рішень і отримання своєчасної інформації про власну діяльність.

Використання інструментарію маркетингового контролінгу дозволяє систематизувати всі дані, які надходять з різних відділів підприємства, а це, в свою чергу, дозволяє забезпечувати відповідне коригування та формування цілей діяльності підприємства, своєчасно розраховувати фактичні відхилення від запланованих показників, забезпечувати відповідний рівень платоспроможності підприємства та якісну систему економії і ефективного використання усіх видів ресурсів, які є в розпорядженні підприємства.

12.3. Аналіз маркетингової діяльності підприємства: зміст та алгоритм його проведення

Аналіз маркетингової діяльності є невід’ємною складовою процесу контролю за виконанням підприємством плану маркетингу.

Підтвердженням цього є тлумачення його сутності, наведене А. Войчаком, який стверджує, що *аналіз маркетингової діяльності підприємства* – це дослідження сукупності маркетингових дій, умов, зв’язків тощо для з’ясування ефективності діяльності підприємства щодо досягнення маркетингових цілей.

Для кожного виду маркетингового контролю (табл. 12.5) застосовуються різні види аналізу, серед яких найчастіше використовують ті, що наведені у табл. 12.5.

Наведені в таблиці 12.5 види аналізу характеризуються простотою збору інформації та її доступністю, нескладністю у розрахунках, і в той же час, дають достатньо обґрунтовані результати.

Метою проведення аналізу маркетингової діяльності є з’ясування ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Таблиця 12.5 – Види аналізу залежно від видів контролю маркетингу

Види контролю	Вид аналізу	Показники оцінки результатів діяльності
Контроль щорічних планів	Збутова діяльність	- фактичні обсяги продажу в цілому, по окремих товарах, сегментах, ринках в абсолютних величинах; - динаміка обсягів продажу в цілому, по окремих товарах, сегментах, ринках; - співвідношення запланованого обсягу продажу з фактичним по окремих товарах, сегментах, ринках
Контроль щорічних планів	Ринкова частка	- співвідношення обсягів продажу підприємства до загальних обсягів реалізації на даному ринку, сегменті в цілому та по окремих товарах
	Ефективність витрат на маркетинг	- витрати на маркетингові заходи в цілому, за окремими статтями в абсолютному значенні (заробітна плата, витрати на рекламу, стимулювання збуту, маркетингові дослідження тощо); - динаміка витрат на окремі заходи; - співвідношення між витратами на маркетингові заходи і обсягом продажу у вартісному значенні в цілому та за окремими статтями витрат
Контроль прибутковості	Фінансовий стан	- оборотність товарних запасів у днях; - коефіцієнт оборотності товарних запасів; - коефіцієнт валового прибутку; - коефіцієнт чистого прибутку; - коефіцієнт окупності власного капіталу; - коефіцієнт окупності інвестицій; - показники платоспроможності
	Прибутковість окремих товарів, сегментів, ринків, каналів розподілу	- показники рівня прибутковості; - норма прибутку на використаний капітал; - рівень рентабельності від реалізації
Стратегічний контроль	Інспектування маркетингової діяльності підприємства (регулярне, періодичне, або епізодичне)	- оцінка основних завдань, стратегії, її ефективність, виявлення проблем і позитивних перспектив для виробничо-збутової діяльності підприємства

Для проведення такого аналізу використовуються форми фінансової звітності підприємства: баланс, звіт про фінансові результати, звіт про прибутки і витрати, а також дані щодо обороту з продажу продукції, розподілу продажів по регіонах; результатів діяльності збутового персоналу; регулярності надходження замовлень, розміру «портфелю» замовлень; способів продажів, стану товарних запасів тощо.

Наведені види аналізу і показники, за допомогою яких здійснюється аналіз маркетингової діяльності не є обов'язковими, коригуються менеджментом підприємства залежно від поставленої цілі, обраної стратегії та довгостроковості розробленого плану маркетингу.

Алгоритм аналізу маркетингової діяльності складається із п'яти етапів (рис. 12.2).

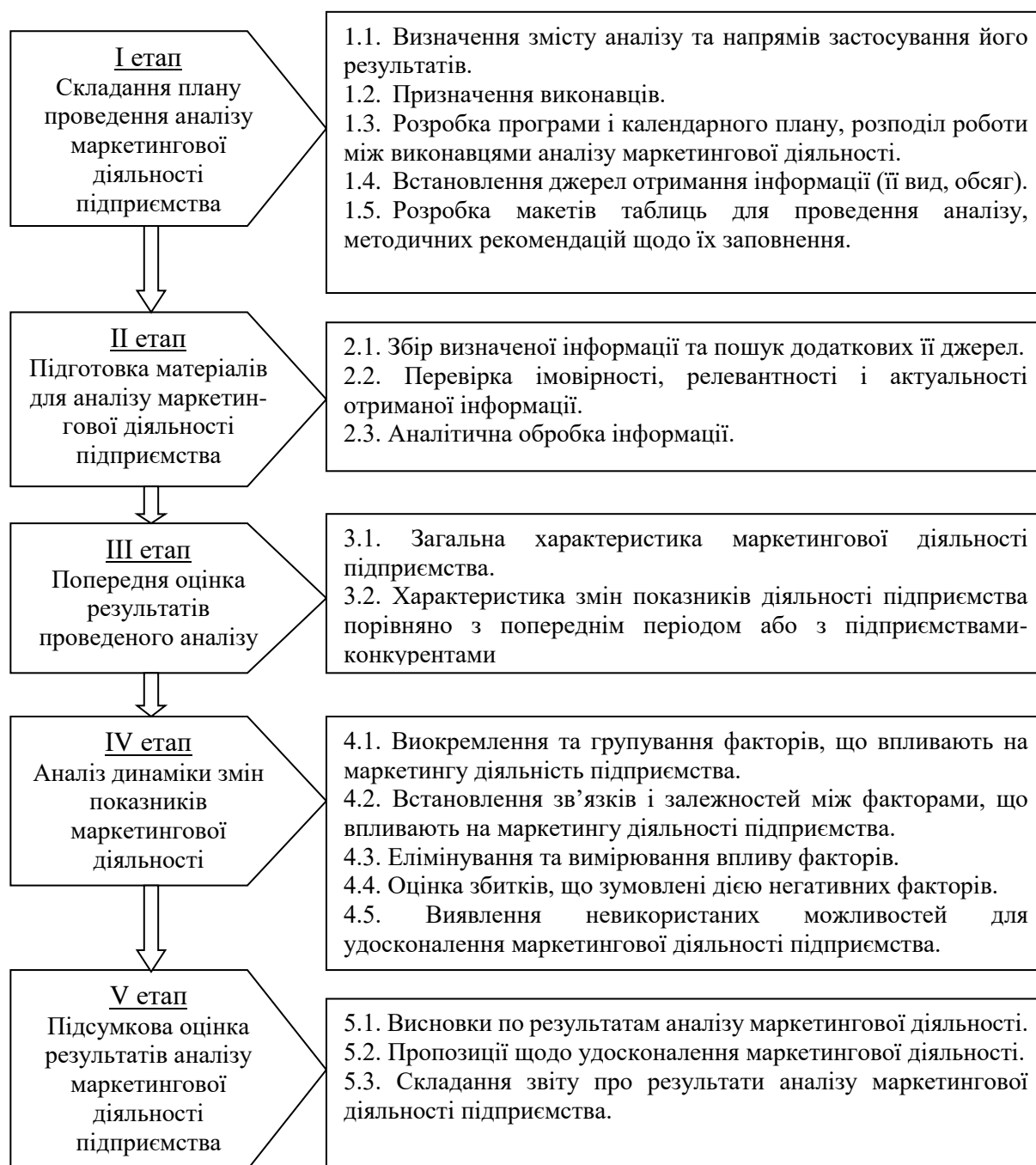


Рисунок 12.2 – Алгоритм проведення аналізу маркетингової діяльності підприємства

За результатами аналізу маркетингової діяльності підприємство має три альтернативи (табл. 12.6).

Під *результатами маркетингової діяльності підприємства* слід розуміти збільшення попиту, залучення нових споживачів, рівень лояльності до підприємства (бренду), ступінь задоволення потреб споживачів, обсяги збуту продукції, ступінь поінформованості, відносна частка на ринку, дохід від реалізації тощо.

Таблиця 12.6 – Альтернативи за результатами маркетингового аналізу

№ з/п	Отриманий результат аналізу	Шлях вирішення
1	Позитивне і ефективне виконання запланованих заходів	План маркетингу не корегується
2	Фактичні показники не в повній мірі відповідають плановим, але існує надія на досягнення успіху	Формуються заходи для корегування плану маркетингу, але спочатку визначаються причини виникнення такої ситуації
3	Виконання поставлених завдань – негативне	План маркетингу потребує значного корегування, яке передбачає перегляд цільових показників і вибору іншої стратегії

Результати маркетингової діяльності підприємства можна оцінити показниками, наведеними у таблиці 12.7.

Таблиця 12.7 – Оцінка результатів маркетингової діяльності

Спосіб	Результат	Показники
1	2	3
Маркетинговий аналіз	збуту	обсягів продажів, кількість оборотів товарних запасів і тривалість обороту товарних запасів
	результатів діяльності підрозділу збуту	зростання/зменшення вартості замовлень, вартості/кількості отриманих замовлень на одного клієнта, обороту на одного продавця, співвідношення «витрати на збут/обсяг продажів»
	частки ринку	частки ринку, частки ринку в окремому сегменті, відносної частки ринку, динаміки частки ринку торгової марки, частки ринку прихильників торгової марки
	прибутковості	чистого прибутку, норми прибутку на вкладений капітал, рентабельності продуктів, територій, сегментів ринку, каналів збуту, розмірів замовлень
	неекономічних показників	кількість нових покупців, втрачені покупці, ставлення споживачів до товарної марки, конкурентоспроможність продукції, прихильність споживачів до товарної марки, задоволеність/незадоволеність споживачів, імідж фірми
Маркетинговий аудит	<ul style="list-style-type: none"> – макро- та мезооточення; – цілей і стратегій маркетингу; – маркетингу-мікс; – організаційної структури управління маркетингом 	

12.4. Маркетинговий аудит

Для забезпечення успішної діяльності та формування економічно стійкого функціонування підприємства у довгостроковому періоді необхідна така система контролю маркетингу, яка дозволить заздалегідь виявляти проблеми та засоби мінімізації їхнього впливу. Саме такою системою є *маркетинговий аудит*.

Маркетинговий аудит (аудит маркетингу) – це комплексна періодична перевірка зовнішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій та окремих видів маркетингової діяльності підприємства, з метою визначення вузьких місць у системі маркетингу, а також розроблення рекомендацій із підвищення ефективності маркетингової діяльності та прийняття маркетингових рішень.

Процес маркетингового аудиту складається із декількох етапів (рис. 12.3).

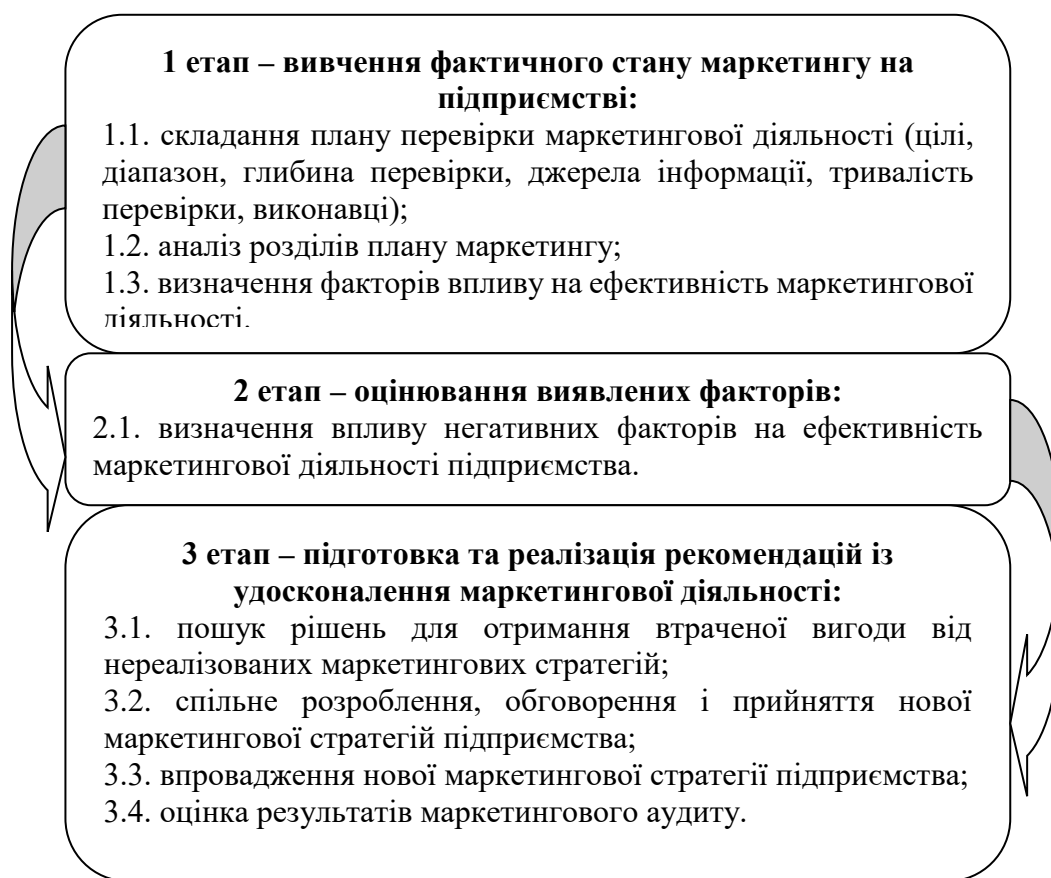


Рисунок 12.3 – Етапи проведення маркетингового аудиту на підприємстві

Існує дві форми проведення маркетингового аудиту:

1) *зовнішній маркетинговий аудит* або аудит маркетингового середовища, досліджує макросередовище і середовище цілей підприємства. Зовнішній аудит досліджує всі аспекти діяльності компанії та проводиться сторонніми організаціями або незалежними аудиторами на основі договорів (замовлень);

2) *внутрішній маркетинговий аудит* – це регламентована внутрішніми документами діяльність спеціального підрозділу підприємства з контролю всіх ланок управління та різних сторін функціонування підприємства, спрямована на вдосконалення його управління.

Метою внутрішнього маркетингового аудиту є допомога керівництву підприємства (загальним зборам, наглядовій раді, виконавчому органу) в підтриманні ефективного стану системи внутрішнього контролю для досягнення стратегічних та оперативних цілей доцільними і результативними способами. Така робота проводиться за наявності власної ревізійної служби або запрошувати для цієї роботи незалежних експертів.

Завданнями внутрішньою маркетингового аудиту є визначення мети і стратегії ціноутворення, стимуляція обсягів реалізації, оптимізація конкурентної стратегії, забезпечення динамічної відповідності продукції підприємства поточним і потенційним вимогам покупців.

До *основних складових маркетингового аудиту* відносять:

– *аудит маркетингового середовища* (макро- і мезосередовища) – це перевірка діяльності маркетингової служби підприємства на предмет врахування впливу зовнішніх та внутрішніх факторів маркетингового середовища у діяльності підприємства;

– *аудит маркетингових цілей та стратегії* – це оцінювання маркетингових цілей та стратегії щодо ефективності з метою своєчасного коригування у зв'язку із швидким старінням ідей і концепцій маркетингу;

– *аудит організації маркетингу* – це система оцінювання, яка пов'язана із визначенням комплексу маркетингових функцій, що мають виконуватися на підприємстві, їх змістовним наповнення, аналізом розподілу маркетингових функцій серед структурних підрозділів і персоналу підприємства, закріпленням їх у відповідних посадових інструкціях, визначенням функціональних зв'язків між співробітниками, які реалізують маркетингові функції, аналізом системи взаємодії спеціалістів, які відповідають за маркетинг, з іншими спеціалістами підприємства, визначенням оптимальної структури управління маркетингом на підприємстві з точки зору функцій, товару, кінцевого споживача та поділу за регіонами;

– *аудит маркетингової продуктивності* – це перевірка діяльності підприємства з точки зору прибутковості маркетингових зусиль та ефективності витрат;

– *аудит маркетингових функцій* - це перевірка діяльності підприємства, що здійснюється на основі вивчення стану складових маркетинг-міксу: товару, ціни, розподілу, просування та торгового персоналу.

За результатами маркетингового аудиту приймають рішення, які коригують стратегічне управління в цій сфері діяльності, а також розроблено багато практичних рекомендацій, які, як правило, не дуже високо цінують вище керівництво, однак вони практичні, безпосередньо стосуються справи, часто безкоштовні або не потребують великих затрат (наприклад, незначні організаційні вдосконалення для оптимізації внутрішніх процесів, покращення обігу інформації тощо).

До методів маркетингового аудиту відносять такі прийоми і способи, на основі яких маркетингові аудитори одержують достовірні дані та використовують їх для побудови наукової теорії і вироблення практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Під час проведення маркетингового аудиту використовуються загальнонаукові та специфічні методи дослідження (табл. 12.8).

Таблиця 12.8 – Методи маркетингового аудиту

Групи	Рівні	Методи
Загальнонаукові методи	Метод емпіричного дослідження	<ul style="list-style-type: none"> • спостереження • опитування • порівняння • вимірювання • експеримент
	Методи на емпіричному та теоретичному рівнях досліджень	<ul style="list-style-type: none"> • аналіз і синтез • індукції та дедукції • абстрагування • узагальнення • інтуїції
	Методи теоретичного дослідження	<ul style="list-style-type: none"> • аналогії • класифікації • конкретизації • формалізації • гіпотеза • системний аналіз • моделювання
Специфічні методи	Методи аналітичні та розрахункові	<ul style="list-style-type: none"> • традиційний аналіз • контент аналіз • фокусування • проєкційні методи • економічний аналіз • статистичні розрахунки • аналіз беззбиткової роботи підприємства
	Математико-статистичні методи	<ul style="list-style-type: none"> • кореляційно-регресійний аналіз • метод екстраполяції тренду • факторний аналіз
	Методи стратегічного та оперативного аналізу	<ul style="list-style-type: none"> • SWOT-аналіз • портфоліо-аналіз • маржинальний аналіз • ABC-аналіз тощо



Основні поняття теми:

Маркетинговий контроль, контроль щорічних планів, контроль прибутковості, контроль ефективності, стратегічний контроль, SWOT-аналіз, ABC-аналіз, портфоліо-аналіз, GAP-аналіз, маржинальний аналіз, маркетинговий контролінг, контролінг маркетингової діяльності, аналіз маркетингової діяльності, маркетинговий аудит, зовнішній маркетинговий аудит, внутрішній маркетинговий аудит, аудит маркетингового середовища, аудит маркетингових цілей та стратегії, аудит організування маркетингу, аудит маркетингової продуктивності, аудит маркетингових функцій.



Питання для самоконтролю:

1. Розкрийте сутність поняття контролю маркетингової діяльності підприємства.
2. Охарактеризуйте процес проведення контролю маркетингової діяльності на підприємстві.
3. Які існують критерії ефективних форм маркетингового контролю? Опишіть їх.
4. У чому полягає відмінність контролінгу від контролю маркетингової діяльності?
5. Яку етапну послідовність використовують підприємства в процесі аналізу маркетингової діяльності?
6. Які результати маркетингової діяльності піддаються аналізу з боку підприємства?
7. Сформулюйте сутність поняття «маркетинговий аудит».
8. У чому полягає сутність аудиту маркетингового середовища та маркетингових цілей і стратегії підприємства?
9. Поясніть особливості аудиту організації маркетингу.
10. Охарактеризуйте сутність проведення аудиту маркетингової продуктивності та маркетингових функцій.



Тематика наукових дискусій:

1. Системний підхід до оцінки ефективності маркетингового менеджменту на підприємстві.
2. Незалежна експертиза якості маркетингу.
3. Проблеми впровадження маркетингового контролінгу.
4. Причини застосування системи маркетингового контролінгу на підприємствах.
5. Модель маркетингового контролю на підприємствах.
6. Модель проведення маркетингового аудиту на підприємстві.
7. Маркетинговий аудит як основа встановлення маркетингових цілей та розробки стратегії маркетингу підприємства.

8. Аналіз результативності діяльності маркетингових служб підприємства.

9. Місце аутсорсингових компаній в організації контролю та аналізу маркетингової діяльності підприємства.

10. Оцінка маркетингового потенціалу на етапі процесу маркетингового аудиту на підприємстві.

ГЛОСАРІЙ



А

АВС-аналіз – це метод, що дає змогу розподілити сукупність об'єктів (продуктів, клієнтів, постачальників) відповідно до обраних критеріїв (прибуток, товарообіг, витрати) на три групи – А, В, С з метою концентрації ресурсів на критичній меншості, залишаючи поза увагою тривіальну більшість.

Аналіз маркетингової діяльності підприємства – це дослідження сукупності маркетингових дій, умов, зв'язків тощо для з'ясування ефективності діяльності підприємства щодо досягнення маркетингових цілей.

Антикризове управління підприємством – система, яка спрямована на запобігання та усунення несприятливих для діяльності підприємства явищ за допомогою розробки і реалізації на підприємстві спеціальних заходів, які мають стратегічний характер і дозволяють усунути тимчасові перешкоди, зберегти і примножити ринкові позиції.

Антикризовий маркетинг - це комплекс заходів, спрямованих на підтримку та розвиток бізнесу в умовах кризи. Він використовується для мінімізації негативних наслідків кризи та збереження конкурентних позицій компанії.

Аудит маркетингових функцій – це перевірка діяльності підприємства, що здійснюється на основі вивчення стану складових маркетинг-міксу: товару, ціни, розподілу, просування та торгового персоналу.

Аудит маркетингових цілей та стратегії – це оцінювання маркетингових цілей та стратегії щодо ефективності з метою своєчасного коригування у зв'язку із швидким старінням ідей і концепцій маркетингу;

Аудит маркетингового середовища (макро- і мезосередовища) – це перевірка діяльності маркетингової служби підприємства на предмет врахування впливу зовнішніх та внутрішніх факторів маркетингового середовища у діяльності підприємства.

Аудит маркетингової продуктивності – це перевірка діяльності підприємства з точки зору прибутковості маркетингових зусиль та ефективності витрат.

Аудит організації маркетингу – це система оцінювання, яка пов'язана із визначенням комплексу маркетингових функцій, що мають виконуватися на підприємстві, їх змістовним наповненням, аналізом розподілу маркетингових функцій серед структурних підрозділів і персоналу підприємства, закріпленням їх у відповідних посадових інструкціях, визначенням функціональних зв'язків між співробітниками, які реалізують маркетингові функції, аналізом системи взаємодії спеціалістів, які відповідають за маркетинг, з іншими спеціалістами підприємства, визначенням оптимальної структури управління маркетингом на підприємстві з точки зору функцій, товару, кінцевого споживача та поділу за регіонами.

Б

Big Data – це термін, який використовується для опису великих обсягів даних, які генеруються щодня.

Бізнес-план підприємства – це головний документ, у якому обґрунтовується реальність запропонованої справи з урахуванням особливостей ринку, можливостей підприємства і кінцевих результатів, а також передумов і умов успішної реалізації. У бізнес-плані розробляється схема розвитку подій та визначаються джерела фінансування.

Бюджет маркетингу – це розділ плану маркетингу, що віддзеркалює проєктовані величини доходів, витрат і прибутку.

В

«Важкі діти» («Знаки питання») – проблематичні товари, що мають шанси на успіх, але потребують значних капіталовкладень.

Венчурна група – є різновидом цільової групи, до її складу входять фахівці, що об'єднуються для відпрацювання інноваційних маркетингових ідей.

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.

Внутрішні комунікації – це процес зв'язку в середині підприємства, що виникає між вищим і нижчим рівнями управління, між підрозділами, між керівником та його робочою групою.

Внутрішній маркетинговий аудит – це регламентована внутрішніми документами діяльність спеціального підрозділу підприємства з контролю всіх ланок управління та різних сторін функціонування підприємства, спрямована на вдосконалення його управління.

Д

«Дійні корови» – товар у стадії зрілості, що приносить великі прибутки і є джерелом фінансування процесів диверсифікації та досліджень.

Digital-комунікації – це комунікації, що здійснюються на основі цифрових технологій та вирізняються наявністю двостороннього зв'язку, який може бути ініційованим або маркетингологом, або клієнтом.

Digital-маркетинг – це маркетингова діяльність, яка використовує цифрові канали для охоплення цільової аудиторії.

Digital-менеджмент – це система управління, яка використовує цифрові технології для оптимізації та автоматизації бізнес-процесів.

З

Загальна портфельна матриця DPM – це адаптований варіант моделі Мак-Кінсі для використання з моделлю БКГ (має чотири поля матриці, а не дев'ять).

«Зірки» – товар-лідер на швидко зростаючому ринку.

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

Зовнішні комунікації – це процес зв'язку між підприємством і зовнішнім середовищем (споживачами, постачальниками, посередниками, контактними аудиторіями, конкурентами, державними органами).

Зовнішній маркетинговий аудит – це комплексна періодична перевірка, що досліджує всі аспекти діяльності компанії та проводиться сторонніми організаціями або незалежними аудиторами на основі договорів (замовлень) з організаціями.

І

Інноваційна активність підприємства – це сукупність цілеспрямованих дій (процесів) підприємства щодо формування і реалізації інноваційного потенціалу з метою підвищення конкурентоспроможності і прибутковості підприємства.

Інноваційний маркетинг – це концепція ведення бізнесу, яка передбачає створення вдосконаленої або принципово нової продукції, інновацій, і використання, в процесі їх створення та поширення, вдосконалених або принципово нових (інноваційних) інструментів, форм і методів маркетингу з метою більш ефективного задоволення потреб як споживачів, так і виробників.

Інновація (нововведення) – це втілення в життя нової комбінації ресурсів (продуктивних сил), що здатна задовольняти нові потреби.

Інтегрована маркетингова організаційна структура управління – це система підпорядкованості підрозділів служби маркетингу, яка здійснює свою діяльність цілісно (інтегровано), впливаючи на споживача.

К

Канали цифрового маркетингу – це матеріально-технічний простір, призначений для організації зв'язку між сторонами, передачі та обміну інформацією.

Карта компетенції (портрет «ідеального» працівника) – це детальний опис особистих характеристик людини, її здібності до виконання тих чи інших функцій, типу поведінки і соціальної ролі.

Кастомізація - це процес надання клієнтам можливості самостійно обирати контент, продукти та послуги, які їм цікаві. Це може включати використання онлайн-конфігураторів продуктів, рекомендаційних систем та інших інструментів.

Кваліфікаційна карта – це детальний опис кваліфікаційних характеристик, які повинен мати «ідеальний» працівник.

Клієнтоорієнтованість – це стратегія ведення бізнесу, яка фокусується на потребах та очікуваннях клієнтів.

Комунікації – це сполучні процеси управління, що пов'язані із функціями планування, організації, мотивації, реалізації та контролю маркетингового менеджменту.

Комунікаційний процес – це обмін інформацією між групою людей (працівників) з метою розв'язання певної проблемної ситуації або явища.

Контролінг маркетингової діяльності – це підсистема маркетингового менеджменту, яка вчасно забезпечує керівництво підприємства необхідною маркетинговою інформацією про зовнішнє та внутрішнє середовище, виконує функцію контролю, що охоплює усі сторони маркетингової діяльності підприємства, а також виступає системою, яка являє собою синтез елементів обліку, аналізу, контролю та планування, що забезпечує прийняття управлінських маркетингових рішень націлених на підвищення результативності підприємства.

Контроль – це процес визначення, оцінки та інформування про ідентичність або про відхилення дійсних параметрів від заданих (запланованих).

Контроль ефективності – це аналіз і співставлення витрат на рівні складових маркетингової концепції з отриманими результатами та визначенням ефективності використання фінансових ресурсів бюджету маркетингу.

Контроль маркетинговий – це комплексне, системне, постійне дослідження маркетингового середовища підприємства, його задач, стратегій і операційної діяльності з метою виявлення проблем і ризиків, а також можливостей їх подолання та формування рекомендацій відносно плану дій щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Контроль маркетингового менеджменту – функція маркетингового менеджменту, що передбачає перевірку виконання маркетингових заходів, ситуаційний аналіз, маркетинговий контролінг та аудит маркетингової діяльності.

Контроль прибутковості – це оцінка результатів збуту продукції у територіальному розрізі, за окремими сегментами ринку та каналами збуту, тобто це виявлення неприбуткових ринків, сегментів і каналів збуту, а отже, формування заходів з метою покращення роботи на визначених ділянках або пошук нових, найбільш ефективних.

Контроль щорічних планів – це співставлення річних планів із їх виконанням, аналіз обсягів збуту продукції, досягнутих змін у ринковій частці, співвідношення валового доходу та витрат на збут продукції, ґрунтовний фінансовий аналіз діяльності підприємства та маркетинговий аналіз відношення споживачів до продукції і ринкової діяльності підприємства.

Концепція інтенсифікації комерційний зусиль – це сучасна концепція маркетингу, яка заснована на твердженні про те, що споживач не активно купуватиме товар, якщо не зробити спеціальних заходів по просуванню товару і широкомасштабному продажу.

Концепція конкурентної раціональності – це сучасна концепція маркетингу, яка заснована на твердженні про те, що управління маркетингом націлене на виробництво, що задовольняє запити покупців товарів, при цьому основною рушійною силою виступає конкурентоспроможність

Концепція максімаркетингу – це сучасна концепція маркетингу, яка заснована на твердженні про те, що управління маркетингом націлене на підвищення до максимуму торгового обороту і прибутків шляхом селективного розподілу і залучення до процесу чітко визначених споживачів.

Концепція маркетингового управління – це сучасна концепція маркетингу, яка заснована на тому, що планування і реалізація маркетингових заходів направлені на здійсненні обмінів, які задовольняють як індивідів так і організації.

Концепція маркетингу – це сучасна концепція маркетингу, яка заснована на тому, що запорукою досягнення цілей організації є визначення потреб і запитів цільових ринків і забезпечення бажаного задоволення ефективнішим і продуктивнішим, ніж в конкурентів способами.

Концепція маркетингу відносин – це сучасна концепція маркетингу, яка заснована на тому, що управління маркетингом повинно бути націлене на процес створення і розширення міцних взаємовигідних відносин із споживачами та іншими особами.

Концепція мегамаркетингу – це сучасна концепція маркетингу, яка заснована на твердженні про те, що Управління маркетингом націлене на координацію економічних, психологічних і суспільних дій.

Концепція освіченого маркетингу – це сучасна концепція маркетингу, яка заснована на тому, що маркетинг компанії повинен підтримувати оптимальне функціонування системи збуту продукції в довгостроковій перспективі.

Концепція стратегічного маркетингу – це сучасна концепція маркетингу, яка заснована на розмежуванні понять стратегічного і операційного маркетингу

Концепція удосконалення виробництва – це сучасна концепція маркетингу, яка заснована на твердженні про те, що споживач надасть перевагу товарам, які широко поширені і доступні за ціною.

Концепція удосконалення товару – це сучасна концепція маркетингу, яка заснована на твердженні про те, що споживач надасть перевагу товарам, якість та властивості яких постійно покращуються.

Криза - це складне явище, що характеризується різким загостренням суперечностей, нестабільністю та дисбалансом у системі.

КФУ (ключові фактори успіху) – дозволяє виокремити ті галузі (технологічна, виробнича, реалізації, маркетингу, професійних навичок, організаційних можливостей тощо), у яких удосконалення діяльності буде найбільш ефективним.

Л

Лінійна карта розподілу функцій – це інструмент, на основі якого виконавці мають чітке уявлення хто і як бере участь в процесі прийняття рішень, їх опрацювання, підготовки та погодження.

М

Маржинальний аналіз – метод мікроекономічного аналізу, який передбачає розподіл загальної суми витрат на виробництво і збут продуктів відповідно до їхньої залежності від обсягу на постійні та змінні витрати.

Маркетинг-мікс (комплекс маркетингу) – комплекс заходів, що визначають позиціонування продукту на ринку та складається з «чотирьох Р» (Product, Price, Place, Promotion): продукту, ціни, місця (системи розподілу товару або системи дистрибуції) та просування.

Маркетингова взаємодія є комплексом дій щодо формування і розвитку довгострокових взаємовигідних маркетингових відносин. При цьому маркетингова взаємодія може бути зовнішньою (з органами влади, бізнес-партнерами, покупцями) і внутрішньою (з працівниками підприємства).

Маркетингова стратегія – це принципово середньо- та довгострокові рішення з відповідними способами та засобами, які визначають орієнтири та спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей, які охоплюють елементи комплексу маркетингу (продукт, ціну, місце та просування).

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

Маркетингове управління інноваційною активністю – це процес здійснення ретельно продуманої інтегрованої політики щодо розвитку інноваційного потенціалу та ініціювання маркетингових можливостей, спрямований на ефективну реалізацію інноваційних стратегій і більш повне задоволення потреб споживачів.

Маркетинговий аудит (аудит маркетингу) – комплексна періодична перевірка зовнішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій та окремих видів маркетингової діяльності підприємства, з метою визначення вузьких місць у системі маркетингу, а також розроблення рекомендацій із підвищення ефективності маркетингової діяльності та прийняття маркетингових рішень.

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.

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

Матриця БКГ (зростання /частка ринку) – ґрунтується на аналізі динаміки в рамках ЖЦТ (темп зростання ринку) та ефекту кривої досвіду (відносна частка ринку).

Матриця Мак-Кінсі (привабливість/конкурентоспроможність) – ґрунтується на оцінці привабливості ринків і конкурентоспроможності бізнесу підприємства на кожному з них.

Механізм маркетингового антикризового управління на підприємстві – це система управління, яка припускає наявність об'єкта (кризові явищі) та суб'єкта управління (відповідальні органи антикризового управління, наприклад, директор служби маркетингу), формування цільових процесів управління (підсистема моніторингу середовища підприємства, підсистема планування і прогнозування, а саме, визначення стадії, параметрів, обсягів та масштабів кризового явища, розроблення, реалізація та контроль антикризових стратегій тощо), вибір засобів та методів управління, створення чіткої системи коригування та зворотного зв'язку тощо.

Модель 5P – цей комплекс маркетингу включає модель 4P плюс додатковий елемент «People» – маркетинг відносин.

Модель 7P – це ще більш вдосконалена версія 4P. Її доповнюють такі елементи: People, Process (процес надання послуг) та Physical evidence (фізичні оточення).

Модель SIVA – це альтернатива 4P, де Solution (Рішення) – цей напрям спрямований на пошук максимально відповідного рішення, щоб задовольнити потреби покупців; Information (Інформація) – компанії дізнаються, чи цільова аудиторія з продуктом знайома, чи достатньо в них інформації, чого їм не вистачає для ухвалення рішення про купівлю, які канали використовувати для комунікації і так далі; Value (Цінність) – компанії визначають цінність продукції клієнтам. Вони аналізують конкурентне середовище, досліджують аналоги, представлені на ринку, розраховують додану вартість, Access (Доступ) – цей напрям передбачає створення зручних для споживачів точок продажів.

Модель ЖЦТ – на основі визначення положення товару на певному етапі ЖЦТ визначають фактори виробництва, маркетингу, фінансів, продаж (що може бути покладене в основу коригування бізнес-портфеля, а потім для визначення маркетингової стратегії).

Модель кривої досвіду – відтворює математичну залежність витрат на одиницю продукції від сукупного обсягу виробленої продукції (зменшувальний характер) завдяки підвищенню рівня навичок робітників, покращанню технології, економії на масштабах.

Моніторинг ринку – функція маркетингового менеджменту, що передбачає визначення місткості ринку та його елементів, вивчення поведінки споживачів, конкурентів, прогнозування збуту, аналіз кон'юнктури, можливостей підприємства тощо.

Мотивація маркетингового менеджменту – функція маркетингового менеджменту, що передбачає створення відповідних моральних і матеріальних стимулів роботи працівників служби маркетингу на підприємстві з метою забезпечення найкращого виконання ними своїх обов'язків.

Н

Неінтегрована маркетингова організаційна структура управління – це система підпорядкованості підрозділів служби маркетингу, яка здійснює свою діяльність децентралізовано, впливаючи окремо на споживача.

Неформальні тимчасові маркетингові структури управління – спонтанно утворені структури, що управляються громадськими зв'язками, не мають чіткої структуризації, розподілення завдань та відповідальності і являють собою неформальне об'єднання найдосвідченіших працівників, які пропонують відповідні маркетингові рішення директору підприємства.

О

Оперативне планування – це детальне розроблення планів підприємства для його підрозділів на короткий проміжок часу (декаду, добу, зміну). Особливість оперативного планування полягає у тому, що розроблення планових завдань для виробничих підрозділів поєднується з організацією їх виконання.

Організаційна діяльність – це діяльність, яка змушує люди об'єднуватися у групи (колективи, організації) для досягнення поставлених цілей.

Організаційна культура – це сукупність певних правил, норм, традицій, цінностей, які здобуло підприємство у процесі маркетингової взаємодії та які поділяє більшість працівників підприємства.

Організаційна поведінка – сукупність правил і способів взаємодії як окремих осіб, так і груп людей у межах підприємства.

Організаційна структура управління – сукупність елементів і підсистем, кожна з яких виконує певну функцію та забезпечує існуючі між ними зв'язки і відносини.

Організаційна структура управління підприємством – це сукупність функціональних підрозділів, що діють спільно для досягнення цілей підприємства.

34y3yіОрганізація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення певної загальної мети або сукупності цілей.

Організація маркетингового менеджменту – функція маркетингового менеджменту, що передбачає формування організаційної структури управління підприємства, її внутрішньої ієрархії, конкретних завдань, повноважень і відповідальності за реалізацію маркетингових заходів, розробка методичного забезпечення функціонування маркетингу.

Організація маркетингового менеджменту – це процес забезпечення результативної діяльності підприємств на основі оптимізації внутрішньої та зовнішньої взаємодії в умовах динамічного маркетингового середовища, спрямований на досягнення встановлених маркетингових цілей та забезпечення ефективності маркетингового управління.

Організація маркетингової діяльності підприємства – це структурна побудова управління маркетинговими функціями, яка встановлює підпорядкованість і відповідальність за виконання поставлених цілей і завдань.

II

«Портфель» підприємства – це сукупність відносно самостійних господарюючих підрозділів підприємств або стратегічних зон господарювання (СЗГ), які належать одному підприємству або в яких дане підприємство працює. Портфельний аналіз представляє собою інструмент за допомогою якого керівництво підприємства оцінює господарюючу діяльність в СЗГ з метою вкладання коштів в найбільш прибуткові напрями та скорочення інвестування в неефективні проекти.

Персоналізація – це процес адаптації маркетингових повідомлень до потреб та інтересів окремих клієнтів. Це може включати використання імені клієнта, його історії покупок, демографічних даних та інших факторів для створення більш персоналізованого досвіду.

Планування маркетингового менеджменту – функція маркетингового менеджменту, що передбачає створення і підтримка відповідності між цілями підприємства та його потенційними можливостями і шансами в процесах ринкової діяльності; розроблення конкретної програми дій.

Положення про підрозділ – це документ, що призначений вирішувати питання, пов'язані з розподілом ролей і функцій між структурними одиницями всередині підприємства.

Портфоліо-аналіз – це метод, що дає змогу визначити шанси та ризики стратегічних бізнес-одиниць, які входять до складу підприємства і стратегії розвитку кожного з них.

Посадова інструкція – це документ, що визначає організаційно-правове становище працівника в структурному підрозділі, що забезпечує умови для його ефективної праці.

Прогнозування – формування уявлення про майбутній розвиток найважливіших показників діяльності, очікувану поведінку конкурентів, споживачів, постачальників, тощо.

Програма маркетингу – це комплекс заходів, що визначають дії виробника або продавця в конкретний період часу в усіх напрямках маркетингу. В основу розроблення програми покладено дослідження ринку.

Р

Рада з питань маркетингового менеджменту – це спеціальна структура, що створюються для надання допомоги директору підприємства з питань маркетингового менеджменту, в яку входять заступники директора і провідні фахівці підприємства з маркетингу.

Реалізація маркетингового менеджменту – функція маркетингового менеджменту, що передбачає виконання розроблених планів і програм.

Результатами маркетингової діяльності підприємства – є збільшення попиту, залучення нових споживачів, рівень лояльності до підприємства (бренду), ступінь задоволення потреб споживачів, обсяги збуту продукції, ступінь поінформованості, відносна частка на ринку, дохід від реалізації тощо.

С

Служба маркетингу – це одна з найважливіших ланок в управлінні підприємством, що разом з іншими службами створює єдиний інтегрований процес, спрямований на задоволення потреб споживачів та одержання за рахунок цього запланованого прибутку.

Стратегічне планування – це процес визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, направленої на придбання та використання цих ресурсів. Стратегічне планування – це одна з основних функцій стратегічного управління і є процесом ухвалення управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації організації до зовнішнього середовища, внутрішньої організації.

Стратегічний контроль – це виявлення проблем, що виникають, і маркетингових можливостей, що відкриваються перед підприємством, та розроблення рекомендацій стосовно плану перспективних і поточних заходів, спрямованих на комплексне вдосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Стратегія – це довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який воно визначає для себе, керуючись власними міркуваннями.

Стратегія підприємства – це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.

Т

Тактика маркетинг менеджменту – це система послідовних конкретних дій з метою реалізації заданої маркетингової стратегії підприємства.

Тактичний (оперативний) маркетинг – маркетингова діяльність, метою якої є використання певної ринкової ситуації або швидке пристосування маркетингового комплексу до неї.

У

Управлінські концепції маркетингу – це система цілей і методів управління, яка покладена в основу функціонування підприємства, орієнтована на певний спосіб його діяльності на ринку та досягнення ним генеральної місії.

Ф

Формальні тимчасові маркетингові структури управління – офіційні спеціально розроблені менеджерами підприємства структури для досягнення певної мети, виконання певного завдання, що включають стійку сталу систему формальних прав, обов'язків, посадові інструкції, положення про організацію роботи та процедуру її виконання.

Ц

Цифровий маркетинг – це вид маркетингової діяльності, що за цифровими каналами цифровими методами дозволяє адресно взаємодіяти з цільовими сегментами ринку у віртуальному та реальному середовищах.

Цифрові технології оброблення і накопичення даних – це комплекс інструментів та методів, які використовуються для роботи з даними.

Цифровізація (від англ. *Digitalization*) – один з найвизначальніших трендів нашого часу, що пройшов шлях розвитку від простого цифрового кодування даних до комплексної трансформації суспільства.

Цільова група – спеціальна група фахівців (дві і більше людини), які тимчасово об'єднуються для вирішення конкретних маркетингових проблем на підприємстві.

Ш

Штатний розпис (розклад) – документ, що відображає структуру підприємства, чисельність відділу, співробітників.

Штучний інтелект (ШІ) – це спеціально навчена програма, яка за допомогою алгоритмів майже із точністю відтворює процес мозкової діяльності людини.

Штучний інтелект (ШІ) в маркетинговому менеджменті – це вид маркетингу, який використовує штучний інтелект (ШІ) для збору, аналізу та отримання інформації про клієнтів для подальших маркетингових кампаній.

CRM – це ідеологія бізнесу у питанні побудови відносин із клієнтом, яка дозволяє накопичувати, узагальнювати і здійснювати аналіз даних за результатами реалізації маркетингових акцій, продажів за кожним клієнтом, операцій із сервісного обслуговування клієнтів.

GAP-аналіз – це аналіз відмінностей (операційного і стратегічного розривів) між поставленими цілями підприємства й очікуваними результатами при незмінній політиці дій. **GAP-аналіз** – метод стратегічного розриву, що дозволяє встановити відхилення між очікуваними і реальними показниками діяльності підприємства.

QUEST-аналіз (техніка швидкого сканування зовнішнього середовища) – аналіз, який на відміну від STEP-аналізу та ETOM-аналізу дозволяє враховувати можливі взаємозв'язки і взаємовплив факторів зовнішнього середовища.

SNW-аналіз – це аналіз внутрішнього середовища підприємства (сильних, слабких і нейтральних сторін).

SRM система – це програмне забезпечення, що дозволяє автоматизувати та діджиталізувати процеси управління взаємодіями з постачальниками.

STEP-аналіз або PEST-аналіз – методично однакові, а застосовуються: перший – для країн із розвинутою економікою й стабільною політичною ситуацією, а другий – для країн зі слаборозвиненою економікою або економікою перехідного періоду. Важливою є пріоритетність врахування певних факторів з огляду на їх можливості впливу та стабільність. Рекомендується обмежитися тими сферами, які роблять істотний вплив на діяльність підприємства. STEP-аналіз – аналіз соціальних, технологічних, економічних та політичних факторів макросередовища (PEST-аналіз – аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів макросередовища).

SWOT-аналіз – це метод, що передбачає пошук можливостей і загроз, які містяться у зовнішньому середовищі підприємства; дослідження сильних і слабких сторін підприємства; визначення ланцюгових зв'язків між такими групами факторів за допомогою кількісних і якісних методик.

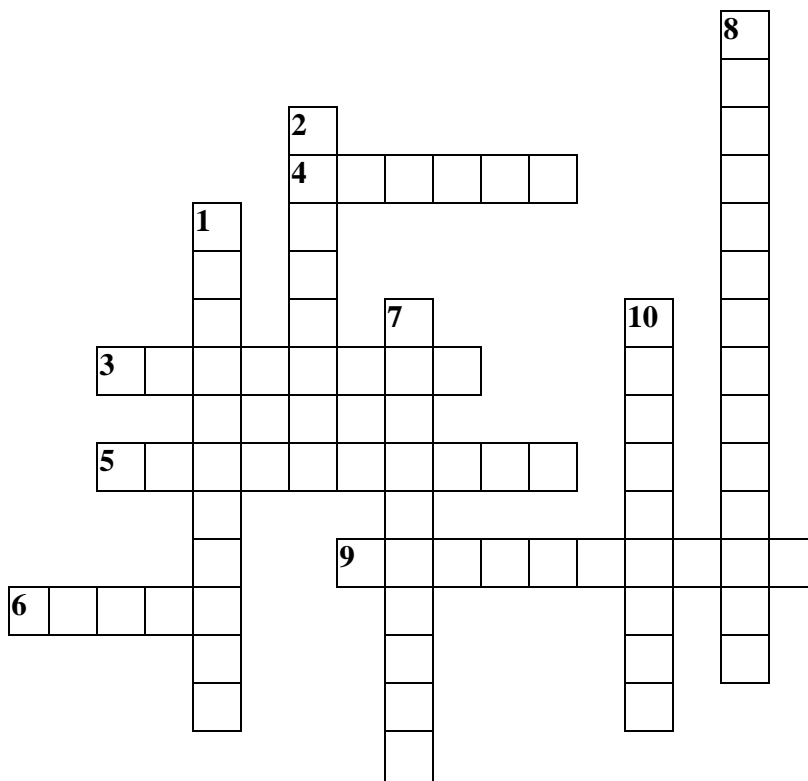
ETOM-аналіз – аналіз загроз і можливостей зовнішнього середовища на основі матриці з обмеженою кількістю виокремлених експертами факторів і подій.

Content-аналіз (від англ. contents – зміст, вміст) – стандартна методика дослідження, що має своїм предметом аналіз змісту текстових масивів і продуктів комунікативної кореспонденції, тобто полягає у 158-ми визначеннях кількісних та якісних комунікаційних показників в текстовій інформації. Ці методики дозволяють провести різноспрямований якісний факторний аналіз для підприємства в цілому, його СПП або товарів. Цей аналіз має бути покладений в основу подальших аналітичних досліджень (у т.ч. для визначення функціональної маркетингової стратегії та її субстратегій), а на першому етапі для визначення місії та цілей діяльності підприємства.

НАВЧАЛЬНИЙ ТРЕНІНГ

Тема 1. СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ І ЗАВДАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Кросворд до теми 1:



По горизонталі:

3) Предметом маркетингового менеджменту є система виробничих відносин, яка спрямовує управління виробництвом на задоволення потреб споживачів за рахунок створення цілісного ланцюга «товаровиробник – ****», кожна ланка якого сприяє збільшенню цінностей для кінцевого споживача.

4) Метою маркетингового менеджменту є спрямованість маркетингового планування, організації, мотивації, реалізації, аналізу та контролю на ефективне задоволення потреб споживачів завдяки **** та отримання запланованих результатів.

5) Як називається етап формування маркетингового інструментарію, який завершився до початку ХХ століття, коли маркетинг набув «статусу» прикладної теорії та самостійної навчальної дисципліни.

6) Що виступає об'єктом маркетингового менеджменту?

9) Котлер Ф. визначає маркетинговий менеджмент як процес **** та реалізації концепцій щодо ціноутворення, просування та розподілу ідей, товарів та послуг, направлений на здійснення обмінів, котрі задовольняють індивідуальні та організаційні цілі.

По вертикалі:

1) Концепція удосконалення **** заснована на твердженні про те, що споживач надасть перевагу товарам, які широко поширені і доступні за ціною.

2) Маркетинговий менеджмент – це аналіз, планування, втілення в життя та контроль за проведенням заходів, що містять маркетингову **** стосовно продукту підприємства, ціноутворення, комунікацій та розподілення.

7) На початок 90-х років ХХ сторіччя і на сьогоднішній день – компанії починають застосовувати поняття «маркетингові мережі» та «маркетинг на ****».

8) Яка концепція маркетингового менеджменту націлене на координацію економічних, психологічних і суспільних дій?

10) Створення відповідних моральних і матеріальних стимулів роботи працівників служби маркетингу на підприємстві з метою забезпечення найкращого виконання ними своїх обов'язків – це ****.

Тестові завдання до теми 1:

1. Маркетинговий менеджмент – це:

а) підприємницька діяльність, пов'язана із просуванням товарів і послуг від виробника до споживача;

б) філософія сучасного бізнесу, що визначає стратегію і тактику фірми в умовах конкуренції та являє собою орієнтовану на споживача виробничо-збутову діяльність, що забезпечує фірмі довгостроковий максимальний прибуток від реалізації її продукції;

в) процес управління виробництвом, фінансами та персоналом підприємства, підпорядкований вимогам, особливостям і тенденціям ринку;

г) самостійний вид професійно здійснюваної діяльності, спрямований на досягнення в ринкових умовах кількісних цілей, шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів із застосуванням принципів, функцій і методів економічного механізму менеджменту.

2. Предметом вивчення маркетингового менеджменту – є:

а) планування, організація і контроль стратегії та програм маркетингової діяльності;

б) система виробничих відносин, яка спрямовує управління виробництвом на задоволення потреб споживачів;

в) обсяг і структура попиту;

г) процес моніторингу маркетингової інформації.

3. На якому еволюційному етапі маркетингового менеджменту з'являються концепції: маркетингу, освіченого маркетингу, маркетингового управління, конкурентної раціональності, стратегічного маркетингу, максимаркетингу, маркетингу відносин, мегамаркетингу:

а) інтуїтивний етап формування маркетингового інструментарію, що тривав до початку ХХ століття;

б) етап формування та розвитку концепцій управління маркетингом суб'єкту, що тривав з початку і до середини ХХ століття;

в) етап формування та розвитку концепцій маркетингового управління суб'єктом, що розпочався з 50-х років ХХ ст., триває і до сьогодні;

г) на всіх зазначених етапах.

4. На якому еволюційному етапі маркетингового менеджменту з'являються концепції: удосконалення виробництва, удосконалення товару, інтенсифікації комерційних зусиль:

а) інтуїтивний етап формування маркетингового інструментарію, що тривав до початку ХХ століття;

б) етап формування та розвитку концепцій управління маркетингом суб'єкту, що тривав з початку і до середини ХХ століття;

в) етап формування та розвитку концепцій маркетингового управління суб'єктом, що розпочався з 50-х років ХХ ст., триває і до сьогодні;

г) на всіх зазначених етапах.

5. До функцій маркетингового менеджменту відносять:

а) моніторинг ринку, планування, організація, мотивація, реалізація, контроль;

б) дослідження ринку, втілення у життя, аналіз, регулювання, контролінг;

в) моніторинг ринку, планування, організація, аналіз, регулювання, контроль, аудит;

г) моніторинг ринку, планування, організація, контроль.

6. Сутність якого принципу маркетингового менеджменту полягає у залежності між внеском кожного працівника маркетингової структури в результати діяльності підприємства і його особистими доходами:

а) орієнтація управління маркетингом на інноваційний шлях розвитку підприємств;

б) використання системного підходу до управління маркетингом;

в) правильний підбір і раціональне розміщення кадрів;

г) матеріальна і моральна зацікавленість в результатах праці.

7. До управлінських концепцій маркетингового менеджменту належать:

а) концепція стратегічного маркетингу, конкурентної раціональності, максималізму, маркетингового управління;

б) прикладні концепції промисловий, торговий, банківський, передвиборний, релігійний, соціальний маркетинг, макромаркетинг;

в) розвиваючий, протидіючий маркетинг, демаркетинг, ремаркетинг;

г) всі зазначені концепції відносяться до управлінських.

8. Яка управлінська концепція маркетингового менеджменту заснована на тому, що управління маркетингом повинно бути націлене на процес створення і розширення міцних взаємовигідних відносин із споживачами та іншими особами:

а) концепція стратегічного маркетингу;

б) концепція соціального маркетингу;

в) концепція ремаркетингу;

г) концепція маркетингу відносин.

9. До сучасних тенденцій розвитку маркетингового менеджменту не відносять:

а) поява нових сегментів ринку, тенденції до постійних змін в структурі споживчого попиту;

б) посилення впливу європейської інтеграції і глобалізації економіки;
в) маркетинг стає суто функцією відділу маркетингу (менеджера-маркетолога);

г) зростання значення і рівня сервісного обслуговування, підвищення якості продукції і послуг, що пропонуються споживачеві.

10. До сучасних тенденцій розвитку маркетингового менеджменту відносять:

а) сталий характер структури споживчого попиту;
б) швидка поява і розповсюдження товарів-новинок відносно наявних товарів-аналогів;

в) тенденція до зменшення витрат на рекламу, просування товарів та на інші маркетингові заходи;

г) зменшення значення каналів розподілу продукції.

Ситуаційна вправа до теми 1:

Виробничо-торговельне підприємство «Вінницький молококонсервний комбінат «ROSHEN»» був відкритий у місті Вінниця. На кінець 2023 р. чистий прибуток в порівнянні із запланованим показником зріс на 5%.

Планова потужність комбінату дозволяє переробляти 600 т молока на добу, і виробляти 10 різновидів молочної продукції, зокрема, молоко сухе, молоко сухе знежирене, вершки сухі, масло вершкове, пастеризовані вершки, молоко згущене з додаванням цукру. Крім традиційних найменувань, комбінатом здійснюється виробництво нових для українського ринку видів молочної продукції: сухе молоко з підвищеним вмістом вільних жирів, сухе карамелізоване молоко, зневоднений молочний жир, фракційний молочний жир.

Потужність виробничих ліній дозволяє виробляти добовий обсяг до 48 т сухих продуктів, до 30 т масла, до 18 т молочного жиру і до 50 т згущеного молока.

Комбінат оснащений сучасним обладнанням з високою енергоефективністю відомих світових брендів. Окрему увагу під час будівництва підприємства приділено питанню екологічної безпеки. Для очищення стічних вод використана запатентована в США технологія 5-ступінчастою механічною і біохімічною очистки, використані і сучасні технології в очищенні викидів повітря.

Проаналізуйте ситуацію та дайте відповіді на питання:

1) визначте, якими концепціями маркетингового менеджменту керується служба маркетингу у діяльності ВТП «Вінницький молококонсервний комбінат «ROSHEN»» для досягнення конкурентних переваг на ринку?

2) які принципи маркетингового менеджменту прослідковуються у діяльності ВТП «Вінницький молококонсервний комбінат «ROSHEN»»?

3) проаналізуйте маркетингові інструменти, які ВТП «Вінницький молококонсервний комбінат «ROSHEN»» використовує у своїй діяльності;

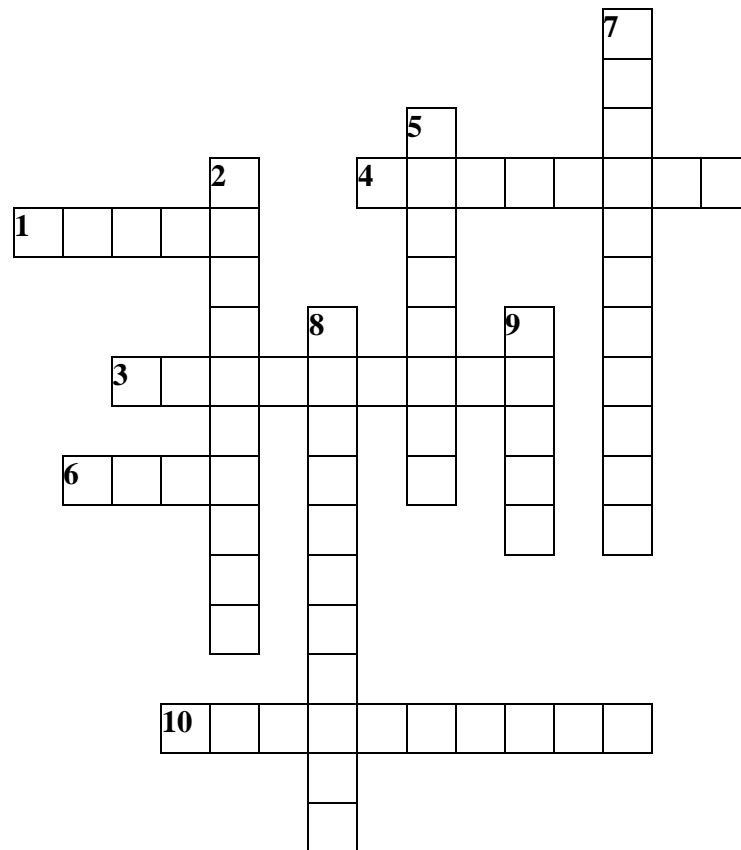
4) наскільки ефективно керівництво ВТП «Вінницький молококонсервний комбінат «ROSHEN»» використовує у своїй діяльності інструментарій маркетингового менеджменту?

5) Визначте, за якою концепцією маркетингового менеджменту буде діяти ВТП «Вінницький молококонсервний комбінат «ROSHEN»», якщо керуватиметься такими принципами:

№ з/п	Принципи маркетингового менеджменту	Концепція маркетингового менеджменту
1	Виробляти необхідну кількість продукції, яка задовольнятиме потреби покупці (споживача)	
2	Поважайте та бережіть свого споживача!	
3	Асортимент продукції повинен бути ширшим, ніж у конкурентів	
4	Збут, реклама і сервіс – це головні складові системи просування нашої продукції	
5	Маркетинг – це філософія нашого комбінату	
6	Споживачі самотужки ніколи не будуть шукати нашу продукцію, якщо ми не докладемо до цього зусиль	
7	Хто економить на системі збуту, той економить на процвітанні організації	
8	Спрямовуємо нашу діяльність на довгостроковий результат	

Тема 2. МЕХАНІЗМ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Кросворд до теми 2:



По горизонталі:

1) Один із інструментів комплексу маркетингу, що входить до механізму управління попитом і трактується як, все те, що може бути реалізована на ринку для задоволення потреб споживачів.

3) Як процес зв'язку працівників (підрозділів, організацій) комунікації можуть виникати в середині підприємства і називаються *****.

4) Як складова управління маркетинговою функцією підприємства маркетинговий ***** проводиться шляхом моніторингу маркетингової діяльності підприємства.

6) Один із інструментів маркетинг-міксу, що входить до механізму управління попитом і трактується як, грошовий вираз вартості, кількості грошей, що сплачується або одержується за одиницю товару або послуги.

10. Як складова управління маркетинговою функцією підприємства маркетингове ***** здійснюється шляхом розробки комплексу перспективних і поточних маркетингових планів.

По вертикалі:

2) Один із інструментів маркетинг-міксу, що входить до механізму управління попитом і трактується як, елемент, що забезпечує передачу

споживачу певної інформації про товар, його переваги, сподіваючись на зворотній відгук у вигляді відвідання торгової точки, звернення до консультанта-продавця чи врешті-решт акту купівлі.

5) Як процес зв'язку працівників (підрозділів, організацій) комунікації можуть виникати між підприємством і зовнішнім середовищем та називаються *****.

7) Під комунікаційним процесом розуміють обмін ***** між групою людей (працівників) з метою розв'язання певної проблемної ситуації або явища.

8) Головним завданням управлінського регулювання комунікаційного процесу є ***** інформаційного обміну на всіх рівнях управління підприємством

9) Один із інструментів 4P, що входить до механізму управління попитом і трактується як дії, які здійснює підприємство для забезпечення доставки товару цільовій групі споживачів у потрібне місце і час.

Тестові завдання до теми 2:

1. Як процес зв'язку працівників (підрозділів, організацій) комунікації бувають:

- а) вхідні та вихідні;
- б) внутрішні та зовнішні;
- в) прямі та зворотні;
- г) звичайні та специфічні.

2. Результативність комунікацій підприємства не залежить від:

- а) характеристики трудового колективу підприємства, їх бажання брати участь в інформаційному обміні;
- б) особливостей організаційної структури управління підприємством;
- в) інформаційного переважання працівників;
- г) величини чистого прибутку підприємства.

3. Покращити існуючі комунікаційні зв'язки підприємства на ринку не можливо за рахунок:

- а) наявних психологічних бар'єрів;
- б) управлінського регулювання комунікаційного процесу
- в) вдосконалення системи зворотного зв'язку та збору пропозицій
- г) використання сучасних інформаційних технологій за рахунок останніх досягнень комп'ютерної і телекомунікаційної індустрії

4. Який елемент системи управління маркетинговою функцією підприємства акумулює внутрішню звітність, поточну та дослідницьку інформацію, а також аналітичну систему маркетингу?

- а) маркетингова інформаційна система;
- б) організація маркетингу;
- в) маркетингове планування;
- г) маркетинговий контроль та аналіз.

5. Який елемент системи управління маркетинговою функцією підприємства передбачає упорядкування завдань, повноважень і відповідальності служб маркетингу у реалізації стратегічних цілей підприємства?

- а) маркетингова інформаційна система;
- б) організація маркетингу;
- в) маркетингове планування;
- г) маркетинговий контроль та аналіз.

6. Який елемент системи управління маркетинговою функцією підприємства створюється шляхом розробки комплексу перспективних і поточних маркетингових планів?

- а) маркетингова інформаційна система;
- б) організація маркетингу;
- в) маркетингове планування;
- г) маркетинговий контроль та аналіз.

7. Який елемент системи управління маркетинговою функцією підприємства формується за рахунок проведення моніторингу маркетингової діяльності підприємства?

- а) маркетингова інформаційна система;
- б) організація маркетингу;
- в) маркетингове планування;
- г) маркетинговий контроль та аналіз.

8. Управління попитом спрямоване на досягнення підприємством поставленої мети за рахунок впливу на:

- а) рівень, часові межі і структуру попиту;
- б) витрати, ринкову ситуацію та споживача;
- в) маркетологів, що займаються плануванням, організацією та контролем маркетингової діяльності;
- г) всі функціональні підрозділи підприємства.

9. Відповідальність за формування дієвого маркетинг-міксу як механізму управління попитом несе:

- а) топ-менеджер підприємства;
- б) менеджер по продукту;
- в) менеджер (інструктор, спеціаліст) з навчання персоналу стандартизованим прийомам маркетингової діяльності з врахуванням особливостей ринку і підприємства;
- г) економіст-аналітик.

10. В основу механізму управління попитом покладено:

- а) організаційну структуру управління маркетингом;
- б) маркетинг-мікс;
- в) функції та принципи маркетингового менеджменту;
- г) достатній рівень фінансового забезпечення.

Ситуаційна вправа до теми 2:

Магазин «Домашній маркет», розташований у м. Вінниця, був побудований та розпочав діяльність у 2013 році на основі внесків засновників. Магазин є юридичною особою, має самостійний баланс, володіє власним майном, має розрахунковий і валютний рахунки, і функціонує на принципах повної економічної та правової самостійності. В своїй діяльності магазин керується чинним законодавством і статутом, затвердженим міськвиконкомом м. Вінниці.

Мережа супермаркетів «Домашній маркет» - це 80 магазинів, розташованих в різних районах Вінниці та області. Щоденно в них здійснюються покупки якісних продовольчих та непродовольчих товарів близько 10 тисяч покупців.

Завжди свіжі та якісні продукти, високий рівень обслуговування, помірні ціни - ось головні переваги магазинів «Домашній маркет», яким вже давно віддають перевагу жителі міста.

Сучасний етап економіки в Україні характеризується динамічним маркетинговим середовищем: негативним є стан соціальної інфраструктури; збільшилося розірвання між платоспроможним попитом на товар і їхньою пропозицією, гострою залишається проблема збалансованості товарообігу з товарними ресурсами. Для того, щоб в даних умовах успішно функціонувати на ринку споживчих товарів підприємствам необхідно своєчасно вживати заходи для адаптації внутрішнього середовища до умов зовнішнього середовища, що постійно змінюються.

У свою чергу, однією з умов ефективного управління підприємством в умовах ринкової економіки є своєчасне надходження інформації. Але в існуючій мережі супермаркетів «Домашній маркет» інформаційне забезпечення має ряд недоліків.

Таблиця 2.1 Основні показники фінансово-господарської діяльності магазину «Домашній маркет», м. Вінниця

№	Показники	Одиниці виміру	Період	
			Попередній	Звітний
1	Товарообіг	тис.грн.	27210,3	33649,4
2	Доход від реалізації без ПДВ	тис.грн.	3932,8	5471,1
3	Інші операційні доходи	тис.грн.	235,1	201,2
4	Адміністративні витрати	тис.грн.	350,6	504,8
5	Витрати на збут	тис.грн.	3800,6	5148,2
6	Прибуток від реалізації	тис.грн.	16,7	19,3
1	2	3	4	5
7	Інші доходи	тис.грн.	0	0
8	Інші витрати	тис.грн.	0	0
9	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис.грн.	16,7	19,3
10	Податок на прибуток від звичайної діяльності	тис.грн.	5,0	5,8
11	Чистий прибуток	тис.грн.	11,7	13,5
12	Середньорічна вартість ОФ	тис.грн.	9036	8125,9

13	Середня вартість обігових коштів	тис.грн.	2840,7	4340,4
14	Середньоспискова чисельність працівників	осіб	823	980
	- з них працівники апарату управління	осіб	176	223
15	Фонд оплати праці	тис.грн.	1209,2	1595,1
	- у т.ч. виплата премій	тис.грн.	60,5	80,1

Проаналізуйте ситуацію та дайте відповіді на питання:

1) використовуючи наведені нижче дані щодо попиту і пропозиції на товар А, що продається в мережі супермаркетів «Домашній маркет» встановіть, що матиме місце на ринку: переважання попиту чи пропозиції якщо ціна товар А становитиме: а) 12 грн.; б) 20 грн.

Ціна, грн.	Обсяг попиту тис. шт. на рік	Обсяг пропозиції тис. шт. на рік
10	10	3
12	9	4
14	8	5
16	7	6
18	6	7
20	5	8

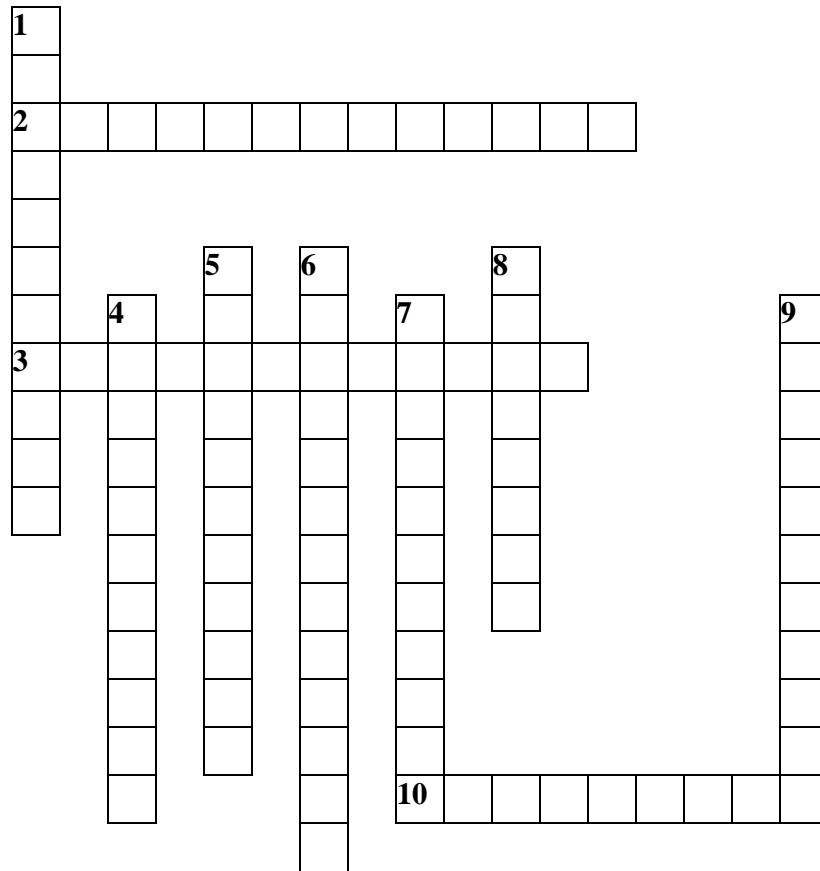
2) оцініть інформаційне забезпечення управління мережі супермаркетів «Домашній маркет» та визначте проблеми, що потребують прийняття управлінського рішення;

3) з даними табл. 2.1 проаналізуйте ефективність управління мережі супермаркетів «Домашній маркет» та визначте основні напрями її підвищення;

4) складіть оперативний план заходів реалізації рішення щодо відкриття нового магазину у мікрорайоні Поділля (м. Вінниця);

Тема 3. ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Кросворд до теми 3:



По горизонталі:

2) Як називається маркетингова організаційна структура управління як система підпорядкованості підрозділів служби маркетингу, що здійснює свою діяльність децентралізовано, впливаючи окремо на споживача?

3) Який принципи організації маркетингового менеджменту базується на творчому підході персоналу служби маркетингу, їх здатності, бажанні і можливостях застосовувати інновації у маркетинговій діяльності підприємства?

10) Однією із основних категорії організації маркетингового менеджменту є та, що базується на комплексній дії щодо формування і розвитку довгострокових взаємовигідних маркетингових відносин.

По вертикалі:

1) Маркетинговий інструмент, який може використовувати підприємство під час організації маркетингового менеджменту, що допомагає систематично вивчати кращий досвід у сфері організації маркетингового управління і втілювати найкращі організаційні рішення.

4) Яка тимчасова форма організації маркетингу на підприємстві не має чіткої структуризації, розподілення завдань та відповідальності, спонтанно утворена та управляється громадськими зв'язками?

5) Як називається маркетингова організаційна структура управління як система підпорядкованості підрозділів служби маркетингу, що здійснює свою діяльність цілісно, впливаючи на споживача?

6) Цей тип маркетингової структури управління підприємством забезпечує управління багатопрофільним підприємством із великою загальною кількістю працівників та територіально віддаленими підрозділами.

7) Організаційна структура управління підприємством – це сукупність функціональних *****, що діють спільно для досягнення цілей підприємства.

8) Цей тип маркетингової структури управління забезпечує управління підприємством із великими масштабами маркетингової діяльності, дозволяє поділ об'єктів маркетингового менеджменту на групи, що є постійно актуальними, та групи, що є змінними та утворює вертикальний рівень у вигляді ієрархічної структури і горизонтальний рівень – маркетингові програми.

9) Як називається в класичному розумінні група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення певної загальної мети або сукупності цілей?

Тестові завдання до теми 3:

1. *Сукупність та взаємозв'язок організаційних ролей у групі (колективі, організації) це:*

- а) організаційна структура управління підприємства;
- б) організаційна діяльність;
- в) організація;
- г) умова організації маркетингового менеджменту.

2. *До умов організації маркетингового менеджменту не входять:*

- а) комунікаційна активність, якість взаємовідносин;
- б) орієнтація на маркетинг, цільовий вектор;
- в) бенчмаркінг, маркетинг відносин;
- г) талановитість керівництва, мотиваційний механізм.

3. *До категорій організації маркетингового менеджменту не входять:*

- а) організаційна структура управління, організаційна поведінка;
- б) бенчмаркінг, маркетинг відносин;
- в) організаційна дисципліна, організаційна культура;
- г) організація, маркетингова взаємодія, стратегічні зміни.

4. *Організація маркетингової діяльності підприємства – це:*

а) структурна побудова управління маркетинговими функціями, яка встановлює підпорядкованість і відповідальність за виконання поставлених цілей і завдань.

б) сукупність елементів і підсистем, кожна з яких виконує певну функцію та забезпечує існуючі між ними зв'язки і відносини;

в) система цілей і методів управління, яка покладена в основу функціонування підприємства, орієнтована на певний спосіб його діяльності на ринку та досягнення ним генеральної місії;

г) система, що призначена для визначення місткості ринку та його елементів, вивчення поведінки споживачів, конкурентів, прогнозування збуту, аналіз кон'юнктури, можливостей підприємства тощо.

5. *Ефективність організації маркетингового менеджменту з точки зору підприємства означає:*

- а) підвищення вартості капіталу;
- б) приносить задоволення від роботи;
- в) має чіткі лінії підпорядкованості і розподілу відповідальності;
- г) гарантія високого рівня заробітної плати.

6. *Ефективність організації маркетингового менеджменту з точки зору персоналу (співробітників) означає:*

- а) підвищення вартості капіталу;
- б) дозволяє приймати участь у прийнятті управлінських маркетингових рішень;
- в) досягнення максимального споживчого задоволення;
- г) досягнення запланованого розміру прибутку.

7. *Інтегрованість як принцип організації маркетингового менеджменту на підприємстві означає:*

- а) організація маркетингового менеджменту охоплює усі сфери діяльності підприємства;
- б) чіткий розподіл операцій, що дає можливість групування однотипних маркетингових операцій, відсутність дублювання функцій маркетингу, забезпечення єдності керівництва маркетинговою діяльністю;
- в) підприємство, як єдина система, що поєднує різні погляди людей і різні системи взаємовідносин;
- г) сприяння зміцненню зовнішніх і внутрішніх взаємовідносин підприємства.

8. *Яку модель інтегрованої маркетингової структури управління доцільно застосовувати, коли обмежений товарний асортимент продукції підприємства та невелика кількість ринків, де відбувається її продаж?*

- а) функціональна;
- б) товарна (продуктова);
- в) орієнтована на групу споживачів;
- г) орієнтована на території.

9. *Яку модель інтегрованої маркетингової структури управління доцільно застосовувати, коли підприємству притаманний широкий товарний асортимент, призначений для різноманітних ринків?*

- а) матрична;
- б) товарно-ринкова;
- в) територіально-функціональна;
- г) формальна тимчасова, наприклад, венчурна група.

10. *До тимчасових форм організації маркетингу на підприємстві не відносяться:*

- а) цільова група;
- б) рада з питань маркетингового менеджменту;
- в) неформальна маркетингова структура управління;
- г) ринкова.

Ситуаційна вправа до теми 3:

На великому виробничо-торговельному підприємстві, що має територіально-функціональну структуру організації маркетингових служб, загальний штат відділу маркетингу складає 30-40 осіб, а кожний функціональний відділ налічує 10-15 осіб.

Для даного підприємства необхідне існування функціональних відділів за усіма основними напрямками маркетингової діяльності, у яких відповідно до штатного розпису сумарно працюють: мінімально - 10, а максимально - 15 осіб. у кожному.

Проаналізуйте ситуацію та дайте відповіді на питання:

1) визначте мінімальну та максимальну кількість штатних працівників управління, які займаються безпосередньо маркетинговою діяльністю;

2) побудуйте схему організаційної структури управління даного виробничо-торговельного підприємства;

3) проаналізуйте переваги та недоліки територіально-функціональної структури організації маркетингової служби даного виробничо-торговельного підприємства;

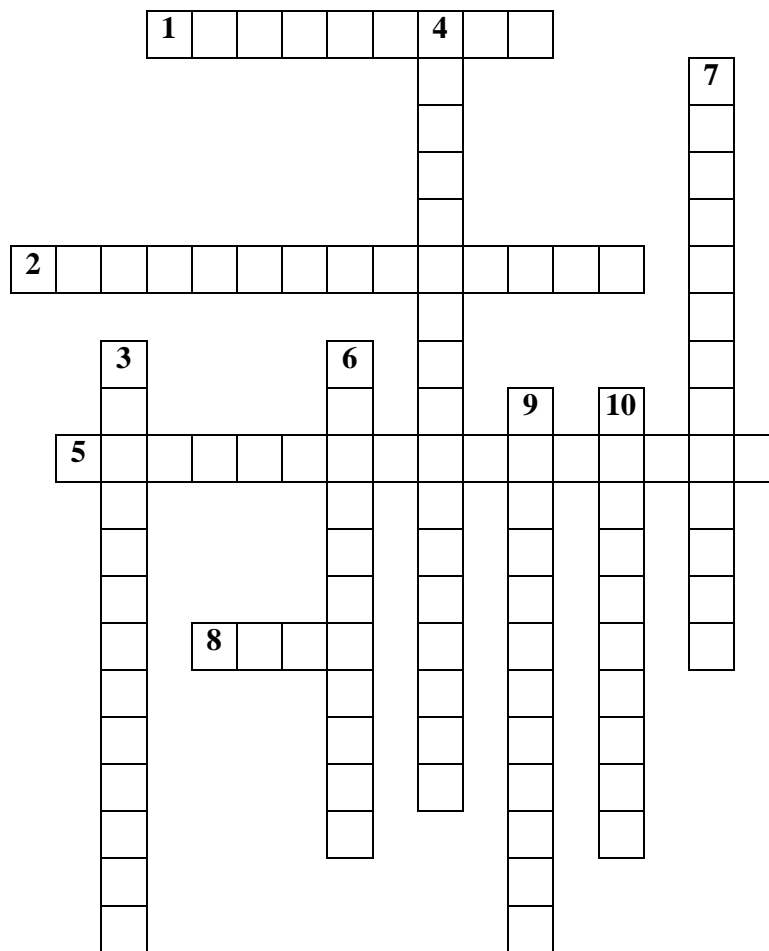
4) розробіть програму організації маркетингового менеджменту для даного виробничо-торговельного підприємства

5) яку організаційну структуру управління маркетингом доцільно було обрати для даного виробничо-торговельного підприємства, якщо б воно займалось виготовленням та збутом наступної продукції:

№ з/п	Вид продукції	Організаційна структура управління маркетингом		
		Тип	Переваги	Недоліки
1	Зерно			
2	Будівельні матеріали			
3	Побутова техніка			
4	Килимові вироби			
5	Книги			
6	Дитяче харчування			
7	Хлібобулочні вироби			

Тема 4. МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ

Кросворд до теми 4:



По горизонталі:

1) Пристосованість до змін навколишнього середовища; можливість внесення відповідних коректив це принцип маркетингового планування який називається ***.

2) Послідовність та узгодженість маркетингових дій протягом тривалого часу свідчить про його ***.

5) Якщо маркетинговий план розробляється на період до одного року – це ***.

8) Документ, що містить відомості про ринок, маркетингові стратегії і конкретні заходи, що пропонуються використовувати для досягнення цілей підприємства – це маркетинговий ***.

По вертикалі:

3) Організуючи маркетингове планування, слід враховувати ті ***, які можуть призвести до створення нереальних планів.

4) Якщо маркетинговий план розробляється на період – 1-5 років – це ***.

6) Витрати на маркетингове планування мають окупатися відповідними доходами, приносити прибуток – це ***.

7) Якщо маркетинговий план розробляється на період - 5-15 років – це ***.

9) Якщо плани розраховуються на конкретний період часу, чітко визначені ринки (сфери діяльності); планові величини мають числовий вираз із досить високим ступенем точності це свідчить про *** принципу маркетингового планування.

10) Приведення потенціалу підприємства у відповідність до вимог навколишнього бізнес-середовища, потреб споживачів, обраних цільових ринків - це завдання маркетингу планування, яке називається ***.

Тестові завдання до теми 4:

1. Вкажіть вірне визначення терміну «Маркетингове планування»:

а) дослідження умов навколишнього середовища та потенціалу підприємства за допомогою програмування;

б) управлінський процес створення планових функцій та їх реальне виконання;

в) номенклатура продукції виробничого підприємства;

г) управлінський процес створення і дотримання відповідності між цілями підприємства та його потенційними можливостями і перспективами в господарських процесах ринкової діяльності.

2. Деталізація та обґрунтування переліку конкретних маркетингових дій це - :

а) завдання маркетингового планування;

б) принцип маркетингового планування;

в) функція маркетингового планування;

г) засіб маркетингового планування.

3. До принципів маркетингового планування слід віднести:

а) повнота та комплектність, конкретність, гнучкість, безперервність, економність, дійсність, документальність;

б) дослідження умов, відповідність до вимог, розробка заходів, деталізація та обґрунтованість, виконання запланованих маркетингових дій, прогнозування перспектив;

в) конкретність, гнучкість, безперервність, виконання запланованих маркетингових дій;

г) відповідність до вимог, дослідження умов та розробка заходів.

4. За тривалістю дії, маркетингові плани поділяють:

а) на перспективні;

б) на середньострокові;

в) на короткострокові;

г) відповіді а), б), в) – вірні.

5. За масштабами маркетингові плани поділяють на :

а) продуктові;

б) корпоративні;

в) цільові;

г) предметні.

6. За об'єктом, маркетингові плани поділяють на:

- а) продуктові;
- б) корпоративні;
- в) цільові;
- г) предметні.

7. За предметом, маркетингові плани поділяють на :

- а) продуктові;
- б) корпоративні;
- в) цільові;
- г) «знизу-вгору».

8. Для досягнення завершеного вигляду системи маркетингового планування в умовах підприємства потрібно, щоб:

- а) керівництвом були знайдені засоби інтеграції системи з іншими функціональними складовими підприємства;
- б) було досягнуто горизонту планування;
- в) планування окупувалося б відповідними доходами;
- г) керівники ігнорували не престижні сегменти ринку.

9. Маркетинговий план є:

- а) інструментом планування і реалізації маркетингової діяльності підприємства;
- б) заходом планування і реалізації маркетингової діяльності підприємства;
- в) засобом планування і реалізації маркетингової діяльності підприємства;
- г) важелем планування і реалізації маркетингової діяльності підприємства.

10. Недосконалість програми маркетингу – це:

- а) чинник зовнішнього впливу;
- б) чинник внутрішнього впливу;
- в) чинник мікромаркетингу;
- г) чинник макромаркетингу.

Ситуаційна вправа до теми 4:

Приватне підприємство «Агро-Тера», (с. В. Стадниця, Вінницька обл.), створено у 2005 році.

Основним видом діяльності є виробництво та торговельна діяльність у сфері оптової, роздрібної торгівлі товарами (працює на ринку соняшникової олії).

У процесі розробки бізнес-плану виникла проблема вибору каналів реалізації товару.

Керівництво приватного підприємства звернулось з проханням надати допомогу у виборі оптимального рішення щодо каналів реалізації продукції, виходячи із таких даних (табл. 4.1) :

Таблиця 4.1 Оптимальні рішення щодо каналів реалізації продукції приватного підприємства «Агро-Тера»

Види ринків	Умови, характеристики ринків
1. Місткість ринку:	
- державне замовлення	Мінімально 70% товарної маси
- на біржі	Середня
- бартер	Обмежена
2. Ціна продажу:	
- державне замовлення	Фіксована (при додатковому продажу понад обсяг державного замовлення ціна підвищується)
- на біржі	Ціна ринкова залежно від попиту та пропозиції
- бартер	Ціна покупця
3. Торгова обстановка:	
- державне замовлення	Угода укладена
- на біржі	Ситуаційна
- бартер	Ситуаційна
4. Забезпеченість необхідними матеріальними ресурсами під угоду:	
- державне замовлення	На 60%
- на біржі	Не гарантується
- бартер	Гарантується за інтересами
5. Наявність нормативних актів:	
- державне замовлення	Визначає здобувач
- на біржі	Визначає здобувач
- бартер	Визначає здобувач
6. Конкуренція	
- державне замовлення	Практично відсутня
- на біржі	Ще не розвинута
- бартер	Середня
7. Вимоги до якості	
- державне замовлення	Середня
- на біржі	Середня

Примітка: Процес вибору каналів реалізації продукту підприємства охоплює:

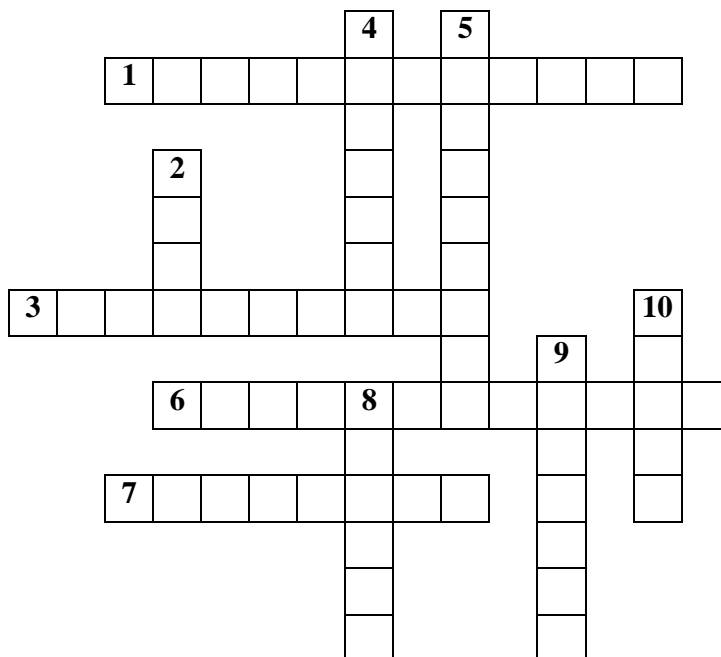
- вибір типу каналу товаропросування;
- визначення чисельності персоналу і принципів побудови служби збуту (за географічною ознакою чи за видами товарів);
- розробку системи підготовки, добору і стимулювання працівників служби збуту фірми.

Проаналізуйте ситуацію та дайте відповіді на питання:

- 1) визначте головні можливості і загрози з боку ринку для ПП «Агро-Тера»;
- 2) на які цільові сегменти орієнтує підприємство свою продукцію;
- 3) визначте основні методи збуту продукції існуючих каналів товароруху та виберіть оптимальний для даного підприємства;
- 4) запропонуйте оптимальний канал розподілу продукції.

Тема 5. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ

Кросворд до теми 5:



По горизонталі:

1) Першою науковою працею з проблем стратегії підприємств є книга американського математика і економіста (1918-2002) «*** стратегія» (1965), у якій зроблено теоретичні узагальнення, сформульовано рекомендації щодо поліпшення управління розвитком підприємства, запропоновано модель і систематизовані схеми, виокремлено етапи прийняття і виконання стратегічно важливих для підприємства рішень.

3) При формуванні стратегії важливе місце має *** ходу її реалізації, метою якого є дослідження ефективності вибору, впровадження і реалізація маркетингової стратегії.

6) Маркетингові цілі підприємства – це конкретні якісні та кількісні *** підприємства у показниках обсягу продажу або прибутку, котрі можуть бути досягнуті за певний час.

7) Предметом маркетингової стратегії є вирішення питань щодо того, які *** (стратегічні простори) мають бути освоєні підприємством, і яким чином це завдання можна виконати.

По вертикалі:

2) Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб взаємоузгодити маркетингові *** підприємства з її можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги.

4) Сучасні стратегії підприємств у конкретній галузі відображають ***, які відбуваються в ній.

5) Довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який воно визначає для себе, керуючись власними міркуваннями називається ***.

8) Будь-яка маркетингова стратегія визначає *** дій підприємства і по відношенню до споживачів, і по відношенню до конкурентів.

9) Хто є автором 10-ти кроків до успіху в формуванні стратегії маркетингу підприємства.

10) Маркетинг як галузь знань досліджує ***, якому притаманні зростання ділової активності та її спад.

Тестові завдання до теми 5:

1. Вперше термін «стратегія» запозичений у:

- а) військових;
- б) службовців;
- в) маркетологів;
- г) дипломатів.

2. Доповніть визначення відсутніми ключовими словами:

Стратегія підприємства – це ... (1) план його потенційної поведінки в умовах ... (2) про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає ... (2), довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, ... (2) і можливостей, усунення ... (1) сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.

3. Вкажіть кому з наведених нижче науковців належить наступне тлумачення поняття «Маркетингова стратегія – це напрям (вектор) дій підприємства із створення його цільових ринкових позицій»:

- а) Н. Куденко;
- б) Г. Багієв та В. Тарасевич;
- в) С. Ілляшенко;
- г) С. Гаркавенко;

4. Визначте характерні риси маркетингової стратегії:

- а) достроковість та орієнтованість;
- б) незалежність;
- в) бюрократичність;
- г) ліберальність.

5. За строками розробки та реалізації маркетингові стратегії поділяють:

- а) на довгострокові;
- б) короткострокові, але на стадії росту;
- в) стратегії демаркетингу;
- г) довгострокові стратегії спеціалізації.

6. Конкурентні стратегії за Ф. Котлером:

- а) стратегії послідовника;
- б) стратегії лідера;
- в) стратегії нішера;
- г) всі відповіді вірні.

7. Одним з видів базової стратегії є:

- а) стратегія лідера;
- б) стратегія, наступна за лідером;
- в) стратегія диференціації;
- г) стратегія зростання.

8. Розподілення за кроками процесу стратегічного планування в маркетингу:

- а) розробка загальної стратегії;
- б) визначення механізму контролю;
- в) проведення маркетингового дослідження;
- г) визначення цілей підприємства.

9. Маркетингова стратегія передбачає обґрунтування вибору та формування:

- а) цільового ринку, номенклатури та асортименту, системи збуту;
- б) тільки продукцію конкурентів;
- в) покупців, продавців;
- г) виробників продукції.

10. Стратегія зростання через диференціацію актуально тоді, коли:

- а) підприємство не має великих можливостей для зростання чи забезпечення рентабельності свого наявного виробництва;
- б) підприємство має великі можливості для зростання чи забезпечення рентабельності свого наявного виробництва;
- в) підприємство не сприяє забезпеченню рентабельності свого наявного виробництва;
- г) підприємство сприяє забезпеченню рентабельності свого наявного виробництва.

Ситуаційна вправа до теми 5:

АТ «Укрметал» – є одним з лідерів на вітчизняному ринку будівельних товарів. За часи роботи підприємству вдалося досягти значних результатів в капітальному будівництві, забезпечивши собі імідж надійного підрядника, здатного вирішувати будівельні завдання будь-якої складності. Акціонерне товариство «Укрметал» засноване в 1994 році.

Однак, у процесі розробки бізнес-плану на сьогодні виникла об'єктивна необхідність обґрунтувати головні цілі підприємства на найближчі три роки (2020-2023) та можливі стратегії їх досягнення.

Проаналізуйте ситуацію та дайте відповіді на питання:

1) Допоможіть визначити головні цілі та стратегії їх досягнення, виходячи з таких компонентів бізнесу (табл. 5.1):

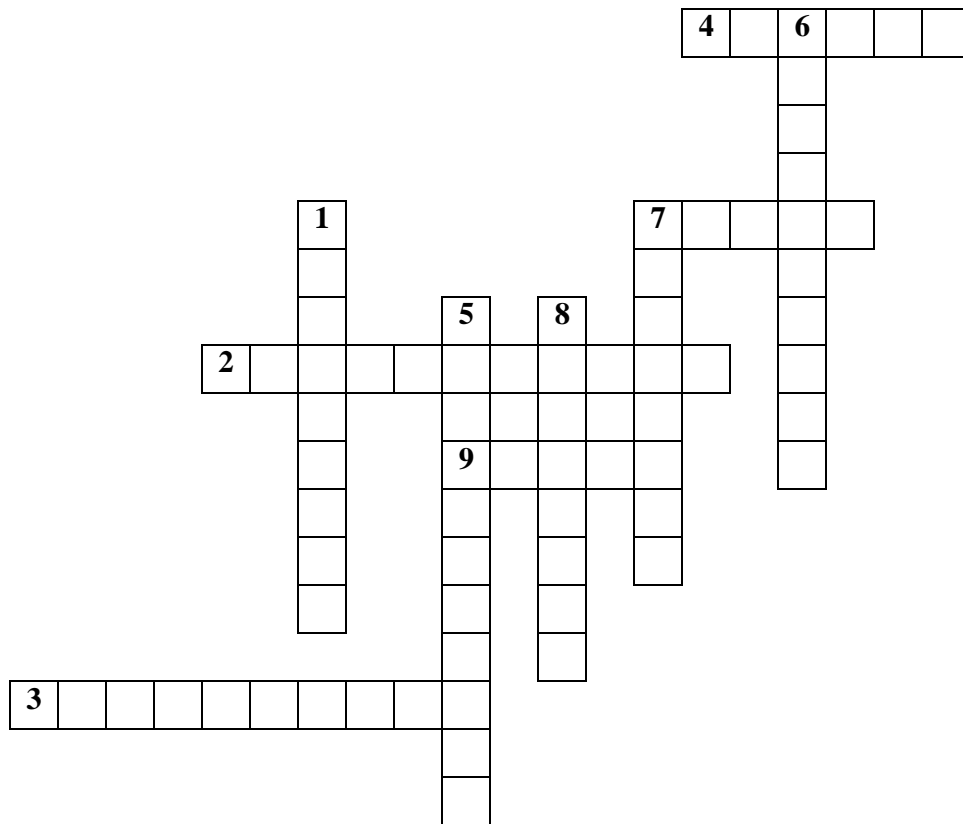
Таблиця 5.1 Головні цілі та стратегії АТ «Укрметал»

Компонента бізнесу	Цілі та стратегії
Ринок	
Гроші	
Товар	
Виробництво	
Люди	
Охорона навколишнього середовища	
Цінова політика	
Розподіл	

2) Визначте, яку стратегію необхідно використовувати підприємству, яка досить стабільна у своєму розвитку і становищі на ринку, а її завдання спрямовані на зосередження і підтримку існуючих напрямів розвитку бізнесу. Обґрунтуйте чому.

Тема 6. МАРКЕТИНГОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

Кросворд до теми 6:



По горизонталі:

2) Місія – чітко сформульоване, соціально значуще, функціональне *** підприємства в довгостроковому періоді.

3) Більшість зарубіжних компаній використовують стратегічне планування як *** досягнення високих економічних показників у своїй діяльності: доходу, прибутку, рентабельності тощо.

4) Стратегічного планування – це управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами на успіх зазначив – ***.

7) Розміри підприємств залежать від масштабів ***, галузевих особливостей, технологій, що використовуються, та ін.

9) Сучасним підприємствам потрібні додаткові власні *** для розвитку (самоінвестування на розширення), а також залучення зовнішніх інвестицій, а тому підприємство повинно мати репутацію прибуткового.

По вертикалі:

1) Модель вибору місії, яка передбачає визначити призначення підприємства, його стратегію, норми поведінки на ринку та систему цінностей підприємства – це *** модель.

5) Відмова від проведення стратегічного аналізу є однією з причин *** багатьох вітчизняних підприємств.

б) Основна мета дослідження навколишнього бізнес-середовища, як правило, полягає в пошуку та усвідомленні нових маркетингових *** підприємства.

7) В сучасних ринкових умовах, зарубіжний досвід свідчить – на основі загальних *** кожне підприємство обирає ту чи іншу систему, робить акцент на окремих сторонах діяльності підприємства, вводячи цей орієнтир як основу планування.

8) Хто є автор даного визначення: стратегічне планування – це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розроблення та організацію виконання стратегічних планів, проєктів і програм.

Тестові завдання до теми 6:

1. Маркетингове стратегічне планування являє собою:

а) процес прийняття управлінських рішень відносно стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, внутрішньої організації; забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функції організації, мотивації і контролю, орієнтованих на розроблення стратегічних планів;

б) визначення цілей та завдань діяльності підприємства, а також вибору оптимальної моделі їх досягнення завдяки координації та розподілу наявних ресурсів здійснюється маркетингове стратегічне планування, яке посідає центральне місце в системі стратегічного управління;

в) більш жорсткий механізм, що відображає результати екстраполяції тенденцій без урахування можливостей постійного впливу чинників зовнішнього середовища;

г) часовий горизонт і деталізація маркетингових завдань для кожного підрозділу.

2. Доповніть визначення відсутніми ключовими словами:

Стратегічне планування – це процес визначення головних ... підприємства, ..., необхідних для їх досягнення, та ..., направленої на придбання та використання цих ресурсів.

3. До основних завдань маркетингового стратегічного планування слід віднести:

а) визначення цілей і місії підприємства; координація напрямів діяльності та ухвалення стратегічних рішень; оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища; визначення альтернативних варіантів реалізації напрямів діяльності; розроблення стратегічного плану та контроль за його реалізацією; створення умов для ефективного розподілу продукції тощо;

б) планування інших видів діяльності підприємства, складовою бізнес-плану; підтримує цілеспрямований спосіб мислення і вчинків; координує рішення і дії в галузі маркетингу; інформує співробітників про цілі та необхідні ресурси;

в) фіксування стратегії маркетингу: визначають принципи поведінки щодо ринкових партнерів (споживачів, конкурентів, торгівлі) та встановлюють генеральну лінію для комплексу маркетингу; розподіл ресурсів між службами відповідно до стратегічного плану;

г) реакцію на зміни умов функціонування підприємств; потреба в об'єднанні різних напрямів діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації; наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки або створення.

4. *Принцип спадковості і послідовності у маркетинговому стратегічному плануванні це:*

- а) стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємства у початкову позицію;
- б) стратегічні зміни, що мають впроваджуватись в певному порядку з урахуванням результатів і специфічних особливостей процесів та явищ;
- в) реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи;
- г) надання плануванням певних орієнтирів, які відіграють роль контрольних точок.

5. *Метою маркетингового стратегічного планування може бути:*

- а) ефективне розміщення ресурсів фірми для досягнення успіху на цільовому ринку;
- б) мобілізація кадрового, технічного, фінансового потенціалу для максимізації доходів;
- в) оптимальне розміщення в часовому і територіальному вимірах усіх видів робіт, спрямованих на досягнення темпів приросту прибутків;
- г) забезпечення прийняття безпомилкових маркетингових рішень у процесі освоєння цільового ринку.

6. *Якщо мета маркетингового стратегічного планування є ефективне розміщення ресурсів для досягнення успіху на цільовому ринку, то про який термін за тривалістю йдеться?*

- а) хоча б короткотривалий;
- б) тільки на довготривалий період;
- в) чи на коротко-, чи на довготривалий період, це залежить від стратегії, яка прийнята на підприємстві;
- г) це окрема відповідь, яка лежить не в площині стратегічного планування.

7. *Доповніть визначення відсутніми ключовими словами:*

Портфель підприємства – це сукупність відносно (3) підприємств або (2) господарювання (СЗГ), які належать одному підприємству або в яких дане підприємство працює.

8. *Вкажіть переваги моделі БКГ:*

- а) це простота використання, незначні витрати для збирання інформації;
- б) це перебування на етапі спаду життєвого циклу і позиція яких є найменш привабливою;
- в) це аналіз відмінностей (операційного і стратегічного розривів) між поставленими цілями підприємства й очікуваними результатами при незмінній політиці дій;
- г) це бажані і необхідні результати діяльності, які необхідно досягнути до визначеного часу.

9. *Згідно з сучасною теорією маркетингового менеджменту, засновником є:*

- а) Ф. Котлер;
- б) С. Гаркавенко;
- в) Н. Куденко;
- г) А. Войчак.

10. Етапи процесу стратегічного планування на рівні бізнес-одиниці:

а) формування місії підприємства, трансформація місії у цілі підприємства, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, проведення SWOT-аналіз в умовах підприємства, визначення маркетингових цілей, формування маркетингових стратегій, розробка програми маркетингу, організація та реалізація маркетингу на підприємстві, контроль маркетингу;

б) місія бізнес-одиниці, SWOT-аналіз, визначення мети, розробка стратегії та програми, реалізація програми, зворотній зв'язок;

в) діагностика внутрішнього середовища, визначення маркетингових цілей, розробка комплексу маркетингових програм, зворотній зв'язок, контроль;

г) формулювання стратегій, аналіз зовнішнього середовища, діагностика внутрішнього середовища, розробка місії бізнес-одиниці, реалізація програми, зворотній зв'язок, контроль.

Ситуаційна вправа до теми 6:

Carlsberg Ukraine є частиною Carlsberg Group, однієї з провідних пивоварних груп у світі з великим «портфелем» брендів пива та інших напоїв. У Carlsberg Group працюють понад 45 000 осіб, а продукція Групи продається на більш ніж 150 ринках світу. За підсумками 2023 року Carlsberg Group продала близько 29 мільярдів пляшок пива.

Проаналізуйте ситуацію та дайте відповіді на питання:

Виходячи із наведених ситуацій, виберіть відповідну, обґрунтуйте можливі стратегії охоплення ринку (табл. 6.1):

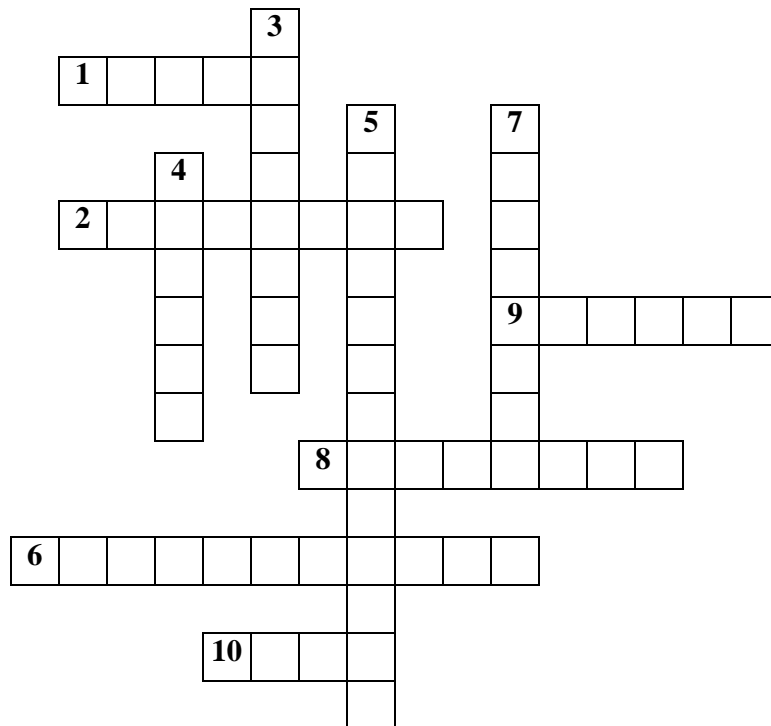
- 1) організаційне формування працює в умовах обмежених ресурсів;
- 2) при виробництві вузькоспеціалізованого товару;
- 3) при виробництві товарів, які різняться між собою за технологічною ознакою;
- 4) при виході організаційного формування на ринок лише з одним варіантом новизни;
- 5) при однакових смаках покупців;
- 6) при закупівлі однієї й тієї ж кількості товару в один і той же час;
- 7) при однаковій реакції покупців на одні й ті ж самі маркетингові стимули;
- 8) в умовах, коли конкуренти займаються сегментуванням ринку;
- 9) якщо конкуренти використовують недиференційований маркетинг.

Таблиця 6.1 Можливі стратегії охоплення ринку

Ситуації	Можливі стратегії охоплення ринку (чітка їх аргументація)

Тема 7. МАРКЕТИНГОВЕ ТАКТИЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

Кросворд до теми 7:



По горизонталі:

1) Метою дослідження ринку – виявити ***, які підтверджують те, що підприємство має певний ринок, а його продукція може бути проданою незважаючи на конкуренцію.

2) Особливість оперативного планування полягає у тому, що розроблення планових *** для виробничих підрозділів поєднується з організацією їх виконання.

6) Цикл тактичного (оперативного) планування починається з детального *** споживачів і закінчується через 48 тижнів (за 10 тижнів до початку планового року) затвердженням керівника організації.

8) Бізнес-план підприємства – це головний ***, у якому обґрунтовується реальність запропонованої справи з урахуванням особливостей ринку, можливостей підприємства і кінцевих результатів, а також передумов і умов успішної реалізації.

9) У структурі бізнес-плану дана його частина містить стисле висвітлення змісту інших розділів – це ***.

10) Документ, в якому описані можливості використання певної ринкової ситуації або швидкого пристосування маркетингового комплексу до неї – це тактичний ***.

По вертикалі:

3) Оперативний план маркетингу описує поточну маркетингову *** на ринку, цілі діяльності підприємства, маркетингові стратегії на поточний рік.

4) Вкажіть, хто є автором даного визначення: тактичне планування – це сукупність дій, процедур, господарської політики, спрямованих на досягнення поставлених поточних цілей і завдань.

5) Без *** (у складі маркетингового плану) неможливою є розробка і реалізація фінансового плану, в той же час саме в маркетинговому плані визначається дана стратегія.

7) В основі корпоративного плану лежить *** прийняття замовлень і бюджет служби збуту як складова тактичного плану маркетингу.

Тестові завдання до теми 7:

1. Маркетингова діяльність, метою якої є використання певної ринкової ситуації або швидке пристосування маркетингового комплексу до неї – це:

- а) стратегічний маркетинг;
- б) тактичний маркетинг;
- в) маркетингова програма;
- г) контроль маркетингу.

2. До основних завдань тактичного планування маркетингу відносять:

а) визначення додаткових, особливих чи узагальнених цілей, які сприятимуть конкретизації вибраної маркетингової стратегії; визначення засобів, які мають забезпечити досягненні конкретно поставлених цілей;

б) ефективне розміщення ресурсів фірми для досягнення успіху на цільовому ринку;

в) мобілізація кадрового, технічного, фінансового потенціалу для максимізації доходів;

г) оптимальне розміщення в часовому і територіальному вимірах усіх видів робіт, спрямованих на досягнення запланованих темпів приросту прибутків.

3. Вкажіть відмінність між тактичним планом та стратегічним:

а) відрізняється метою розроблення, змістом, терміном, охопленням сфер впливу;

б) фазами і процедурами встановлення цілей;

в) методом стратегічного аналізу;

г) вимогами стратегічного аналізу.

4. За своєю суттю тактичний маркетинг включає:

а) маркетингові дослідження, продуктова політика, цінова політика, політика розподілу, комунікаційна політика;

б) характеристика підприємства (історія, засновники, напрями діяльності); товари і технології; ринкові можливості; фінансовий стан; потреби у фінансуванні;

в) вибір цільових сегментів ринку; позиціонування; рішення щодо асортименту і номенклатури;

г) рішення стосовно ціни і знижок; стратегія щодо конкретних ринків.

5. Оперативний план є процесом конкретизації стратегічного плану, тому в ньому уточняється:

а) фінансування, інвестиції, збут, закупівлі, персонал, результати;

б) реклама, вивчення ринку, розповсюдження, ціноутворення;
в) цінова політика, політика розповсюдження, маркетингові дослідження;

г) створення нової продукції, комунікаційна політика.

6. *Яке з наведених тверджень НЕ відповідає сутності та змісту маркетингового оперативного планування:*

а) носії ідеї планування – менеджери середнього і нижчого рівня;

б) носії ідеї планування – менеджери вищого рівня;

в) горизонт планування – до 1 року;

г) інтенсивність планування – детальність.

7. *Доповніть визначення відсутніми ключовими словами:*

Тактика маркетинг менеджменту – це система ... конкретних дій з метою реалізації заданої ... (2) підприємства.

8. *Документ, у якому обґрунтовується реальність запропонованої справи з урахуванням особливе стій ринку, можливостей підприємства і кінцевих результатів, а також передумов і умов успішної реалізації – це:*

а) стратегія підприємства;

б) маркетингова стратегія підприємства;

в) тактичне планування;

г) бізнес-план підприємства.

9. *Оперативний план є процесом конкретизації стратегічного плану, тому до нього не відноситься:*

а) фінансування, інвестиції, збут, закупівлі, персонал, результати;

б) реклама, вивчення ринку, розповсюдження, ціноутворення;

в) цінова політика, політика розповсюдження, маркетингові дослідження;

г) створення нової продукції, комунікаційна політика.

10. *Вкажіть який горизонт планування маркетингового оперативного плану:*

а) горизонт планування – 1 рік;

б) горизонт планування – 2 роки;

в) горизонт планування – 1,5 роки;

г) горизонт планування – 6 місяців.

Ситуаційна вправа до теми 7

АТ «Галичфарм» – центр випуску медичних препаратів Західного регіону України – акціонерне товариство створене на базі державного підприємства ВО «Львівфарм» у 1992 році, яке починало свою історію ще з XIX ст.

Підприємство спеціалізується на виробництві та продажі лікарських засобів різноманітної фармакологічної дії у формі таблеток, ін'єкційних розчинів в ампулах, мазей, розчинів для зовнішнього та внутрішнього застосування, фітохімічних препаратів. Сьогодні асортимент виробництва налічує близько 87 (з урахуванням форм дозування) генеричних та оригінальних лікарських засобів в таких формах випуску як:

- ін'єкції в ампулах;
- таблетки;
- розчини;
- екстракти;
- сиропи та краплі.

Перспективи розвитку АТ «Галичфарм» нерозривно пов'язані із впровадженням GMP (Good Manufacturing Practice) – стандартів організації виробництва та контролю якості продукції. На сьогодні діяльність колективу сфокусована на впровадженні ретельно розробленого поетапного плану переходу до стандартів GMP, що передбачає реструктуризацію проблемних зон. Якість продукції, яка виготовляється АТ «Галичфарм», визнана на багатьох українських та міжнародних конкурсах.

АТ «Галичфарм» у своїй виробничій діяльності прагне дотримуватись концепції сталого розвитку, а саме:

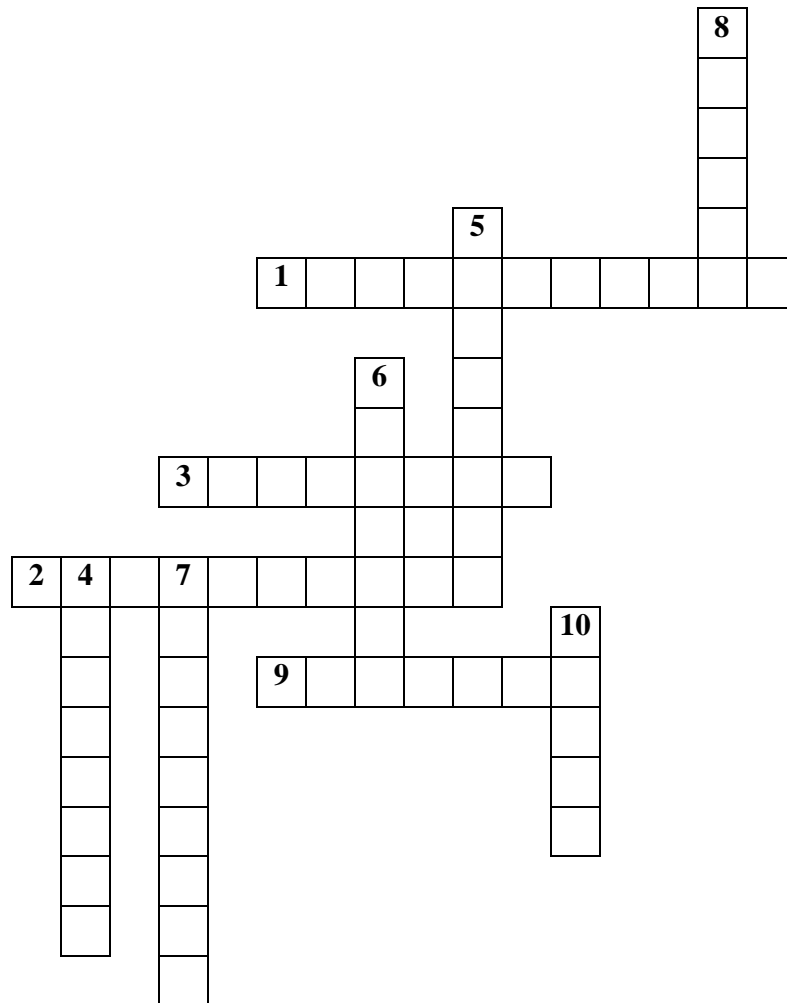
- забезпечити захист навколишнього природного середовища;
- удосконалювати виробничі та управлінські процеси;
- раціонально та економно використовувати природні ресурси.

Проаналізуйте ситуацію та дайте відповіді на питання:

- 1) визначте основні завдання тактичного планування для АТ «Галичфарм»;
- 2) проаналізуйте діяльність АТ «Галичфарм», та розгляньте на прикладі підприємства структуру тактичного планування;
- 3) запропонуйте заходи щодо зниження витрат на виконання заходів, передбачених у плані маркетингу АТ «Галичфарм».

Тема 8. МАРКЕТИНГОВІ ПРОГРАМИ

Кросворд до теми 8:



По горизонталі:

1) В маркетинговій програмі оптимально поєднуються *** маркетингу з урахуванням конкретного періоду дії плану і відповідного фінансового забезпечення.

2) Стимулювання продажу продукції, як складова частина програми маркетингу підприємства, виконують *** та персональний продаж;

3) У певних випадках у маркетинговій програмі передбачають підготовку і підвищення кваліфікації управлінського і робочого *** підприємства;

9) Загальна структура типової програми маркетингу підприємств повинна містити окремі ***.

По вертикалі:

4) Програма управління асортиментом і якістю товарів та послуг передбачає пошук додаткових товарних ***.

5) Комплекс заходів, що визначають дії виробника або продавця в конкретний період часу в усіх напрямках маркетингу – це *** маркетингу.

6) Програма управління збутом і розподілом товарів передбачає розробку *** кон'юнктури;

7) Короткий опис маркетингової програми й основні висновки – це ***.

8) Обсяг і структура витрат на розроблення програми і виконання поставлених у ній завдань, попередня оцінка ефективності її реалізації, порядок і система організації контролю за ходом виконання маркетингової програми та ін. – це *** реалізації маркетингової програми.

10) В основу розроблення маркетингової програми покладено дослідження ***.

Тестові завдання до теми 8:

1. Доповніть визначення відсутніми ключовими словами:

Програма маркетингу – це (2), що визначають дії ... або ... в конкретний період часу в усіх напрямках маркетингу.

2. Вкажіть, з скількох частин складається програма маркетингу:

- а) чотирьох;
- б) двох;
- в) п'яти;
- г) трьох.

3. «У вузькому тлумаченні – це документ, що визначає конкретну діяльність підприємства на ринку» – мова йдеться:

- а) про стратегію підприємства;
- б) про маркетингову програму підприємства;
- в) про оперативний план маркетингу;
- г) про тактичний план маркетингу.

4. Програма маркетингових досліджень передбачає:

- а) дослідження ринку, економічний аналіз, мотиваційний аналіз;
- б) пошук додаткових товарних ресурсів;
- в) розробку прогнозів кон'юнктури;
- г) планування рекламної політики.

5. Програма управління асортиментом і якістю товарів та послуг передбачає:

- а) пошук додаткових товарних ресурсів;
- б) дослідження ринку, економічний аналіз, мотиваційний аналіз;
- в) розробку прогнозів кон'юнктури;
- г) планування рекламної політики.

6. Програма управління збутом і розподілом товарів передбачає:

- а) пошук додаткових товарних ресурсів;
- б) дослідження ринку, економічний аналіз, мотиваційний аналіз;
- в) розробку прогнозів кон'юнктури;
- г) планування рекламної політики.

7. Програма управління рекламою і стимулювання збуту передбачає:

- а) пошук додаткових товарних ресурсів;
- б) дослідження ринку, економічний аналіз, мотиваційний аналіз;
- в) розробку прогнозів кон'юнктури;
- г) планування рекламної політики.

8. Стимулювання продажу продукції, як складова частина програми маркетингу підприємства, виконує:

- а) пропаганда, персональний продаж;
- б) розміщення, управління замовленням;
- в) періодичність платежу;
- г) післяпродажне обслуговування.

9. Маркетинговий синтез, як частина структури управління підприємством на принципах маркетингу, передбачає виконання наступних операцій:

- а) представлення цілей задля запобігання негативних явищ; оцінку заявлених цілей; ухвалення управлінських рішень та визначення ієрархії завдань;
- б) збір даних, оцінку даних;
- в) оцінку умов в якому перебуває підприємство, прогнозування щодо стану в якому перебуває підприємство;
- г) розробку та реалізацію оперативного плану.

10. Вкажіть, на скільки років складається маркетингова програма підприємства:

- а) на 2 роки;
- б) на 4 роки;
- в) на 7 років;
- г) на 5 років.

Ситуаційна вправа (міні-кейс) до теми 8:

Фірма «Автомаркет» надає послуги власникам автомобілів, пропонуючи повний набір гальмівних, електричних і паливних систем для всіх видів автомобільного транспорту. Крім того, фірма пропонує забезпечення деталями і надає послуги виробникам двигунів і автомобілів на основі своєї оригінальної технології. Поряд з безпосередньою особистою взаємодією із кінцевими споживачами, фірма володіє мережею дистриб'юторів, а також реалізує свої товари через оптові і роздрібні організації. «Автомаркет» має власну фірмову мережу обслуговування, а також незалежних дилерів.

Основний принцип компанії – пропонувати клієнтам обраного ринку якісні товари та послуги за конкурентоспроможною ціною.

Національна приналежність фірми англійська, але вона має виробничі та ремонтні представництва у Франції, Німеччині, Португалії та Іспанії. Її збутові центри розташовані в більш ніж десяти країнах світу, в тому числі США,

Японії, країнах Південної Америки. Фірма працює також через незалежних дистриб'юторів в більш ніж 100 країнах світу. Вона має близько 4000 збутових центрів.

У своїй діловій стратегії ключовим моментом фірма визначає постачання широкого асортименту високоякісних товарів для будь-яких типів автомобілів. Фірма пишається своєю технологічною перевагою і прагне підтримувати репутацію лідера в сфері розробки і практичного використання нововведень, наприклад, системи впорскування пального, блокування коліс при гальмуванні, систем автоматизації інформації. Під час економічного спаду (на початку 1980-х років) витрати «Автомаркет» на інноваційну діяльність і НДДКР не скорочувалися. Це забезпечило фірмі істотне випередження конкурентів як в області технології, так і дизайну. Погіршення економічної кон'юнктури (на початку 1990-х років) не вплинуло на інноваційну діяльність компанії, що дозволило їй зайняти лідируюче становище на ринках багатьох країн світу.

Основна мета фірми «Автомаркетом» на ринку послуг – забезпечення якості надаваних послуг.

У своїй політиці щодо збереження лідируючих позицій на ринку фірма підкреслює важливість наявності кваліфікованих кадрів.

Незважаючи на постійну увагу до якості товарів і послуг, технологічним інноваціям, в минулому ім'я фірми асоціювалося з невисокою якістю. Ці труднощі припали на період погіршення кон'юнктури на англійській автомобільному ринку (1960-70-ті роки).

В 1984 р. фірма прийняла стратегічну програму по досягненню високого рівня конкурентоспроможності. Прийняттю програми передували глибокі маркетингові дослідження. Перед менеджерами було поставлено завдання: або домагатися переваги над конкурентами на внутрішньому і зарубіжних ринках, або опинитися перед необхідністю закриття заводів та згортання бізнесу.

Першим успіху домогся завод з виробництва гальмівних систем: відмовившись від традиційних складальних ліній і важкої ручної праці на окремих дільницях він перетворився на повністю автоматизований комплекс. Удосконалення менеджменту призвело до поліпшення морального клімату персоналу компанії. З метою мотивації колективу були організовані дискусійні клуби з якості та розроблені програми підвищення якості під девізом «комплексне управління якістю» (англ. – total quality control).

До початку 1990-х років фірма «Автомаркет» досягала помітних фінансових успіхів і вважала своїм головним завданням закріпитися на ринках запасних частин і деталей для автомобілів. Особливість даного ринку полягає в тому, що кінцеві користувачі автомобілів не розглядаються як клієнти фірми. Канали розповсюдження компанії повинні задовольняти запити насамперед ремонтних майстерень, гаражів та інших подібних споживачів. Остаточний вибір постачальників товарів, як правило, відбувається на рівні фахівців по збірці і ремонту автомобілів.

Власники автомобілів, зазвичай, цікавить ціна запасних частин, а хто

виробник, їх цікавить набагато менше. У зв'язку з цим виробники запасних частин націлюють маркетинг на споживачів які використовують вузли та деталі.

Основні характеристики споживачів:

1. Агенти виробників автомобілів (англ. – Vehicle manufacturer's agents) – гаражі та майстерні, які обслуговують машини одного або декількох виробників на умовах франшизи.

2. Фахівці з ремонту (англ. – Specialist repaireres) – гаражі та майстерні, які надають обмежений або повний набір послуг.

3. Власники парку автомобілів (англ. – Fleet owners) – місцеві комерційні агенти, які можуть і самі надавати послуги з ремонту та ін.

4. Швидка добірка (англ. – Fast-fit) – гаражі та майстерні, які надають обмежений асортимент нескладних деталей за низькими цінами.

5. Обслуговування за преїскурантом (англ. – Menu servicing) – незалежні майстерні, що займаються ремонтом і надають сервіс за фіксованими цінами.

6. Незалежні гаражі (англ. – Independent garages) – невеликі гаражі, які не пов'язані з конкретним виробником автомобілів і спеціалізуються на автомобілях «старше трьох років».

7. Роздрібні фірми (англ. – Retailers) – займаються продажем запасних частин для автомобілів.

8. Аварійні станції (англ. – Breakdown organisations) – організації, які надають допомогу в екстремальних (кризових) ситуаціях

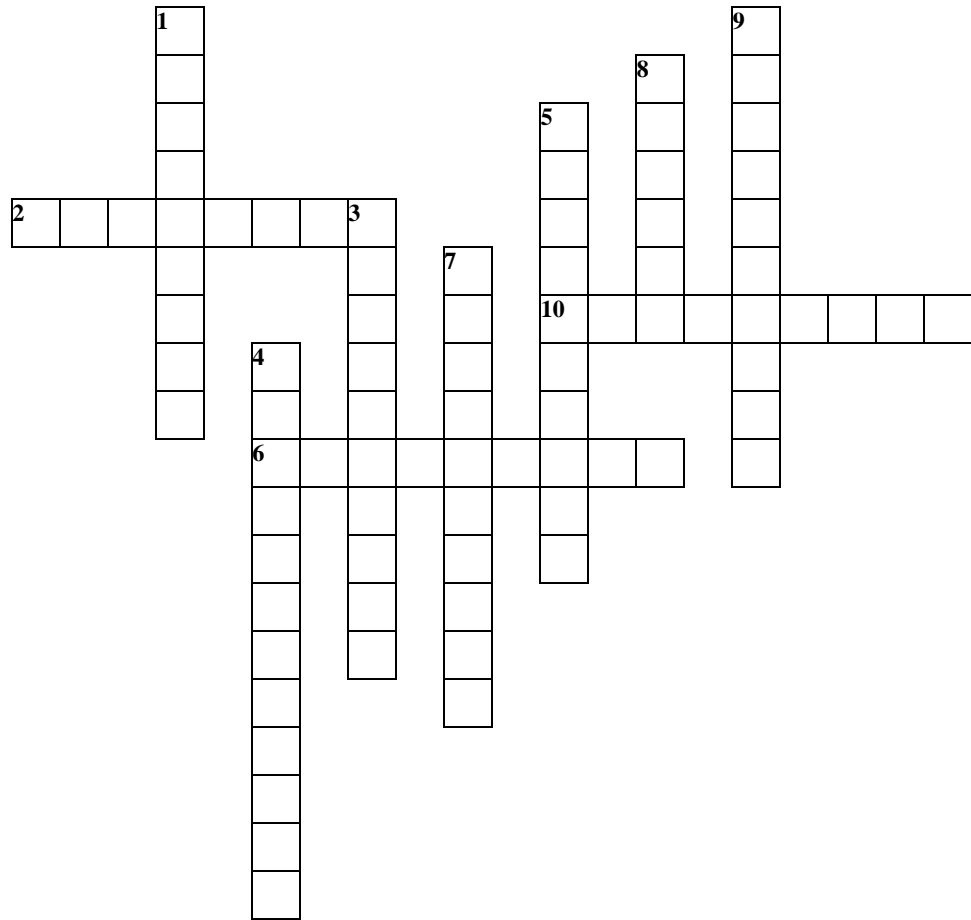
Проаналізуйте ситуацію та дайте відповіді на питання:

1) визначте та опишіть основні розділи програми маркетингу компанії «Автомаркет»;

2) проаналізуйте комплекс маркетингу компанії і сформулюйте свої пропозиції щодо його вдосконалення.

Тема 9. МАРКЕТИНГОВЕ ТАКТИЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

Кросворд до теми 9:



По горизонталі:

2) Маркетингове управління передбачає забезпечення конкурентної *** підприємства.

6) За Й. Шумпетером, це втілення в життя нової комбінації ресурсів (продуктивних сил), що здатна задовольняти нові потреби.

10) План, керівництво, орієнтир або напрямок розвитку, шлях із сьогоденішнього у майбутнє.

По вертикалі:

1) Система поглядів, те або інше розуміння явищ і процесів; єдиний, визначальний задум.

3) Інноваційна *** дозволяє підприємству здобути конкурентну перевагу.

4) Успішність інновації для підприємства може бути обумовлена дотриманням цієї вимоги до неї.

5) Спосіб розміщення капіталу, який має забезпечити збереження або зростання суми капіталу.

7) Теж, що і менеджмент.

8) Вкажіть прізвище автора даного твердження: «...з огляду на призначення – забезпечувати споживача – будь-яка господарська організація здійснює дві, і лише дві, основні функції: маркетинг та інновації...».

9) Галузь знань, що охоплює питання методології й організації інноваційної діяльності.

Тестові завдання до теми 9:

1. *Створення інноваційних продуктів дає змогу підприємству домогтися:*

а) захисту і збільшення частки ринку, зміцнення позицій на новому ринку;

б) створення нового ринку або його сегмента;

в) провести модернізацію, здійснити прикладні дослідження;

г) захисту і збільшення частки ринку, зміцнення позицій на новому ринку, створення нового ринку або його сегменту.

2. *Поширення одного разу освоєної інновації в нових регіонах, на нових ринках і в новій фінансово-економічній ситуації – це:*

а) дифузія інновацій;

б) маркетинг інновацій;

в) трансферт інновацій;

г) інноваційний лаг.

3. *Концепція маркетингової діяльності, відповідно до якої на підприємстві здійснюється постійний процес пошуку нових маркетингових ідей та їх втілення через інструменти, заходи, методи та технології маркетингової діяльності – це:*

а) інноваційний маркетинг;

б) інноваційне управління;

в) інноваційний менеджмент;

г) маркетингове управління.

4. *При реалізації стратегії проітовхування інновації на ринок до завдань маркетингу інновацій необхідно здійснити наступні етапи:*

а) аналіз можливості втілення досягнень науки і техніки у нові продукти, що здатні задовольнити потреби і запити визначених груп споживачів;

б) оцінка ринкових перспектив нових видів продукції;

в) розроблення заходів з формування і стимулювання попиту споживачів на нову продукцію та управління життєвим циклом інновації;

г) усе вище наведене.

5. *Успішність інновацій для підприємства може бути обумовлена дотриманням наступних вимог до них:*

а) унікальність;

б) стійкість;

в) ліквідність;

г) усе вище наведене.

6. Діяльність служби маркетингу в інноваційному процесі умовно поділяють на два напрями:

- а) розробка і впровадження;
- б) інформування і консультування;
- в) забезпечення і реалізація;
- г) просування і рекламування.

7. Доповніть визначення відсутніми ключовими словами:

Інновація (нововведення), за Й. Шумпетером, – це втілення в життя нової (2) (продуктивних сил), що здатна задовольняти нові

8. Істотні особливості підприємства, які відрізняють його від конкурентів і визначають його інноваційну спроможність – це:

- а) внутрішні чинники, які визначають інноваційну активність;
- б) зовнішні чинники, які визначають інноваційну активність;
- в) чинники, які не впливають на інноваційну активність;
- г) вірна відповідь відсутня.

9. Інноваційний товар...

- а) створює нові потреби;
- б) задовольняє існуючі потреби;
- в) має стратегічний мотив появи;
- г) всі відповіді вірні.

10. До особливостей маркетингового управління інноваційною активністю НЕ відноситься:

- а) циклічність інновацій;
- б) невизначеність і ризикованість;
- в) спрямованість на споживача;
- г) відсутність необхідності мотиваційної підтримки інновацій.

Ситуаційна вправа до теми 9

У жовтні 2012 року французька компанія з виробництва діагностичного обладнання Super Sonic Imagine отримала незвичайне замовлення з України – виготовити датчик до апарата УЗД для маленьких тварин (хом'яків, ховрахів, шиншил). Власник столичних ветеринарних центрів «Аден-Вет» Денис Тищенко звернув увагу на високий попит на лікування маленьких гризунів, а без такого пристрою поставити діагноз тваринам було неможливо. Бізнесмен вирішив задовольнити цей попит і розмістив дорогий апарат у тій клініці, де був найбільший наплив клієнтів з маленькими тваринками. Саме вміння аналізувати попит допомогло Тищенкові створити найбільшу у столиці мережу ветеринарних лікувальних закладів, а також запустити в Україні та за її межами майже сотню ветлікарень. Залежно від кількості та вартості обладнання витрати на запуск медичних закладів відрізняються в рази. Термін окупності подібних проектів становить два-три роки, але прибуток можна отримати вже в перший рік. Денис Тищенко прийняв рішення розвивати мережу в Києві, де проживає найбільш платоспроможна клієнтура. Клієнтська база у Києві налічує власників близько 800 000 домашніх птахів, а витрати на ветеринарне обслуговування однієї тварини в середньому складають близько

2500 гривень на рік. Потенційний обсяг ринку ветеринарних послуг Києва можна оцінити в 1,5-2 млрд. гривень, на частку клініки Тищенка припадає близько 10% (у Києві близько 130 ветлікарень), обіг мережі може досягати 150 млн. гривень на рік. За день заклади мережі «Аден-Вет» обслуговують до 1000 тварин і минулого року заплатили 1,11 млн. гривень податків. Разом з рішенням про запуск клініки в усіх районах столиці прийшло і розуміння необхідності поділу лікувальних закладів за спеціалізацією. Маркетинговій орієнтації на потреби клієнтів допомогло програмне забезпечення, яке збирало та аналізувало дані за запитами пацієнтів, операцій та звернень. Як тільки аналіз показав, що потреба в деяких послугах стає більшою, цей напрямок «виводився» в окрему клініку. Наявність дорогого устаткування і спеціалізація клінік дозволили залучити нових клієнтів. Причому не тільки за рахунок реклами, а й завдяки конкурентам, які перетворилися у партнерів. Наявність вузькопрофільних фахівців і дорогого обладнання зумовило високу вартість послуг мережі. Постало питання активізації двох елементів комплексу маркетингу: якісний сервіс і контакти з клієнтом («Все починається з правильної розмови. Потрібно дати клієнту зрозуміти, що ви готові розділити з ним його проблему. І тоді вже не важливо, скільки коштує прийом»). Тому всі співробітники «Алден-Вет» проходять курси, де їх навчають правильно розповідати про діагнози призначення та наслідки відмови від лікування, можливості та причини зростання ціни на послуги вже після їх надання тощо. Як і у будь-якому бізнесі, у клієнтів є досить багато претензій до вартості обслуговування (ціни в мережі вищі, ніж в інших лікарнях); призначень додаткових обстежень та аналізів; кваліфікацію лікарів, які часто ставлять неправильні діагнози. Але пан Тищенко пояснює негативні відгуки на сайтах і форумах підступами конкурентів, які поширюють подібні чутки. Навчанням і підбором фахівців для своїх клінік бізнесмен займається сам. Студенти проходять в його клініках практику і частина з них згодом залишається тут працювати. Щоб підвищити професійний рівень лікарів, Тищенко раз в тиждень читає їм лекції, регулярно відправляє на стажування за кордон, організовує форуми. «Марно купувати УЗД навіть за 500 000 євро, якщо на ньому ніхто не зможе працювати», – говорить бізнесмен.

У 2013 році Тищенко звернув увагу на неприємну тенденцію: частина клієнтів «Алден-Вет» відмовлялися від її послуг через дорожнечу. Немов відчувши близькість економічної кризи, бізнесмен вирішив паралельно розвивати мережу недорогих лікарень під брендом «Клініка низьких цін», завдяки якій отримав доступ до гаманців небагатих клієнтів. Втім, справжнім «клондайком» для бізнесмена стали консалтингові послуги іншим учасникам ринку – Тищенко допомагав їм запускати ветеринарні клініки, переважно за кордоном. Правда, про цю сферу діяльності він вважає за краще мовчати, відзначаючи лише, що в нинішньому році відкрив соту клініку в Тбілісі, створення якої обійшлося замовникові в \$500000. Компанія допомагає знайти приміщення або земельну ділянку, створити дизайн-проект, працює з будівельною компанією, підбирає обладнання, навчає персонал, складає бізнес-план, і в кінцевому підсумку замовник отримує повністю готовий до

роботи об'єкт. Свою власну першу клініку за кордоном бізнесмен відкрив у 2017 році в іспанській Валенсії. Клініка спеціалізується на дорогих операціях (вартість однієї операції в Валенсії стартує з 600-700 євро). Рішення про вихід на ринок Європи було прийнято не випадково. Вісім років тому мер Валенсії попросив українського фахівця проаналізувати місцевий ринок ветеринарних послуг. Провівши дослідження, бізнесмен зрозумів, що і в Іспанії, і в усьому Євросоюзі цей ринок обіцяє величезні перспективи: лікування тварин знаходиться на досить посередньому рівні, а вартість подібних послуг висока. При цьому на дві сім'ї в середньому припадає три домашніх вихованця. Іспанці часом змушені записуватися на консультацію до вузькопрофільного фахівця в Австрії або Чехії. Але головний плюс місцевого ринку – наявність страхової медицини і обов'язкові огляди тварин у ветеринара кілька разів у рік, що автоматично забезпечує клінікам стабільний дохід. Тому в планах бізнесмена – побудувати в Європі цілу мережу власних клінік. Поки ж другу лікарню Тищенко збирається запустити в Італії.

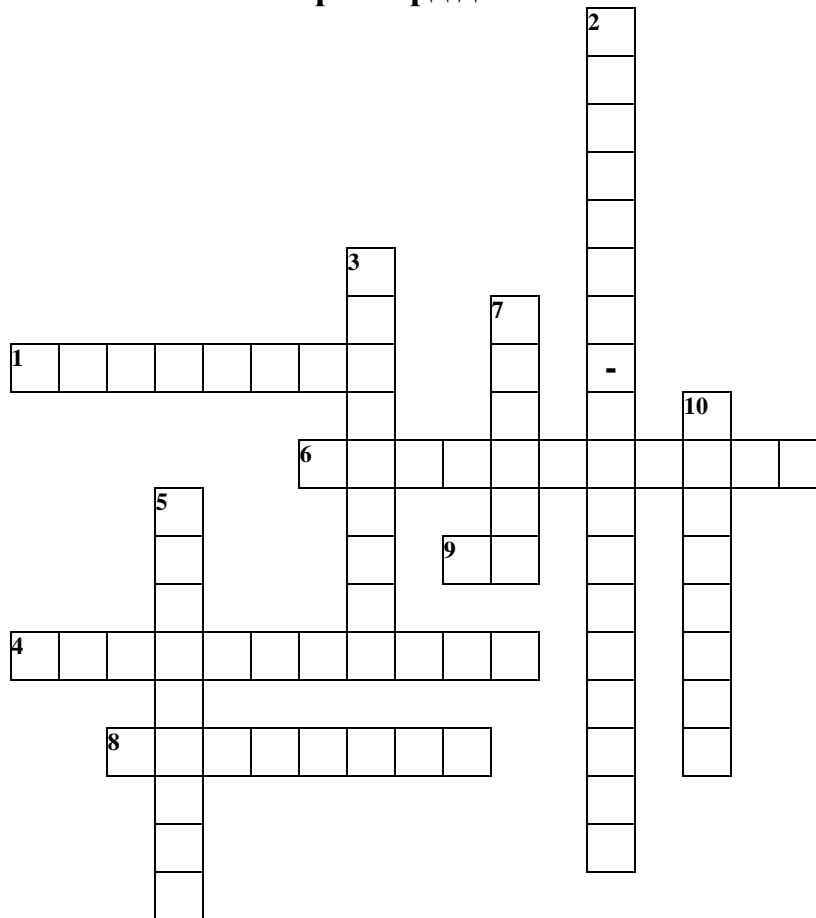
Проаналізуйте ситуацію та дайте відповіді на питання:

- 1) Які ніші були освоєні бізнесменом?
- 2) Чому мережі вигідно застосовувати спеціалізацію?
- 3) Які інновації та нетрадиційні маркетингові інструменти застосовуються у мережі ветеринарних центрів «Аден-Вет»?
- 4) Чому контактна та інноваційна функція важлива для організацій, що надають послуги?
- 5) Які чинники сприяли виходу ветеринарних центрів «Аден-Вет» на міжнародний ринок?
- 6) Підготуйте довідку про ринок ветеринарних послуг свого міста, визначте спеціалізацію ветлікарень, зробіть висновок про інноваційну складову конкретної ветеринарної клініки.

Тема 10. ДІДЖИТАЛ-ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ



Кросворд до теми 10:



По горизонталі:

1) База даних розподіленої архітектури, де кожен користувач додає, оновлює, обчислює записи в базі даних.

4) Це двобічний процес, в якому недоліки процесу сприйняття повідомлень не можуть бути скомпенсовані перевагами у їх наданні.

6) Це рекламний інструмент, який дозволяє впливати на аудиторію, яка вже познайомилась з вашим брендом, товаром або послугою і здійснювала певні дії на сторінці сайту.

8) **** технології – це широкий спектр цифрових і повністю портативних мобільних пристроїв (смартфонів, планшетних комп'ютерів, електронних книг тощо), що дозволяють здійснювати операції з отримання, обробки та поширення інформації.

9) Це спеціально навчена програма, яка за допомогою алгоритмів майже із точністю відтворює процес мозкової діяльності людини. ШІ може виконувати поставлені завдання, поступово навчатися на основі наданої інформації.

По вертикалі:

2) Система управління, яка використовує цифрові технології для оптимізації та автоматизації бізнес-процесів.

3) Це інструмент інтернет-маркетингу, який заснований на демонстрації оголошень (текстових, медійних, відео, товарних) користувачеві, ґрунтуючись на контексті його пошукового запиту і вмісті сторінки, яку він переглядає – **** реклама.

5) Це вид маркетингу, спрямований на просування сайту на сторінках результатів пошукових систем.

7) Технології надання комп'ютерних ресурсів як онлайн-послуги через Інтернет називають .

10) Вид маркетингової діяльності, що за цифровими каналами цифровими методами дозволяє адресно взаємодіяти з цільовими сегментами ринку у віртуальному та реальному середовищах – це **** маркетинг.

Тестові завдання до теми 10:

1. Який з перерахованих інструментів НЕ використовується для SEO (Search Engine Optimization):

- а) Google Analytics;
- б) SEMrush;
- в) Ahrefs;
- г) Canva.

2. Що таке PPC (Pay-Per-Click) реклама?

- а) реклама, за яку платять за покази;
- б) реклама, за яку платять за кліки;
- в) реклама, за яку платять за конверсії;
- г) реклама, за яку платять за час.

3. Який з перерахованих інструментів НЕ використовується для SMM (Social Media Marketing):

- а) Facebook Business Suite;
- б) Hootsuite;
- в) Buffer;
- г) Google Ads.

4. Що таке контент-маркетинг?

- а) створення та публікація контенту для залучення та утримання цільової аудиторії;
- б) реклама продуктів або послуг за допомогою контенту;
- в) просування бренду за допомогою контенту;
- г) всі вищезазначені варіанти.

5. Який з перерахованих інструментів НЕ використовується для email-маркетингу:

- а) Mailchimp;
- б) Constant Contact;
- в) ActiveCampaign;
- г) Google Analytics.

6. Що таке CRM (Customer Relationship Management)?

- а) система для управління контентом;
- б) система для управління проектами;
- в) система для управління відносинами з клієнтами;
- г) система для управління рекламою.

7. Який з перерахованих інструментів НЕ використовується для веб-аналітики:

- а) Google Analytics;
- б) Google форма;
- в) Hotjar;
- г) Ahrefs.

8. Що таке KPI (Key Performance Indicators)?

- а) ключові показники ефективності;
- б) ключові показники результативності;
- в) ключові показники продуктивності;
- г) ключові показники залучення.

9. Який з перерахованих інструментів НЕ використовується для таргетованої реклами:

- а) Facebook Ads;
- б) Google Ads;
- в) Instagram Ads;
- г) Twitter Ads.

10. Що таке омніканальний маркетинг?

- а) маркетинг, який використовує один канал для просування продуктів або послуг;
- б) маркетинг, який використовує кілька каналів для просування продуктів або послуг;
- в) маркетинг, який використовує онлайн-канали для просування продуктів або послуг;
- г) маркетинг, який використовує офлайн-канали для просування продуктів або послуг

Ситуаційна вправа до теми 10:

Ви - маркетолог в компанії, що працює в сфері роздрібної торгівлі електронікою (компанія Comfi). Ваше завдання - розробити та реалізувати нову маркетингову стратегію, зосереджену на використанні діджитал-інструментів для просування продукції.

Проаналізуйте ситуацію та дайте відповіді на питання:

1) Оцініть поточний стан вашої компанії, її продукції та ринку електроніки. Визначте сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, що впливають на бізнес.

2) Ретельно дослідіть вашу цільову аудиторію. Хто вони? Які їхні потреби, інтереси та поведінка в Інтернеті? Які канали спілкування вони використовують?

3) Оберіть найбільш ефективні діджитал-інструменти для досягнення вашої цільової аудиторії. Це може включати соціальні медіа, електронну рекламу, контент-маркетинг, електронну комерцію тощо.

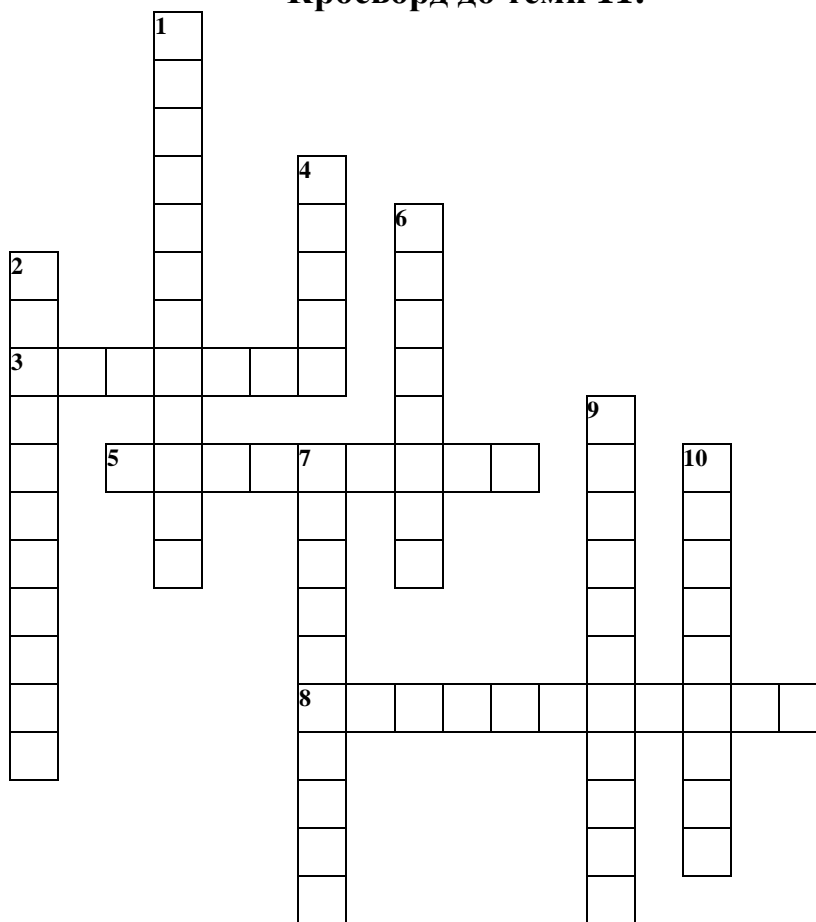
4) Створіть план контенту, який включатиме текстовий, візуальний та мультимедійний матеріал для вашого веб-сайту, соціальних медіа та інших каналів.

5) Розробіть креативні та привабливі рекламні матеріали, які будуть привертати увагу вашої цільової аудиторії та стимулювати їх до дії.

Тема 11. АНТИКРИЗОВИЙ МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ



Кросворд до теми 11:



По горизонталі:

3) Така маркетингова політика є найбільш доцільною для підприємств, що не змінюють товарної пропозиції в умовах кризи, базується на нагадуванні про переваги співпраці із перевіреним виробником чи продавцем.

5) Доступний інструмент маркетингу, який застосовується для економічно-активної аудиторії, доцільно використовувати для продуктів повсякденного попиту, засіб суттєвого покращення сервісного обслуговування це **** маркетинг.

8) Як називається вид маркетингу, який покликаний вирішувати завдання зменшення надмірного попиту шляхом підвищення ціни на товари або послуги, шляхом припинення реклами та різних форм стимулювання продажів, переключаючи попит з одних товарів.

По вертикалі:

1) **** управління передбачає застосування стратегій «позиційний захист», «фланговий захист», «мобільний захист».

2) Щоб подолати прихований попит, необхідно використовувати **** маркетинг, який дозволив би вирішити цю проблему, створюючи відповідні товари.

4) **** - це складне явище, що характеризується різким загостренням суперечностей, нестабільністю та дисбалансом у системі.

б) інструмент маркетингу, який використовується для агресивного маркетингу, недорогий інструмент, доцільний у використанні в поєднанні з SMM це **** маркетинг.

7) Найтипівіший вихід з кризової ситуації.

9) Який вид маркетингу передбачає полягає створення нового життєвого циклу товару.

10) Як називається маркетингова політика, що використовується для компаній, які пропонують справедливу вартість на товари чи послуги. Наприклад, якщо в умовах кризи підприємству вдається виготовляти або продавати товари за більш низькою ціною, ніж конкурентам..

Тестові завдання до теми 10:

1. *Яке з наведених тверджень НЕ є метою антикризового маркетингового менеджменту?*

- а) збільшення обігу та прибутку;
- б) збереження лояльності клієнтів;
- в) підвищення цін на продукцію;
- г) зниження витрат на маркетинг.

2. *Який з наведених інструментів НЕ використовується в антикризовому маркетингу?*

- а) реклама на телебаченні;
- б) стимулювання збуту;
- в) цінові знижки;
- г) PR.

3. *Яка з наведених стратегій НЕ рекомендується в умовах кризи?*

- а) розширення асортименту продукції;
- б) збільшення витрат на рекламу;
- в) зниження цін на продукцію;
- г) орієнтація на нові сегменти ринку.

4. *Який з наведених факторів НЕ впливає на виникнення кризи?*

- а) зміна економічної ситуації;
- б) зміна конкурентного середовища;
- в) зміна політичного режиму;
- г) зміна потреб та смаків споживачів.

5. *Який з наведених етапів НЕ входить до антикризового маркетингового планування?*

- а) аналіз ситуації;
- б) розробка стратегії;
- в) реалізація стратегії;
- г) контроль та оцінка результатів.

6. *Який з наведених показників НЕ використовується для оцінки ефективності антикризового маркетингу?*

- а) рівень обігу;
- б) рівень прибутку;
- в) рівень рентабельності;
- г) рівень лояльності клієнтів.

7. Який з наведених принципів НЕ рекомендується використовувати в антикризовому маркетингу?

- а) гнучкість та адаптивність;
- б) створення штучного дефіциту;
- в) орієнтація на потреби клієнтів;
- г) ефективне використання ресурсів.

8. Який з наведених методів НЕ використовується для дослідження ринку в умовах кризи?

- а) аналіз даних про продажі;
- б) опитування експертів;
- в) фокус-групи;
- г) аналіз конкурентного середовища.

9. Який з наведених ризиків НЕ пов'язаний з антикризовим маркетингом?

- а) ризик втрати клієнтів;
- б) ризик зниження прибутку;
- в) ризик банкрутства;
- г) ризик втрати конкурентних переваг.

10. Який з наведених висновків НЕ можна зробити з даного твердження: «Криза - це час можливостей»?

- а) криза може призвести до краху компанії;
- б) криза може стимулювати до інновацій;
- в) криза неминуча;
- г) криза може призвести до зміцнення позицій компанії на ринку.

Ситуаційна вправа до теми 11:

Ви – маркетинговий директор компанії «Еко-продукти», яка виробляє та продає органічні продукти харчування. Останнім часом компанія зіткнулася з низкою проблем:

Зниження продажів: За останні 6 місяців продажі впали на 20%.

Збільшення конкуренції: На ринок вийшло кілька нових конкурентів, які пропонують схожі продукти за нижчими цінами.

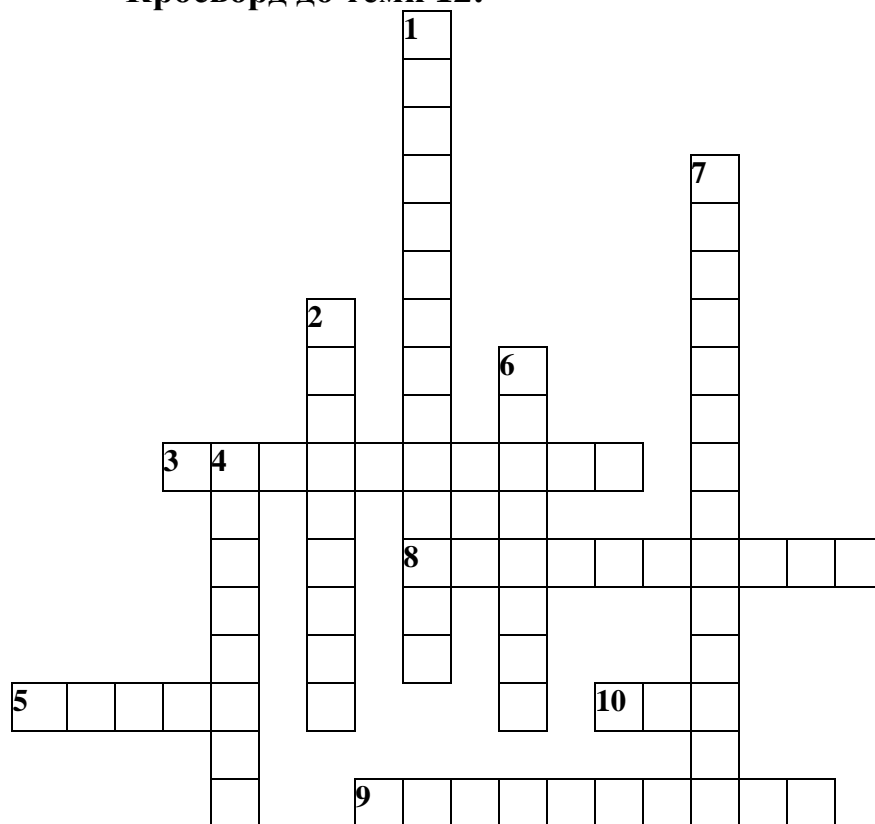
Зміна вподобань споживачів: Зростає популярність вегетаріанства та веганства, що може негативно вплинути на попит на деякі продукти «Еко-продуктів».

Проаналізуйте ситуацію та дайте відповіді на питання:

- 1) Визначте основні фактори, які призвели до кризи.
- 2) Оцініть сильні та слабкі сторони «Еко-продуктів» у порівнянні з конкурентами.
- 3) Вивчіть тренди ринку та вподобання споживачів.
- 4) Сформулюйте чітку маркетингову стратегію, яка допоможе компанії вийти з кризи.
- 5) Визначте конкретні маркетингові інструменти та канали, які будуть використовуватися для реалізації стратегії.
- 6) Складіть детальний план дій з чіткими термінами виконання та бюджетом.
- 7) Підготуйте презентацію, яка чітко та лаконічно описує вашу ситуацію, аналіз, стратегію та план дій.

Тема 12. КОНТРОЛЬ ТА АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Кросворд до теми 12:



По горизонталі:

3) Метод маркетингового аудиту, що найчастіше використовується і належить до групи загальнонаукових методів емпіричного дослідження.

5) Як називається комплексна періодична перевірка зовнішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій та окремих видів маркетингової діяльності підприємства, з метою визначення вузьких місць у системі маркетингу, а також розроблення рекомендацій із підвищення ефективності маркетингової діяльності та прийняття маркетингових рішень?

8) Як називається складова маркетингового аудиту, що передбачає перевірку діяльності маркетингової служби підприємства на предмет врахування впливу зовнішніх та внутрішніх факторів у діяльності підприємства?

9) Підсистема маркетингового менеджменту, яка спрямована на управління майбутнім для забезпечення тривалого та успішного функціонування суб'єкта господарювання

10) Для контролю маркетингової діяльності на підприємстві використовуються даний метод аналізу, який дає змогу розподілити сукупність об'єктів відповідно до обраних критеріїв з метою концентрації ресурсів на критичній меншості, залишаючи поза увагою тривіальну більшість.

По вертикалі:

1) До специфічних аналітико-розрахункових методів маркетингового аналізу відноситься такий метод, який визначає кількість одиниць товару, необхідних для продажу з метою окупити всі витрати.

2) Для контролю маркетингової діяльності на підприємстві використовуються даний метод аналізу, який дає змогу визначити шанси та ризики стратегічних бізнес-одиниць, що входять до складу підприємства і стратегії розвитку кожного з них.

4) Під час проведення маркетингового аналізу прибутковості одним із показників, що досліджується є *****?

б) Ціль його проведення полягає у виявленні на ранній стадії несприятливих подій з метою їх оперативного усунення.

7) Аудит маркетингової ***** – це перевірка діяльності підприємства з точки зору прибутковості маркетингових зусиль та ефективності витрат.

Тестові завдання до теми 12:

1. *Комплексне, системне, постійне дослідження маркетингового середовища підприємства, його задач, стратегій і операційної діяльності з метою виявлення проблем і ризиків, а також можливостей їх подолання та формування рекомендацій відносно плану дій щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємства – це:*

- а) маркетинговий контроль;
- б) маркетинговий аналіз;
- в) маркетинговий контролінг;
- г) маркетинговий аудит.

2. *Контроль маркетингової діяльності може проводитися:*

- а) службою маркетингу;
- б) підприємством загалом;
- в) зовнішньою організацією;
- г) всі відповіді вірні.

3. *До завдань маркетингового контролю відносяться:*

а) встановлення ступеня досягнення поставлених цілей;

б) виявлення можливостей покращення ситуації за рахунок визначення зворотного зв'язку;

в) перевірка ступеня пристосування підприємства до змін маркетингового середовища та надання інформації щодо приведення до необхідного стану;

- г) всі відповіді вірні.

4. *За періодом використання контроль маркетингової діяльності буває:*

- а) попередній, поточний, підсумковий;
- б) стратегічний, тактичний, оперативний;
- в) попередній, поточний, трендовий, стратегічний;
- г) щорічний, поточний, стратегічний.

5. *Одна із складових маркетингового аудиту, що спрямована на вивчення економічних, соціально-демографічних, природних, технологічних і політико-правових факторів – це?*

- а) аудит комплексу маркетингу;
- б) аудит факторів маркетингового середовища;
- в) аудит цілей і стратегії маркетингу;
- г) аудит організаційної структури управління та результативності маркетингу.

6. *Який з наведених показників для здійснення аналізу маркетингу належить до неекономічних?*

- а) аналіз обсягів збуту;
- б) аналіз кількості втрачених покупців;
- в) аналіз частки ринку;
- г) аналіз витрат і рентабельності.

7. *Під час проведення маркетингового аудиту, на етапі вивчення фактичного стану маркетингу на підприємстві НЕ ...:*

- а) складають план перевірки маркетингової діяльності;
- б) аналізують розділи плану маркетингу;
- в) визначають фактори впливу на ефективність маркетингової діяльності;
- г) займаються пошуком рішень для отримання втраченої вигоди від нереалізованих маркетингових стратегій.

8. *Якщо в процесі маркетингового аудиту оцінюється коло повноважень керівника служби маркетингу, ефективність взаємодії служби маркетингу з іншими підрозділами підприємства, способи мотивації співробітників, їх кваліфікаційний склад, то це аудит:*

- а) комплексу маркетингу;
- б) факторів маркетингового середовища;
- в) цілей і стратегії маркетингу;
- г) організаційної структури управління та результативності маркетингу.

9. *На етапі проведення маркетингового аудиту – оцінювання виявлених факторів передбачено:*

- а) складання плану перевірки маркетингової діяльності;
- б) визначення впливу негативних факторів на ефективність маркетингової діяльності підприємства;
- в) спільне розроблення, обговорення і прийняття нової маркетингової стратегії підприємства;
- г) пошук рішень для отримання втраченої вигоди від нереалізованих маркетингових стратегій.

10. *Під час підготовки та реалізації рекомендацій із удосконалення маркетингової діяльності як етапу проведення маркетингового аудиту не передбачено:*

- а) пошук рішень для отримання втраченої вигоди від нереалізованих маркетингових стратегій;

- б) спільне розроблення, обговорення і прийняття нової маркетингової стратегії підприємства;
- в) аналіз розділів плану маркетингу
- г) оцінка результатів маркетингового аудиту.

Ситуаційна вправа до теми 12:

У таблиці 12.1 представлені оброблені дані експертних оцінок реалізації окремих складових комплексу маркетингу.

Таблиця 12.1 Дані експертних оцінок реалізації окремих складових комплексу маркетингу

№ з/п	Фактор складових комплексу маркетингу	Стадії реалізації			
		Планування		Контролю	
		фактичне значення фактору-складової	рівень важливості складової	фактичне значення фактору	рівень важливості складової
1	2	3	4	5	6
1	Корисність (основна вигода) товару	4	5	3	5
2	Властивості, характеристики, додаткові вигоди	2	5	3	4
3	Властивості, що підкріплюють даний товар і послуги(разом з товаром)	1	4	2	3
4	Позиція даного товару у прийнятій класифікації товарів	4	5	2	5
5	Етап життєвого циклу товару	3	5	2	4
6	Система управління виробництвом товару	2	4	1	5
7	Мета ціноутворення	3	5	3	4
8	Витрати виробництва	4	5	2	5
9	Обсяг попиту	3	5	4	4
10	Ціни товарів конкурентів	2	5	3	4
11	Метод ціноутворення	1	3	2	3
12	Очікувана рентабельність	2	5	3	5

1	2	3	4	5	6
13	Прямі витрати	2	5	2	5
14	Прогноз продажу	4	5	1	4
15	Песимістичний варіант прогнозу продажу	3	5	2	5
16	Оптимістичний варіант прогнозу продажу	1	4	1	3
17	Чутливість покупців до ціни	1	4	1	3
18	Еластичність попиту за ціною	2	5	3	5
19	Прийнятна цінність товару	1	3	1	3
20	Інтенсивність конкуренції	3	5	4	5
21	Унікальна цінність	4	5	3	5
22	Усвідомленість про аналоги	1	3	1	2
23	Труднощі порівняння	2	5	1	4
24	Частка витрат на купівлю у загальній величині доходів	3	5	3	5
25	Кінцева корисність (результат)	2	4	1	3
26	Розподіл витрат	3	5	2	5
27	Інвестиції без повернення	2	5	3	5
28	Цілі збуту	2	4	1	4
29	Комунікаційні канали	3	4	4	4
30	Комунікаційні технології	2	5	3	5
31	Комунікаційний бюджет	3	4	2	5
332	Ефективність комунікацій	3	5	2	5

Проаналізуйте ситуацію та дайте відповіді на питання:

1) на основі наведених даних оцініть рівень реалізації складових комплексу маркетингу-мікс:

- товарної політики на стадії планування;
- цінової політики на стадії планування;
- політики розповсюдження на стадії планування;
- комунікаційної політики на стадії планування;

2) надайте обґрунтовані пропозиції щодо підвищення ефективності реалізації кожної з політик на відповідній стадії, тобто стадії планування та стадії контролю.

ВІДПОВІДІ НА КРОСВОРДИ

<p style="text-align: center;">Тема 1</p> <p>1) виробництва, 2) політику, 3) споживач, 4) обміну, 5) донауковий, 6) попит, 7) замовлення, 8) мегамаркетингу, 9) планування, 10) мотивація.</p>	<p style="text-align: center;">Тема 2</p> <p>1) товар, 2) просування, 3) внутрішні, 4) контроль, 5) зовнішні, 6) ціна, 7) інформацією, 8) прискорення, 9) місце, 10) планування.</p>	<p style="text-align: center;">Тема 3</p> <p>1) бенчмаркінг, 2) неінтегрована, 3) креативність, 4) неформальна, 5) інтегрована, 6) дивізіональна, 7) підрозділів, 8) матрична, 9) організація, 10) взаємодія.</p>	<p style="text-align: center;">Тема 4</p> <p>1) гнучкість, 2) безперервність, 3) прогнозування, 4) середньостроковий, 5) короткостроковий, 6) економність, 7) перспективний, 8) план, 9) конкретність, 10) потенціалу,</p>
<p style="text-align: center;">Тема 5</p> <p>1) корпоративна, 2) цілі, 3) моніторинг, 4) процеси, 5) стратегія, 6) зобов'язання, 7) продукти, 8) вектор, 9) Вайсман, 10) ринок.</p>	<p style="text-align: center;">Тема 6</p> <p>1) Ешридська, 2) призначення, 3) інструмент, 4) Немцов, 5) банкрутство, 6) можливості, 7) принципи, попит 8) Шершньов, 9) кошти.</p>	<p style="text-align: center;">Тема 7</p> <p>1) факти, 2) завдання, 3) ситуація, 4) Швайка, 5) ціноутворення, 6) дослідження, 7) алгоритм, 8) документ, 9) резюме, 10) план.</p>	<p style="text-align: center;">Тема 8</p> <p>1) інструменти, 2) пропаганда, 3) персонал, 4) ресурсів, 5) програма, 6) прогноз, 7) преамбула, 8) бюджет, 9) розділи, 10) ринку.</p>
<p style="text-align: center;">Тема 9</p> <p>1) концепція, 2) перевага, 3) активність, 4) унікальність, 5) інвестиція, 6) інновація, 7) управління, 8) Друкер, 9) інноватика, 10) стратегія.</p>	<p style="text-align: center;">Тема 10</p> <p>1) блокчейн, 2) digital-менеджмент, 3) контентна, 4) комунікація, 5) пошуковий, 6) ретаргетинг, 7) хмарні, 8) мобільні, 9) ШІ, 10) цифровий.</p>	<p style="text-align: center;">Тема 11</p> <p>1) передкризове, 2) розвиваючий, 3) захисна, 4) криза, 5) мобільний, 6) вірусний, 7) ліквідація, 8) демаркетинг, 9) ремаркетинг, 10) агресивна.</p>	<p style="text-align: center;">Тема 12</p> <p>1) беззбитковості, 2) портфоліо, 3) опитування, 4) прибуток, 5) аудит, 6) контроль, 7) продуктивності, 8) середовища, 9) контролінг, 10) АВС.</p>

ВІДПОВІДІ НА ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

Тема 1	Тема 2	Тема 3
1) в, 6) г, 2) б, 7) а, 3) в, 8) г, 4) б, 9) в, 5) а, 10) б.	1) б, 6) в, 2) г, 7) г, 3) а, 8) а, 4) а, 9) б, 5) б, 10) б.	1) а, 6) б, 2) в, 7) в, 3) б, 8) а, 4) а, 9) б, 5) а, 10) г.
Тема 4	Тема 5	Тема 6
1) г, 6) б, 2) а, 7) в, 3) а, 8) а, 4) г, 9) а, 5) а, 10) б.	1) а, 6) г, 2) систематичний план; неповноти інформації; формування місії; сильних сторін; слабких; 3) а, 4) а, 5) а,	1) а, 6) в, 2) цілей; ресурсів; політики; 3) а, 4) б, 5) г, 7) самостійних господарюючих підрозділів; стратегічних зон; 8) а, 9) а, 10) а.
Тема 7	Тема 8	Тема 9
1) б, 6) а, 2) а, 7) послідовних; 3) а, маркетингові 4) а, стратегії; 5) а, 8) г, 9) а, 10) а.	1) комплекс заходів; виробника; продавця; 2) г, 3) б, 4) а, 5) а, 6) в, 7) г, 8) а, 9) а, 10) г.	1) г, 6) в, 2) а, 7) комбінації 3) а, ресурсів; 4) г, потреби; 5) г, 8) а, 9) г, 10) г.
Тема 10	Тема 11	Тема 12
1) д, 6) в, 2) б, 7) д, 3) д, 8) а, 4) д, 9) д, 5) д, 10) б.	1) в, 6) в, 2) а, 7) б, 3) б, 8) б, 4) в, 9) с, 5) в, 10) с.	1) а, 6) б, 2) г, 7) г, 3) г, 8) г, 4) а, 9) б, 5) б, 10) в.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Dovhan Y. Assessment of the Investment Attractiveness (Survey of Ukraine, Vinnytsia Region, Oil and Fat Industry). *Фінанси. Облік. Банки*. 2016. № 1 (21). С. 235–244.
2. Dovhan Yu. Innovation and Investment Activity of the Oil and Fat Enterprises as an Object of Marketing Management. *Modern paradigms in the development of the National and World economy* : The materials of the International Scientific Conference, Chişinău, October 30-31, 2020. Chişinău : Universitatea de Stat din Moldova. Chişinău, 2020. P. 267–273.
3. Dovhan Yu. Marketing Management of Enterprises and its Tools. *Actual Problems of Modern Science*. Monograph: edited by Matiukh S., Skyba M., Musial J., Polishchuk O. Poland, Bydgoszcz, 2021. P. 246–254.
4. Dovhan Yu. Marketing Management of Enterprises and its Tools. *IX Ukrainian-Polish Scientific Dialogues* : Conference Proceedings. International Scientific Conference, Khmelnytskyi, 20-23 October 2021, Khmelnytskyi : Khmelnytskyi National University, 2021. P. 55–57.
5. Dovhan Yu. Resources and Technologies of the Enterprise Marketing Management. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. Т. 3. № 27. С. 96–102.
6. Gonchar O., Zamkova N., Polishchuk I., Dovhan Y., Sokolovska V. Oil and Fat Business of Ukraine : Marketing Orientation for Achieving Competitive Advantages. *European Journal of Sustainable Development*. 2020. Vol. 9. № 4. P. 261–272.
7. Polishchuk I., Dovhan Yu., Hromova O., Dovhan L., Hnydiuk I. Tools for Marketing Management of the Innovation and Investment Activity. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 2 (43). P. 228–237.
8. Polishchuk I.I., Dovhan Yu.V., Korol I.V. Logistics and marketing support improvement in the export supply chain. *Інноваційна економіка*. 2021. № 5–6 (88). С. 99–104.
9. Sharko V., Andrusenko N., Havenko M. Serving customer as a factor of improving enterprise's image. *Moderní aspekty vědy: XLI. Díl mezinárodní kolektivní monografie*. Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2024. Pp. 40-57.
10. Sharko V.V., Gevko V.L., Vivchar O.I., Radchenko O.P., Budiaiev M.O., Tarasenko O.V. Cloud technologies in business management. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. Т. 4. № 39. С. 294-301.
11. Zamkova N., Polishchuk I., Dovhan Yu., Dovhan L., Novytskyi R. Training of Future Logistics and Supply Chain Managers: A Competency Approach. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 1 (48). P. 427–440.
12. Багорка М.О., Писаренко В.В., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. Антикризисний маркетинг : навч. посіб. Дніпро: Фурфонд, 2022. 344 с.

13. Балабанова Л.В., Балабаниць А.В. Маркетинговий аудит системи збуту : навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2004. 224 с.
14. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
15. Барабанова В.В., Богатирьова Г.А. Інноваційний маркетинг: навч. посібник. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2022. 145 с.
16. Безугла Л. С., Перезовова І. В., Лагодієнко В. В. Маркетингові системи розподілу : навч.посіб. – Дніпро : Пороги, 2021. 240 с.
17. Біловодська О.А., Журило В.В. Маркетингова товарна політика: практикум: навч. посіб. для здобувачів вищої освіти ОС «бакалавр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності «Маркетинг». Київ: Центр учбової літератури, 2023. 236 с.
18. Головчук Ю.О., Довгань Ю.В. Врахування ефекту невизначеності при формуванні ефективної бізнес-стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7475>.
19. Головчук Ю.О., Довгань Ю.В. Маркетингові концепції організації бізнесу в управлінні інноваційно-інвестиційною діяльністю олійно-жирових підприємств харчової галузі. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 50. Ч. 1. С. 132–136.
20. Гречаник О.Є., Хлебнікова Т.М., Темченко О. В. Digital-маркетинг як інструмент антикризового розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. Випуск № 43/2022. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1767/1703>.
21. Довгань Ю.В. Аналіз фінансового стану як ключовий етап оцінки рівня інвестиційної привабливості підприємства. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 3. С. 76–90.
22. Довгань Ю.В. Принципи побудови експертно-моделюючих систем на базі нечіткої логіки для оцінки інвестиційної привабливості підприємств АПК. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (Економічні науки)*. 2010. № 8. С. 77–81.
23. Довгань Ю.В. Теоретичні аспекти управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств. *Modern Economics*. 2022. № 36 (2022). С. 38–44.
24. Довгань Ю.В. Формування маркетингової стратегії просування інноваційних рослинних харчових олій. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 126–131.
25. Довгань Ю.В., Середницька Л.П. Маркетинг сталого розвитку: досвід ЄС. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2354>.
26. Замкова Н.Л., Поліщук І.І., Буга Н.Ю., Соколюк К.Ю. Поведінка споживачів : навч. посіб. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ. 2018. 200 с.
27. Збірник ситуаційних (кейсових) завдань з навчальних дисциплін «Інновації та інноваційна економіка», «Інновації та маркетинг інновацій», «Маркетинг інновацій», «Інноваційний розвиток підприємства», «Digital-

marketing», «Технології та новації»: навч. посібник. / уклад. : І.М. Буднікевич, Є.І. Венгер, О.В. Кифяк, І.А. Крупенна. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 132 с.

28. Інновації в маркетингу промислового підприємства : Монографія / О. С. Телетов, Н. В. Івашова, Є. І. Нагорний ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О. С. Телетова. – Суми : Сумський державний університет, 2013. – 282 с.

29. Красняк О.П., Довгань Ю.В. Маркетингова оцінка напрямів інвестиційно-інноваційної активності підприємств олійно-жирового підкомплексу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 42–46.

30. Крикавський Є.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник / Є.В. Крикавський, Л.І. Третякова, Н.С. Косар. 2-ге вид. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. 256 с.

31. Ларіна Я. С., Антофій Н. М. Маркетинговий аудит : навч. посіб. Одеса : Олді-плюс, 2021. 330 с.

32. Ларіна Я.С., Рябчик А.В. Поведінка споживачів. навч. посіб. Одеса: Олді-Плюс, 2020. 284 с.

33. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: монографія / С.М. Ілляшенко та ін.; за ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенко. Суми: Університетська книга, 2023. 615 с.

34. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст. / Під ред. Н. Карпенко. Київ.: Центр навчальної літератури. 2019. 252 с.

35. Мельник Ю.М. Маркетингові стратегії антикризового управління: класифікаційні ознаки та умови їх застосування. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4, Т. II. С.105-110.

36. Окландер М.А., Кірносорова М.В. Маркетингова товарна політика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 246 с.

37. Окландер М.А., Чукурна О.П. Маркетингова цінова політика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 284 с.

38. Основи менеджменту : підручник; за ред. А. А. Мазаракі, І. В. Чумаченко. Харків. Фоліо. 2014. 846 с.

39. Пілецька С. Т., Петровська С. В. Інструменти маркетингу в антикризовому управлінні. *Економічний вісник Донбасу*, 2020. № 2 (60). С. 158-164.

40. Поліщук І., Гончар О., Довгань Ю. Особливості моніторингу зовнішнього середовища на засадах маркетингового аналізу. *Scientific Letters of International Academic Society of Michal Baludansky*. 2020. Vol. 8. No 4. С. 60–63.

41. Поліщук І.І. Маркетинговий потенціал в системі управління підприємством: монографія. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ. 2018. 353 с.

42. Поліщук І.І., Громова О.Є., Довгань Ю.В. Логістизація маркетингової діяльності олійно-жирових підприємств харчової галузі. *Регіональна бізнес-економіка та управління*. 2020. № 1 (65).

43. Поліщук І.І., Довгань Ю.В. Базовий маркетинговий інструментарій управління. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2023. Issue 27. Part 2. С. 61–65.

44. Поліщук І.І., Довгань Ю.В. Логістична компетентність як складова ефективності логістики. *Modern Economics*. 2021. № 28 (2021). С. 118–124.

45. Поліщук І.І., Довгань Ю.В. Маркетингові аспекти управління олійно-жировими підприємствами. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2020. № 2 (73). С. 93–100.

46. Поліщук І.І., Довгань Ю.В. Стратегія підприємства та вплив маркетингу на її формування. *Маркетинг, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку*. Колективна монографія. Роздільна : Вид-во «Лерадрук», 2020. С. 347–360.

47. Поліщук І.І., Довгань Ю.В., Боровська О.Г. Взаємодія маркетингу та логістики в управлінні підприємством. *Scientific Letters of International Academic Society of Michal Baludansky*. 2021. Vol. 9. No 2/2021. С. 20–23.

48. Поліщук І.І., Коновал В.В., Середницька Л.П. Маркетинговий потенціал: стратегічні орієнтири розвитку: монографія. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2020. 284 с.

49. Поліщук І.І., Ліпковська К.А., Сівакова К.О. Моніторинг маркетингової діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Випуск 32. С. 184–191.

50. Савченко С., Аблязова Н., Сукач, О. Інноваційний маркетинг у системі управління підприємством. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 17. С. 46–49.

51. Танасійчук А.М., Поліщук І.І., Громова О.Є., Бондаренко В.М., Гевчук А.В., Поліщук Н.В. Маркетинг : навч. посіб. Вінниця. ТОВ «Меркьюрі-Поділля». 2019. 292 с.

52. Федорченко А. В., Ларіна Я. С., Ремезь Ю. Б. Бенчмаркінг : навч. посіб. Одеса: Олді-плюс, 2023. 472 с.

53. Шарко В., Павлишина С. Особливості маркетингів в умовах воєнного стану. *Сучасне підприємництво: проблеми теорії та практики : IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 19 трав. 2023 р. Дніпро, 2023. С.46-48.*

54. Шарко В.В. Алгоритм управління інноваційним розвитком виробничих систем. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 4. Т. 1. С. 253-258.

55. Шарко В.В., Гавенко М.С. Концепція SCM в Україні у післявоєнний період. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики : матеріали XII міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 8 вересн. 2023 р. Одеса, ОНЕУ, 2023. С. 520-521.*

56. Шарко В.В., Нижник В.М., Громова О.Є. Формування маркетингово-логістичної служби промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 5. Т. 1. С. 12-17.

57. Шарко В.В., Ткаченко І.С. Конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. Т. 1. № 1. С. 43-48.

58. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
59. Шуміло Я.М. Інструменти штучного інтелекту для управління поведінкою економічних агентів в маркетинговій діяльності. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2022. Випуск 15. С.60-66.
60. Яшкіна О.І. Маркетингові дослідження інновацій: навч. посіб. Одеса : ОНПУ, 2018. 102 с.

ДЛЯ ПОДАТОК

ДЛЯ ПОДАТОК

ДЛЯ ПОДАТОК

**Замкова Наталія
Поліщук Ірина
Довгань Юрій
Шарко Віталій
Танасійчук Альона**

МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Редактор: Фатеева Т.
Комп'ютерна верстка: Шуляк Н.

Підп. до друку 20.06.2024 р. Формат 60x84/16. Папір офсетний
Друк ксероксний. Ум. друк. арк.17,20.
Обл.-вид. арк. 14,50. Тираж 300. Зам. № 219.

Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ
21000, м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, 25