МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра УПРАВЛІННЯ І ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Конспект лекцій з дисципліни

МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

для студентів освітнього ступеня Бакалавр
галузі знань 07 Управління та адміністрування
денної та заочної форм навчання

Луцьк
2023

УДК 005:339.138
К64

Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Маркетинговий менеджмент» для студентів ОС «Бакалавр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» денної та заочної форм навчання / уклад. О.В. Мізіна. – Луцьк: ДонНТУ, 2023. – 133 с.

В конспекті лекцій надані матеріали для вивчення курсу «Маркетинговий менеджмент» для студентів освітнього ступеня Бакалавр галузі знань 07 Управління та адміністрування. Викладений у конспекті матеріал розкриває питання організації та процесів маркетингового менеджменту, маркетингового планування та інші. Призначений для студентів вищих навчальних закладів, слухачів навчальних програм освітнього рівня Бакалавр.

Укладач: _____Мізіна О.В., доц., к.е.н, доц. кафедри УФЕБ
(підпис)

Рецензенти: _____ Фоміна О.О.., доц. кафедри економіки підприємства, к.е.н.
(підпис)

Відповідальний за випуск: _____Попова О.Ю., зав. кафедри УФЕБ

Затверджено навчально-методичним відділом ДонНТУ,
протокол № 2 від 24.10.2023 р.

Розглянуто на засіданні кафедри _УФЕБ ,
протокол № 3 від 20.10.2023 р.

© ДонНТУ, 2023рік

ЗМІСТ

ВСТУП 4
ТЕМА 1 Розуміння та сутність маркетингового менеджменту …… 6
ТЕМА 2 Процес маркетингового менеджменту ……. 15
ТЕМА 3 Управління маркетинговими дослідженнями. Дослідження ринків …….. 31
ТЕМА 4 Система маркетингового планування …….. 45
ТЕМА 5 Маркетингове стратегічне планування та маркетингові стратегії 59
ТЕМА 6 Управління реалізацією комплексу маркетингу ……. 85
ТЕМА 7 Тактичне і оперативне маркетингове планування. Маркетингові програми ……. 109
ТЕМА 8 Організація маркетингового менеджменту. Організаційні структури управління маркетингом ……. 117
Список рекомендованої літератури ……. 133

ВСТУП

Динамічна ситуація щодо умов здійснення бізнесу, необхідність досягнення позитивних результатів його діяльності з мінімумом ризику формують вимоги до маркетингу, як базової функції управління підприємством. Уміння вищого менеджменту враховувати тенденції ринку впливає на вибір найбільш ефективних засобів маркетингового управління. Маркетинговий менеджмент спрямовано на побудову та підтримку взаємовигідних зв'язків із зовнішнім оточенням з метою досягнення цілей організації, які досягаються завдяки аналізу, плануванню, реалізації та контролю за здійсненням відповідних заходів.

В сучасних реаліях критично важливими стають розуміння та знання кінцевого споживача та здатніть швидко реагувати на його вимоги. З іншого боку важливо мати можливості активного впливу на ринок, формування потреб та переваг споживачів. Це і має бути покладено в основу управління маркетингом.

Управління маркетингом може здійснюватись з використанням різних альтернативних підходів, починаючи з класичного маркетингу й до маркетингу взаємодії.

Предметом дисципліни «Маркетинговий менеджмент» є теоретичні основи маркетингового управління організацією, процеси, методи, інструменти його застосування в практичній діяльності підприємств.

Метою викладання дисципліни є отримання компетенцій (професійних, загальних та інтегральної), які необхідні фахівцям з управління орієнтованих на ринок бізнес-структур.

Завдання вивчення дисципліни полягають в:

- засвоєнні сутності основних категорій, понять та процесів маркетингового менеджменту;

- розгляді питань управління маркетинговими дослідженнями та набутті навичок оцінки ринкових можливостей підприємства;

- засвоєнні основних методів управління маркетинговою діяльністю компаній та підприємств;

- набутті навичок з управління реалізацією комплексу маркетингу;

- розгляді питань, пов'язаних з організацією маркетингового менеджменту, плануванням маркетингу, розробкою маркетингових програм.

Розділи структуровано відповідно до основних функцій маркетингового менеджменту, що допоможе в підготовці кваліфікованого фахівця в даній сфері.

ТЕМА 1 РОЗУМІННЯ ТА СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Маркетинг як одна з основних функцій бізнесу. Його місце в системі управління підприємством.

1.2 Сутність та етапи становлення маркетингового менеджменту

1.3 Предмет та об’єкт, мета і завдання, методи маркетингового менеджменту

1.4 Проблеми впровадження маркетингового менеджменту

1.1 Маркетинг як одна з основних функцій бізнесу. Його місце в системі управління підприємством.

Як правило під «бізнесом» розуміють ділові відносини, що виникають між учасниками ринкової економіки, активним елементом якого є підприємництво як ініціативна діяльність з виробництва продукції (надання послуг), здійснювана на власний ризик та під власну майнову відповідальність.

Підприємницька діяльність передбачає обмін товарів за умови взаємної вигоди учасників обміну, покупці та продавці є вільними у виборі, тобто ситуація примусу є відсутньою. Саме тому, як одна з основних функцій бізнесу, виникає маркетингова діяльність. Вона займає відповідне місце серед інших функцій бізнесу (виробничої, кадрової, фінанси та облік і т.д.), визначаючі потреби споживачів та здійснюючи управління процесом обміном між контрагентами та фірмою.

Якщо до недавна більшість підприємств основну увагу приділяли іншим функціям бізнесу, то в умовах скорочення життєвого циклу продукції (послуг) їх діяльність має ставати більш гнучкою, що сприяє поширенню маркетингової концепції управління.

Маркетинг можна розглядати як систему організації діяльності суб’єктів господарювання, націлену на досягнення конкурентоспроможності та високої ефективності на основі використання сучаснх методів раціонального управління. Серед основних засобів досягнення такої мети можна виділити: орієнтація бізнесу на перспективні вимоги ринку, адресність виготовленої продукції, всебічне вивчення кон’юнктури ринку, формування потреб ринку, стимулювання збуту і т.д. [1]. Врахування тенденцій, що характерні для розвитку ринку, є запорукою вибору вищим менеджментом ефективних засобів маркетингового управління.

Якщо раніше маркетинг розглядався як одна з важливих функцій управління, а служба маркетингу була одним з функціональних підрозділів, то мова йшла лише про управління маркетингом. Сам процес маркетингового управління включав пов'язані між собою функції (див. рис. 1.1)

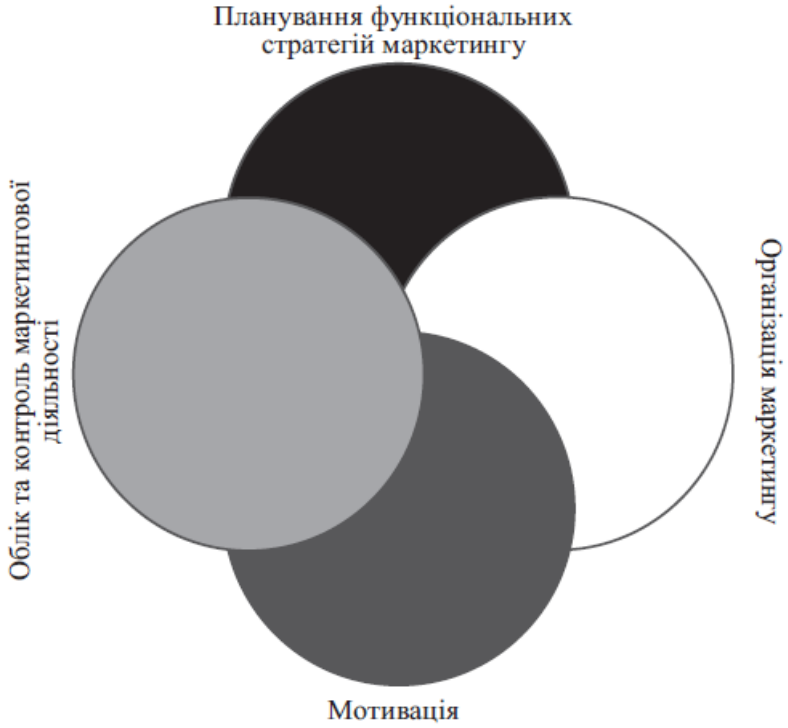


Рисунок 1.1 – Функціональний підхід до маркетингового управління [2]

Зараз концепція маркетингу стає новою підприємницькою філософією, побудованою на суверенітеті споживача та необхідності досягнення цілей підприємства за рахунок найповнішого задоволення його потреб. У навколишньому середовищі завжди відбуваються зміни, які порушують рівновагу. Досягти рівноваги на новому якісному рівні можна шляхом забезпечення балансу інтересів продавців та покупців за допомогою конкурентного обміну. Тому в сучасних ринкових умовах маркетинговий менеджмент (тобто маркетингова концепція управління) стає базисом внутрішньо фірмового управління в цілому.

1.2 Сутність та етапи становлення маркетингового менеджменту

Маркетинговий менеджмент є своєрідним економічним «компасом», який допомагає підприємствам дотримуватися правильного напрямку. Як писав М. Твен: «Хто не знає, куди прямує, дуже здивується, потрапивши не туди».

Вдосконалення управління підприємствами зараз відбувається на основі використання принципів як менеджменту, так й маркетингу. Менеджмент (тобто управління) зародилося досить давно. Погляди на управління з часом змінювались. Сучасну систему поглядів можна охарактеризувати наступними положеннями:

- відмова від твердження, що успіх підприємства визначається, перш за все, раціональною організацією виробництва. Передпосилкою успіху є адаптивність до змін зовнішнього середовища;

- системний підхід до управління, що розглядає підприємства (організації) як єдність складових, на яку здійснює вплив зовнішнє середовище;

- ситуаційний підхід, який передбачає, що внутрішня організація підприємства має реагувати на різноманітні зовнішні фактори впливу;

- комплексний підхід, який передбачає єдність різних аспектів менеджменту (соціальних, організаційних, економічних і т.п.);

- соціальна відповідальність менеджменту перед працівниками та суспільством загалом. [1]

Завдання менеджерів полягає в досягненні мети шляхом виконання так званих основних функцій управління, а саме: планування, організації, контролю, мотивації. Але зараз ці функції здійснюють в умовах, коли на зміну ринку продавців прийшов ринок покупців. Тобто управління діяльністю фірм має відбуватися на засадах маркетингу. Тому можна говорити про маркетинговий менеджмент, як про управління всіма функціями підприємства та його структурними підрозділами на базі маркетингу.

Маркетинговий менеджмент, як і загальний менеджмент, пройшов певну еволюцію, яка, вочевидь, пов’язана і з розвитком маркетингу. Етапи його розвитку можна розглядати в історичному контексті та з погляду практичного застосування (див. табл. 1.1)

Таблиця 1.1 – Етапи розвитку маркетингового менеджменту [2, 4, 5]

Етап	Назва етапу	Період	Характеристика етапу
1	2	3	4
Історичний розвиток маркетингового менеджменту			
1	Донауковий	(IV–III тис. До н. е. – перша половина XIX ст.)	Після розкладання первіснообщинної формації відбувається масово становлення ранніх класових суспільств, зародження державності й товарного виробництва. На процвітання стародавніх цивілізацій (Вавилон, Стародавня Греція, Китай, Єгипет, Індія) вплинули розвиток малого бізнесу, зовнішня торгівля із сусідніми державами. 3 початком матеріального виробництва набули поширення окремі прототипи маркетингових інструментів, які сьогодні називають упаковкою, рекламою, стимулюванням продажу. Наприклад, красиві та зручні глиняні глечики і посудини для вина передували сучасній упаковці та виконували ті самі практичні та символічні функції.
2	Початок формування і розвитку концепцій маркетингу	Друга половина XIX ст. – перша половина XX ст.	Імпульс цього розвитку – промислова революція в США, за якої відбувається трансформація підприємницької інтуїції, досвіду та здорового глузду у філософію бізнесу, в навчальну дисципліну, в концепцію управління. Одночасно в офіційну ділову лексику вводиться термін «маркетинг», який вважали підпорядкованим завданням виробництва, тобто до уваги бралися перш за все вимоги масового виробництва, а не потреби і запити споживачів
3	Формування і розвиток концепцій маркетинго-вого менеджменту	У США та Західній Європі з , 50–х років XX ст. і дотепер	В Україні концепції маркетингового менеджменту використовують лише флагмани національної економіки і зарубіжні компанії (McDonald's, Procter &Gamble, Sony), котрі будують свій бізнес на основі передового досвіду та останніх досягнень у галузі науки управління організацією. У 50 70–ті роки XX ст. фахівці західних компаній визначили провідну роль маркетингу в діяльності організацій. Зміна ролі маркетингу в організації вплинула і на уявлення про сам маркетинг. У 1975 р. Пітер Друкер висловив думку: «Маркетинг виконує найважливішу роль в управлінні і не може розглядатися тільки як відособлена його функція. Маркетинг є бізнес у цілому, що розглядається з погляду кінцевого результату, тобто з позиції споживача.

Продовження табл.1.1

1	2	3	4
Розвиток маркетингового менеджменту з погляду практичного застосування			
1	«Цикли життя»	50–ті роки XX ст.	Багато фірм почали розробляти й аналізувати криві життєвого циклу товару, займатися сегментацією ринку. Одночасно увійшло в ужиток поняття «імідж фірми»
2	«Ера зростання»	60–ті роки XX ст.	Багато фірм почали розробляти комплекс маркетингу, а також застосовувати концепцію маркетингу. У лексиконі міцно закріпилося поняття «стиль життя»
3	«Ера витрат»	70–ті роки XX ст.	Маркетинг став застосовуватися у сфері послуг. Виникли поняття соціального і стратегічного маркетингу
4	«Ера диференціації»	80–ті роки XX ст.	Почали застосовувати такі поняття, як «прямий маркетинг», «локальний маркетинг», «глобальний маркетинг»; стали вживати такі «військові» терміни, як «захоплення клієнта», «розвідка ринку», «тактика», «стратегія». Фахівці маркетингу почали говорити про «жорсткий» маркетинг японських і «м'який» маркетинг західнонімецьких фірм
5	«Ера персоніфікації»	90–ті роки XX ст.	Цей період характеризувався передусім двома поняттями: як «маркетингові мережі» та «маркетинг на замовлення»

На цей час сформулювано досить багато визначень маркетингового менеджменту (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Визначеннння поняття «маркетинговий менеджмент» [4]

Автор	Позиція автора
Концептуальний підхід з позицій класичного менеджменту	
Друкер П.	Маркетинговий менеджмент – складова загального управлінського процесу на підприємстві, де маркетинг є однією з функцій менеджменту.
Куценко В. М.	Маркетинговий менеджмент – процес аналізу, планування, реалізації і контролю за здійсненням заходів, спрямованих на встановлення і підтримку взаємовигідних зв'язків із цільовим ринком для досягнення цілей підприємства, що існує у загальній системі менеджменту.

Продовження табл.1.2

Концептуальний підхід з позицій класичного маркетингу	
Котлер Ф.	Маркетинговий менеджмент – процес планування та реалізації концепцій щодо ціноутворення, просування та розподілу ідей, товарів та послуг, спрямований на здійснення обмінів, котрі задовольняють індивідуальні та організаційні цілі.
Ламбен Ж.-Ж.	Маркетинговий менеджмент – соціальний процес, спрямований на задоволення потреб і бажань людей і організацій завдяки забезпеченню вільного конкурентного обміну товарами і послугами, що становлять цінність для покупця.
Кушнір. Г.	Маркетинговий менеджмент – 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.
Біловодська О.	Маркетинговий менеджмент – цілеспрямована координація і формування всіх заходів підприємства, які пов'язані з ринковою діяльністю організації на рівні ринку та суспільства загалом і базуються на принципах маркетингу.
Концептуальний підхід з позицій управління маркетинговими службами підприємства	
Войчак А. В.	Маркетинговий менеджмент – 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.
Россоха В. В., Гуменна О. В.	Маркетинговий менеджмент – процес для досягнення підприємством поставлених маркетингових цілей.
Концептуальний підхід з позицій управління підприємством на засадах маркетингу	
Друкер П.	Маркетинговий менеджмент виконує найважливішу роль в управлінні. Це бізнес загалом, що розглядається з погляду кінцевого результату, тобто з позиції споживача.
Белявцев М.І., Воробйов В. М., Кузнецов В. Г.	Маркетинговий менеджмент – це управління всіма загальними та окремими функціями підприємства, а також усіма підрозділами організації на основі маркетингу.

У більшості вітчизняних робіт його трактують як процес управління діяльністю фірми, що побудовано на принципах маркетингу (рис. 1.2).

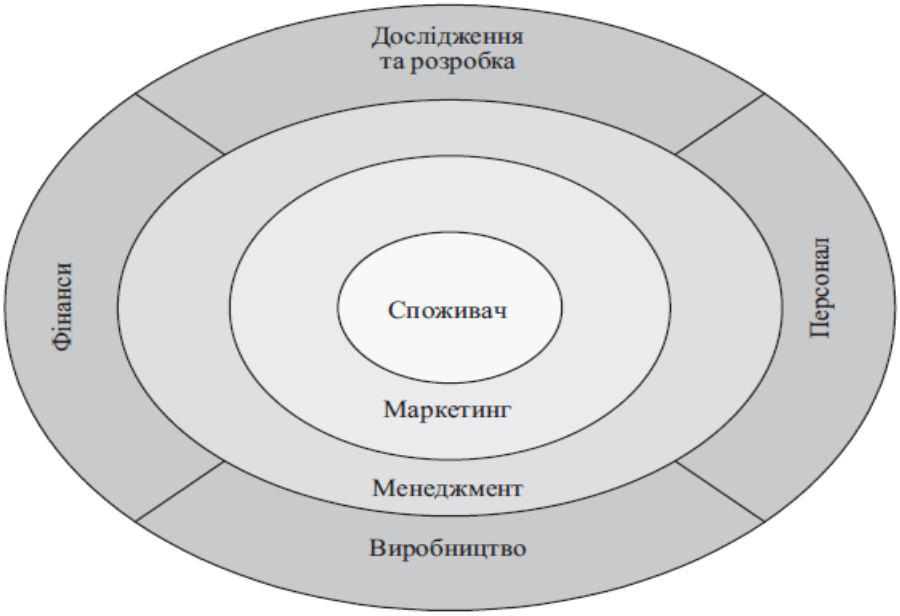


Рисунок 1.2 - Система маркетингового управління [2]

Тобто, в фокусі організації є споживач, а система менеджменту та маркетингу об’єднує зусилля, щоб якнайкраще задовольнити потреби сторін, що беруть участь в обміні. Маркетинг та менеджмент доповнюють один одного, вони спрямовані на досягнення цілей бізнесу та цілей певного ринку та його потреб.

Основні складові маркетингового менеджменту можна розділити на три групи (див. рис. 1.3).

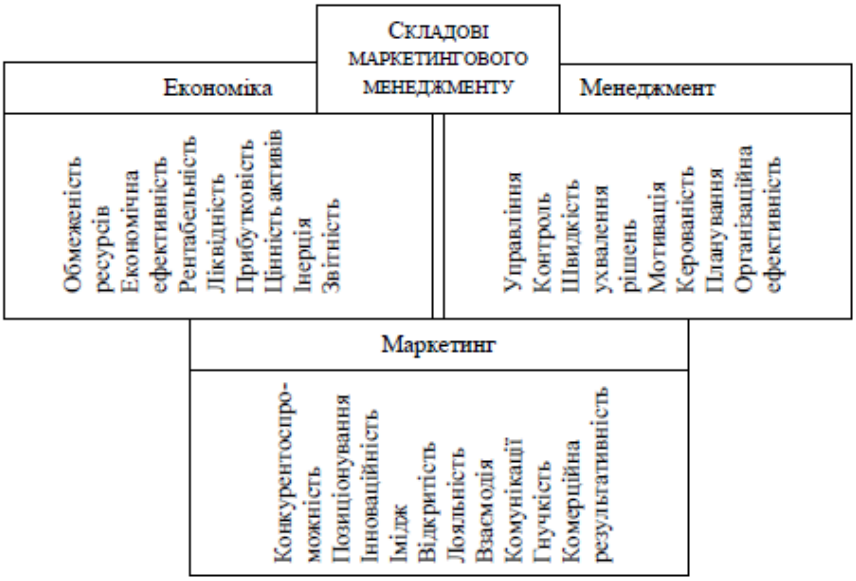


Рисунок 1.3- Складники маркетингового менеджменту [4]

Окрім того, маркетинговий менеджмент можна розглядати як управління [4, 5]:

- ***діяльністю***. Ухвалення всіх управлінських рішень з урахуванням вимог ринку, здатність до реагування на зміни вимог ринку, врахування внутрішньої сили бізнесу.

- ***функцією***. Ринок через маркетингову функцію тісно контактує з виробничою, збутовою, постачальницькою та іншими функціями підприємства Необхідно вчасно виявляти потреби ринку і задовольняти їх краще конкурентів задля отримання прибутку;

- ***попитом***. Передбачає як створення нового ринку, так і формування нового сприйняття на ринку.

1.3 Предмет та об'єкт, мета і завдання, методи маркетингового менеджменту

Предмет маркетингового менеджменту - система відносин, яка спрямовує управління на задоволення потреб споживачів за рахунок створення ланцюга виробник–споживач, кожна ланка якого сприяє збільшенню цінностей для кінцевого споживача [4].

Об'єкт маркетингового менеджменту - обсяг і структура попиту.

Мета маркетингового менеджменту – забезпечення маркетингової спрямованості управління для більш ефективного задоволення потреб та отримання планованого результату та забезпечення рівня якості управління, що дозволяє ефективно реалізовувати маркетингову діяльність.

Все це обумовлює специфічність аналізу, планування, організації, контролю, мотивації не управління взагалі, а функцій маркетингового менеджменту.

Головне завдання маркетингового менеджменту полягає у досягненні відчуття задоволення усіма сторонами обміну [4].

Основними завданнями маркетингового менеджменту є [6]:

- аналіз та управління ринком (дослідження ринків та їх цільових сегментів, позиціонування товарів, визначення кон'юнктури і т.д.);

- формування системи маркетингової інформації (визначення джерел та систем збору внутрішньої та зовнішньої інформації, маркетингових досліджень і т.п.);

- управління комплексом маркетингу (товарна політика, ціноутворення, комунікації і т.д.);

- реалізація маркетингових заходів (вибір маркетингових стратегій, планування, контроль і т.д. в сфері маркетингу);

- дослідження поведінки ринкових суб'єктів

- організаційні завдання (побудова організаційних структур служби маркетингу, визначення їх функцій і т.д.)

Основою для визначення цілей маркетингового менеджменту, які можна поділити на кількісні та якісні, є загальні корпоративні цілі. Кількісні охоплюють прибутки, частки ринку і т.п. Якісні цілі пов'язано з найбільш повним задоволенням потреб споживача і формують «фірмовий ідеал», що має довготерміновий характер.

Методологічною базою данної науки є підходи: комплексний, системний, ситуаційний, оптимізаційний. ***Методи*** маркетингового менеджменту - інструменти цілеспрямованого впливу на окремих працівників й трудовий колектив в цілому з метою досягнення цілей організації. Їх поділяють на:

- економічні методи прямого і непрямого впливу;

- соціальні та психологічні (колективні договори, заходи кар'єрного просування, підвищення якості життя і т.д.);

- організаційно-розпорядчи (нормування, інструктування і т.д.);

- правові

1.4 Проблеми впровадження маркетингового менеджменту

Не зважаючи на перспективність та доцільність впровадження маркетингового менеджменту на підприємствах України, цей процес може ускладнюватись за рахунок низки проблем. Серед них:

- стереотип мислення доринкового управління та психологічні бар'єри деякого кола працівників, які недооцінюють значеня маркетингового менеджменту, особливо в виробничій сфері

- недостатня увага до проведення маркетингових досліджень, що породжує недолік інформаційного забезпечення при прийнятті маркетингових рішень (в Україні лише близько 15% підприємств використовують результати таких досліджень, у США їх частка більше 90%). Ситуація трохи виправляється появою на ринку України закордонних компаній, які приділяють цьому питанню значну увагу;

- кадрові проблеми, які знаходять прояв у наступному:

- недолік на підприємствах фахівців з маркетингу, нерідке займання посад в маркетингових структурах особами з технічною освітою, які більше акцентують увагу на технічних аспектах питань;
- недостатня кількість фахівців з інтернет-маркетингу

- необхідність реорганізації існуючої системи управління та перетворення служб маркетингу в умовний «мозковий центр» фірми, потреба у вдосконаленні організаційної структури маркетингових служб;

- орієнтація більшості підприємств на поточну ситуацію (девіантне управління, тобто «за відхиленнями) при недооцінці стратегічного підходу в управлінні та маркетингової діяльності. Необхідність поширення превентивного підходу в управлінні на основі визначення впливу зовнішніх факторів та використання внутрішніх можливостей;

- недооцінка ризиків ринкової діяльності й недостатня спроможність до адаптації в умовах зміни факторів зовнішнього середовища. Необхідність більшої уваги до управління, що поєднує ситуаційний та системний підходи.

Подолання названих проблем потребує реалізації різноманітних заходів, які можна об’єднати в групи [4, 5]:

а) адміністративні та правові. Юридичне закріплення відповідних служб, розробка положень і т.п.

б) організаційні, що передбачають бізнес- та структурні зміни

в) методичні та наукові. Розробка відповідних рекомендацій з маркетингової та управлінської діяльності

ТЕМА 2 ПРОЦЕС МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1 Поняття та завдання процесу маркетингового менеджменту
2.2 Етапи процесу маркетингового менеджменту
2.2.1 Аналіз ринкових загроз та можливостей
2.2.2 Відбір цільових ринків
2.2.3 Розробка маркетингової й продуктової стратегії
2.2.4 Розробка комплексу маркетингу
2.2.5 Впровадження заходів маркетингу в діяльність підприємства

2.1 Поняття та завдання процесу маркетингового менеджменту

Теорія організацій визначає процес як пов'язані послідовні дії, що спрямовано на досягнення визначеного результату.

Не важливо, як саме формально організоване підприємство, його відділ маркетингу, а важливо, які завдання вирішує маркетинг [5]

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

За Ф. Котлером складовими процесу маркетингового менеджменту є: аналіз можливостей ринку, формування маркетингових стратегій, розробка маркетинг-міксу (комплексу маркетингу), управління маркетинговою діяльністю.

На даний час у якості етапів процесу маркетингового менеджменту найчастіше розглядають наступні (див. рис. 2.1) [3].

Можна більш деталізувати виконання цього процесу за допомогою певних процедур (див. рис. 2.2)

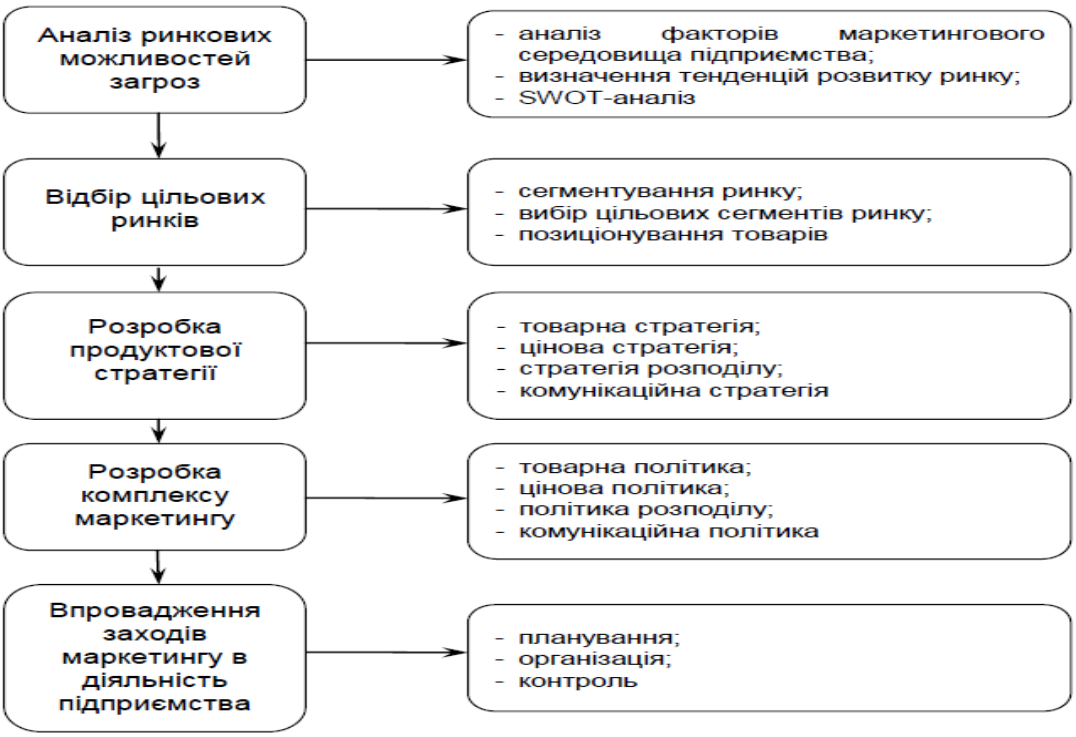


Рисунок 2.1- Етапи процесу маркетингового менеджменту

Рисунок 2.2- Процедури в процесі управління маркетингом фірм [5]

Таким чином, маркетинговий менеджмент можна визначити як певну управлінську діяльність, пов’язану з плануванням, організацією й контролем заходів з маркетингу. Система контролю маркетингової діяльності є останньою фазою маркетингового менеджменту й спрямована на врахування зворотних зв'язків у діяльності служби маркетингу. Аналіз ринкового середовища дозволяє визначити слабкі та сильні сторони і діяльності фірм, зовнішні загрози та ринкові можливості, надалі побудувати обґрунтовану стратегію (ринково-продуктову), на її основі розробити комплекс маркетингу, який максимально сприяє співпадінню економічних інтересів споживачів (мінімальні витрати при максимальному задоволенні потреб) та фірми (максимізація прибутковості) [3].

Відповідно до цього, згідно з [3]:

> ***процес маркетингового менеджменту*** *– це сукупність послідовних управлінських рішень щодо організації, планування та контролю маркетингової діяльності підприємства, прийнятих у результаті проведення аналізу ринкових можливостей і загроз, розробки ринково-продуктової стратегії та елементів комплексу маркетингу з метою реалізації економічних інтересів суб'єктів ринку*

Змістовне наповнення процесу маркетингу допомогає визначити його **завдання**, які можна поділити на декілька груп:

1. ***Концептуальні***. Вибір певної концепції управління (підходу до управління, способу дій на ринку), наприклад – маркетингу партнерських відносин, класичного маркетингу, інтенсифікації комерційних зусиль, вдосконалення виробництва і т.д. На основі таких завдань надалі розробляються завдання управління. Це завдання довготермінової дії.

2. ***Управління***. Ці завдання є завданнями щодо формування кількісних та якісних цілей для подальшого планування діяльності.

Базою формування якісних цілей є місія (відображає причину існування фірми) та візія (опис бажаного майбутнього фірми, *наприклад візія McDonald's – стати кращою в світі мережею ресторанів швидкого обслуговування*). Їх постановка в образі фірмового ідеалу відображує довготривалі цілі фірми, яких вона прагне досягнути.

Кількісні цілі знаходять відображення в показниках діяльності фірми та показниках ринку. Найчастіше це показники:

- оборотності, прибутковості, продуктивності, балансові показники і т.д., тобто такі, що відображують економічні цілі;

- частка ринку фірми та її приріст, зростання обсягів продажу і т.д., тобто ті, що відображують маркетингові цілі;

- рівень витрат, приріст виробництва та його масштаб і т.д. (тобто цілі виробництва).

3. ***Виконання***. Ці завдання передбачають узгодження інструментів маркетинг-міксу або 4P (product; price, place; promotion). В певний момент часу, тобто на оперативному рівні, підприємство використовує певну комбінацію цих інструментів, пов'язуючи їх з цільовими сегментами ринку, узгоджуючи товарну, збутову та інші політики.

2.2 Етапи процесу маркетингового менеджменту

Розкрємо зміст даного процесу через характеристику його етапів.

2.2.1 Аналіз ринкових загроз та можливостей

Дослідження ринкових можливостей (привабливих напрямів діяльності) і загроз передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, у тому числі з точки зору оцінки відповідності цілей підприємства наявним ресурсам з урахуванням перспектив розвитку.

В процесі аналізу визначають тенденції розвитку ринку, досліджують фактори середовища, що впливають на діяльність фірм, здійснюють SWOT-аналіз.

Маркетингове середовище фірми - сукупність факторів, що впливають на процес управління маркетингом фірми, її маркетинговий розвиток та взаємовідносини зі споживачами

Як правило, його розглядають в контексті макро- та мікросередовища, основні фактори яких надано на рис. 2.3

Рисунок 2.3 – Фактори маркетингового середовища фірм

Макросередовище складають фактори, які впливають на діяльність фірм, але керувати ними безпосередньо фірма не може.

Мікросередовище – це та частина середовища, в якому фірма безпосередньо функціонує. До нього належать суб'єкти зовнішнього середовища, які прямо впливають на діяльність фірм (посередники, споживачі і т.д.) та внутрішнє середовище, контрольоване керівництвом фірми.

Показники щодо факторів мікросередовища наведено у табл. 2.1

Таблиця 2.1 - Показники маркетингового мікросередовища

Фактори	Показники
Фірма	Місце і роль служби маркетингу в організаційній структурі фірми
	Організаційна структура служби маркетингу
	Фахівці з маркетингу
Маркетингові посередники	Торговельні посередники
	Маркетингові фірми
	Рекламні агентства
Постачальники	Ціни постачальників
	Сервісне обслуговування з боку постачальників
Споживачі	Фактори, які впливають на поведінку споживача
	Фактори, які впливають на прийняття рішення про купівлю товару
Конкуренція	Рівень конкурентоспроможності фірми
	Галузеві конкуренти
	Потенційні конкуренти
	Товари-замінювачі
Громадськість	Фінансові кола
	Засоби масової інформації
	Фонди та громадські організації
	Широка громадськість

В залежності від можливості безпосереднього впливу на фактори середовища, їх також поділяють на дві групи (див. рис. 2.4)

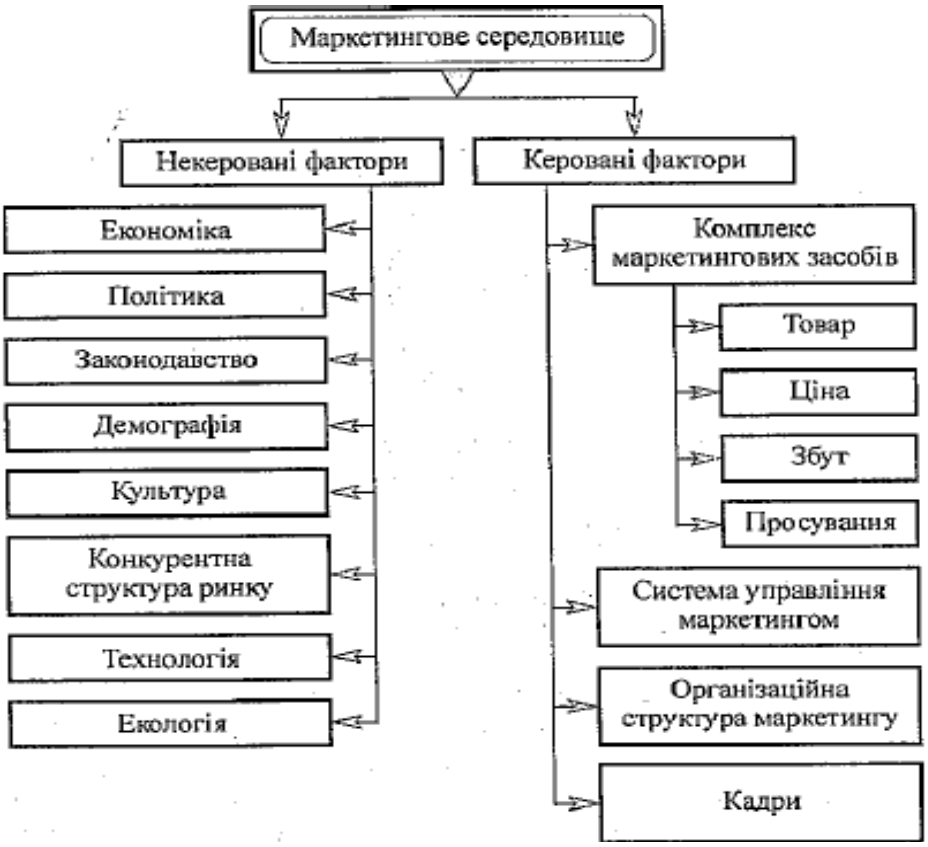


Рисунок 2.4 – Некеровані та керовані фактори маркетингового середовища

Середовище може як створювати *ринкові загрози* (тобто несприятливі тенденції ринку, що негативно впливають на фірму), так і надавати нові *ринкові можливості* (сприятливі тенденції та фактори, які сприяють досягненню конкурентних переваг). Наприклад, фактори соціально-культурного середовища формують ідентичність та поведінку людей, що є важливим при формуванні комплексу маркетингу.

SWOT - аналіз передбачає групування факторів маркетингового середовища на зовнішні (відносно фірми) й внутрішні та аналізує їх для визначення позитивного/негативного впливу на маркетингову діяльність фірми.

Схему процесу SWOT- аналізу подано на рис. 2.5.

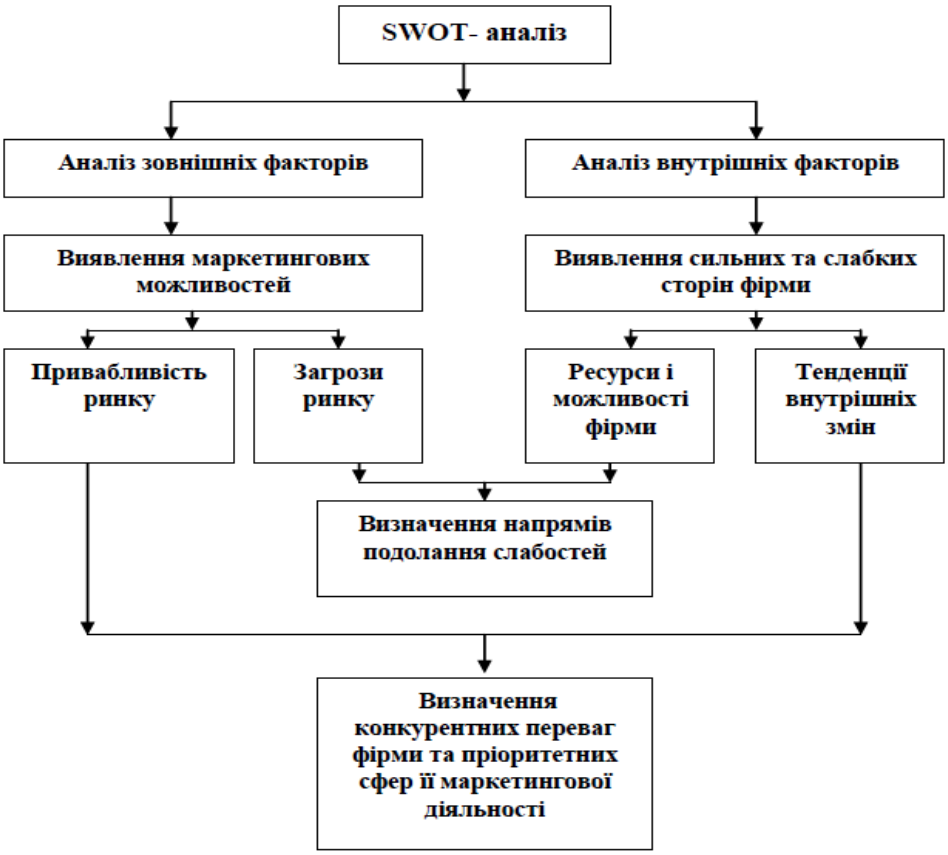


Рисунок 2.5 – Схема процесу проведення SWOT – аналізу

Результатом є побудова матриці SWOT, яка завдяки різним комбінаціям сильних/слабких сторін й можливостей/загроз дозволяє виявити найбільш вдалу маркетингову стратегію фірм відносно наявних умов ринкового середовища.

Виглядає матриця SWOT певним чином (див. рис. 2.6).

Більш детальний аналіз зазвичай проводять в формі таблиці 2.2

Результатом аналізу такої матриці може бути обрання одного з 4 різновидів стратегії:

1. Стратегія реалізації можливостей (маркетингових) на базі використання сильних сторін.

2. Стратегія використання можливостей при мінімізації слабких сторін

3. Стратегія знешкодження загроз за рахунок використання сильних сторін.

4. Стратегія мінімізації потенційних загроз та слабкостей фірми.

Стислий перелік можливостей/загроз, що визначають стратегії, можна побачити на рис. 2.7

		ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	
		Можливості (шанси) 1. 2. тощо. *Рішення*: використовувати?	***Загрози*** 1. 2. тощо. *Рішення*: пом'якшити?
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	***Сильні сторони*** 1. 2. тощо. *Рішення*: підтримувати? розвивати?	***Поле СіМ*** *Рішення*: використовувати? яким чином? (перелік заходів)	***Поле Сі3*** *Рішення*: «тримати удар»? чи є «сили»? (перелік заходів)
	Слабкі сторони 1. 2. тощо. *Рішення*: ліквідувати? що саме? в якому порядку?	***Поле СлМ*** *Рішення*: Аналізувати «доступність» можливостей, що їх надає середовище (перелік заходів)	***Поле Сл3*** *Рішення*: ліквідувати (недоліки або об'єкт) в цілому з визначенням термінів (перелік заходів)

Рисунок 2.6 – Матриця SWOT-аналізу

Таблиця 2.2 - Форма проведення SWOT-аналізу

Фактори	**Оцінка середовища**				**Оцінка підприємства**			
	Можливості		**Загрози**		**Сильні сторони**		**Слабкі сторони**	
	коротко-строкові	**довго-строкові**	**коротко-строкові**	**довго-строкові**	**коротко-строкові**	**довго-строкові**	**коротко-строкові**	**довго-строкові**
1. Залежні від діяльності підприємства: 1.1. 1.2. ... 1.n.								
2. Незалежні від діяльності підприємства: 2.1. 2.2. ... 2.m.								

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
• **розвиток економіки країни;** • **соціально-політична стабільність;** • **обґрунтоване законодавство;** • **обслуговування додаткових груп споживачів;** • **входження у нові ринки (сегменти);** • **розширення виробництва для задоволення потреб споживачів;** • **споріднена диверсифікація;** • **товари з доповненнями;** • **вертикальна інтеграція;** • **можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп;** • **самозаспокоєність ключових конкурентів;** • **швидке зростання ринку.**	• **інфляція;** • **зростання збуту товарів-замінників;** • **уповільнений темп зростання ринку або спад;** • **несприятливі дії з боку держави;** • **зростання тиску конкурентів;** • **тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу;** • **технологічні прориви в інших країнах;** • **виникнення труднощів при укладанні угод із постачальниками та споживачами;** • **зміни в потребах і смаках споживачів;** • **негативні демографічні зміни;** • **негативна екологічна ситуація;** • **соціально-політична нестабільність.**

Рисунок 2.7 – Приклади зовнішніх можливостей/загроз для підприємства

Певні значні особливості, які дозволяють сформувати конкурентні переваги фірми, є її *сильними сторонами*. Та, відповідно, показники, що визначають певну конкурентну вразливість, є *слабкостями фірми*. Ними є внутрішні фактори, які зазвичай доцільно групувати за п’ятьма напрямами діяльності – від маркетингу до кадрів (див. рис. 2.8)

Напрями діяльності	Сильна сторона	Слабка сторона
Маркетинг	Велика ринкова частка	Невелика ринкова частка
	Декілька цільових ринків	Один цільовий ринок
	Високий рівень сервісного обслуговування	Низький рівень сервісного обслуговування
	Позитивний імідж	Негативний імідж
Виробництво	Висока якість товарів	Низька якість товарів
	Новітня технологія	Застаріла технологія
	Низькі витрати виробництва	Високі витрати виробництва
Фінанси	Низькі загальні витрати	Високі загальні витрати
	Мобільна структура витрат	Нестача обігових коштів
Організація	Ефективна структура управління фірмою	Бюрократична структура управління фірмою
	Довгострокові перспективи розвитку	Короткострокові перспективи розвитку
Кадри	Високий рівень професіоналізму	Неефективна система стимулювання праці
	Великий практичний досвід працівників	Відсутність (або недостатня кількість) висококваліфікованих працівників

Рисунок 2.8 – Можливі сильні/слабкі сторони фірми

Як правило, слід визначити позиції показників відносно діяльності підприємства за 5-бальною шкалою (найсильніша – 5, сильна -4, середня – 3, слабка – 2, найслабкіша – 1) й надалі аналізувати з урахуванням вагомості (рангу) показника з точки зору важливості для цільового ринку. Показник може мати високу позицію, але не бути важливим за впливом на цільовий ринок, тоді він не є конкурентною перевагою (сильною стороною).

Аналіз сильних/слабких сторін в розрізі розробки стратегічних орієнтирів за показниками може відбуватися за допомогою матриці, що наведено на рис. 2.9

Важливість (ранг) стратегічних напрямів	***Сторони фірми***	
	Слабка	**Сильна**
Висока	Концентрація зусиль, розвиток	Підтримування зусиль
Низька	Низькі пріоритети	Зниження інвестицій

Рисунок 2.9 – Аналіз сильних/слабких сторін в розрізі розробки стратегічних орієнтирів

Для пошуку ринкових можливостей фірми доцільно використовувати сітку «розвитку товару і ринку», побудовану за 4 складовими (див. табл. 2.3) [2,3,5]:

Таблиця 2.3 - Складові мережі розвитку товару і ринку

Скла-дова мережі розвитку	Глибше впровадження на ринок	Розширення меж ринку	Розроблення нового товару	Диверсифікація
Характеристика складової	Збільшуються продажі існуючих (конкретних) товарів за рахунок додаткової реклами, задіяних торгових установ і т.д.. Ні сам товар, ні група цільових споживачів не змінюються	Відбувається пошук нових ринків для товарів, що вже існують	Новий товар або його модифікації продаються вже існуючий групі споживачів	Новий товар спрямовано на задоволення потреб нової групи споживачів

Проведення якісного аналізу ринкових загроз/можливостей, внутрішнього та зовнішнього середовища та здійснення наступних етапів виявляються

неможливими без *формування маркетингової інформаційної системи* (МІС), що постійно діє в структурі управління та яка складається з людей, обладнання, методів, інструментів, що використовуються для збору, редагування, розповсюдження інформації щодо маркетингових рішень. Це особлива система взаємозв'язку людей в структурі управління фірми, яка збирає та систематизує інформацію завдяки використанню зазвичай 4 функціональних систем [4, 5]:

- збору зовнішньої маркетингової інформації (поточної щодо подій, які відбуваються на ринку);
- внутрішньої звітності (дані щодо розрахунків, продажів, грошових потоків і т.д.);
- маркетингових досліджень (якість яких залежить від способів й методів збору даних);
- аналітики маркетингу, тобто аналізу інформації й моделювання маркетингових ситуацій.

2.2.2 Відбір цільових ринків

Якщо обслуговувати весь ринок, то це веде до витрачання зайвих маркетингових зусиль. Більш зручно та вигідно зосередитися на визначенні потреб та обслуговуванні певних груп споживачів. Це і є наступним етапом, який передбачає сегментування ринку, вибір цільового сегменту (ринку) й позиціонування на ньому товару.

Слід зауважити, що сегментації ринку повинне передувати визначення й прогнозування попиту за кожним товаром з урахуванням різноманітних тенденцій розвитку. Сегментація є доцільною, якщо перспективний попит є вищим за поточний.

Підставою сегментації є факт того, що споживачі купують товар, виходячи з різних цілей та використовуючи товар по-різному. Тому їх можна розбити за сегментами (групами) за ознакам мотивації та іншими характеристиками. Кожна група повинна мати загальні потреби та пред'являти вимоги до товару (послуги), що відрізняються від інших та є особливими, існують можливо до певних модифікацій товару всередині виду. Якщо до 1960 р. існувала орієнтація на масовий ринок, то зараз спостерігається тенденція до поширення STP-маркетингу (*segmenting (сегментація), targeting (вибір цільового ринку), positioning (позиціювання)*), процес якого охоплює етапи, наведені на рис. 2.10 [4]:

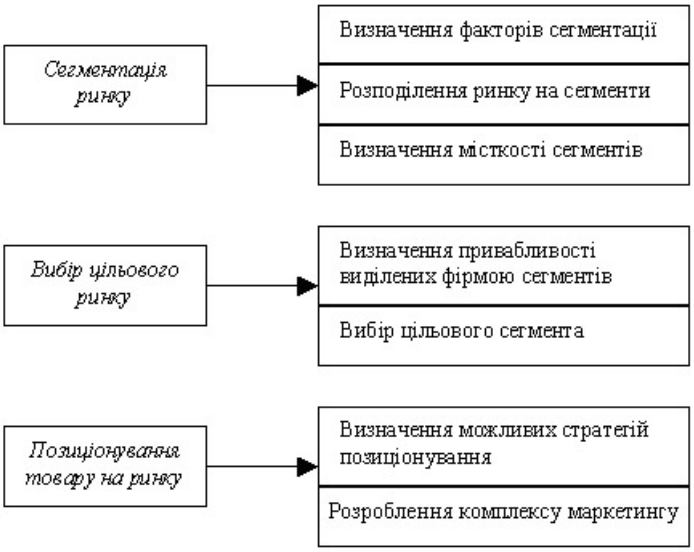


Рисунок 2.10 – Етапи STP-маркетингу

Початком сегментування є вибір його критеріїв або факторів (психографічних, географічних, галузевих і таке інше). Сегмент ринку складають споживачі, що надають однакову реакцію на визначений набір спонукальних стимулів. Тому фірма може міняти товарну стратегію в різних сегментах, працюючи при цьому на добре відомому їй ринку. Приклад факторів сегментації за одним з найбільш вживаних критеріїв - демографічною ознакою – наведено в табл. 2.4

Таблиця 2.4 - Фактори сегментації ринків за демографічними ознаками [2]

Чинники (змінні)	Найпоширеніші значення змінних
Вік	До 3 років, 3—6 років, 6—12 років, 13—19 років, 20—34 років, 35—49 років, 50—65 років, 65 років і більше
Стать	Чоловіча, жіноча
Розмір сім'ї	1—2 особи, 3—4 особи, 5 і більше осіб
Етап життєвого циклу сім'ї	Молодь — самотні, молодь — сімейні без дітей, молодь — сімейні з дітьми, сімейні, з дітьми, немолоді, які мають дітей, немолоді — сімейні, не мають дітей, немолоді — самотні...
Рід занять	Науковці, інженерно-технічні працівники, службовці, бізнесмени, робітники державних підприємств, фермери, викладачі, вчителі, студенти, домогосподарки...
Національність	українці, білоруси, грузини, вірмени, азербайджанці, євреї, татари ...
Релігія	Православна, католицька, іслам...
Раса	Європеоїдна, монголоїдна ...

Вибір цільового ринку означає пошук тої привабливої його частини, на якій зосереджуються маркетингові зусилля, яка найкраще відповідає можливостям, ресурсам і цілям фірми. Рішення приймають, виходячи не лише з оцінки привабливості ринкових сегментів, але й з можливостей певного підприємства діяти на цьому сегменті. Факторами для оцінки привабливості є: конкурентні (характер конкуренції, її інтенсивність, наявність товарів-замінників і т.д); ринкові (життєвий цикл товару, еластичність цін, сезонність попиту і т.д.); макросередовища (політичні, правові, природні і т.д.) та інші, у тому числі технологічні, наявність фінансових ресурсів і т.п. Важливим є фактор дохідності сегменту. Щоб її оцінити, слід визначати обсяг ринку (в сегменті) та найбільш реалістичний рівень ціни товару й витрати щодо діяльності підприємства. Для більш глибокого аналізу рекомендовано також проводити оцінні розрахунки так званної «точки беззбитковості»

Виходячи з комбінації наявних факторів, можливими є різні варіанти напрямів діяльності щодо виходу на ринок:

1) зосередження на одному сегменті ринку (один сегмент-один товар);

2) орієнтація на одну потребу (один товар для всіх типів споживачів);

3) обслуговування групи споживачів (всі види товарів для групи покупців);

4) орієнтація на декілька сегментів, не пов’язаних один з одним (різні товари різним сегментам, зовсім не пов’язаним або пов’язаним слабо);

5) охоплення всіх сегментів ринку (виробництво всього асортиментного набору товарів).

Подальше позиціонування на сегменті є базою формування іміджу компанії та її товарів. Найкращим способом пояснення переваги нашого товару над конкурентним є порівняння їх основних властивостей. Для цього й слугує позиціонування.

> Позиціонування – процес створення ринкового іміджу товару на основі виявлених мотивацій споживачів з метою формування в свідомості цільових споживачів унікального сприйняття товару, відмінного від товарів конкурентів.

Товар не лише має відрізнятися від конкурентних, але ця диференціація повинна бути цінною (істотною) для споживача.

2.2.3 Розробка маркетингової й продуктової стратегії

Наступний етап маркетингового менеджменту визначає маркетингову стратегію підприємства, тобто програму дій, яка окреслює пріоритетні проблеми та відповідні ресурси для досягнення цілей. Вона є важливою ланкою між цілями діяльності та оперативними заходами. Особливу увагу слід приділити розробці продуктової стратегії, що також охоплює стратегічні питання щодо товарів, цін, комунікацій, збуту

> Продуктово-товарна стратегія підприємства – це модель дій щодо здобуття конкурентних переваг завдяки забезпеченню високої споживчої цінності товарів і послуг та постійному їх збагаченню.

В межах цієї стратегії відбувається оптимізація продуктового ряду, визначається пріоритетний асортимент продукції, що має бути запорукою успіху роботи на ринку

2.2.4 Розробка комплексу маркетингу

Якщо питання товарної, цінової та інших стратегій вирішуються на попередньому етапі, то питання товарної, цінової політики (та інших) вирішують на етапі розробки комплексу маркетингу або маркетинг-міксу 4Р (*product (товар), price (ціна), place (розподіл), promotion (просування)*). Елементи 4Р наведено на рис. 2.11.

Це сукупність маркетингових чинників, які можна змінювати й контролювати, щоб отримати бажану реакцію від цільової групи споживачів.

При розробці товарної політики слід чітко уявляти маркетингові та виробничі цілі, оцінювати інструменти й можливості бізнесу.

Рисунок 2.11 – Елементи маркетинг-міксу

Цілі бізнесу, витрати, тип попиту є важливими при формуванні політики цін. Рівень цін за сегментами ринку та видами продукції має визначатися з урахуванням життєвого циклу продукції, умов ринку та інших.

Політика розподілу спрямована на вирішення завдань планування, формування й контролю діяльності збутової мережі, яка забезпечить ефективний маркетин товарів (послуг).

Політика просування або комунікаційна останнім часом все більше базується на інтегрованих маркетингових комунікаціях, що є концепцією, базованою на оцінці стратегічної ролі окремих напрямів (персональний продаж, реклама і т. інше) й оптимальному їх поєднанні (для забезпечення несуперечливої дії різних звернень до споживача).

2.2.5 Впровадження заходів маркетингу в діяльність підприємства

Останнім етапом є впровадження заходів маркетингу, який включає організацію системи маркетингового планування, питання організаційної структури маркетингових служб, контролю й аналізу маркетингової діяльності.

Паралельно вирішуються питання реалізації маркетингових програм.

> Маркетингова програма – передбачає планування конкретних дій з реалізації маркетингових стратегій. В ній оптимально поєднуються інструменти маркетингу з урахуванням конкретного періоду дії плану і відповідного фінансового забезпечення.

Переважає три типи таких програм [4]:

1. Пов’язані з переведенням фірм загалом на маркетинг.

2. З окремих комплексів маркетингової діяльности (наприклад, виходу на конкретні ринки)

3. З освоєння окремих елементів маркетингової діяльності.

Система маркетингового планування тісно пов’язана із стратегічним плануванням на фірмі, виявляючи товари, які мають значний потенціал для зростання продажів. Розробка планів для виробництва окремих товарів є елементом планування маркетингу. Маркетингове планування поділяють на стратегічне, тактичне та оперативне. Перше має підтримувати відповідність між маркетинговими можливостями і цілями фірми, друге – деталізує плани щодо реалізації стратегії, оперативне – деталізує тактичні плани, враховуючи необхідність корегування тактики і стратегії з урахуванням мінливості ринкового середовища.

Організаційна структура маркетингових служб значною мірою визначається обраною стратегією. На сьогодні більш розповсюдженими є декілька типів організації маркетингу: орієнтована на ринок; орієнтована на товар; функціональна.

Організація маркетингової діяльності спрямована не лише на побудову організаційних структур (у тому числі визначення виконавців, узгодження дій), але й на формування організаційної культури, побудову ефективної взаємодії з іншими службами підприємства. Структура визначає зв'язки та рівень інтеграції підрозділів, ступінь їх відносної самостійності.

Врахування зворотних зв'язків із службами маркетингу відбувається в *системі контролю маркетингової діяльності*, що охоплює питання аналізу й діагностики. Контроль маркетингу передбачає систематичне оцінювання (вимірювання) результатів реалізації планів маркетингу (у тому числі стратегічних і річних), показників прибутковості, контроль ефективності та внесення корегувальних дій у випадку необхідності. За низької його ефективності проводять його аудит [3].

> Маркетинговий аудит – комплексна періодична перевірка зовнішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій та окремих видів маркетингової діяльності з метою виявлення проблем і прихованого потенціалу підприємства. Він базується на загальних принципах аудиту, спрямованих на виявлення упущених вигод від неправильного використання маркетингу на підприємстві.

ТЕМА 3 УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ДОСЛІДЖЕННЯМИ. ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКІВ

3.1 Сутність та завдання маркетингових досліджень
3.2 Процес та структура маркетингових досліджень
3.3 Джерела і методи збирання маркетингової інформації
3.4 Дослідження ринків

3.1 Сутність та завдання маркетингових досліджень

Однією з функціональних систем маркетингової інформаційної системи, як було вказано раніше, є система маркетингових досліджень. Маркетингові дослідження спрямовано на збирання, обробку та аналіз певної інформації щодо проблем, пов'язаних з маркетинговою діяльністю фірм.

З точки зору маркетингового менеджменту доцільно звернути увагу на наступне визначення [1]:

> Маркетингові дослідження — це систематизований процес збирання й аналізу об'єктивної інформації, пов'язаної з маркетинговою діяльністю підприємства (фірми), з метою прийняття конкретних управлінських рішень

Їх роль полягає у зборі інформації, що надає можливість оцінити маркетингові ситуації та прийняти обґрунтовані маркетингові рішення. Вони допомагають оцінити потреби споживачів, визначити шляхи їх задоволення та розробити відповідні програми з урахуванням можливостей фірми, оцінити їх ефективність.

> ***Мета*** маркетингових досліджень – виявлення можливостей фірми зайняти конкурентні позиції на конкретному ринку шляхом пристосування своєї продукції до попиту і вимог покупців.

Конкретний результат таких досліджень являють певні розробки, використовувані при плануванні і реалізації стратегії і тактики маркетингової діяльності.

Маркетингові дослідження охоплюють досить широке коло *завдань*, серед яких:

- дослідження споживачів (мотивація, структура споживання, поведінка на ринку і т.д.);
- вивчення ринкових умов (співвідношення попиту і пропозиції і т.д.);
- дослідження конкурентів й визначення конкурентних позицій фірми на ринку з урахуванням її внутрішнього потенціалу;

- забезпечення створення і реалізації ефективних програм маркетингу

і т.д.

3.2 Процес та структура маркетингових досліджень

В структурі маркетингових досліджень зазавичай виокремлюють декілька груп питань, а саме дослідження:

- ринку;
- суб'єктів ринку;
- фірми (підприємства).

Перший напрямок – найбільш поширений. Він надає дані про умови ринку, які й визначають діяльність підприємства. Досліджують розвиток ринку (в аспекті змін економічних, демографічних, законодавчих факторів і т.д.), його кон'юнктуру, структуру, місткість, стан конкуренції, ризики і таке інше. Це допомогає виявити ключові фактори успіху, можливості виходу на нові ринки, провести сегментацію ринків, розобити ефективну конкурентну політику.

Вивчення суб'єктів ринку спрямовано на дослідження споживчої поведінки, поведінки конкурентів, отримання необхідної інформації щодо сфери торгівлі, постачання, транспорту і т.д. Досліджують різноманітні фактори, що спонукають споживачів здійснювати покупку, структуру їх споживаня, тенденції попиту.

Особливу увагу приділяють конкурентам, визначаючи частки ринку, які вони займають, тенденції їх змін, засоби їх впливу на споживачів, їх потенціал (фінансовий, матеріальний, трудовий), їх організацію управління. Результатом цього має бути досягнення більш вигідного становища на ринку в порівнянні з конкурентом.

Дослідження маркетингової інфраструктури ринку дозволяє виявити найбільш ефективних посередників, доцільність співпраці з рекламними, консультаційними та іншими структурами.

Визначення та аналіз результатів господарської діяльності фірми, оцінка конкурентоспроможності фірми та її продукції, дослідження її іміджу і т.п. – це питання третьої групи.

Щоб вирішити ці питання в маркетингових дослідженнях (МД) передбачено виконання певних процедур, які і складають етапи процесу МД. Нижче наведено основні з них:

1. Розробка концепції дослідження.
2. Збір й аналіз даних
3. Оформлення результатів дослідження й формулювання висновків

Розглянемо ці етапи більш докладно.

Розробка концепції передбачає: визначення цілей, постановку проблеми, формування робочої гіпотези й визначення системи показників.

Концепція маркетингового дослідження надає уяву про проблематику дослідження, його мету, визначає зміст предмета дослідження. Загалом, МД проводять з двох причин - визначити та вирішити маркетингові проблеми, що слугує основою відповідної класифікації (див. рис. 3.1)

Рисунок 3.1 – Класифікація маркетингових досліджень

Мета дослідження визначається ринковою ситуацією та стратегічними настановами маркетингової діяльності фірми та покликана знизити рівень невизначеності при прийнятті управлінських рішень.

Так *Problem identification research* (дослідження для визначення проблем) виявляють імовірні або приховані проблеми, діагностують їх. Якщо можливість проблем встановлена, то досліджують шляхи їх вирішення (*problem solving research*). Приклад таких досліджень наведено на рис. 3.2. Тобто з основного завдання випливає сукупність окремих завдань. Окремі проблеми дослідження можуть бути зумовлені або попитом, або ціною і т.д.

Робоча гіпотеза як раз і являє собою припущення про можливі шляхи вирішення проблем, своєрідний алгоритм їх вирішення. Вона має випливати з сутності проблем, бути передбачуваною (основою для їх вирішення), має мати можливості формалізації, бути основою для визначення системи показників, які необхідні для конкретного дослідження.

Дослідження щодо сегментації
Визначення критеріїв сегментації
Визначення ринкового потенціалу та реакції по різних сегментах
Відбір цільових ринків та визначення демографічних профілів стилю життя споживачів, характеристик засобів масової інформації, іміджевих характеристик товару
Дослідження товару
Тестування концепції товару
Визначення дизайну товару
Випробування упаковки
Модифікація товару
Позиціювання та перепозиціонування торгової марки
Пробний маркетинг
Контрольне тестування під час продажу
Дослідження для розробки ціни
Значення ціни під час вибору торгової марки
Політика цін
Ціни на продуктову лінію
Цінова еластичність попиту
Введення цінових змін та реакція на них
Дослідження для розробки системи просування
Оптимальний бюджет просування
Оптимальний комплекс просування
Взаємозв'язок просування
Рішення щодо використання засобів масової інформації
Тестування творчої ідеї реклами
Оцінка ефективності реклами
Дослідження для рішень щодо розподілу
Визначення типу розподілу
Відносини учасників каналів розподілу
Межі можливостей каналу розподілу
Розташування роздрібних та оптових магазинів

Рисунок 3.2 – Problem solving research
(маркетингові дослідження для вирішення проблеми)

Збір й аналіз даних вимагають відповідного робочого інструментарію, який являє собою сукупні засоби, процедури і методи збору, обробки й аналізу інформації.

Джерелами інформації є *первинні дані* (які отримують спеціально з метою вирішення проблеми маркетингового дослідження) та *вторинні* (інформація, що зібрана з іншими цілями). Необхідно визначити процедури й методи збору такої інформації, засоби обробки даних (наприклад економіко-статистичні методи), методи аналізу щодо перевірки робочих гіпотез (експертиза, моделювання і т.д.).

У підсумку дослідження мають бути зроблені висновки та розроблені рекомендації. Результати проведеного дослідження за потреби можна надавати або у вигляді досить детального наукового звіту, або стислого викладу. Найчастіше будь-який звіт містить: мету дослідження, для кого воно виконувалось та як, джерела інформації, методи збору інформації (в тому числі характеристика вибірки), форму анкети, виконавців

3.3 Джерела і методи збирання маркетингової інформації

Здатність менеджера в необхідний час отримати та проаналізувати інформацію набагато в чому визначає своєчасність управлінських рішень.

Типи інформації, що їх використовують менеджери, можуть бути досить різнобічними – від оцінок, фактів, прогнозів до чуток й узагальнених зв'язків.

Найпростішим видом маркетингової інформації є факт.

> ***Факт*** - це умова чи проста подія, що спостерігаються безпосередньо

Оцінки можуть відрізнятися від факту, дійсності. Вони більше ґрунтуються або на статистичних прийомах, або умовиводах, на них впливають помилки вибірок.

Якщо оцінки відображують дійсний або минулий час, то прогнози пов'язано з майбутнім. Вони можуть базуватися іноді на певній аналогії, завжди на здоровому глузді, часто – на екстраполяції [1]

Основою як оцінки, так і прогнозу є ***узагальнені зв'язки*** (наприклад, між собівартістю і обсягом виробництва, обсягом продажів й прихільністю споживачів і т.п.).

Іноді єдиним джерелом інформації можуть бути ***чутки***, які від фактів відрізняються досить часто лише меншою надійністю джерела інформації (наприклад, відомості про плани конкурентів).

Тобто, поняття інформації з точки зору управління є достатньо широким [1]

> **Інформація** складається з усіх об'єктивних фактів і всіх припущень, що впливають на сприйняття людиною (яка приймає рішення) сутності і ступеня невизначеностей, пов'язаних з певною проблемою чи можливістю у процесі управління. Все, що потенційно дасть змогу знизити ступінь невизначеності (факти, оцінки, прогнози, узагальнені зв'язки або чутки), можна вважати інформацією.

До джерел маркетингової інформації належать джерела всередини фірми, інші компанії, публікації, інформаційна індустрія (див. рис. 3.3).

Можна розглядати канали інформації в так званій системі 4К+1 (основні канали – це «текст, фірма, консультант, бесіда» + додатковий «джокер»)

Найбільш дешевий канал – «текст» (банки даних, загальні й спеціальні публікації). До каналу «фірма» відносять інформацію від споживачів (клієнтів), постачальників, агентів і т.д. «Консультанти» - це консультанти як такі, адміністрація, суспільні служби. Від них одержують дані щодо тенденцій, джерел,

регламентуючих документів. До каналу «бесіда» відносять всі групи демонстрації, наприклад, конференції, ярмарки і т.д.

«Джокер» - це досить часто випадковий канал інформації, який попадає в поле зору (перехоплення важливої розмови, випадкова бесіда давних знайомих і т.п.). Така інформація іноді може бути досить корисна.

Рисунок 3.3 – Джерела маркетингової інформації

(складено автором за [1])

За допомогою інформації фірма може знизити ризики, набути конкурентні переваги, координувати тактику і стратегію і т.д.

Зазвичай дослідження починають із збору вторинної інформації. Різниця між двома видами інформації наведена в таблиці 3.1

Таблиця 3.1- Первинна та вторинна інформація

Параметр	Первинна інформація	Вторинна інформація
Цілі збирання	Для вирішення проблеми конкретного дослідження	Для вирішення інших задач
Процес збирання	Потребує значних зусиль	Швидкий і легкий
Витрати на збирання	Значні	Відносно невеликі
Час на збирання	Тривалий	Короткий

Вище було розглянуто в основном питання вторинної інформації. Основні методи збирання первинної інформації в маркетинговому менеджменті наведено на рис. 3.4. На практиці частіше використовують поєднання методів.

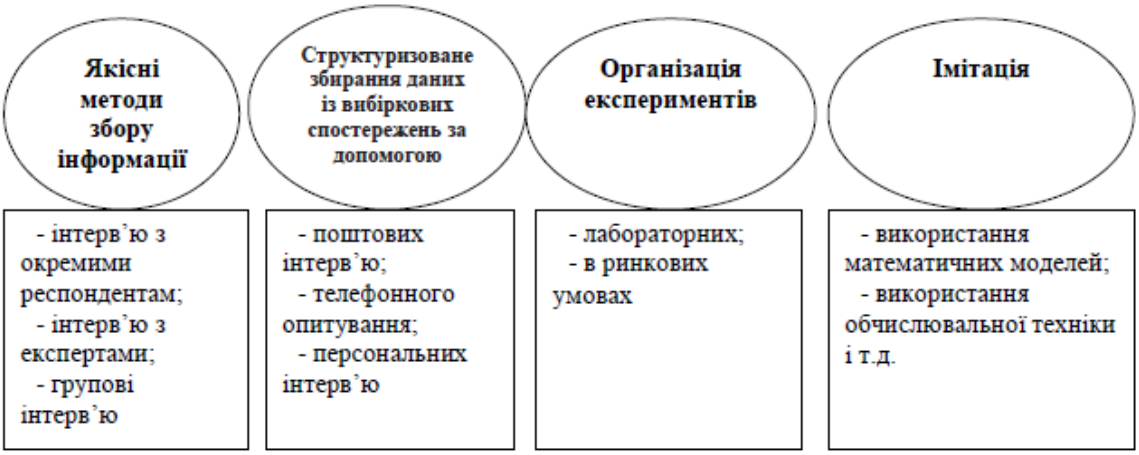


Рисунок 3.4 – Методи збору первинної маркетингової інформації
(складено автором за [1])

Для забезпечення управлінців необхідною інформацією діє маркетингова інформаційна система (МІС) (див. рис. 3.5)

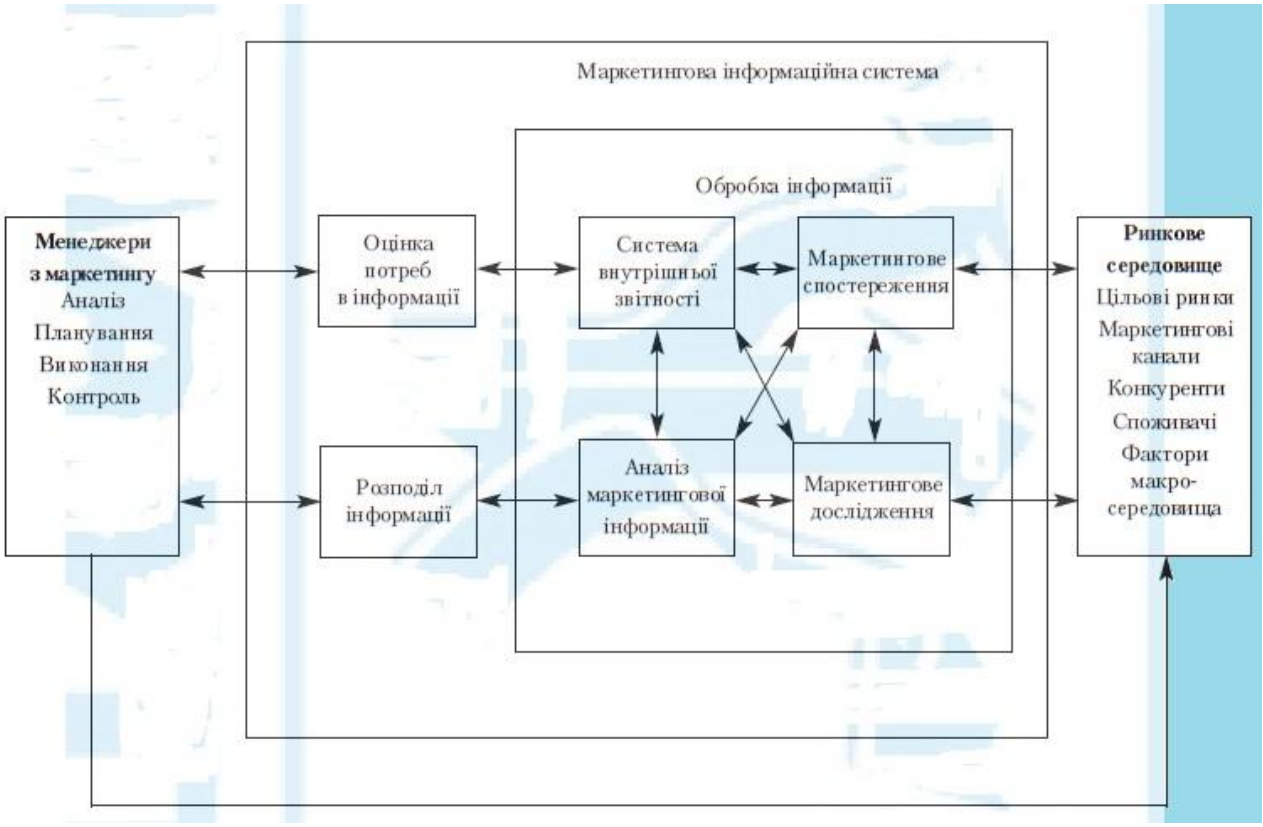


Рисунок 3.5 – МІС (маркетингова інформаційна система) [1]

Окрім МІС для допомоги менеджерам створюються різноманітні СЗРМ (системи забезпечення маркетингових рішень)

Система забезпечення маркетингових рішень (СЗМР) — взаємопов'язаний набір систем даних, інструментів і методик, що підтримується відповідним програмним забезпеченням, за допомогою якого організація збирає та інтерпретує внутрішню й зовнішню ділову інформацію, яка є основою маркетингових дій

При побудові СЗРМ, або, інакше СПР (систем підтримки рішень), які є програмами, що допомогають управлінцям найповніше використовувати інформацію, використовують (див. рис. 3.6):

Рисунок 3.6 – Складові СЗРМ

складено автором за [1]

3.4 Дослідження ринків

На маркетингову діяльність фірм істотно впливають фактори зовнішнього середовища (у тому числі технології, економічна ситуація та інші), які було наведено на рис. 2.3.

Загалом у зовнішньому середовищи виділяють мікро- та макрозовнішне (див. рис. 3.7) [1]

Мікрозовнішнє середовище — це сукупність суб'єктів і факторів, які безпосередньо впливають на можливість підприємства обслужити своїх споживачів (постачальники, посередники, клієнти та ін.). Мікрозовнішнє середовище і внутрішнє середовище фірми створюють мікросередовище маркетингу.

Під ***макрозовнішнім середовищем*** (макросередовищем маркетингу) розуміють сукупність суспільних і природних факторів, які впливають на всі суб'єкти мікросередовища (політичні, соціально-економічні, правові тощо).

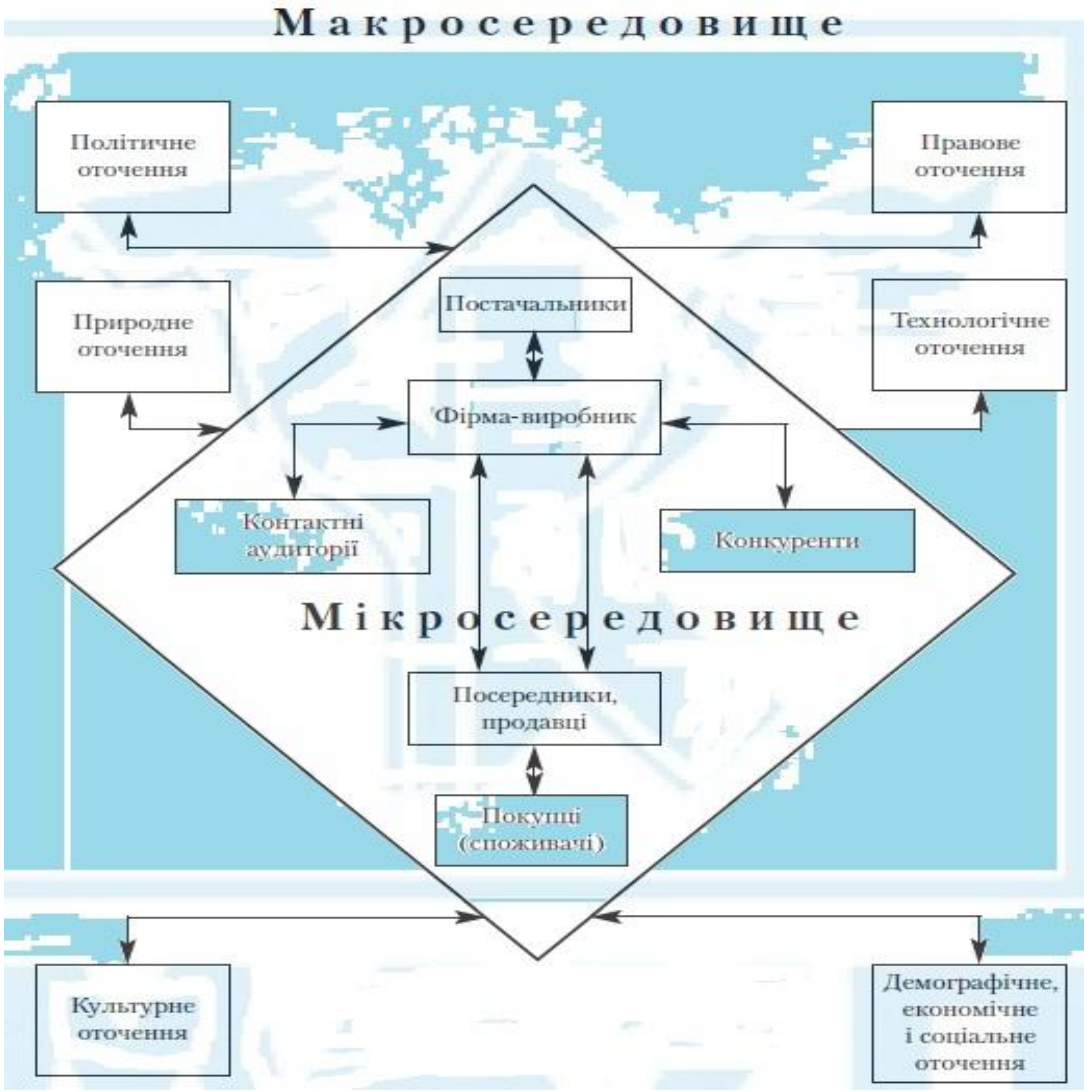


Рисунок 3.7 – Фактори середовища фірми [1]

При комплексному дослідженні ринків вивчають: ***товар (послугу), власно ринок, споживачів й конкурентів***. Його мета – визначити умови найповнішого задоволення попиту споживачів (населення та фірм) на товари/послуги певного виду й створення передумов для найбільш ефективного збуту продукції.

Слід пам’ятати, що розрізняють декілька понять, пов’язаних з категорією «ринок».

> ***Ринок*** — це сукупність усіх реальних і потенційних покупців товару.
> ***Потенційний ринок*** — сукупність покупців, які проявляють достатній рівень заінтересованості до конкретної ринкової пропозиції.

Доступний ринок — це сукупність покупців, які не тільки проявляють заінтересованість (запити), але і мають достатній доход та доступ до конкретної ринкової пропозиції.

Кваліфіковано доступний ринок — сукупність споживачів, які проявляють заінтересованість, мають достатній доход, доступ до конкретної ринкової пропозиції, а також необхідну кваліфікацію (правову можливість купити).

Цільовий ринок — частина кваліфіковано доступного ринку, обрана підприємством для подальшої роботи.

Ринок проникнення — це сукупність покупців, які вже купують товари даного підприємства.

Найбільш важливим питанням вивчення ринку є співвідношення попиту та пропозиції, що належить до питань вивчення кон'юнктури ринку. Тут необхідно поєднувати ретроспективний та прогнозний аналіз показників. Аналізують досить широку номенклатуру показників (як кількісних, так і якісних), при цьому дуже важливо визначати їх вагомість (силу впливу) на формування кон'юнктури. Серед найбільш важливих з цих показників можна назвати: асортимент товарів та обсяги їх виробництва, частки ринку фірми й конкурентів і їх зміни, ціни та їх динаміка та інші.

Оцінка стану попиту, поряд з аналізом ринкової частки підприємств, є основою вибору цільових ринків.

Ринковий попит - це загальний обсяг продажу на певному ринку певної марки товару чи сукупності марок товару за певний період.

Існують 2 крайні типи ринку за впливом маркетингової діяльності на величину попиту: ринок, який не розширюється (не реагує на маркетингові інструменти) і такий, що розширюється (реагує на вплив).

Поточний ринковий попит за результатами маркетингових досліджень можна визначити за формулою:

$$Q_{\text{пот.п}} = p * N * n \qquad (3.1)$$

де p - середня ціна для конкретного товару

N- кількість покупців на певному ринку певного товару

n - кількість покупок одного покупця за первод

Необхідно розрізняти ситуації, які характеризують стан попиту, що потребують різних дій менеджерів й серед них попит: негативний, відсутній, падаючий, прихований, повний, нерегулярний, надмірний та ірраціональний.

Наприклад, у випадку ірраціонального попиту (попит на шкідливі товари на кшталт тютюнових виробів) його регулюють попереджувальними засобами й обмеженням використання товарів.

Якщо об'єктом комплексного дослідження ринку є ***споживач***, то, насамперед, аналізують процес прийняття рішення про покупку. Уявлення про поведінку споживача основано на наступних 4 принципах:

- незалежність споживача (наявність певних прав й орієнтація на певну мету в своїй поведінці);
- його поведінка піддається впливу,
- поведінка є соціально законною;
- поведінка та мотивація можуть вивчатися за допомогою досліджень.

Щодо впливу на поведінку різноманітних факторів, то особливу роль мають індивідуальні відмінності споживачів (стиль життя, доходи, мотивація і т.д.), а також психологічний процес купівлі-продажу (та відповідні реакції споживача).

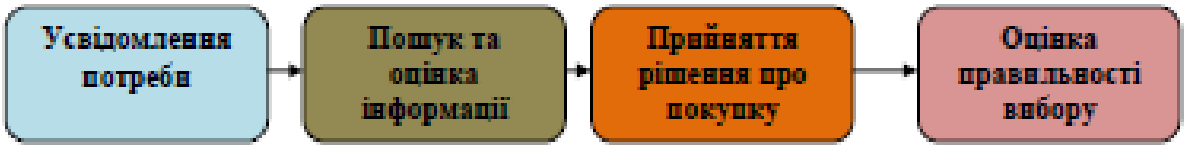
Також особливу увагу приділяють особистим потребам кінцевих споживачів, які поділяють на:

- абсолютні (в одежі, їжі и т.п., що є абстрактними відносно конкретних споживчих цінностей);
- відносні, що мають два рівня (дійсні та платоспроможні).

> ***Дійсні потреби*** – потреби в реальних предметах, які суспільство має чи може мати в досяжній перспективі (реалізуються в конкретних продуктах матеріального виробництва).
>
> ***Платоспроможні потреби*** – потреби, що обмежено наявною товарною масою, цінами на товари, рівнем грошових доходів

Саме на основі останніх формується попит на конкретні товари/послуги.

На основі вивчення потреб й поведінки споживача будують модель їхньої поведінки, яку можна звести до ряду етапів



Досліджують, як саме усвідомлюється виникнення певної потреби, як покупець шукає необхідну інформацію, під впливом яких стимулів покупець приймає рішення про покупку, під впливом яких факторів надається позитивна чи негативна оцінка на етапі визначення правильності вибору.

Етап щодо прийняття рішення про покупку часто в свою чергу моделюють на основі застосування «моделі чорної скриньки» (див. рис. 3.8)

Рисунок 3.8 – Модель прийняття рішення про покупку [1]

Вище викладене стосується в основному поведінки кінцевих споживачів, що купують товари для особистого використання.

Окрім них на ринку є також організації-споживачі, які купують різні товари для подальшого виробництва товарної продукції або для перепродажу іншим споживачам (наприклад, підприємства оптової торгівлі). Також до суб'єктів ринку належать підприємства, що забезпечують державну сферу економіки (зв'язок, військову і т.д.), формуванні матеріально-технічної сфери муніципальних, урядових установ та інше. Моделювання поведінки організацій-споживачів є більш складним, так як рішення про покупку як правило приймає група спеціалістів та й сама їх поведінка є більш складною. Особливу увагу приділяють питанням щодо постачальників, використовуючи широкий спектр інформаційних джерел. Критеріями їх вибору, як правило, є: оперативність постачання, ціни та якість товару, додаткові послуги і т.д.

Товар є основою маркетингової діяльності та, відповідно, важливим елементом при дослідженні ринку. Якщо він не задовольняє споживача, то ніякі зусилля, наприклад із збуту, не виправлять ситуацію.

Найбільш важлива його властивість – задовольняти потреби, тобто споживча цінність. Вона пов'язана не лише із самим товаром безпосередньо, а також із додатковими (супутніми) послугами (доставка, гарантії і т.п). Товар – це вигода, яку отримує споживач. При чому, чим більше він відповідає вимогам за рівнем якості, тим вище його споживча цінність.

Якість та конкурентоспроможність є ядром можливості виробника виробляти та продавати товар.

Дуже часто конкурентоспроможність визначають як

конкурентоспроможність це здатність товару забезпечувати більший (крайньою мірою, не гірший) ніж інші товари ступінь задоволення потреб і запитів споживачів.

Але це не зовсім вірно. Товар може мати переваги, але про нього ще не знають чи він знаходиться на складі, до якого важко дістатися. Тобто важливи не лише переваги продукту, але й маркетинговий підхід та маркетингова політика.

Тому слід віддати перевагу наступному визначенню

конкурентоспроможність товару – це можливість успішного продажу товару на визначеному ринку в установлений проміжок часу; це здатність товару бути виділеним споживачами із сукупності інших конкурентних пропозицій.

Практично маємо два важливих моменти:

1. Конкурентоспроможність одного товару на різних ринках може бути різною.

2. З плином часу конкурентоспроможність змінюється (зміна смаків, поява нових товарів і т.д.)

Тому важливо оцінювати конкурентоспроможність систематично для прийняття випереджувальних рішень.

Ще одним важливим напрямом досліджень є аналіз конкуренції на ринках, яка визначає у тому числі їх ділову привабливість. Важливо концентрувати увагу на тих ринках і напрямках, де конкуренти більш слабкі. Найбільш часто виділяють товарну і цінову конкуренції (пряму, яка передбачає більш низьки ціни і повідомлення про це покупцям й непряму, тобто продаж більш ефективного та якісного товару за збереження ціни на рівні традиційних товарів).

За М. Портером існує 5 факторів, що визначають конкуренцію (рис.3.9)

Рисунок 3.9 – 5 сил М. Портера

Нові конкуренти (тобто складність або ні відкрити бізнес в галузі), вплив постачальників (їх здатність іти на домовленості та спроможність впливати на ціну і якість продукції), вплив покупців (їх здатність іти на домовленості або обирати), товари-субститути (замінники) та суперництво наявних конкурентів, на яке діють і всі вказані вище сили – все це визначає конкуренцію.

Іноді вважають, що в цю структуру слід включати лише 3 складові (існуючи та потенційні конкуренти та товари-субститути), тому що здатність і покупців і постачальників іти на поступки сама по собі залежить від конкуренції на ринку.

При проведенні досліджень важко проаналізувати всіх конкурентів, тому в основному вивчають найбільш активних, які мають найбільшу частку ринку (як правило 3-4). Результати їх досліджень з певною мірою імовірності дозволяють прогнозувати дії конкурентів у відповідь на зміни ринку та дії даного підприємства.

ТЕМА 4 СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ

4.1 Сутність маркетингового планування, його завдання, функції, етапи
4.2 Принципи та методи маркетингового планування
4.3 Класифікація маркетингових планів
4.4 Система маркетингового планування

4.1 Сутність маркетингового планування, його завдання, функції, етапи

Жорстка конкуренція, кон'юнктура ринку, що змінюється, обумовлюють факт того, що успіх компанії набагато в чому визначається якістю планування маркетингової діяльності.

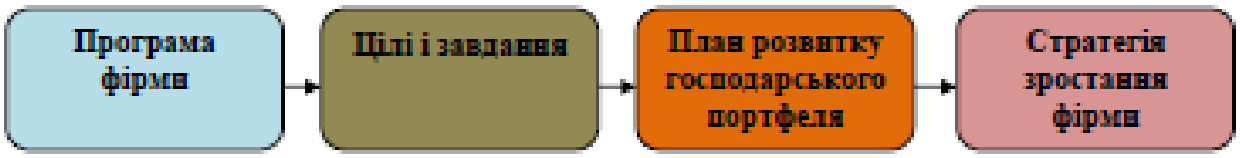
«Успіх – це результат зроблених добрих справ, а ефективність – результат втілених дій». (П. Друкер)

Зараз виникає нове розуміння планування не як певної директиви, а я процесу визначення бізнес-мети [4]

Сучасне маркетингове планування є комплексним та включає стратегічне планування та оперативне. Стратегічне планування дає змогу на основі вивчення ринкових умов передбачати зміни, на що звернули увагу керівники фірм та компаній з початку кризи 1970 рр. Довгострокові плани поступово інтегрувались в методи стратегічного планування.

Маркетингове планування є частиною загально фірмового планування в тій частині, що необхідно визначити цілі діяльності підприємства та дотримуватись відповідності між даними цілями та потенційними можливостями підприємства в ринковій діяльності. Саме на це спрямовано, перш за все стратегічне планування, яке базується на постулаті наявності декількох напрямів маркетингової діяльності та необхідності виділення найперспективніших з них [2].

В стратегічному плані, як правило, маємо розділи



При плануванні маркетингу відбувається розробка детальних планів, що спрямова на реалізацію стратегічного плану, при чому найчастіше такі плани

розробляють для кожного СГП (стратегічного господарського підрозділу, створеного за ознакою ринку або товарним принципом)

Стратегічний господарський підрозділ (СГП, *strategicbusiness unit***)** - це відокремлена зона бізнесу фірми, яка відповідає за певний вид її ринкової діяльності. СГП може охоплювати важливий підрозділ фірми, кілька товарних груп або навіть один товар чи товарну марку, яку виробляє фірма.

СГП характеризується наступними параметрами: певний вид продукції; певна група споживачів; специфічні потреби, що задоволняються; фірмові конкурентні переваги.

Маркетингове планування – це логічна послідовність окремих видів діяльності і процедур з постановки цілей, вибору стратегій маркетингу і розробки заходів з їх досягнення на певний період часу.

або

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

Сутність такого планування – на основі оцінки можливостей фірми, використовуючи методи забезпечення її стійкості та стабільного розвитку, розробити цілі маркетингу та засоби і шляхи їх реалізації

Рисунок 4.1 – Зміст маркетингового планування [3]

Маркетингове планування ***має забезпечити (має цілями):***

- зосередження на найперспективніших сферах;
- зменшення невизначеності та маркетингового ризику;
- розробку бізнес-стратегії, заснованої на координації зусиль співробітників та націленої на найкращі результати;
- допомогу в адаптації до умов ринку та можливість реагувати на його зміни

Досягти цілей можна завдяки вирішенню низки завдань, серед яких: вивчення кон'юнктури та середовища підприємства, аналіз можливостей і загроз; потенціалу фірми; прогноз фінансових результатів і т.д.

Для цього потрібна інтеграція складових частин плану, узгодження всіх заходів і т.п. Проблеми можуть виникати при визначені цілей, структури планів, оцінці вихідних даних та іншому. Комплекс можливих проблем і варіанти їх рішення визначає поняття 10«S» успішного маркетингового планування (див. табл. 4.1) [5]

Таблиця 4.1 – Поняття 10 «S» успішного маркетингового планування

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

Планування в маркетингу виконує наступні основні функції:

- визначає цілі, основні принципи і критерії оцінки самого процесу планування (наприклад, диференціація товарів залежно від обраних сегментів ринку)
- задає структуру й резерви планів, їхній взаємозв'язок (наприклад, пов'язує плани реалізації товарів за окремими сегментами ринку)
- встановлює початкові дані для планування (наприклад, стан і перспективи розвитку ринку, існуючі й майбутні потреби кінцевих користувачів продукції)
- визначає загальну організацію процесу і межі планування (рівні компетенції й відповідальності керівників, права і обов'язки організаційно-структурних підрозділів підприємства тощо)
- містить алгоритм реалізації стратегії фірми та досягнення цілей
- забезпечує можливість управлінського контролю і моніторингу процесу реалізації стратегії та ін.

Маркетинг та планування (як певна функція) мають активний двосторонній зв’язок – саме маркетингові цілі впливають на систему планування, але з іншого боку, саме в рамках плану реалізуються всі маркетингові заходи

Маркетингове планування слід розглядати і як певний процес

> Процес планування маркетингу – це впорядкована сукупність стадій і дій, пов’язаних із ситуаційним аналізом, постановкою цілей маркетингу, розробкою плану маркетингу та формуванням бюджету витрат на його реалізацію.

Послідовність цього процесу відображена на рис. 4.2

Етапи процесу маркетингового планування можна розглянути й з іншого ракурсу, що не змінює сутності цього процесу (див. рис. 4.3): аналізується середовище (зовнішнє та внутрішнє), визначаються цілі і завдання діяльності в сфері маркетингу, відбувається пошук альтернативних рішень та їх оцінка, проходить ухвалення рішень, проводиться моніторинг плану та його супроводження.

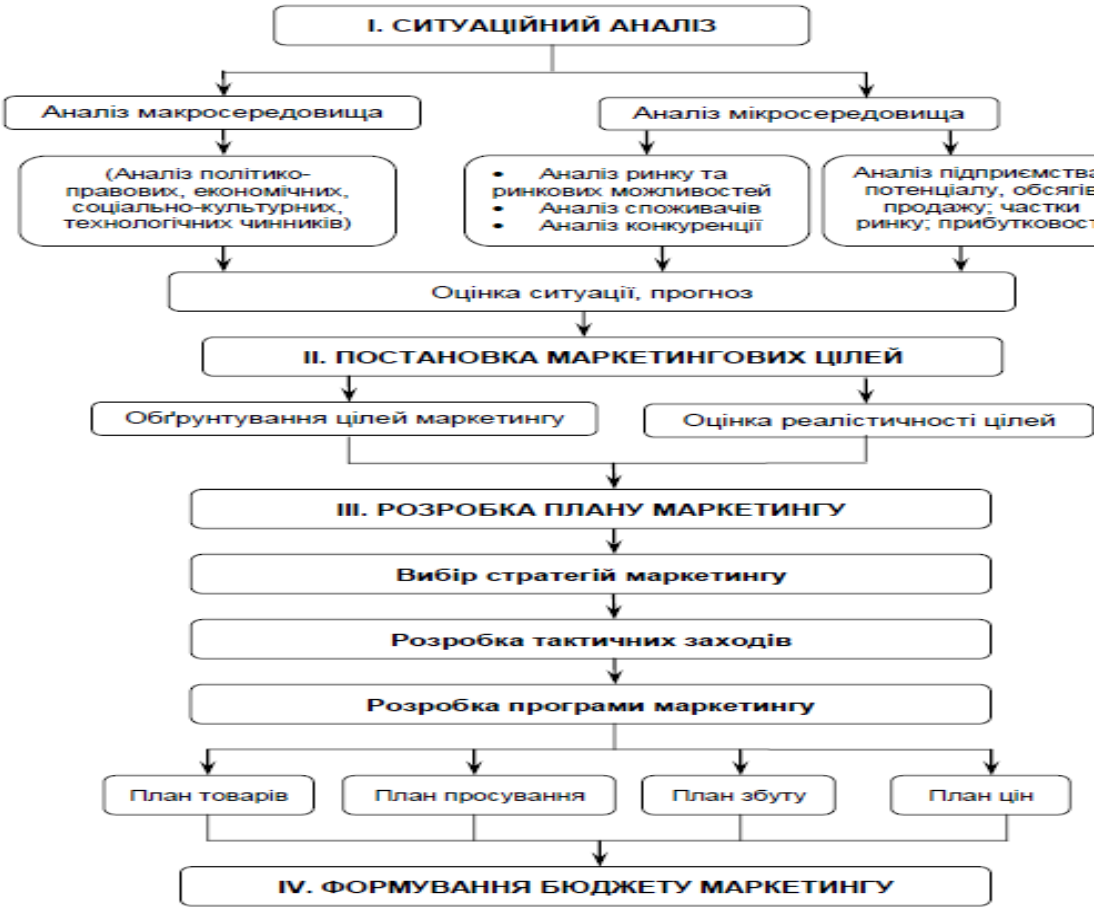


Рисунок 4.2 – Процес планування маркетингу [3]

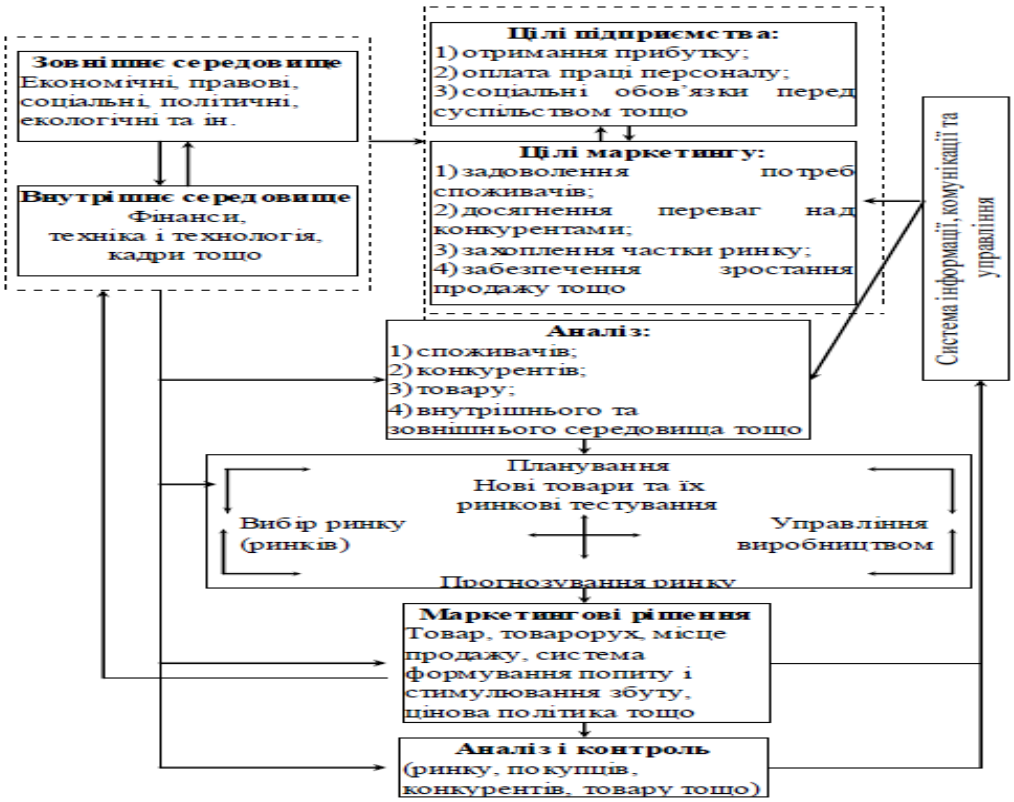


Рисунок 4.2 – Процес маркетингового планування [2, 5]

4.2 Принципи та методи маркетингового планування

Зміст маркетингового планування, його організація, зміст планів і т.д. можуть розрізняться для різних організацій (наприклад, деякі малі підприємства можуть й не мати плану маркетингу), але при його здійснені важливим є дотримання 3 основних принципів:

1. Розробкою планів повинен займатися, передусім, той, хто буде впроваджувати їх.

2. Необхідним є відповідність рівня компетенції в плануванні рівню розпорядження ресурсами підприємства.

3. Забезпечення адаптивності (гнучкості) планування у відповідності із змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищи, що обумовлює на практиці випуск лише таких товарів, що є затребуваними споживачами.

Але також важливим є дотримання й інших принципів, як і для будь-якого бізнес-планування (див. табл.4.2)

Таблиця 4.2 – Характеристика принципів маркетингового планування [3, 4]

Принцип	Характеристика принципу
Повнота і комплексність	Маркетингові плани забезпечують обґрунтованість ухвалення маркетингових рішень відповідно до їх пріоритетності, а також план повинен охоплювати всі напрями маркетингової діяльності підприємства
Компетентність	Маркетинговим плануванням повинен займатися, насамперед, той персонал, котрий потім буде реалізовувати розроблені плани, причому рівень його компетенції повинен відповідати рівню компетенції щодо розпорядження ресурсами підприємства
Реалістичність	Плани маркетингу повинні бути реалістичні і всі ключові чинники комплексу маркетингу мають підтримуватись відповідними ресурсами
Гнучкість та адаптивність	Необхідне врахування часових характеристик і змін, що відбуваються у навколишньому середовищі підприємства, тому план маркетингу повинен бути гнучким, при необхідності легко адаптуватися до змін зовнішнього середовища

Продовження табл. 4.2

Економічність та ефективність	Плани маркетингу повинні забезпечувати можливість порівнювати досягнуті результати із запланованими цільовими показниками, а витрати на маркетингове планування мають окупатися відповідними доходами
Узгодженість	При порівнянні альтернативних варіантів необхідно приводити їх до порівняльного вигляду шляхом врахування обернених і прямих зв'язків, достовірності їх характеристик. Тому план маркетингу повинен бути погоджений з іншими планами і відповідати основній меті підприємства
Конкретність	Потрібно встановлювати конкретні маркетингові цілі, що відповідають певним числовим параметрам, тобто в ідеалі цілі маркетингу мають вимірюватись кількісними показниками і співвідноситись із визначеними завданнями і термінами виконання
Чіткість та дієвість	При розробці маркетингового плану варто використовувати факти, причому чим більше фактів і обгрунтованих припущень закладено в основу плану маркетингу, тим менше невизначеностей і ризику виникне під час його виконання
Послідовність дій	Планування маркетингу повинно здійснюватись у певній логічній послідовності, певному порядку
Систематичність	Необхідність систематичного планування через зміну стратегій поведінки на ринку, тактичних прийомів тощо

Методи планування являють собою певні прийоми та дії, за допомогою яких вирішуються завдання планування та розраховуються значення показників. Різним етапам планування відповідають певні методи (див. табл. 4.3)

Таблиця 4.3 – Методи планування за його етапами [3, 4]

Етапи планування	**Методи, які використовуються при плануванні**
Аналіз маркетингового середовища	Методи аналізу ринку: - економіко-статистичних досліджень, - соціологічних досліджень, - експертних оцінок, - аналогії, - імітаційного моделювання, - екстраполяції. Метод SWOT-аналізу, Метод ABC-аналізу, Метод портфоліо-аналізу
Аналіз маркетингової інформації	Статистичні методи аналізу інформації: - факторний аналіз, - кластерний аналіз, - кореляційно-регресійний аналіз

Продовження табл. 4.3

Формування цілей	Евристичні методи: - метод «мозкової атаки», - метод вільних асоціацій, - метод синектики, - методи аналізу сумісності і конфліктних ситуацій. Методи морфологічного аналізу: - морфологічна матриця, - морфологічний ящик,
Прогнозування	Евристичні методи: - колективні (метод «комісій», метод Дельфі), - індивідуальні (метод «інтерв'ю», аналітичний, метод сценаріїв), Формалізовані методи: - методи екстраполяції трендів, - моделювання
Прийняття рішень	Методи теорії прийняття рішень: - матриця прийняття рішень, - метод «дерева рішень», - теорія ігор, - теорія черг
Контроль	Метод контрольних карт, Метод аудиту

Будь-яке маркетингове планування слід починати з аналізу середовища та, перш за все, з аналізу ринку, тобто здійснити дії по вивченню основних факторів впливу на його стан і розвиток за показниками: місткості ринку; визначення товару, його властивостей і якості, в тому числі з точки зору відповідності вимогам ринку; споживчих потреб, мотивації, співвідношення попиту і потреб; організації збуту (їх форм та методів) и т.д.

Вибір методів аналізу залежить від специфіки ринку, інформаційно-технологічного забезпечення, поставлених завдань.

Окрім методу SWOT-аналізу, що є найбільш поширеним в аналізі ринку, гарно себе зарекомендував також метод АВС-аналізу, який можна використовувати для оцінки ефективності товарного асортименту, а також для виділення/оцінки купівельних сегментів фірми.

Використовуючи АВС-аналіз щодо товару-мікс за цільовими ринками, можна визначити товари:

а) на яких концентрується основна частка продажів підприємства;

б) визначити товари – кандидати виведення з ринку;

в) надати оцінку внеску продуктів в покриття постійних/змінних витрат, розподіливши комерційний ризик відповідно між групами товарів і т.д.

Серед методів аналізу маркетингової інформації на етапі планування широко використовують кореляційний та факторний аналіз, а також метод кластерного аналізу. Якщо перші два застосовують для визначення взаємозв'язку показників й сили їх впливу, то останній дозволяє об'єднати об'єкти у таків кластери (групи), коли відмінності всередині одного кластеру менші, ніж відмінності об'єктів за різними кластерами.

Методи «мозкового штурму» дозволяють виявляти індивідуальні підходи та судження щодо розробки різних маркетингових цілей, а використання асоціацій часто формує неординарні зв'язки між компонентами проблеми та колишнім досвідом залучених осіб.

Важливим етапом в плануванні є прогнозування. Всю сукупність відповідних методів можна розділити на 2 групи за ознакою формалізації (див. рис. 4.3)

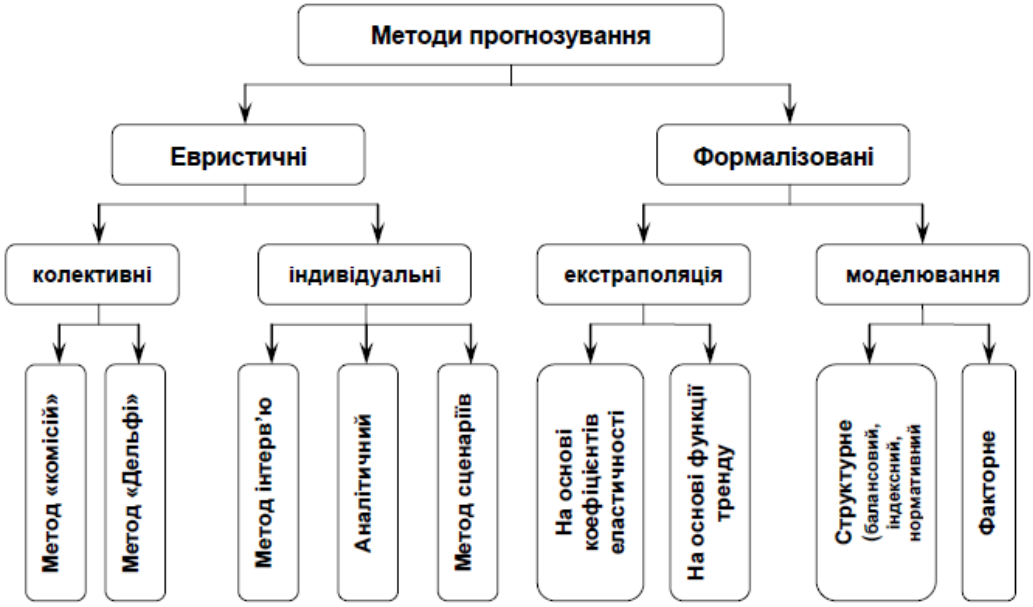


Рисунок 4.3 – Групування методів погнозування [3, 4]

При використанні формалізованих методів, підходи до побудови прогнозів сформульовані чітко та можуть бути виконані різними способами, які ведуть до отримання аналогічного результату. Серед них в плануванні поширено використання методів на основі екстраполяції тренду та методи прогнозування за коефіцієнтами еластичності. Наприклад, коефіцієнт еластичності попиту характеризує відсоткову зміну продажу товару при зміні на 1% фактора, що його обумовлює.

Так як трендова екстраполяція чи коефіцієнт еластичності можуть враховувати в прогнозі лише один фактор, а на практиці їх кількість досить

велика, то в прогнозуванні поширенним явищем є й використання факторного моделювання, яке передбачає підключення в модель різних змінних величин та параметрів, відповідних їм.

На етапі прийняття рішень в плануванні найбільш простою методикою є матриця рішень, яка визначає ключові критерії ситуації та надає кожному з них певний ранг (значущість). Ведення даних у спеціальну таблицю й подальший простий підрахунко вказує на більш оптимальний вихід зі ситуації.

Більш складним є використання методу «дерева рішень», який засновано на графічному зображенні станів середовища й послідовності рішень з врахуванням їх імовірностей та виграшів/програшів при різних комбінацій станів та альтернатів. Побудова такого «дерева» відбувається від більш складних задач до менш складних й важливих, тобто зверху вниз.

Обов'язковим заключним етапом має бути контроль плану маркетингу. Якщо аудит передбачає якнайповніше виявлення відхилень від нормативного стану, оцінку цих відхилень за певними критеріями, визначення кількісного та якісного стану поб'єктів, то ідея «контрольних карт» побудована на фіксації умов, що є важливими для перевірки певного факту, й порівнянні такого переліку з реальною ситуацією. Це допомогає не пропустити важливі обставини (фактори).

4.3 Класифікація маркетингових планів

Маркетинговий план являє собою інструмент планування і реалізації маркетингової діяльності підприємства, за допомогою якого забезпечується безперервний процес аналізу, управління і контролю, спрямований на приведення до більш повної відповідності можливостей підприємства до вимог ринку

або

Маркетинговий план – це документ, що містить відомості про ринок, маркетингові стратегії і конкретн і заходи, що пропонуються використовувати для досягнення цілей підприємства (маркетингових, фінансових тощо)

Маркетингові плани класифікують за багатьма ознаками (див. рис. 4.4)

Що стосується горизонту планування, змісту плану, послідовності його розробки – це може здійснюватись по-різному в різних організаціях. Але, у будь-якому випадку плани для нижнього та середнього рівнів більш детальні, враховуються конкретні обставини кожного ринку, тоді як плани вищого керівництва є більш всеосяжними та визначають загальні напрями розвитку.

Короткострокові плани мають горизонт планування коротший за квартал, середньострокові розробляють на рік, а термін дії довгострокових – від 3 до 5

років.

Рисунок 4.3 – Ознаки класифікації маркетингових планів [3]

Останній має опис головних чинників, вплив яких на організацію очікується в цей період та містить основні маркетингові стратегії із зазначенням відповідних ресурсів. Тобто він описує поточну маркетингову ситуацію, стратегії досягнення цілей та заходи щодо досягнення цілей [2].

Річний план відображує більш реальну дійсність, базується на дослідженнях перспектив ринку, описує поточну ситуацію та стратегії на поточний рік. Він зазвичай, охоплює окремі ринки, продукти або продуктові лінії. Діє на рівні окремих функцій маркетингу та підрозділів організації (вирішує питання в сферах продуктової політики, маркетингових досліджень, цінової політики і т.п.)

Короткострокі плани формують відповідні цілі та заходи їх досягнення.

Така класифікація поєднує вирішення стратегічних та тактичних завдань і деякою мірою нивелює суперечності розподілення маркетингу на стратегічний, оперативний та тактичний (а саме за масштабами, іноді ця ознака формулюється саме як «за рівнем управління»). В останній класифікації мають на увазі, що ***стратегічні плани*** пов'язані із систематичним аналізом потреб ринку, створюють (підтримують) відповідність між маркетинговими можливостями та цілями, виробляють генеральні напрями діяльності, планують розробку найбільш ефективних товарів, що формують стійку конкурентну перевагу, виробляють корпоративні стратегії терміном на 3-5 роки.

Оперативні плани пов'язані з плануванням комплексу маркетингу (асортимент, розподіл, просування і т.д.), обґрунтуванням зміни цін. В ***тактичному плануванні*** розробляються дії та заходи щодо виконання завдань стратегічних планів.

Оперативні (тактичні) плани охоплюють рік стратегічного плану та відображають фірмову стратегію на рік, поточну маркетингову ситуацію, відповідні можливості товару, що розробляється та загрози, що існують.

Тобто, у даному випадку мова іде про те, як вирішуються оперативні та стратегічні завдання маркетингу в управлінні діяльністю, так як рішення завдань стратегічного планування без маркетингу є неможливим.

У будь-якому елементі комплексу маркетингу, види маркетингової діяльності можна побачити як стратегічну, так і тактичну складові. Наприклад, в дослідженнях маємо тактичні завдання, пов'язані з постійним моніторингом ринкової ситуації та дослідження щодо стратегічного спрямування маркетингової діяльності. При послідовній розробці стратегічного та оперативного (тактичного) планів маємо трансформацію стратегічних цілей в оперативні (тактичні) завдання [3].

Окрім наведених на рис. 4.3 ознак, розрізняють плани за ознакою «спрямованості процесу розробки»:

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

Перший варіант передбачає, що вище керівництво формує цілі та встановлює плани для нижчих рівнів (використовують, наприклад, корпорації у разі виконання урядових замовлень) [1]. Метод «знизу – вгору» базується на тому, що підрозділи, виходячи з максимуму своїх можливостей, розробляють свої плани і цілі, а сукупність таких планів затверджується на рівні вищого керівництва.

Метод «цілі вниз - плани вгору» передбачає визначення вищім керівництвом загальної мети фірми на базі реальних можливостей, а надалі, на основі цієї мети, окремими підрозділами розробляються відповідні плани, які й затверджують керівники вищої ланки.

Слід зауважити, що уніфікованого (єдиного) плану маркетингу, який би підходив для будь-якої фірми та бізнесу, не існує. Він визначається середовищем, особливостями продуктів, бізнес-моделями та іншими факторами, тому іноді він має вигляд розширеного бізнес-плану, а маленькі фірми можуть мати лише план

маркетингу як розділ бізнес-плану. Навпаки, великів компанії іноді мають декілька планів маркетингу на основі окремих проектів для кожної товарної лінії.

4.4 Система маркетингового планування

Формалізація системи планування залежить від впливу ряду чинників [4, 5].

1. Рівень централізації управління та планування.

Організації, що реалізують однорідну продукцію в межах одного ринку, як правило, тяжіють до централізації із створенням сильної центральної планової групи. При цьому централізація окремих управлінських функцій не виключає децентралізацію інших. Якщо фірма має досить самостійні підрозділи на багатьох віддалених ринках, перевагу надають децентралізації планування за умови координації потоку даних з різних ринків.

2. Особливості діяльності та положення організації на ринку

Фірми, що діють на так званих «зрілих ринках», як правило мають досить формалізовані планові системи (розподіл функцій планування, певними плановими періодами і т.д.). Якщо ринок високо ризикований, в наявності діяльність на кількох ринкових сегментах, агресивні конкурентти, то фірми більш зорієнтовані на ситуативне планування й гнучке управління маркетингом.

3. Особливості життєвого циклу товарів і діяльності компаніїі.

Із зміною можливостей підприємства (перехід на випуск нової продукції) чи кон’юнктури ринку (та інших умов середовища) плани маркетингу можуть змінюватись або змінюватися періоди планів.

та інших.

Система маркетингового планування містить дві великі підсистеми:

- стратегічного планування;
- планування маркетингу.

Перша з них виходить з наявності на фірмі декількох напрямів маркетингової діяльності та необхідності виділення найбільш привабливих і перспективних.

Друга охоплює питання як перспективної, так і поточної діяльності кожного СГП та розробляє деталізовані плани щодо реалізації стратегічного плану фірми загалом за кожним з цих СГП (рис. 4.4)

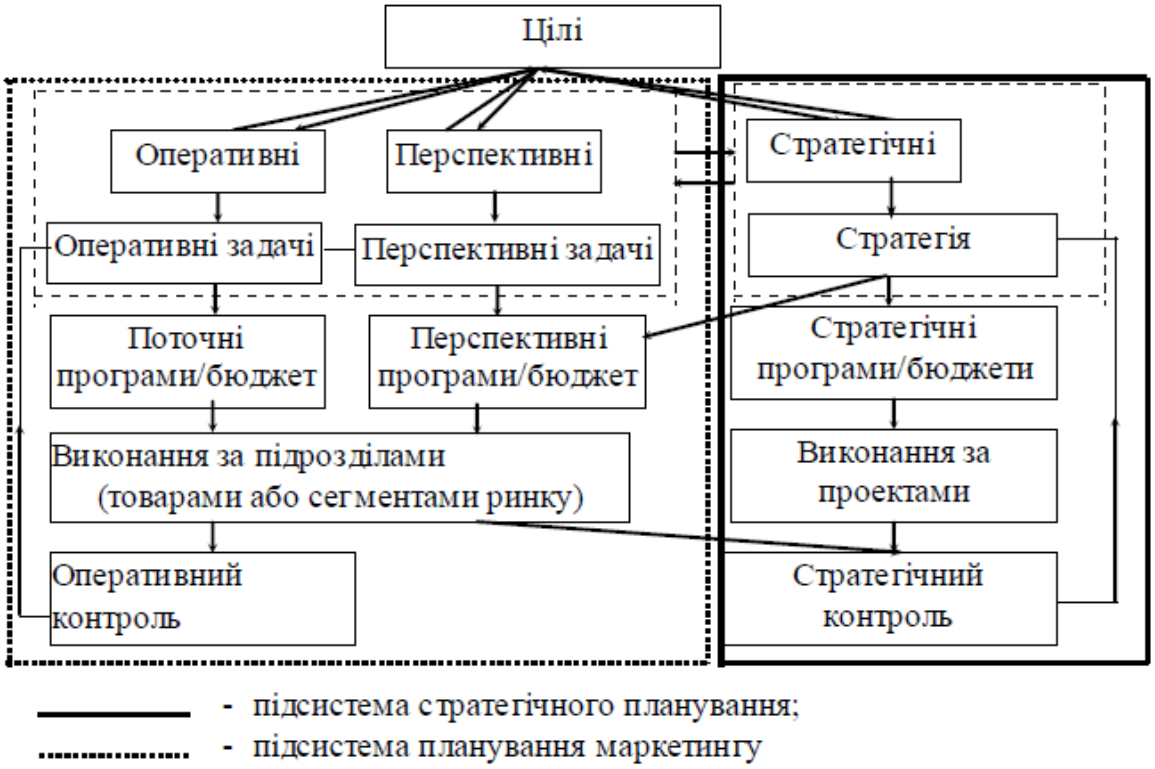


Рисунок 4.4 – Підсистеми в системі маркетингового планування [2,5]

У сучасному маркетингу найбільш доцільним є застосування системи стратегічного планування із ранжуванням стратегічних завдань, що також дозволяє надати оцінку імовірності прояву надзвичайних ситуацій, що впливають на напрямок розвитку. Підприємство може або обмежитись потенціалом, що є в його розпоряджені, або оцінити шляхи диверсифікації у більш ефективні види діяльності і надалі перейти до розроблення конкретних програм і бюджету

В оперативному плануванні найбіль близькі цілі трансформують у поточні бюджети та програми, які є орієнтиром для оперативних підрозділів по забезпеченню рентабельності.

Зазвичай стратегічні цілі важко поєднуються з поточними операціями, тому відповідне планування здійснюють за окремими проектами, товарними групами і т.п., а не за підрозділами підприємства. В ринкових умовах помилки у визначенні стратегічних цілей і стратегічному плануванні є великою загрозою для виживання компанії.

ТЕМА 5 МАРКЕТИНГОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ

5.1 Сутність і зміст стратегічного планування
5.2 Визначення місії та цілей компанії
5.3 Сутність та види стратегій
5.4 Види маркетингових стратегій
5.5 Вибір та оцінка маркетингової стратегії фірми
5.6 Складання стратегічного плану та бюджету маркетингу

5.1 Сутність і зміст стратегічного планування

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

Практично це реалізація генеральної програми дій підприємства, мета якої - забезпечити передпосилки ефективної діяльності фірми й покращити реакції фірми на динаміку ринку.

Основними завданнями при цьому є:

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

Якщо у довгостроковому плануванні майбутнє можна передбачати екстраполяцією тенденцій, що мають місце зараз, то в стратегічному плануванні крім цього необхідно проводити розгорнутий стратегічний аналіз щодо «розривів між цілями та результатами, які досягаються» [2]. Цей аналіз спрямовано на виявлення існуючого потенціалу фірми (шляхом порівняння перспектив при різних стратегіях діяльності, позицій в конкурентній боротьбі, виявлення майбутніх тенденцій і т.д.). Порівняння цих видів планування надано в табл. 5.1

Таблиця 5.1 – Порівняння параметрів довгострокового та стратегічного планування [5]

Параметри	Стратегічне маркетингове планування	Довгострокове маркетингове планування
1	2	3
Передбачення майбутнього	шляхом розгорнутого стратегічного аналізу із застосуванням відповідних методів	шляхом екстраполяції тенденцій
Умови застосування	висока нестабільність зовнішнього середовища	Достатньо стійкі позиції підприємства і відносна стабільність зовнішнього середовища
Можливості переоцінки та зміни	гнучкий механізм, який передбачає постійну переоцінку та зміну початково розроблених концепцій на засадах урахування чинників зовнішнього середовища	більш жорсткий механізм, що відображає результати екстраполяції тенденцій без урахування можливостей постійного впливу чинників зовнішнього середовища
Основне призначення	спрямований на вирішення стратегічних завдань маркетингової діяльності стосовно організації в цілому і щодо окремих СЗГ	деталізує завдання стратегічного плану, які і є основою розроблення поточних планів маркетингу
Охопленість підрозділів	не розробляється для всіх підрозділів	доводиться до всіх підрозділів
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 випливають з можливих змін у навколишньому середовищі	обмежене коло альтернатив, сформоване на початку планування

Продовження табл. 5.1

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 напрямами 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	

Концепція стратегічного управління І. Ансоффа базується на чіткому розділенні стратегічного планування від довгострокового. Це – не лише деталізація плану, а, передусім, вектор планування. В цій концепції вектор планування спрямовано не з минулого в майбутнє, а з майбутнього – в сьогодення.

Модель стратегічного планування будується з урахуванням 5 основних етапів: аналіз середовища фірми, тобто стратегічний аналіз; визначення її місії та цілей; вибір (розробка) стратегії; виконання стратегії; контроль та оцінка виконання стратегії (див. рис. 5.1)

Зміст робіт в рамках стратегічного аналізу надано в табл. 5.2. Його завдання полягає в формальному описі об’єкта дослідження та виявленні особливостей тенденцій розвитку.

Окрім використання методу «розривів між цілями та результатами, які досягаються», тут використовують різні методи аналізу середовища, такі як SWOT-, PEST-, SPACE-, GAP-аналіз та інші.

Особливо важливу частину стратегічного планування становить визначення місії та цілей підприємства.

Рисунок 5.1 – Модель стратегічного маркетингового планування [2,5]

Таблиця 5.2 – Зміст робіт з проведення стратегічного аналізу [5]

Найменування робіт	Зміст робіт
1	2
1. Визначення об'єкта стратегічного маркетингового аналізу	Виявлення характеру і симптомів невідповідностей в системах управління і організації, поза неї

Продовження табл. 5.2

1	2
2. Визначення цілі маркетингового аналізу	Формулювання того, що очікується отримати в результаті проведення аналізу об'єкта
3. Складання плану проведення маркетингового аналізу	Визначення, як повинен виконуватися аналіз, які містити етапи і роботи, в які строки вони повинні виконуватися, хто є виконавцем, які ресурси необхідні. Визначення завдань
4. Розробка графіку збору і обробки інформації	Визначення складу і змісту необхідної інформації, вибір методів збору й оцінки надійності інформації
5. Отримання вихідних даних, їх систематизація	Вибір об'єктів опитувань, проведення опитувань, обробка анкет, вивчення документації (статистичної, бухгалтерської, планової тощо), баз даних, друкованих видань і т.д.
6. Аналіз зібраної інформації	Обробка кількісних і якісних показників, що характеризують об'єкт дослідження
7. Розробка висновків і рекомендацій	Оцінка стану об'єкта аналізу та узагальнена оцінка дії всіх факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлення позиції підприємства на ринку та визначення заходів і рішень, які потрібно здійснити

5.2 Визначення місії та цілей компанії

В найбільш загальному розумінні *місією фірми* є те, що фірма збирається робити і чим вона бажає стати; це філософія і призначення фірми.

> ***Місія*** – це концентрована форма вираження сутності існування підприємства, його призначення, що надає оригінальності і наповнює роботу людей особливим значенням

У вузькому розумінні в місії потрібно віддзеркалити цільові орієнтири (тобто на вирішення яких завдань спрямована діяльність), сферу діяльності, певну філософію, що виявляється в цінностях компанії, способи та можливості здійснення діяльності (в чому є сила компанії). Приклад характеристики місії наведено в табл. 5.3. На додаток до цього важливо викласти місію іміджу, яким

володіє компанія. Приклади формулювання самих місій деякими провідними фірмами наведено в табл 5.4

Таблиця 5.3 – Характеристика місії підприємства [2]

Елемент	Характеристика
Цільові орієнтири діяльності	Максимальне задоволення вимог і запитів споживачів з метою отримання прибутку
Сфера діяльності підприємства	Оптова (роздрібна) реалізація товарів промислового призначення (споживацьких) на Україні (за кордоном)
Філософія реалізації комерційних зусиль	Маркетингова орієнтація
Способи здійснення діяльності підприємства	Комплексний і програмно-цільовий підхід до організації та здійснення господарської діяльності

Таблиця 5.4 – Приклади формулювання місії провідними фірмами

Компанія	Зміст місії
1	2
"Утел"	Наша спільна мета — будувати "Утел", стати провідним оператором міжміського та міжнародного зв'язку України, надавати людям можливість легко спілкуватися між собою, досягнути фінансових результатів, які б задовольнили наших акціонерів, забезпечувати працівникам умови для творчої та перспективної роботи, сприяти їх професійному зростанню. Наша діяльність спрямована на підвищення рівня життя українців і сприяння економічному зростанню та процвітанню країни. Ми не просто віримо в майбутнє, а впевнено йдемо вперед. У центрі уваги нашого бізнесу — люди, і це стосується не тільки наших споживачів, а й нас самих. Повага до людей, поміркований ризик, особиста відповідальність, ефективність роботи в команді, особисті зусилля — внесок у наш загальний успіх
"Katerpillar"	Обслуговування в будь-якій точці земної кулі впродовж 24 годин
IBM	Задоволення інформаційних потреб
"Du Pont"	Найкращі речі для кращого життя за допомогою хімії
"Eastman Kodak"	Стати світовим лідером у хімічному й електронному зображенні
"Xerox"	Від копіювальної техніки — до офісу майбутнього
"Matsucita Electric"	Сприяння підвищенню якості життя завдяки постачанню світу дешевих як вода електроприладів

Цілі – це конкретний стан окремих характеристик підприємства, досягнення яких є для нього бажаним і на досягнення яких спрямована його діяльність.

Цільова орієнтація визначається необхідністю встановлення балансу інтересів стейк-холдерів (різних груп людей, різних соціальних інститутів, які зацікавленні в діяльності підприємства та мають вплив на це). Загальні процедури визначення цілей для компанії в цілому та для її СГП наведено на рис. 5.2

Рисунок 5.2 – Процедури визначення цілей компанії [5]

Узагальнені цілі надають характеристику компанії в перспективі та найчастіше знаходять вираження в фінансових показниках. Цілі, взагалі, краще відображати в кількісних показниках, але вони також можуть бути й якісними.

Початкові цілі повинні враховувати існуючий стан середовища, наявність ресурсів (в країні та за кордоном) і т.д. Напрямки розвитку за видами бізнесу характеризують досяжні цілі.

Важливою є наявність взаємозв'язку між місією та цілями (під цілями) підприємства. Приклад такого взаємозв'язку надано на рис. 5.3

Також слід враховувати, що двгострокові цілі завжди менш деталізовані ніж короткострокові, іноді встановлюють цілі середньострокові, як проміжні між ними. Також формулюють генеральну мету, зміст якої має бути доведено до кожного з працівників та керівників. Це відображується в побудові «дерева цілей», приклад якого надано на рис. 5.4

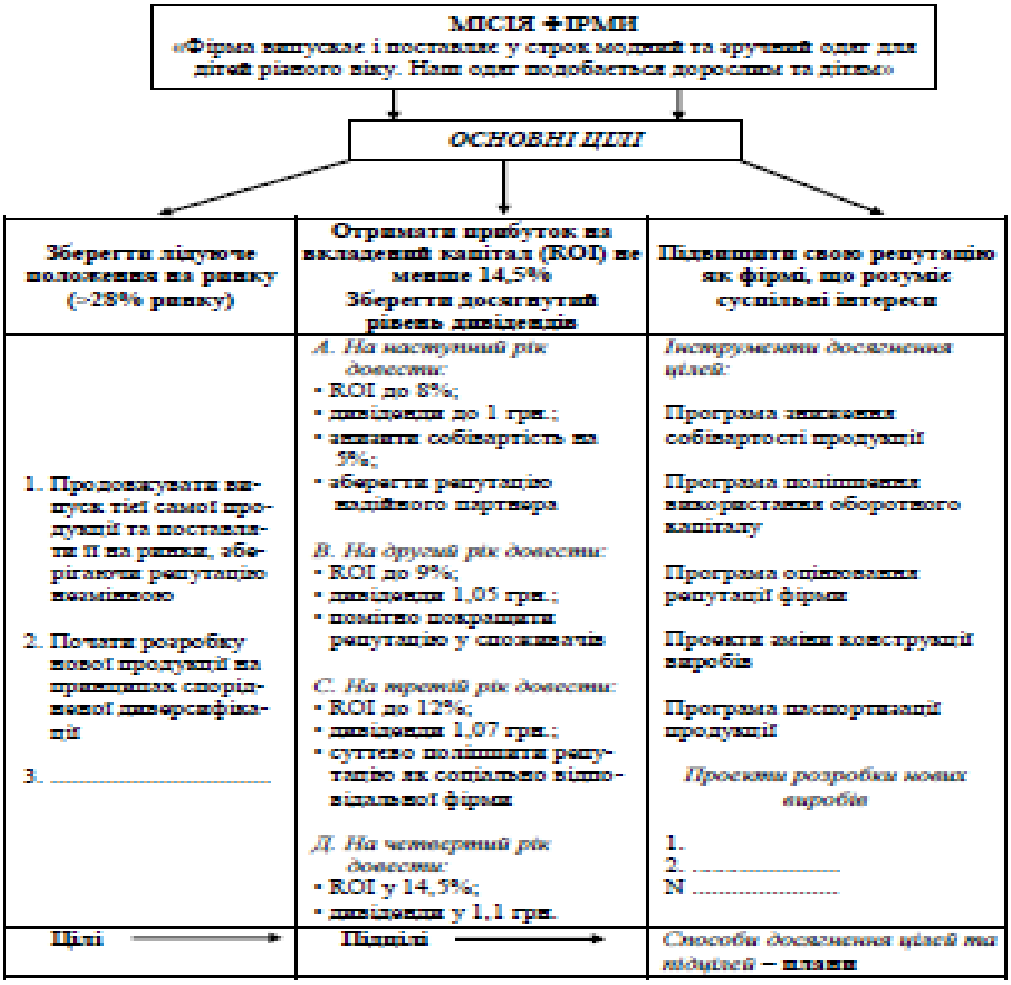


Рисунок 5.3 – Приклад взаємозв’язку місії та цілей організації

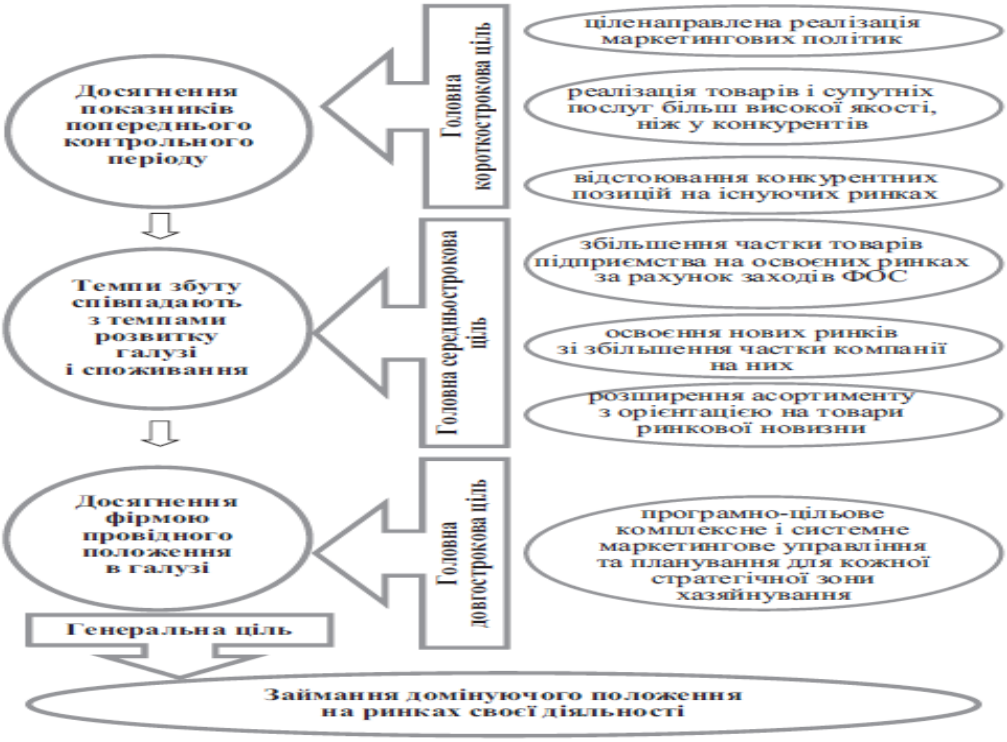


Рисунок 5.4 – Приклад стратегічного «дерева цілей» [2, 5]

Якщо цілі вірно сформулювані, то вони відповідають *ключовим вимогам* до них:

- є досяжними, тобто не виходять за граничні можливості виконавців;

- вимірні, тобто кількісно означені або їх досягнення можна оцінити якимось об'єктивним способом;

- гнучкі, тобто залишають можливість їх коригування у випадку певних змін;

- конкретні, тобто дозволяють однозначно визначати, що маємо отримати, в які терміни та хто це має зробити;

- прийнятні (для основних суб'єктів впливу);

- сумісні (короткострокові цілі відповідають довгостроковим, ті, в свою чергу, - місії)

Маркетингові служби зазвичай намагаються мати не більше 6-8 цілей в маркетинговому плані, щоб сконцентрувати увагу на ключових напрямках.

5.3 Сутність та види стратегій

Відомо, що для досягнення однієї мети, можна використовувати різні способи. Прибуток можна збільшивати або знизивши витрати, або шляхом зростання корисності та ціни продукту.

Саме стратегія відповідає на питання, як та якими способами можна дійти до мети. Обираючи стратегію, підприємство обирає засоби, за допомогою яких будуть вирішуватися завдання.

Існують різні визначення стратегії [3, 4]

- певний комплекс довгострокових заходів щодо становлення, розвитку і оптимізації бізнесу;

- система дій, рішень і заходів, спрямованих на отримання результатів в перспективі;

- план можливих напрямів найбільш ефективного розподілу ресурсів щодо забезпечення ділового розвитку на довгострокову перспективу в недетермінованих умовах агресивного зовнішнього оточення.

Загальнофірмова (базова) стратегія спирається на функціональні стратегії (виробничу, фінансову, екологічну і т.д.), найважливішою з яких є маркетингова, так як саме вона обґрунтовує ринкову спрямованість підприємства та має за основні орієнтири ринок та продукт. Стратегія маркетингу й базова розробляються практично одночасно, однак перша з них має чітко визначати сегменти ринку, на яких будуть зосереджуватися основні зусилля.

Ієрархію стратегій продемонстровано на рис. 5.5. Корпоративна являє собою загальний план управління з досягнення визначених позицій за видами діяльності. Она визначає основну діяльність бізнесу загалом та його СГП, встановлює роль кожного СГП, розподіляє ресурси між ними. Ділові стратегії або бізнес-стратегії за сферами діяльності також назвивають стратегіями конкуренції, так як вони показують, як фірма збирається конкурувати на певному товарному ринку. Існує також більш широке поняття конкурентних стратегій, тобто таких, що забезпечують перевагу господарським підрозділам в довготерміновому періоді. Функціональні стратегії, що розробляються для функціональних підсистем, визначають їх стратегічну орієнтацію та є підтримкою загальної ділової стратегії

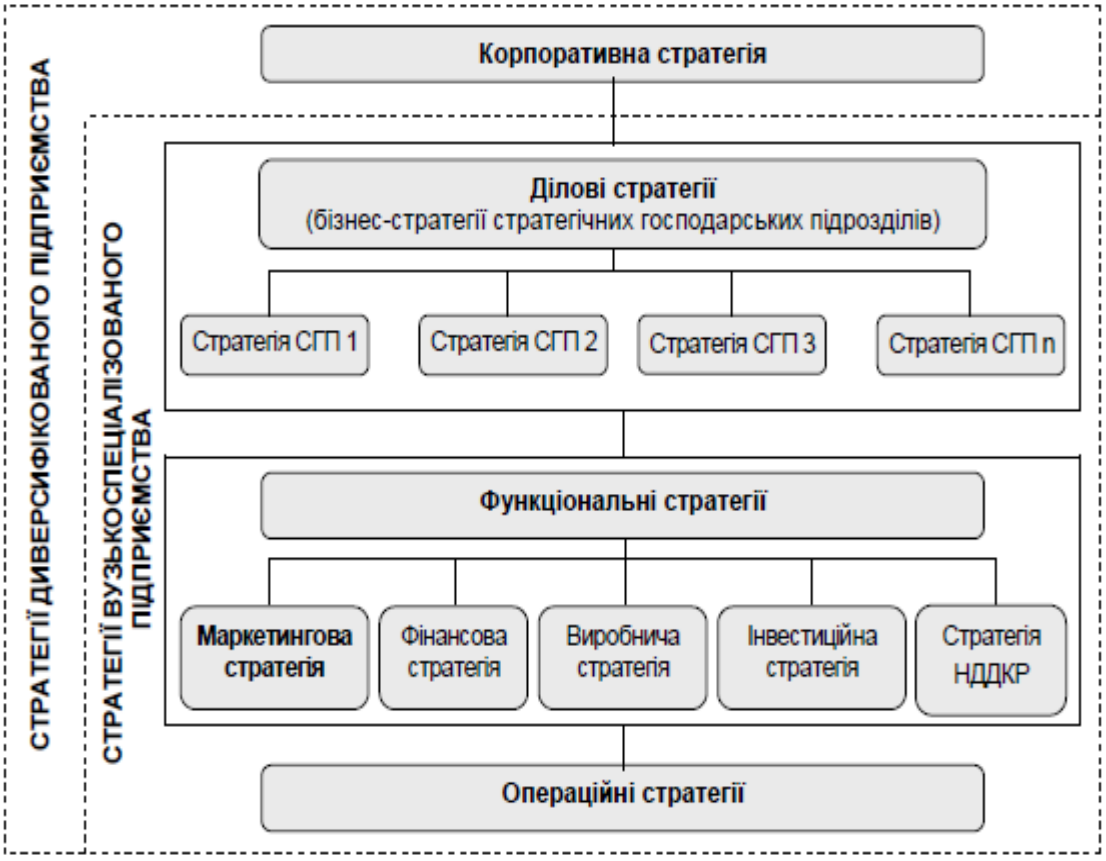


Рисунок 5.5 – Ієрархія стратегій компанії [3, 4]

Типові корпоративні стратегії розглянуто в табл. 5.5. При їх визначенні використовуються: модель Бостонської консультативної групи (BCG), матриця PIMS, матриця McKinsey – General Electric та ін.

Таблиця 5.5 – Типові корпоративні стратегії [4]

Назва	Призначення
Пряма інтеграція	Придбання у власність посередниками мережі або встановлення повного контролю над нею
Зворотна інтеграція	Одержати постачальників сировини у власність або під повним контроль
Горизонтальна інтеграція	Одержати своїх конкурентів у власність або під повний контроль
Захоплення ринку	Збільшити частку товару на відповідному ринку
Розвиток ринку	Виведення свого продукту на ринок у нових географічних районах
Розвиток продукту	Збільшити обсяг реалізації через поліпшення або модифікацію товару
Концентрична диверсифікація	Створення нових виробництв, що збігаються з профілем організації
Конгломеративна диверсифікація	Освоєння випуску нових товарів, що не збігаються з традиційним профілем організації
Горизонтальна диверсифікація	Освоєння випуску нових непрофільних продуктів, але для традиційних споживачів
Спільне підприємство	Об'єднання з іншою компанією
Скорочення	Реструктуризація з метою скорочення витрат для зупинки процесу падіння обсягу реалізації
Відторгнення	Продаж відділу або частини організації
Ліквідація	Продаж усіх активів організації

Матриця БКГ є зручним способом порівняння різних СЗГ (стратегічних зон господарювання), в яких функціонує фірма.

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) - це окремий сегмент зовнішнього середовища підприємства, на який це підприємство має (або хоче мати) вихід.

СЗГ аналізують з точки зору тенденцій, можливостей і загроз щодо подальшої діяльності фірми.

При розробці стратегії організації всередині неї створюють СБО (стратегічні бізнес-одиниці)

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

ВАЖЛИВО:

СЗГ характеризується як певним видом попиту (потреб), так і певною технологією. Як тільки на зміну однієї технології приходить інша, проблема їхнього співвідношення стає для підприємства справою найважливішого стратегічного вибору: зберегти (і як довго) традиційну технологію (наявні технічні й технологічні ресурси, а отже й інші види ресурсів підприємства) або переходити на нову, через яку певна частина продукції, що випускається підприємством, виявляється застарілою. Відповідно до підходу стратегічної сегментації цю ситуацію потрібно розглядати з точки зору двох різних СЗГ (див. рис.5.5)

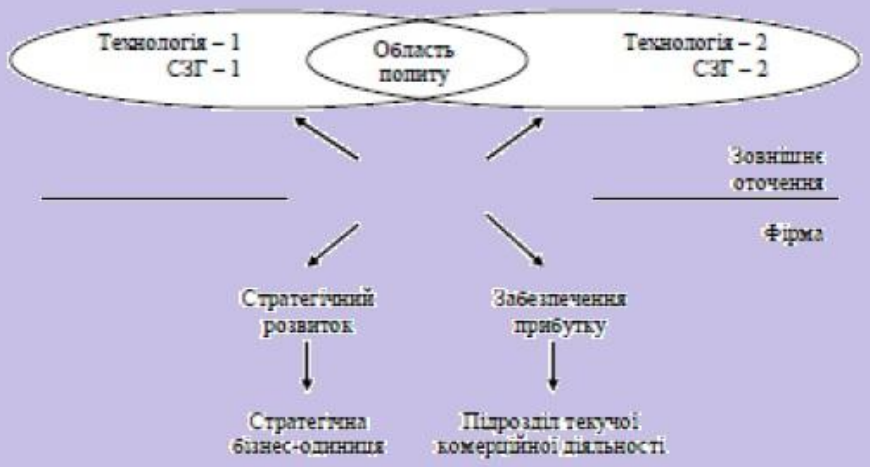


Рисунок 5.5 - Співвідношення СЗГ та СБО

За матрицею БКГ для кожної СЗГ оцінюються майбутні темпи зростання та визначаються відносні частки ринку (що є показником конкурентоспроможності). В модель також включено показник «обсяг продажів / прибутку аналізованих товарних груп»

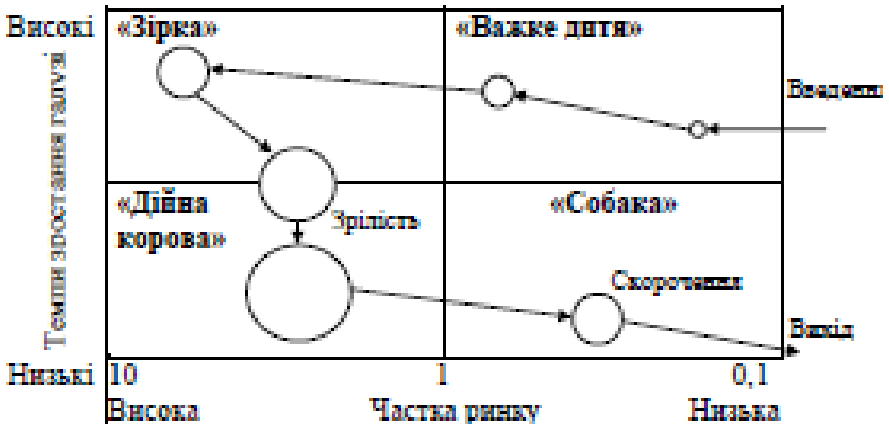


Рисунок 5.6 - Матриця «зростання/частка» (BCG - БКГ)

Модель БКГ пропонує певний набір рішень щодо діяльності компанії у відповідних СЗГ.

Матриця «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» (привабливість галузі – конкурентоспроможність) розвинула підходи БКГ та належить до методів портфельного аналізу, який використовується для розробки стратегій розвитку асортименту компанії. Найбільш перспективні та доцільні види діяльності визначають на основі співставлення привабливості фактичних чи потенційних ринків і конкурентоспроможності конкретних видів діяльності. Ця матриця складається з 9 клітинок для порівняльного аналізу стратегічних напрямів (рис. 5.7).

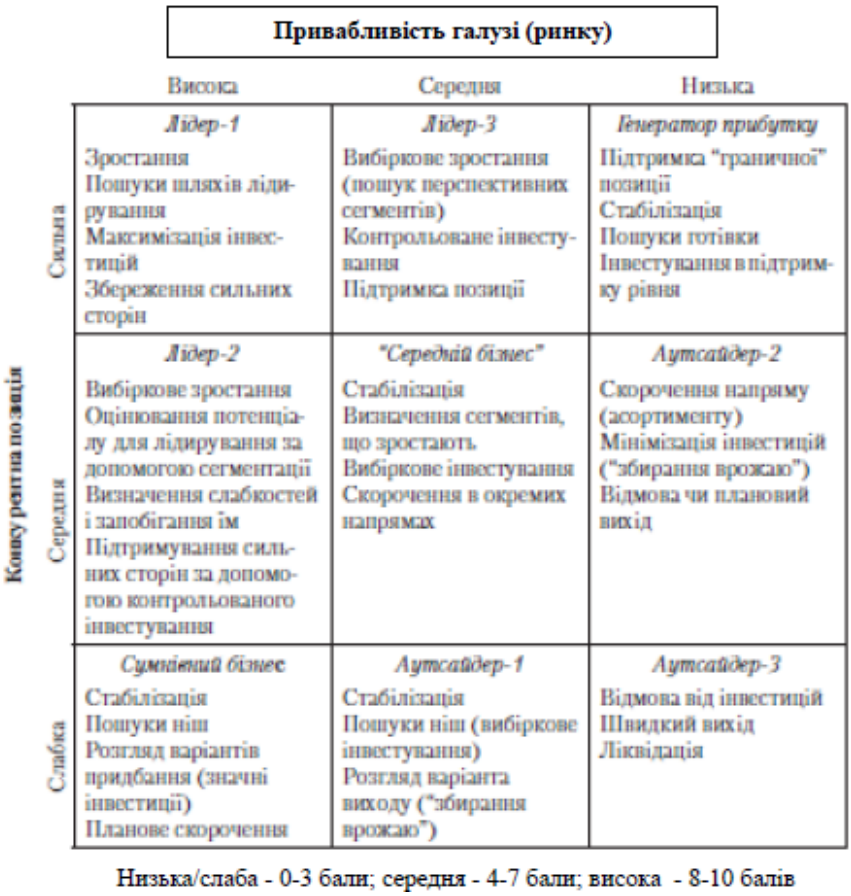


Рисунок 5.7 - Матриця «GE / McKinsey»

Елементи, що визначають фактори привабливості ринку та конкурентоспроможності (стратегічного становища), досить різноманітні (див. табл. 5.6)

Таблиця 5.6 – Чинникі привабливості ринку та конкурентоспроможності [5]

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

Конкурентні стратегії надають змогу порівняти позиції підприємства с позиціями конкурентів. Конкурентні стратегії в основному базуються на двох підходах – *зростання та скорочення*, що пов’язані із змінами різних факторів: ринку, продукту, технологій і т.д. [4, 5]

Стратегії зростання знаходять використання в галузях, що мають значний щорічний приріст та в яких швидко змінюється технологія. Виділяють стратегії:

1) ***концентрованого зростання***, що пов’язані із змінами ринку чи/або продукту.

Прикладами таких стратегій є: *стратегії розвитку продукту* (нові марки, нові модифікації асортименту, інноваційні товари і т.д.); *стратегії розвитку ринку* (нові збутові мережі, нові сегменти і т.д.); *стратегії проникнення і посилення позицій на ринку* (залучення нових споживачів, нові можливості користування і т.д.)

2) ***диверсифікованого зростання***, що пов'язані з умовами подальшої неможливості розвитку з конкретним товаром на певному галузевому ринку.

Прикладами є стратегії: *чистої диверсифікації* (абсолютно нові види діяльності); *концентричної диверсифікації* (нові види діяльності того ж рівня); *конгломератної диверсифікації* (зростання продажів нових товарів на нових ринках та нових товарів на ринках традиційних).

Практично вибір між стратегіями диверсифікованого та концентрованого зростання розглядається у матриці можливостей І. Ансоффа (за товарами / ринками) [5]. Це класична модель, яка передбачає використання 4-х стратегій, які наведено на рис. 5.8, для збереження або збільшення частки ринку. Впливають на вибір стратегії такі фактори, як ступінь насиченості ринку й можливості постійного оновлення виробництва на підприємстві

		Ринки	
		Існуючі	*Нові*
Товари	*Існуючі*	I. Стратегія проникнення на ринок	II. Стратегія розвитку ринку
	Нові	III. Стратегія розробки нових товарів	IV. Стратегія диверсифікації

Рисунок 5.8 – Матриця Ансоффа (можливостей за товарами/ринками)

3) ***обмеженого (низького) зростання***, що пов'язані з діяльністю в усталених галузях із стабільною технологією. При такій стратегії цілі формуються на базі досягнутого з коригуванням на умови, які відчувають зміни.

Стратегії скорочення знаходять втілення в умовах, коли фірми намагаються реорганізуватися для підвищення ефективності (в умовах принципових змін в економіці або її спаду) або після тривалого часу зростання. До цих стратегій належать стратегії: скорочення витрат, скорочення виробництва,

«збирання врожаю», останнього засобу (використовується при набутті стійкої тенденції до погіршення, при цьому цілі мають нижчий рівень за досягнутий в минулому).

Конкурентні стратегії можна будувати й на іншій базі, а саме залежно від бізнес-середовища та місця підприємства на ринку. У цьому випадку частіше використовують матриці: *конкурентних стратегій М. Портера, конкурентних сил, конкурентних переваг (Ф. Котлера), реакції конкурентів*.

Базова ідея моделі Портера полягає в тому, що для досягнення потрібного рівня рентабельності фірма повинна мати сильну позицію щодо конкурентів (шанс досягнення рівня мають і великі й невеличкі підприємства). Різні СГП Портер розміщає в 3 позиціях залежно від співвідношення ринкова частка/рентабельність (рис. 5.9)

Рисунок 5.9 – Співвідношення ринкова частка/рентабельність в моделі М. Портера

СГП з верхньої лівої позиції працюють на вузькому сегменті ринку (мала частка) та мають високу рентабельність за рахунок високої спеціалізації товару.

СГП з правої верхньої позиції мають велику ринкову частку завдяки різноманітності товарів або низьким цінам, тому також високо рентабельні.

М. Портер робить висновок, що небезпечною виявляється середня позиція, коли відсутні засоби і можливості досягнення лідерства.

На основі моделі він пропонує 3 конкуренті стратегії, що можуть забезпечити СГП успіх на ринку, а саме стратегію:

- цінового лідерства або лідерства в сфері витрат;

- диференціації або продуктового лідерства. Вироблення товарів з унікальними властивостями, відмінних від товарів-конкурентів (в тому числі після продажний сервіс, імідж марки і т.д.);

- ринкової ніші або концентрації (див. табл. 5.7). Ця стратегія концентрує увагу на одному/небагатьох сегментах із застосуванням або диференціації, або лідерства за цінами.

Модель можна трансформувати в матрицю М.Портера (рис. 5.10)

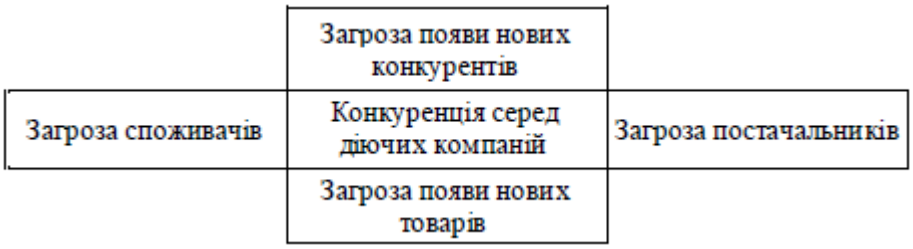
Таблиця 5.7 – Характеристика конкурентних стратегій М. Портера

Стратегія	Шляхи реалізації	Переваги	Недоліки
Цінове лідерство	* Економія на масштабах виробництва. *Спрощення дизайну. * Підвищення ефективності процесу виробництва.	*Створюються високі вхідні бар'єри на ринок збуту фірми	* Можливість звуження ринку збуту. * Можливість цінової війни. * Складність підтримання низьких витрат протягом тривалого часу.
Диференціація	* Надання товару таких якостей, які відрізнятимуть його від конкурентних товарів та будуть важливими для споживача.	*Створюється певний високий імідж товару і фірми	*Можливість функціональної конкуренції. * Великі витрати. *Більш висока ціна на диференційований товар може бути неприйнятною для споживача.
Концентрація	*Зосередження на одному сегменті. * Створення іміджу високого професіоналізму	*Більше розуміння потреб сегмента. * Імідж. * Можливість концентрації зусиль.	*Можливість скорочення цільового сегмента. *Можливість видової конкуренції.

Стратегічна ціль	Конкурентні переваги	
	Ціна	Диференціація
Уся галузь	Цінове лідерство	Лідерство в диференціації
Один сегмент ринку	Концентрація на ціні	Концентрація на диференціації

Рисунок 5.10 – Матриця М. Портера

Той же М. Портер визначає 5 факторів конкурентних сил (див. рис. 3.9). Матриця цих конкурентних сил, а саме



може бути застосована для запобігання загроз ринку адекватно визначеним вище загрозам. Наприклад, для уникнення нової конкуренції пропонують створювати бар'єри входу на ринок, диференціювати продукцію і т.д.

Матриця конкурентних переваг Ф. Котлера пов'язує місце суб'єкта на ринку з його органічною поведінкою (рис. 5.11)

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

Рисунок 5.11 – Матриця конкурентних переваг Ф. Котлера

Остання матриця, а саме «реакції конкурентів» враховує не тільки загрози, але й напрями їх реалізації (рис. 5.12)

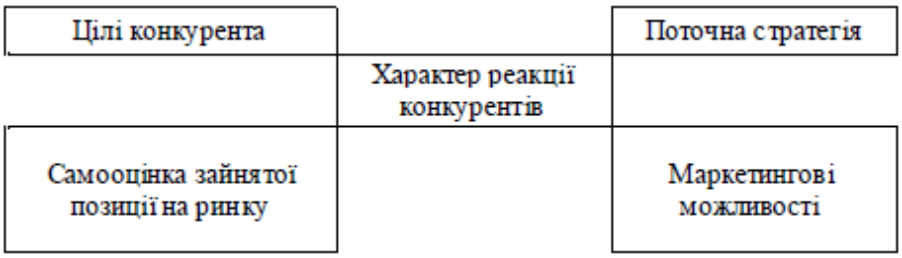


Рисунок 5.12 – Матриця реакції конкурентів [5]

Самооцінка визначає, що ким себе вважає конкурент, такими й будуть його дії. Цілі конкурента визначаються його фінансовими результатами і положенням на ринку. Поточна стратегія пов'язана із загальною стратегією та визначається

змінами в окремих маркетингових діях. Розуміння можливостей формує реакцію відповіді. Тобто для прорахунків кроків конкурента необхідно знати мотиви його поведінки та розробляти варіанті дій на випередження.

Функціональні стратегії (див. рис. 5.5), що розробляються для кожного підрозділа (функціональної підсистеми) визначають напрями стратегічного розвитку даної системи бізнес-управління та їх роль полягає в підтримці конкурентоспроможності та загальної ділової стратегії

5.4 Види маркетингових стратегій

Найважливішою функціональною стратегією є маркетингова, яка має 2 складові – маркетинг та виробництво. Саме їх співвідношення дає змогу фірмам або працювати з новими товарами на старих ринках, або зі старими товарами – на нових.

Існує багато визначень щодо маркетингової стратегії [3, 4]

Маркетингова стратегія – це способи досягнення маркетингових цілей у комплексі маркетингу;

Маркетингова стратегія – це система організаційних, технічних та фінансових заходів щодо підвищення виробництва, збуту, підвищення конкурентоспроможності, позитивного впливу на попит і пропозицію;

Маркетингова стратегія – маркетингова діяльність компанії на цільових ринках, яка визначає основні рішення для досягнення маркетингових цілей;

Маркетингова стратегія – вектор ділової активності у створенні ринкових позицій будь-якої компанії.

Її метою є поєднання маркетингових цілей та сильних сторін компанії, потреб клієнтів та конкурентних переваг.

На рис. 5.13 розглянуто вхідні та вихідні елементи процесу формування маркетингової стратегії, тобто фактори, які аналізують до розробки маркетингової стратегії та стратегічні рішення щодо маркетинг-міксу. Саме на цих стратегіях базується стратегічний маркетинговий план, який координує діяльність різних підрозділів компанії.

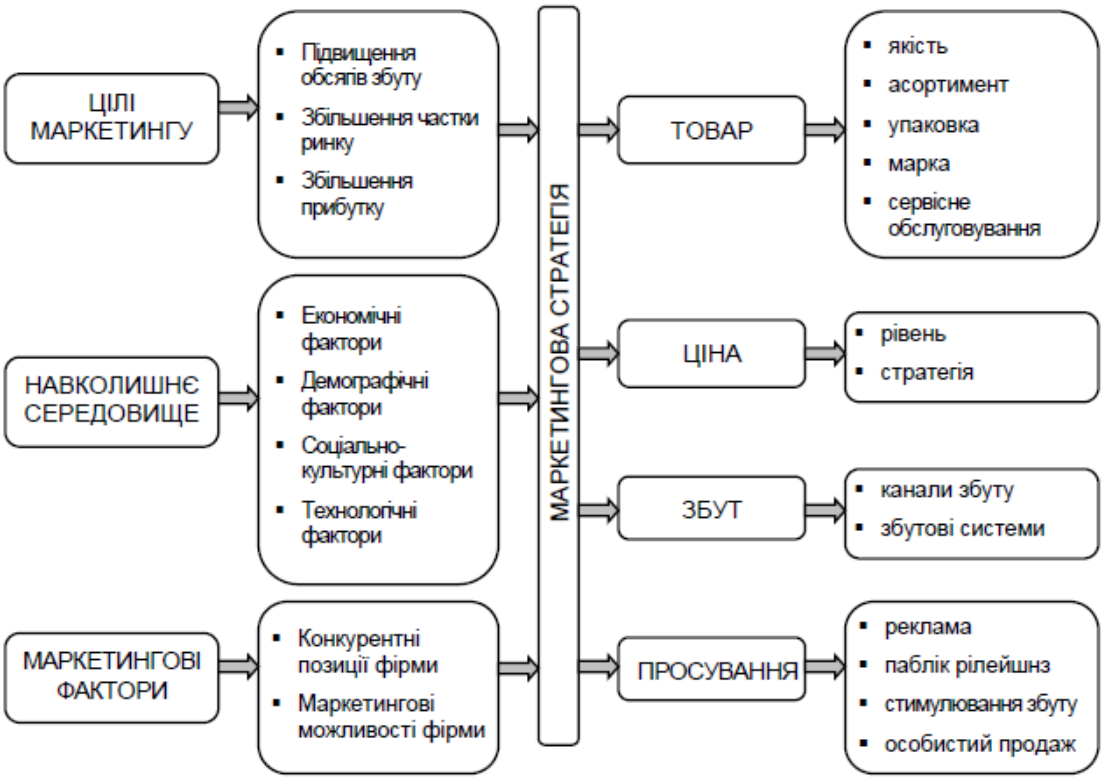


Рисунок 5.13 – Елементи маркетингової стратегії [3]

Маркетингові стратегії дуже різнопланові та їх поділяють за різними ознаками. Це можуть бути наступні стратегії [5]:

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

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

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

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

Розрізняють також стратегії, що реагують на обсяги продажу чи прибутку, адаптивні до поведінки конкурентів, залежні від часу, неадаптивні (тобто

стратегії, які не залежать ні від конкурентів, ні від часу, наприклад, якщо ціна, витрати на просування та рекламу певного товару є незмінними).

Маркетингові стратегії малих підприємств можуть мати свої особливості, які спираються на їх гнучкість, як основну перевагу, що може забезпечити ринкові перспективи. У цьому випадку доцільно використання 4 основних видів стратегій (див. рис. 5.14)

Рисунок 5.14 – Стратегії малих підприємств [5]

«Удаваний гриб» - оригінальний патентований товар може стати об'єктом підробки чи копіювання. Низькі ціни реалізації забезпечують конкурентоспроможність.

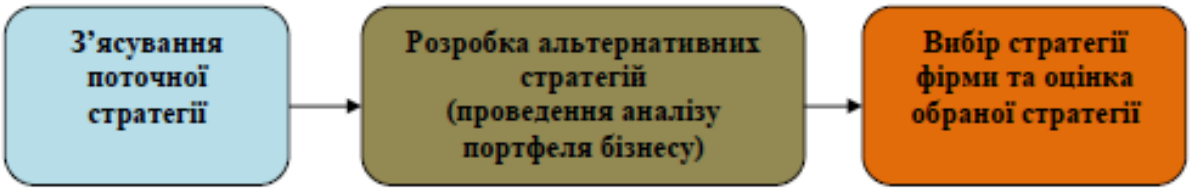
«Премудрий піскар» є доцільною стратегією в деяких сферах (торгівля, побутове обслуговування та інші), де саме мале підприємство є оптимальним

«Жалюча бджола» це стратегія виробництва комплектуючих для складних виробів одного/декількох великих підприємств.

«Хамелеон» є стратегією, за якою мала фірма налагоджує систему договірних відносин з великою й отримує право діяти на ринку під її торговою маркою та від її імені, тобто в даному випадку застосовується франчайзинг. Це, як правило фірми (підприємства) харчування та роздрібної торгівлі.

5.5 Вибір та оцінка маркетингової стратегії фірми

В сучасному стратегічному плануванні передбачається певна послідовність узгоджених дій на етапі вибору та оцінки стратегії:



Важливість першого кроку визначається неможливістю ухвалення рішень щодо майбутнього без чіткого знання того, які стратегії реалізує підприємство сьогодні

Альтернативні стратегії розробляються в рамках корпоративних та конкурентних стратегій, а також стратегій маркетингу на основі різноманітних підходів, які було розглянуто вище. Не може бути універсального стратегічного планування, так як створення стратегій – процес унікальний для кожного підприємства. Але є певні узагальнені принципи стратегічного управління та формування стратегій.

Так, основою розробки альтернативних корпоративних стратегій є аналіз портфеля продукції. Цей аналіз визначає певну послідовність дій (рис. 5.15).

1. Вибір рівнів у підприємстві для проведення аналізу портфеля продукції (аналіз має починатися на рівні окремого продукту та закінчуватися на верхньому рівні підприємства).
2. Визначення одиниць аналізу, які називаються стратегічними зонами господарювання (СЗГ) і стратегічними бізнес-одиницями (СБО). СЗГ описується багатьма змінними, зокрема такими параметрами, як: перспективи зростання і рентабельності, очікуваний рівень нестабільності та інші. Проводять стратегічну сегментацію за результатами дослідження зовнішнього середовища як сфери формування нових потреб та конкуренції
3. Визначення параметрів матриць аналізу портфеля продукції для того, щоб мати чітке уявлення щодо вибору змінних, за якими буде проводитися аналіз портфеля і збирання необхідної інформації
4. Розробка та аналіз матриць портфеля продукції для оцінки поточного стану портфеля і розрахунків прогнозів очікуваного портфеля продукції, динаміки змінювання матриці.
5. Визначення бажаного портфеля продукції

Рисунок 5.14 – Етапи аналізу портфеля продукції

Розроблено відповідно до [5]

Основні моделі для аналізу бізнес-портфелю фірми було розглянуто вище. Серед тих, які доцільно використовувати в розробці стратегій маркетингу: модель «продукт-ринок» І. Ансоффа, модель БКГ (Бостонської консалтингової групи), модель М. Портера щодо взаємодії конкуруючих сил на ринках, модель Мак-Кінсі - матриця «привабливість-конкурентоспроможність», модель життєвого циклу товару (ЖЦТ).

Надамо опис останньої моделі, яку вище не було розглянуто. Модель ЖЦТ зазвичай надають у вигляді графіка залежності обсягів продажу (прибутку) від часу перебування товару на ринку. Цей графік ілюструє 4 фази: впровадження В, росту Р, зрілості З та спаду С (рис. 5.15).

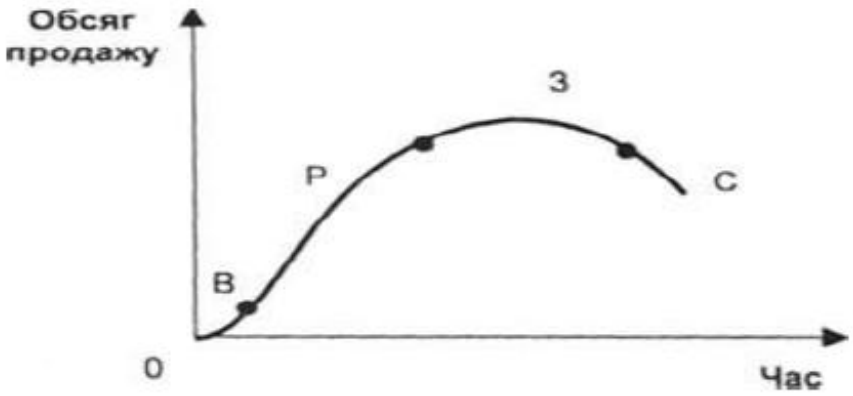


Рисунок 5.15 – Етапи життєвого циклу продукції

Стратегії маркетингу модифікують у відповідності до зміни обсягів продажів (збуту) чи прибутку. Для підприємств, що мають певний асортимент товарів, які є на різних стадіях ЖЦТ, доцільно розробляти карту ЖЦТ з розміщенням товарів (товарних груп) у відповідності з етапами їх життєвого циклу. Це дозволяє більш наочно уявити становище різних товарів та обрати стратегії щодо товарної політики.

Слід також звернути увагу, що в процесі розробки стратегії маркетингової діяльності використовуються як, так звані, методи портфельного аналізу, так і методи однопродуктового аналізу. Останні мають місце за умов вузької номенклатури виробів або монопрофільної діяльності. В однопродуктовому аналізі одним з найбільш обґрунтованих вважається метод PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy), в основу якого покладено моделювання впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на показники рентабельності інвестицій та валовий прибуток (тобто показники ефективності діяльності).

Аналіз портфелів бізнесу дає багато альтернатив щодо стратегій, при цьому жодний з варіантів не може бути кращим за всіма параметрами. На остаточний вибір впливають різні чинники – від стану галузі та позиції в ній підприємства, його розміру, місії, його конкурентних переваг до привабливості ринку, стратегій конкурентів, етапу ЖЦТ та інших.

Оцінка маркетингової стратегії, яка завершує вибір, здійснюється за певними критеріями, що дозволяють оцінити очікувані результати й вірогідність їх досягнення (див. табл. 5.8)

Таблиця 5.8 – Критерії перевірки стратегії [5]

Критерій	Питання для перевірки
Доцільність	Чи надає стратегія реальні й стійкі переваги?
Обґрунтованість	Чи є припущення, покладені в основу стратегії, реалістичними; якою є якість первинної інформації?
Здійсненність	Чи є необхідними ресурси й орієнтація на успіх?
Узгодженість	Чи узгоджені складові елементи стратегії між собою і чи відповідають вони характеристикам зовнішнього і внутрішнього середовища?
Вразливість	Який рівень ризику і які чинники зумовлюють успіх або поразку?
Гнучкість	Наскільки організація зв'язана у своїх рішеннях? Чи може вона їх відстрочити, скоротити зобов'язання, змінити цілі й стратегії?
Ефективність	Якою є реальна фінансово-економічна привабливість стратегії? Чи сумісна вона з пріоритетною метою організації?

Після вибору й оцінки стратегії формують обґрунтований план.

5.6 Складання стратегічного плану та бюджету маркетингу

Цілі, стратегії, маркетингові заходи в сукупності становлять стратегічний план маркетингу, який має бути доведений до форми планових документів [5]. На підприємствах розробляють функціональні плани за окремими видами діяльності, в тому числі й за маркетингом (рис. 5.16).

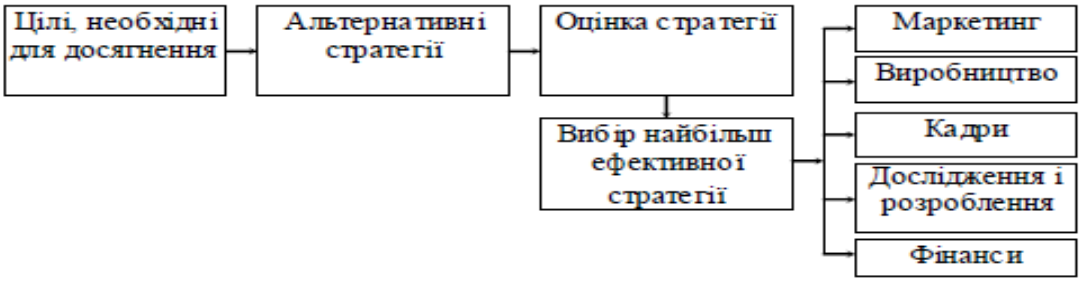


Рисунок 5.16 – Розроблення стратегічного плану в функціональних підрозділах компанії

Стратегічний план – це набір основоположних рішень, які мають на меті досягнення відповідності розвитку середовища та ефективне пристосування до зміни середовища, вміле використання нових шансів, що виникають, на основі накопичення і розвитку ресурсів управління.

Стратегічний план має опис основних чинників, які протягом декількох років (розробляється він на 3-5 років) будуть впливати на підприємство, а також містить головні стратегії з визначенням ресурсів, що забезпечують їх реалізацію та досягнення відповідних цілей.

Він показує хто й які маркетингові дії має вчинити, де ці дії будуть здійсненні, хто є відповідальним за їх реалізацію і т.д.

План може розробляться в різних аспектах – регіональному, продуктовому або за групами споживачів. Як правило, він містить наступні розділи (див.рис.5.17) [5]:

Рисунок 5.16 – Зміст стратегічного плану маркетингової діяльності

Для реалізації стратегічного плану потрібна певна сума грошей, яка складає його бюджет. Складання бюджету маркетингу дозволяє встановити певні пріоритети між стратегіями, прийняти рішення щодо розподілу ресурсів, тобто якщо коштів не вистачає на реалізацію певних стратегій, слід знайти їм альтернативи.

Бюджет деталізують щодо різних цільових ринків та груп товарів.

Найбільш часто для розробки бюджетів застосовують методи [4, 5]:

- на основі наявних коштів («все, що ви можете собі дозволити»);
- приросту бюджету порівняно з попереднім періодом;
- на основі конкурентного паритету;
- відповідно до цілей і завдань;
- відсоток від виручка від реалізації;
- на основі цільового прибутку (використовуються доволі часто)

ТЕМА 6 УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ

6.1 Управління товаром

6.2 Управління ціноутворенням

6.3 Управління розподілом товарів

6.4 Управління маркетинговими комунікаціями

6.1 Управління товаром

Основною складовою комплексу маркетингу 4P (тобто сукупності інструментів і методів, які використовуються для досягнення ринкових цілей фірми) є товар.

Маркетингова товарна політика – це комплекс маркетингових заходів, спрямованих на формування конкурентоспроможного товарного портфелю підприємства, направленого на задоволення потреб споживачів і одержання прибутку.

Структура маркетингової товарної політики (МТП) містить три блоки (див. рис. 6.1)

Рисунок 6.1 – Структура МТП та її цілі

Факторами впливу на маркетингову товарну політику є товарний клімат (чинники зовнішнього середовища, що протидіють чи сприяють досягненню цілей МТП) та товарний потенціал (див. рис. 6.2)

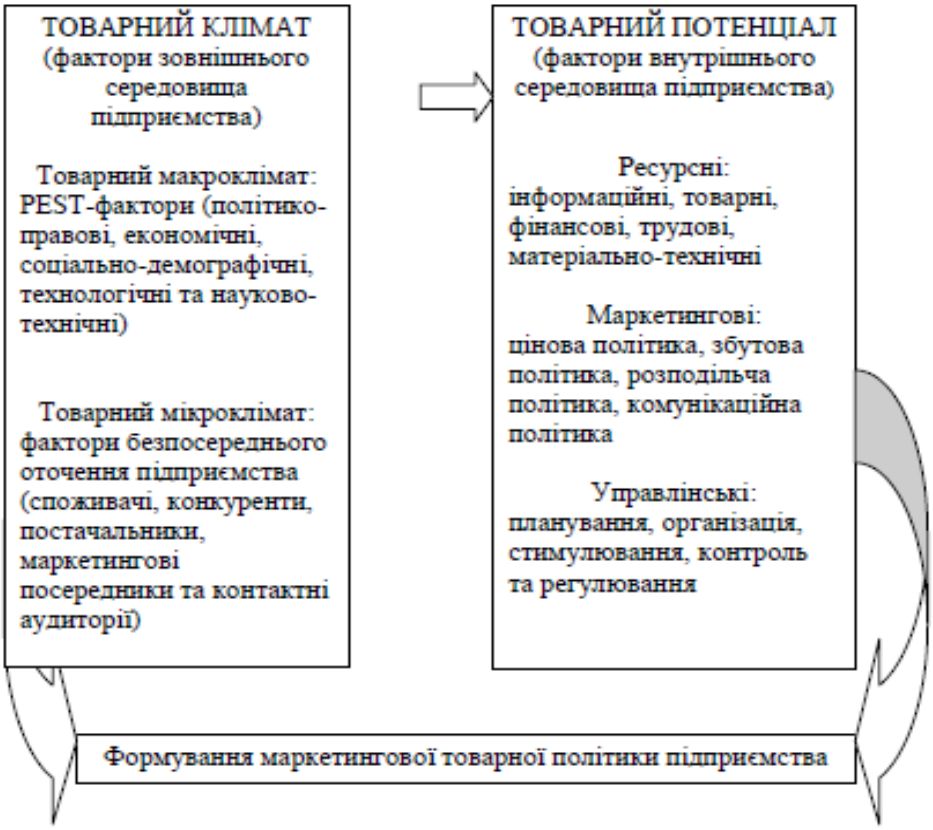


Рисунок 6.2 – Фактори впливу на МТП

Товар у маркетингу – набір споживчих якостей, втілений у продукти або послуги, які здатні задовольнити потреби споживачів і які можна отримати шляхом обміну.

Але це не лише певна сукупність характеристик, а й певна вигода, яку отримує від нього (товару) споживач.

Товар прийнято сприймати на 3 рівнях (див. рис. 6.3). Це дозволяє розглядати набір вигід, які є втіленими в реальному виконанні та підкріпленими додатковими послугами. За Т. Леввітом товар взагалі розглядають як 5-тирівневу систему: стрижнева вигода (ключова цінність, перевага, яку купує споживач); основний товар (набір певних функціональних характеристик); очікуваний товар (набір певних ознак, які споживач очікує отримати та умов, коли він погоджується купувати товар); додатковий (поліпшений) товар (який перевершує реальні споживчі очікування); потенційний (можливості його покращення у майбутньому).

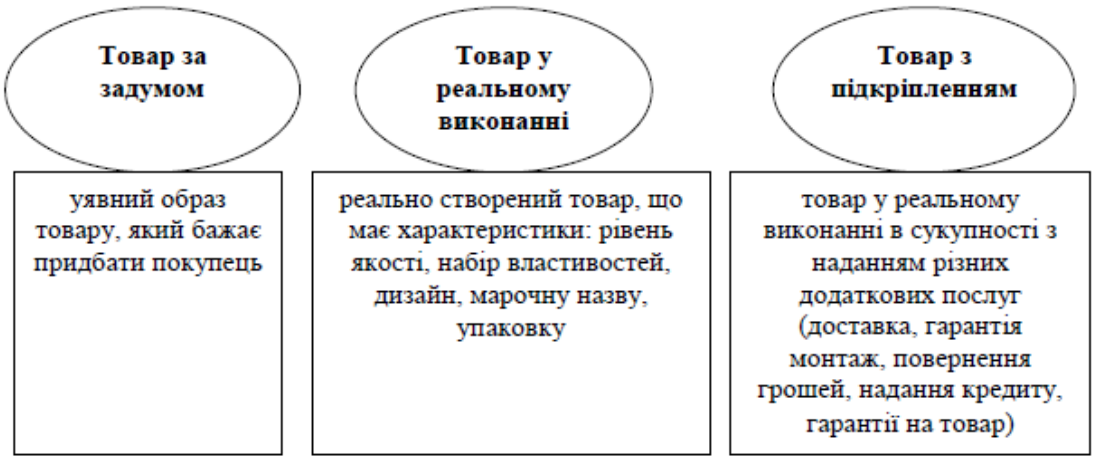


Рисунок 6.3 – Рівні товару

Вирішальний фактор комерційного успіху товару на ринку – його конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність товару — це комплекс споживчих і вартісних (цінових) характеристик товару, які визначають його успіх на ринку, тобто перевагу саме цього товару перед іншими в умовах широкої пропозиції конкурентних товарів-аналогів.

Тобто, це відносне поняття, воно визначається щодо конкретного часу та ринку. Крім того, кожен покупець має індивідуальні критерії задоволення потреб і тому ця властивість має індивідуальний відтінок. Кількість параметрів продукції (характеристик), що будуть використовуватися при оцінці її конкурентоспроможності, залежить від її виду, технічної складності, експлуатаційних факторів, точності оцінки і т.д.

При визначенні конкурентоспроможності товару використовують різні методики, але більшість з них ґрунтується на порівнянні одного товару з іншими для визначення його рівня. Як правило, спочатку визначають значущість порівнювальних характеристик. Для цього можна використовувати шкалу: попарних порівнянь, сумарних оцінок, рейтингову чи інші. До списку характеристик слід включати не лише безпосередні, але й іміджеві, які в подільшому будемо вважати неекономічними показниками товару. Економічні характеристики (наприклад, ціна) зазвичай розглядають окремо, без визначення значущості, так як вони виражаються в еквівалентних одиницях.

Кількісні дані (вага, швидкість і т.д) приймаються за паспортними та іншими аналогічними даними виробів. Для оцінки якісних – проводять опитування з використанням маркетингових шкал (Лейкерта, семантичного диференціалу та інших). Надалі кожна характеристика кожного товару

порівнюється з характеристиками базового товару (оптимальний гіпотетичний товар або найближчий конкурент).

Щодо бальних оцінок, то найкращою завжди є найбільша. А для технічних характеристик – погіршення характеристики може визначатися збільшенням показника. Тому, при оцінці показників, зростання яких характеризує підвищення якості (довговічність, продуктивність і т.д.), відносне значення характеристики товару визначають за формулою

$$q_{ij} = \frac{Q_{ij}}{Q_{бj}} \qquad (6.1)$$

де Q_{ij} - значення *j*-ой характеристики *i*-того товару

$Q_{iб}$ - значення *j*-ой характеристики базового товару

Для показників, зменшенню значення яких відповідає підвищення якості (споживання енергії, матеріаломісткість і т.д.) застосовують формулу

$$q_{ij} = \frac{Q_{бj}}{Q_{ij}} \qquad (6.2)$$

Слід також враховувати вплив на оцінку показника конкурентоспроможності різних діапазонів зміни характеристик

Уявіть, що порівнюються автомобілі одного класу, діапазон швидкості яких від 180 до 200 км на годину, а діапазон ваги від 1,2 до 1,4 тони. Очевидно, що максимальне співвідношення за швидкістю складає 1,11 разів, а за вагою - 1,17. Тобто вага може здійснити більший вплив на вибір моделі, що неприпустимо.

Далі уявіть, що існує ще показник дизайну, який оцінюється в балах за п'ятибальною шкалою (діапазон змін, відповідно, складає 5 разів). Тобто навіть при відносно меншої важливості характеристики дизайну її оцінка є не співзіставною з названими параметрами. Окрім того вплив дизайну змінюється, якщо використовувати шкалу з 3 пунктів.

Тому проводять нормування шкал за характеристиками, щоб їх зміни щодо базового об’єкта сприймалися однаково. В ході нормування максимальному та мінімальному значенням характеристик (кожній) надають однакові бальні значення

Наведемо приклад за наведеною вище ситуацією. Шкала дизайну варіює від 1 до5 балів, відповідно мінімальне значення швидкості (180) оцінюють в 1 бал, а максимальне (200) в 5 балів. У цьому випадку 1% у змінах оцінки дизайну буде відповідати 1% зміни швидкості. Що стосується ваги, то шкала перевертається, так як зменшення ваги - це позитивне явище.

Графічно нормування шкал наведено наступним чином

	1 бал	5 балів
Швидкість	180	200
Вага	1,4	1,2
Дизайн	1	5

Зрозуміло, що товари мають і значення показників всередині діапазону. Для показників, що зростають бальну оцінку визначають за формулою

$$\frac{Зф-Зmin}{Зmax-Зmin} * (Bmax - Bmin) + Bmin \qquad (6.3)$$

де З, В- відповідно значення показника та бал

Для показників, значення яких повинні зменшватись, за формулою

$$\frac{Зmax-Зф}{Зmax-Зmin} * (Bmax - Bmin) + Bmin \qquad (6.4)$$

Конкурентоспроможність за неекономічними характеристиками визначається за формулою

$$K_{it} = \sum_{j=1}^{m} a_j * q_{ij} \qquad (6.5)$$

де K_{it} - коефіцієнт конкурентоспроможності *i*-го товару за неекономічними характеристиками

Конкурентоспроможність за економічними показниками (для *i*-го товару) визначається за коефіцієнтом

$$K_{ie} = \frac{E_i}{E_б} = \frac{Z_i + \sum_{t=1}^{T} C_{it}\alpha_t}{Z_б + \sum_{t=1}^{T} C_{бt}\alpha_t} \qquad (6.6)$$

де Е - приведені витрати з придбання та експлуатації відповідно базового товару й того, що аналізується,

Z – витрати на придбання відповідного товару (ціна + витрати, пов'язані з установкою, доставкою та налагодженням),

C - поточні витрати в кожному році експлуатації (з урахуванням коефіцієнту приведення різночасових витрат).

Для спрощення (особливо для товарів, що не потребують істотних витрат на експлуатацію), в якості економічних показників приймають ціну товару.

Інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності має вигляд:

$$J_i = \frac{K_{it}}{K_{ie}} \qquad (6.7)$$

У випадку переваги над товаром-конкурентом, значення показника складе >1, якщо значення <1, то аналізований товар програє конкуренту.

Якщо управлінцям необхідно прийняти рішення щодо виходу на цільовий ринок з певним товаром, то можна орієнтуватись на дані табл. 6.1

Таблиця 6.1 - Оцінка перспективності товару за інтегральним показником конкурентоспроможності

Значення показника J_i щодо товару-еталона	Прогнозна оцінка конкурентоспроможності товару на цільовому ринку
1, 6 і більше	Дуже перспективно
1,59—1,4 0	Перспективно
1,39—1,20	Малоперспективно
1,19—1,00	Неперспективно

Наведену методику можна використовувати для вирішення питань з управління конкурентоспроможністю при оптимізації товарного асортименту, виборі цільового ринку і т.д. Але, насправді, слід оцінювати загальну пропозицію фірми, що розуміє також оцінку комерційно-організаційних та інших факторів конкурентоспроможності.

Привабливість товарного міксу можна покращати завдяки певним стратегіям (товарним):

- інновації товару (диференціація або диверсифікація товару);

- варіації функціональних властивостей товару (дизайну, варіації іміджу, фізичних властивостей і т.д.);

- елімінації (зміна сорту, спеціалізація і т.д.)

6.2 Управління ціноутворенням

Маркетингова цінова політика — це комплекс заходів, до якого належать встановлення фірмою цін на товари (послуги) і способів їх варіювання залежно від ситуації на ринку з метою оволодіння певною ринковою часткою, забезпечення наміченого обсягу прибутку, обмеження (ускладнення) діяльності конкурентів і досягнення інших стратегічних цілей

Маркетингова цінова політика — це сукупність принципів та методів ціноутворення. Її сутність полягає у створенні оптимального рівня та структури цін по товарам і ринкам. Вона є складовою маркетингової політики, важливим інструментом комплексу маркетингу і діє у взаємозв'язку з товарною, збутовою та комунікативною політиками. Домінантою маркетингової цінової політики продавця є рівень цін, прийнятний для покупців

Відповідно до МЦП (маркетингової цінової політики) формується *стратегія ціноутворення* (алгоритм на довготермінову перспективу щодо формування стартової ціни, її змін під впливом дії прогнозованих чинників) й *тактика ціноутворення* (заходи короткострокового характеру для більш гнучкої адаптації до не прогнозованих змін середовища, наприклад застосування знижок/надбавок до ціни).

Ціна є акумулюючою характеристикою товару – його іміджу, споживчих властивостей і т.д. Тобто це не лише грошове вираження об'єктивної вартості, а й показник сприйняття товару (ціна в деяких випадках може сприйматися як втрата/жертва, а в деяких – як підтвердження якості).

Існують різні ситуації, які потребують необхідність формування або зміни цінової політики та які можна класифікувати за типами (див. табл. 6.2)

Таблиця 6.2 – Ситуації, що потребують формування цінових рішень

Тип ситуації	Тип цінового рішення
• Виведення нового товару на старий ринок • Виведення нового товару на новий для підприємства ринок • Виведення товару, що вже продається на старому ринку, на новий для підприємства ринок	Установлення первісної ціни
Підготовка разового договору на постачання товару (надання послуги)	Установлення разової ціни
• Зміна попиту • Зміна виробничо-збутових витрат • Проведення спеціальних акцій з підтримки попиту • Зміна загальноекономічної кон'юнктури (інфляція, коливання валютних курсів тощо)	Установлення ціни з ініціативи підприємства
• Дії конкурентів • Дії органів державного керування	Установлення ціни під тиском конкурентів чи уряду

Ціна повинна враховувати:

- цілі політики ціноутворення (див. рис. 6.4)

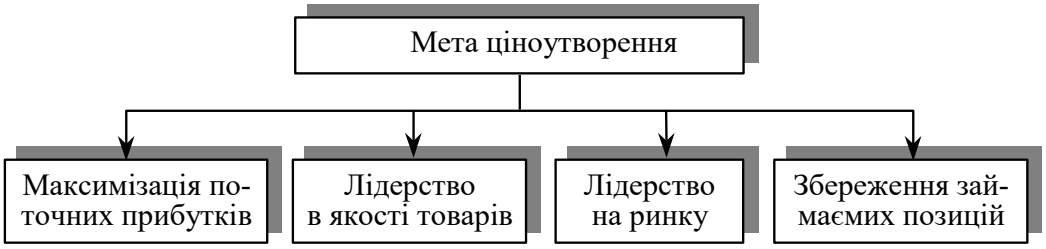


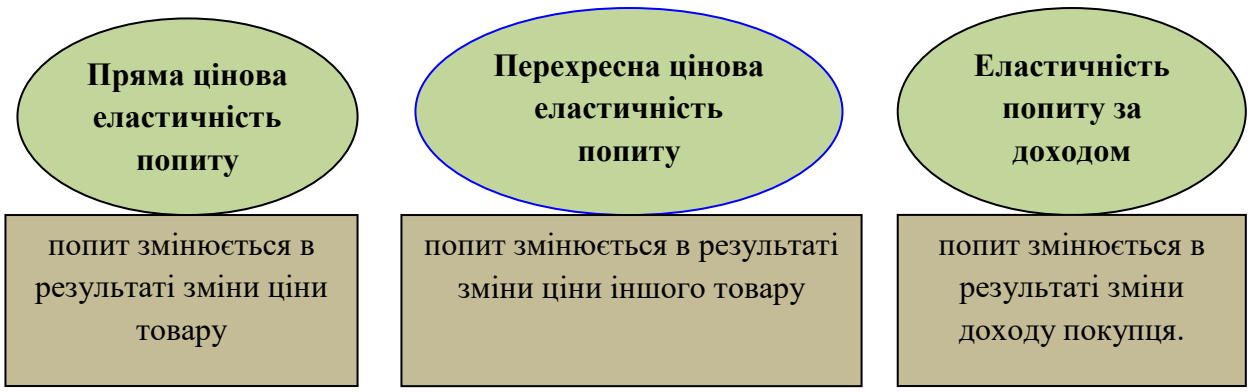
Рисунок 6.4 – Цілі політики ціноутворення

- характеристики товару (ергономічні, експлуатаційні, імідж і т.д.);
- співвідношення попиту й пропозиції;
- сприйнятя ціни (наприклад, іноді низька ціна сприймається з підозрою як індикатор низької якості);
- витрати та беззбитковість виробництва;
- цінову еластичність попиту

і т.д.

Верхній рівень цін визначає попит. Важливе значення при цьому має характер залежності попиту від зміни цін, тобто цінова еластичність попиту. Це також важливий інструмент стимулювання збуту (*так, у випадку нееластичного попиту знижки не є ефективним інструментом, а більш доцільним може виявитися активізація сервісу, тобто нецiновий метод*)

Існують різні види цінової еластичності попиту:



Існує 4 варіації розрахунку коефіцієнту еластичності попиту:

• коефіцієнт точкової еластичності - показує еластичність для кожного значення ціни кривої попиту

$$K_{E\text{Ц}} = \frac{dQ}{Q} : \frac{d\text{Ц}}{\text{Ц}} = \frac{dQ}{d\text{Ц}} * \frac{\text{Ц}}{Q} \quad (6.8)$$

де Q - обсяг ринку продукту в натуральному вираженні,
Ц - ціна одиниці товару.

• коефіцієнт дугової еластичності - показує еластичність між двома точками кривої попиту (формула «середньої точки»)

$$\text{Ец} = \frac{(Q_2 - Q_1)/0{,}5*(Q_2+Q_1)}{(\text{Ц}_2 - \text{Ц}_1)/0{,}5*(\text{Ц}_2+\text{Ц}_1)} \quad (6.9)$$

де Q_1 , Q_2 - попит на товар (обсяг продажу) відповідно за цінами Ц_1 , Ц_2

• коефіцієнт перехресної еластичності - показує відсоткові зміни попиту на один товар при збільшенні ціни іншого товару (субституту, комплементу), тобто характеризує чутливість попиту на один товар при зміні ціни на інший:

$$E_{\text{пц}} = \frac{\Delta \text{О}_\text{а}}{\Delta \text{Ц}_\text{б}} * \frac{\text{Ц}_\text{б}}{\text{О}_\text{а}} \quad (6.10)$$

де Цб, ΔЦб - початкова ціна і зміна ціни на товар Б,
Оа,ΔОа - початкова кількість товару та зміна обсягу продаж на товар А.

• коефіцієнт еластичності за доходом - показує процентні зміни попиту в розрахунку на один процент зміни доходу покупців

$$K_{ED} = \frac{dQ}{Q} : \frac{dD}{D} = \frac{dQ}{dD} * \frac{D}{Q} \quad (6.11)$$

де D, Q - відповідно обсяг доходу та обсяг продажів у базовий період.

У загальному випадку будь-який коефіцієнт цінової еластичності прийнято позначати літерою ε. Інтерпретацію його можливих значень наведено в табл. 6.3

Таблиця 6.3 – Інтерпретація значень коефіцієнту цінової еластичності попиту

Значення коефіцієнту цінової еластичності попиту (ε)	Тип цінової еластичності попиту	Поведінка покупця		Вплив зміни ціни на прибуток	
		Зниження ціни	Збільшення ціни	Зниження ціни	Збільшення ціни
$\|\varepsilon\|>1$ невеликі зміни ціни приводять до значних змін в попиті	еластичний	попит збільшиться	попит зменшиться	прибуток збільшиться	прибуток зменшиться
$\|\varepsilon\|<1$ невеликі зміни ціни не приводять до істотних змін в попиті	нееластичний	попит збільшиться	попит зменшиться	прибуток зменшиться	прибуток збільшиться
$\|\varepsilon\|=0$ зміни ціни не викликають ніяких змін в попиті	абсолютно нееластичний	попит постійний		прибуток постійний	
$\|\varepsilon\|=1$ процентні зміни ціни супроводжуються точно таким ж процентними змінами в кількості проданих товарів	одинична еластичність	попит збільшиться в однаковій пропорції із зниженням ціни	попит зменшиться в однаковій пропорції із збільшенням ціни	прибуток постійний	
$\|\varepsilon\| \to \infty$ попит змінюється при найменшій зміні ціни	абсолютно еластичний	попит збільшиться	відсутній попит	прибуток збільшиться	прибуток відсутній

Ціноутворення, як економічний інструмент в управлінні, безпосередньо впливає на характер отримання прибутку. У більшості випадків ціна визначенного товару обумовлена сумісною дією трьох груп чинників: витрат виробництва та збуту (індивідуальних), рівня конкуренції, стану попиту. Відповідно до цього вирізняють наступні методи ціноутворення (рис. 6.5).

Існують і інші класифікації. Найбільш часто використовують наступне групування методів: витратні, нормативно-параметричні, ринкові (рис. 6.6)

На кінцеве рішення про ціну впливає безліч факторів, найбільш суттєві з яких наведено на рис. 6.7

Рисунок 6.5 – Методи ціноутворення

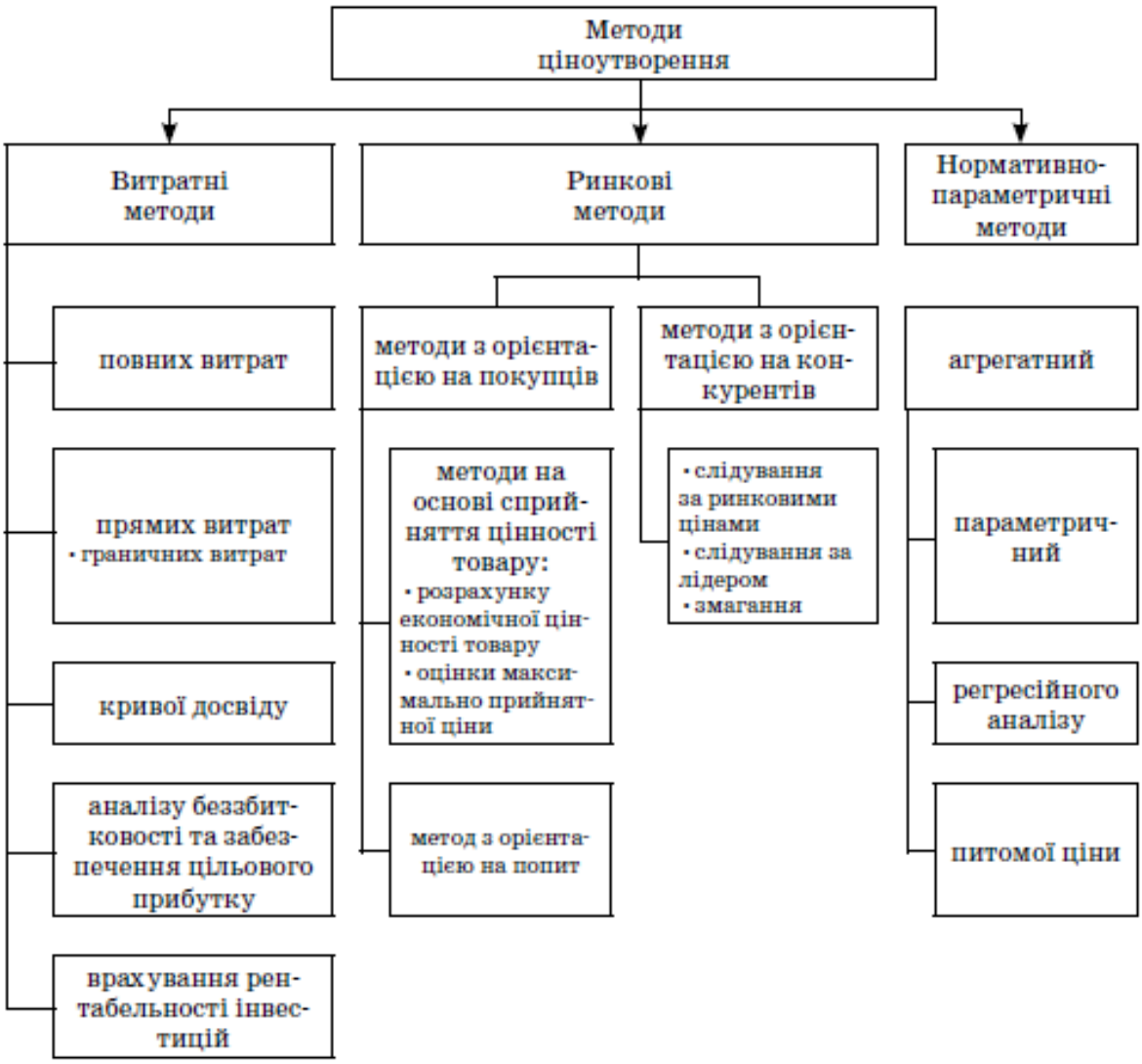


Рисунок 6.6 – Класифікація методів ціноутворення

Рисунок 6.7 – Фактори впливу на кінцеву ціну

Слід окремо зауважити, якщо ціноутворення відбувається в рамках товарної номенклатури, підхід до нього може бути принципово іншим. У цьому випадку підприємством створюється система цін, яка забезпечує максимальний прибуток в цілому за товарною номенклатурою (з урахуванням взаємозалежності товарів та різною конкурентною протидією). Як правило розглядають чотири ситуації:

1. *Встановлення ціни в рамках товарного асортименту*. Встановлюють ступінчасті ціни на різні товари, визначаючи цінову сходинку. Для цього необхідно визначити різницю в витратах на товари, їх якісні розбіжності (що відчуваються споживачами), врахувати ціни конкурентів.

2. *Встановлення цін на товари-доповнювачі*. Іноді з основним товаром пропонують допоміжні (додаткові) вироби (наприклад, фірма може реалізовувати комп'ютери та програмне забезпечення до них). Важливо визначити, що пропонувати як додатковий виріб, а що включити як стандартний комплект в ціну. Тут виникає ділема – велика кількість додаткових виробів може занадто підвищити ціну, а продаж взагалі без цих виробів може тягнути за собою відмову

від купівлі, тому що виникає потреба шукати та сплачувати за ці вироби іншому продавцю.

3. *Встановлення цін на обов'язкове приладдя*. В деяких промислових галузях випускається так зване обов'язкове приладдя до основного товару. При чому на основний товар встановлюють відносно низькі ціни, а на приладдя – досить високі (саме за рахунок цього забезпечується високий прибуток). Якщо виробник не пропонує обов'язкового приладдя власного виробництва, він змушений встановлювати більш високу ціну на основний товар.

4. *Встановлення цін на побічні продукти виробництва.* Деякі виробництва в ході операційної діяльності отримують, так звані, побічні продукти (наприклад, металургійні). Їх переробка часом досить не дешева, а самі продукти не мають великої цінності. Часто це веде до підвищення рівня цін на основні вироби. Якщо є можливість продати такі продукти за будь-яку ціну, що компенсує витрати на їх доставку та збереження, то виробник погоджується на такий продаж, що дає змогу відповідно зменшити ціну основного товару.

6.3 Управління розподілом товарів

Маркетингова політика розподілу – це діяльність фірми щодо планування, реалізації та контролю за фізичним переміщенням сировини, матеріалів, готових виробів від місць їх видобутку та виробництва до місць використання з метою задоволення попиту і отримання відповідного прибутку.

Організація ефективного збуту продукції є основною метою політики розподілу, а її основний зміст полягає у виборі оптимальної схеми доставки продуктів від виробника до споживача (через посередників або напряму), у її реалізації (зберіганні, транспортуванні, обробленні вантажів), а також у післяпродажному (сервісному) обслуговуванні споживачів.

Збутова політика та маркетингова політика розподілу (МПР) не є тотожніми поняттями, останнє - більш широке, ніж перше. *Збутова політика* підприємства спрямована на формування взаємовідносин з *кінцевими споживачами*, маркетингова *політика розподілу* – з *учасниками каналу розподілу*.

До основних складових МПР належать: стратегії розподілу, канали розподілу, товарорух.

Товарорух – процес фізичного переміщення товарів від місця виробництва до місця продажу кінцевим споживачам, який супроводжується передачею права власності на товар від одного суб'єкта господарювання до іншого і потребує планування і контролю за його здійсненням з метою задоволення потреб споживачів і отримання прибутку

Основними елементами товароруху є:

- обробка замовлень,
- складування,
-пакування,
- укладання угод із споживачами,
- відвантаження і отримання товарів,
- підтримання товарних запасів,
- транспортування товарів.

Відомі дві основні форми товароруху:

1. Транзитна – без перерви в русі товарів від місця виробництва до місця продажу кінцевому споживачеві.

2. Складська - переміщення товарів переривається у зв'язку із завезенням їх на проміжний склад (склади)

Канал розподілу (або дистрибуційний канал) – це шлях, що формується частково впорядкованою сукупністю юридичних або фізичних осіб (постачальників, виробника і посередників), що об'єднані для досягнення спільної мети, і забезпечують створення та доведення товарів до кінцевого споживача.

Тобто це організації та окремі особи, які приймають на себе (чи допомагають передати іншому суб'єкту) право власності на товар/послугу на шляху від виробника до споживача. Складається канал розподілу з каналу товароруху і каналу постачання

Канал постачання – частково впорядкована сукупність юридичних або фізичних осіб – постачальників сировини, матеріалів, полуфабрикатів, комплектуючих тощо, які забезпечують створення товарів.

Канал товароруху (або маркетинговий чи ринковий канал) – це частково впорядкована сукупність посередників (роздрібних та оптових, транспортно-експедиційних компаній) для доведення товарів від конкретного виробника до його кінцевих споживачів.

Маркетинговий канал має межі: соціальні (здатність взаємодіяти), географічні (сфера ринку), економічні (продаж визначеного обсягу товарів/послуг). Їх можна класифікувати за різними ознаками, найчастіше використовуваними з них є:

1. За кількістю учасників або рівнів (див. рис. 6.8)

а) *без участі посередників*:

– маркетинговий канал нульового рівня (канал прямого маркетингу чи прямий канал), який складається з виробника, який реалізує товар, минаючи проміжні зупинки та зміни права власності, безпосередньо споживачам (збутові філії, магазини, які належать виробнику);

б) *за участю посередників* (непрямий канал):

– короткий – між виробником і кінцевими споживачами (по вертикалі) існує один або два посередники:

- одноріневий канал, який містить одного посередника.
- дворівневий канал, який передбачає наявність двох посередників,

– довгий – більше двох посередників, які купують товар один у одного:

- трирівневий канал – охоплює трьох посередників;
- багаторівневий канал, який характеризується наявністю великої кількості посередників

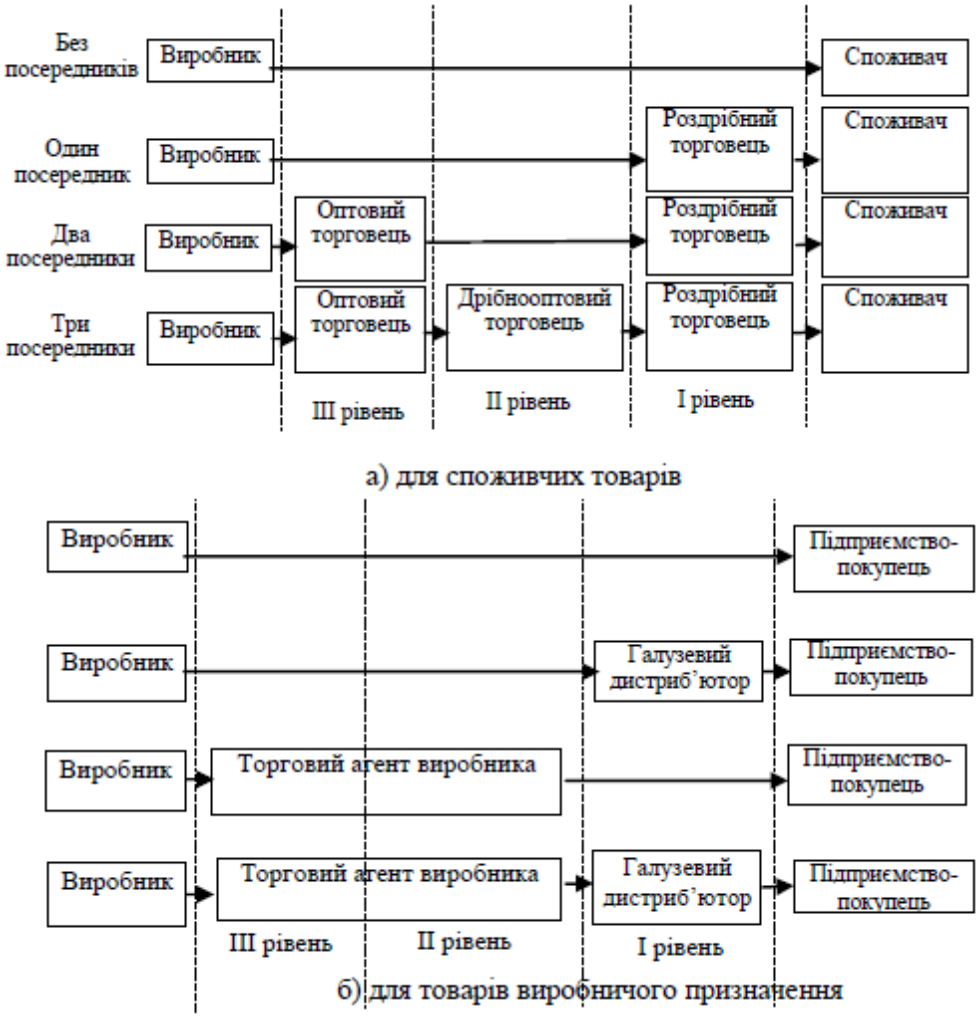


Рисунок 6.8 – Рівні маркетингових каналів

Викладений підхід визначає довжину каналу, при цьому на одному рівні канал може мати як одного учасника (вузький канал), так і декілька (широкий канал) (див. рис. 6.9)

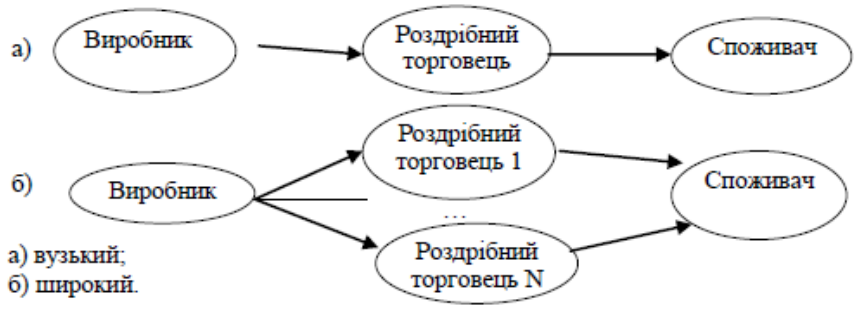


Рисунок 6.8 – Приклади одноріневого каналу

2. Залежно від характеру взаємозв'язку:

– прямі: товарний і супроводжуючі потоки досягають споживача на основі безпосередніх господарських зв’язків (без участі посередників, тобто канал нульового рівня) (рис. 6.9);

– гнучкі: товарний і супроводжуючі потоки доводяться до споживача як за допомогою безпосередніх зв’язків, так і за участі посередників (рис. 6.10);

– ешелоновані: товарний і супроводжуючий потоки на шляху від виробника до споживача проходять принаймні через одного посередника (рис. 6.11).

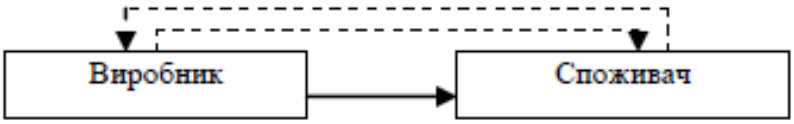


Рисунок 6.9 – Канали з прямими зв’язками

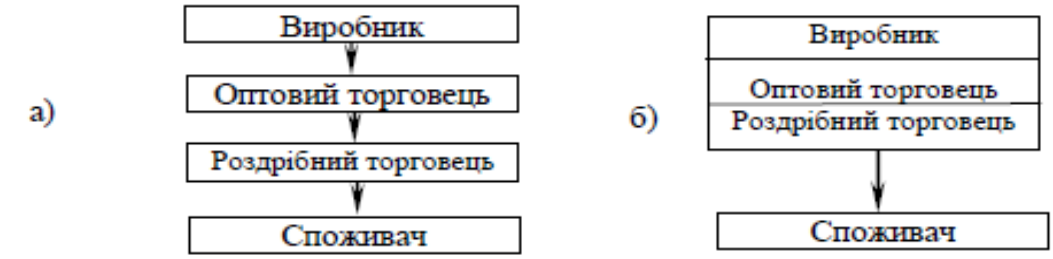
Рисунок 6.10 – Гнучкі канали

Рисунок 6.11 – Ешелоновані (опосередковані) канали

3. За розподілом функціональних обов’язків та повноважень

– традиційні;
– вертикальні;
– горизонтальні;
– комбіновані.

І традиційні, і вертикальні канали об’єднують незалежних юридичних (фізичних) осіб, які беруть на себе або допомагають передати третій особі право власності на конкретний товар або послугу на їх шляху від виробника до споживача. Але перші діють з метою максимізації власного прибутку, а другі – як єдина система, з метою забезпечення ефективного контролю над роботою всього каналу та управління конфліктами (один з учасників каналу є або власником інших учасників каналу, або надає їм торговельні привілеї, або забезпечує їх тісне співробітництво). Вертикальний маркетинговий канал часто називають вертикальною системою товароруху (ВМС), яку можна визначити як мережу підприємств, спрямовану на досягнення максимального прибутку, що професійно управляється та планується з центру (див. рис. 6.12).



а) традиційний;
б) вертикальний.

Рисунок 6.12 – Традиційні маркетингові канали та ВМС

Горизонтальні системи товароруху функціонують на постійній чи тимчасовій основі, об’єднують зусилля компаній одного рівня для освоєння нових маркетингових можливостей (об’єднання незалежних суб’єктів або фірм-конкурентів і т.д.).

В комбінованих каналах окремі функції раціонально розподіляються між товаровиробником та його посередниками та передбачається використання багатьох каналів розподілу для охоплення різних сегментів ринку.

Порівняння каналів за цією ознакою надано у табл. 6.4

Таблиця 6.4 – Порівняння маркетингових каналів за розподілом функціональних обов’язків та повноважень

Канали	Характе-ристика	Особливості	Підстави для створення	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5	6
ТРАДИЦІЙНІ	Складаються з одного чи декількох каналів, учасники яких є відносно незалежними один від одного	1)входження нових організацій до структури каналу, як правило, не викликає ускладнень; 2)регулювання здійснюється, як правило, об’єктивним впливом цін і відповідними ринковими механізмами; 3)мотивація учасників каналу є короткостроковою і прив’язаною до обсягів виробництва та продажу; 4) основні кошти для реалізації продукції визначаються законодавчою системою, конкурентною боротьбою та окупністю інвестицій	Невеликі розміри підприємства, включаючи товарообіг і чисельність робітників	1) незалежна підприємницька діяльність кожної господарської складової каналу; 2) можливість перетворення постійних витрат у змінні; 3) зниження потреби у капіталовкладеннях; 4) підвищення якості і результативності роботи учасників каналу та ін.	1) невідповідність мети всієї системи товароруху та окремих її суб’єктів; 2) відсутність скоординованих дій між учасниками; 3) відсутність повноважень між учасниками щодо товароруху функції та обов’язків, а також вирішення конфліктів; 4) відсутність повного або достатнього контролю між учасниками; 5) значні витрати і ризики, пов’язані з укладанням угод на ринку та ін.

1	2	3	4	5	6
ВЕРТИКАЛЬНІ	Один з учасників каналу є власником або співвласником інших – жорстка вертикальна інтеграція; укладає з іншими учасниками угоди – гнучка вертикальна інтеграція	1) один учасник каналу контролює діяльність інших; 2) один учасник (частіше всього це виробник або оптовий торговець) має достатній вплив для об’єднання всіх учасників	1) кількість “аутсайдерів”, тобто підрядчиків, здатних задовільно виконувати певні види робіт, є невеликою; 2) взаємовідносини з існуючими та новими партнерами, пов’язані зі значними витратами часу та грошей; 3) умови, технології і продукція компанії є унікальними і потребують зусиль, коштів на підготовку “аутсайдера” для роботи на належному рівні; 4) процес ухвалення рішення про придбання є складним і вимагає участі багатьох підрозділів фірми; 5) тісна координація є обов’язковою умовою успішної маркетингової діяльності компанії; 6) у споживачів формуються явні переваги до продавців, а не до компаній; 7) зовнішня середа характеризується високою невизначеністю; 8) діяльність “аутсайдерів” практично неможливо проконтролювати; 9) окремі учасники каналу можуть легко скористатися благами, що забезпечують інші учасники; 10)трансакції здійснюються доволі часто і , як правило, великі за обсягом; 11)товар знаходиться на початковій стадії життєвого циклу; 12)споживачі вимагають високого рівня обслуговування; 13)товар тісно пов’язаний з основною діяльністю компанії	1) економічність за рахунок спільної діяльності, внутрішнього контролю і координації, швидкого отримання інформації, уникнення укладання угод на ринку, стійких взаємовідносин; 2) виключення дублювання членами каналу виконуваних функцій і підвищення їх ефективності за рахунок позитивної дії ефекту масштабу; 3) забезпечення єдності системи та мети; 4) можливість гарантувати відповідне надання послуг, що потребують споживачі; 5) високий рівень контролю та ін.	1) збільшення частки постійних витрат у повній собівартості; 2) зниження можливості змінити партнерів; 3) потреби у значних інвестиціях; 4) підвищення бар’єрів для виходу з ринка; 5) зниження рівня мотивації; 6) розрізнення у вимогах керівників; 7) зниження гнучкості та ін.

1	2	3	4	5	6
ГОРИЗОНТАЛЬНІ	Об'єднують декількох учасників одного рівня	Компанії можуть об'єднуватися як зі своїми конкурентами, так і з фірмами, що не є конкурентами, можуть працювати як на короткостроковій або постійній основі, можуть створити окреме підприємство	1) підприємство є лідером на ринку; 2) ефективно працюють, якщо носять глобальний характер; 3) для досягнення завдання надати можливість вибирати, який з каналів використовувати з більшою вигодою для себе	1)поєднання капіталів, виробничих потужностей та маркетингових ресурсів, що покращує показники виробничо-господарської діяльності; 2)регулювання потреби у робочій силі; 3)прискорення розроблення та виведення нових товарів на ринок та ін.	1) низька лояльність учасників каналу одного рівня; 2) незначна системна орієнтація учасників каналу та ін.
КОМБІНОВАНІ	Горизонтальний розподіл функцій між товаровиробником та його посередниками-партнерами	1) найбільш поширені у міжнародній торгівлі; 2) складаються з власних збутових відділів і незалежних збутових фірм; 3) створюють переважно лідери галузей	Компанія використовує декілька маркетингових каналів з метою охоплення декількох сегментів ринку	1)обслуговування великих та складних ринків; 2)можливість адаптувати свої товари та послуги до специфічних вимог різних сегментів ринку та ін.	1) складність управління; 2) збільшення ймовірності виникнення конфліктів та ін.

Вирішення питань щодо товароруху може істотно вплинути на маркетингові програми підприємства, наприклад план маркетингу буде залежати від обраної структури каналу (опосередкований чи прямий), кількості посередників і т.д. Також це позначиться на доходах та витратах фірми, в тому числі й за рахунок того, чи допомагають та в якому ступені збутові організації збільшити реалізацію продукції. Розміщення, кількість, імідж та інші характеристики учасників каналів товароруху впливають на розмір та характер ринку збуту фірм. Посередники допомагають зменшити витрати на просування і розподіл товарів в роздрібну торговельну мережу. Оскільки виробник, як правило, не має контактів з цільовими покупцями, то посередник (оптовий чи роздрібний) є для нього по суті кінцевим споживачем, тому виробник має розуміти його сподівання, як і сподівання цільових споживачів торгового посередника.

6.4 Управління маркетинговими комунікаціями

Комунікаційна політика — просування (promotion mix) як складова маркетингу-мікс — це сукупність засобів просування товару (послуги) на ринок

Система маркетингових комунікацій спрямована на інформування, нагадування про товар фірми, переконання, підтримку збуту товару, створення його позитивного іміджу і т.п.

Комплекс маркетингових комунікацій (*communication mix*) включає такі основні складові: рекламування, стимулювання продажу (збуту), «паблік

рилейшнз» (роботу з громадськістю або PR), персональний продаж, прямий маркетинг, виставки та ярмарки, показ на місці продажу, упаковка товару та інші.

Зазвичай їх використовують в комплексі, на що впливає специфіка товару, умови господарювання та інше. Різні складові мають різну значущість для товарів промислового використання та широкого попиту (див. рис. 6.13).

Рисунок 6.13– Відносна значущість складових *communication mix*

Комунікації є ефективними, якщо фахівці спеціалізованих організацій (наприклад, рекламних та івент-агентств) та самої фірми розробляють саме комплексну програму просування, починаючи із визначення цільової контактної аудиторії, цілей комунікації, вибору комунікаційних каналів і т.д.

Розглянемо основні зі складових *communication mix*.

Реклама – будь-яка платна форма неособистої презентації і просування товарів, послуг відомим спонсором (підприємством, організацією)

або

Реклама – це оплачена, неперсоніфікована форма комунікації, яка здійснюється ідентифікованим спонсором і використовує ЗМІ з метою схилити (до чогось) або вплинути на аудиторію

Реклама може мати *економічні цілі* (підтримка збуту, формування потреб у конкретному виді товару, спонукання до придбання товару фірми і т.д.) та *цілі комунікативні* (підвищення рівня популярності товару, ознайомлення з новим товаром і т.д.)

Рекламу можна розуміти як продукт (тобто як неособисте пред'явлення інформації про товари визначенного виробника) чи як процес створення цього продукту. Останнє ще має назву рекламування.

Рекламування – це створення такого рекламного продукту, доведення його до потенційного споживача у такій спосіб, щоб він зрозумів чим саме цей товар послуга чи ідея позитивно відрізняються від подібних на ринку, а виробник зміг перетворити цю новацію на капітал

Рекламу можна використовувати з метою інформування (особливо на початковій стадії просування товару), переконання (на стадії створення стійкого попиту та конкурентної боротьби) та нагадування (особливо щодо відомих товарів на ринку). Витрати на рекламу можуть значно коливатися в залежності від рівня конкуренції, етапу життєвого циклу товару, її частоти і т.д.

Оцінка ефективності реклами зазвичай відбувається за певними її видами. Наприклад, окрім різної мети, реклама може відрізнятися й характером взаємодії. Так, *позиційна реклама* презентує товар як безальтернативну відповідь на запит потенційного споживача (використовується на ринках з сильною конкуренцією). Засобом *реклами масової дії* є нав'язливе поширення, що також допомогає позбавитись конкурентів. *Стимулююча реклама* інформує про заходи стимулювання збуту, розпродажі (що відбуваються чи відбудуться)

> **Стимулювання збуту –** види маркетингової діяльності, що на певний час збільшують вихідну цінність товару (послуги) та надають додаткового стимулу, що провокує покупку (знижки в ціні, подарунок, приз тощо).

Вважається, що реклама створює бажання купити, а заохочує споживача до купівлі – стимулювання збуту. Стимулюючий вплив має бути спрямований на покупців, торговельний персонал (так само й власний), ділових партнерів. Якщо засобами стимулювання покупців найчастіше є знижки й використання безкоштовних пробних зразків, то торговельний персонал, наприклад ділери, стимулюються пропозицією пільг за кількість товару, що закуповується, або при купівлі товарів певних марок. Ділові партнери стимулюються під час проведення спеціалізованих виставок, ділових зустрічей і т.п.

Тут слід звернути увагу на те, що реклама також може розглядатися в якості способу стимулювання збуту, але перша (тобто, реклама) переконує купувати продукт в розрахунку на досить тривалий період, а друге – має короткочасний вплив на споживача.

Якщо відбувається усна презентація в розмові з одним/декількома перспективними покупцями з метою здійснити продаж, мова іде про ***персональний продаж***. Він найактивніше використовується при продажах дорогих, складних (чи ризикованих) товарів, а також на ринках, що мають малу кількість великих продавців. Це один з найбільш ефективних засобів політики комунікації, але й один з найбільш вартісних (та такий, що потребує підготовки відповідного висококваліфікованого персоналу). Агенти (торговельні

представники) мають вміти оцінювати й перспективність потенційного покупця, в тому числі з точки зору виконання особливих вимог, обсягу угоди і т.д.

Персональний продаж є видом *прямого маркетингу*, який відпочатку визначався, як торгівля без посередників, але на даний час його розуміння поширилось завдяки охопленню ним маркетингу прямих відносин. Ці два розуміння наразі об'єднуються терміном «інтерактивний маркетинг».

Прямий маркетинг є інтерактивною системою маркетингу, коли за допомогою одного або декількох засобів комунікації (пошти, в тому числі електронної, телефону та інших неособистих засобів зв'язку (каналів поширення інформації)) можливо здійснити прямий вплив на реальних або потенційних покупців, отримати певний відгук (замовлення з боку покупця) або здійснити угоду в будь-якому регіоні.

В розвинених країнах найчастіше використовується такий інструмент прямого маркетингу, як телемаркетинг (продаж по телефону).

Прямий маркетинг має переваги для покупця у вигляді економії часу, багатовекторності вибору товарів, можливостей закупівель як для себе, так і для інших (корпоративні закупівлі) і т.д.

Прямий маркетинг спрямовано на створення постійних відносин (замість простих контактів). Ще більше проявляється ця тенденція у використанні «персонального маркетингу», який означає боротьбу за кожного конкретного покупця. Взагалі, для продавців більш важливий саме маркетинг відносин, персональний маркетинг, бо джерелом прибутку для них є спочатку споживач (покупець), а лише далі – товар.

При наданні переваги персональному маркетингу змінюється психологія продажу, тому реклама відходить на другий план, так як необхідно продати більше товарів одному покупцю, а не декілька товарів споживачам масовим, утримувати, а не залучати покупців.

Наразі отримують поширення нові канали прямого маркетингу та, перш за все, слід звернути увагу на створення онлайнового (мережного) маркетингу, який включає як засоби глобальної мережі Internet, так і комерційні он-лайнові канали (як правило інформаційні служби компаній, що за абонентну плату надають певні послуги споживачам). Мережний маркетинг найчастіше представлений електроними магазинами, різноманітними дошками оголошень, форумами і т.д.

Паблік рілейшнз - самостійна функція менеджменту зі встановлення та підтримки комунікацій між організацією та громадськістю з метою забезпечення

сприятливого середовища стосовно організації (створення позитивного іміджу фірми, доброзичливості до неї та її товарів).

Заходи PR планують на досить тривалий часовий період та під громадськістю тут розуміють населення, потенційних споживачів, власний персонал, партнерів. Його основними формами є публікації та виступи в ЗМІ, проведення різноманітних шоу, прес-конференцій, благодійність та спонсорство, розробка фірмового стилю та використання певної атрибутики, престижна реклама і т.д. Заходи PR можуть здійснюватися як завдяки роботі власних відповідних служб, так і з залученням спеціалізованих агенцій, які, як правило, мають великий практичний досвід і довіру (так як сприймаються як незалежні фахівці). Зазвичай ці заходи доповнюють інші комунікації, намагаються нівелювати негативні чутки та події, підтримати баланс інтересів фірми та суспільства.

Окрім наведених вище, практично традиційних засобів комунікацій, виникають й інші: event-маркетинг (Special Event, маркетинг подій), PR промоушн-акції, нейро-маркетинг (вплив на споживача через органи чуття. Хрестоматійний приклад: Мартін Ліндстром нарікав, що зі зміною моделі фотоапаратом Kodak був втрачений характерний звук) і т.д. Наприклад, Івент-заходи являють собою інтерактивні технології, які мають на меті організацію заходів, пов'язаних із просуванням компанії, товару (послуги) та ін. Головна риса цього інструменту й одночасно його основна перевага - саме інтерактивна взаємодія з цільовою аудиторією. Він інтегрує різні види комунікацій (подію може супроводжувати реклама, паблісіті), базується зазвичай на певному бренді, починається з розгляду основних параметрів бренду, додає елемент живого спілкування з брендом.

Івент-маркетинг (англ. event marketing - маркетинг подій) - це:

1) вид, один із засобів інтегрованих маркетингових комунікацій, що представляє собою комплекс заходів підприємств, спрямованих на просування бренда у внутрішньому і/або зовнішньому маркетинговому середовищі за допомогою організації спеціальних подій;

2) сфера послуг з організації спеціальних заходів.

Подієвий (Event) маркетинг - систематична організація заходів як платформи презентації товару (послуги) для того, щоб за допомогою емоційного впливу активізувати увагу цільової групи до товару (послуги).

Слід окремо зауважити, що здійснюючи управління окремими складовими комунікацій відповідно до програм просування, сучасні компанії все частіше використовують концепцію інтегрованих маркетингових комунікацій.

Інтегрована маркетингова комунікація (ІМК) — це концепція планування маркетингових комунікацій, що виходить з необхідності оцінки стратегічної ролі їхніх окремих напрямків (реклами, стимулювання збуту, паблік рилейшнз тощо) і пошуку оптимального поєднання для забезпечення чіткості, послідовності і максимізації впливу комунікаційних програм за допомогою несуперечливої інтеграції всіх окремих звернень

При побудові ІМК слід враховувати базову маркетингову стратегію фірми: «штовхай» (від себе) або «тягни» (на себе). Перша орієнтована на посередників (вони в основному займаються проблемою просування товарів до кінцевого споживача). Це зазвичай зустрічається на ринках приблизно однакових товарів, коли рішення про купівлю покупець приймає безпосередньо в магазині. Друга – акцентує увагу покупців на власній торговельній марці або компанії та основну частину вирішення проблем з просування фірма бере на себе.

ТЕМА 7 ТАКТИЧНЕ І ОПЕРАТИВНЕ МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ. МАРКЕТИНГОВІ ПРОГРАМИ

7.1 Тактичне маркетингове планування
7.2 Оперативне маркетингове планування
7.3 Сутність та класифікація маркетингових програм
7.4 Основні завдання маркетингових програм та алгоритм їх розробки

7.1 Тактичне маркетингове планування

Структура маркетингових планів, як і їх зміст залежать від кінцевих цілей та обсягів завдань, що потрібно вирішити. Такі завдання можуть бути досить конкретизованими, а самі плани мають інформацію відносно реалізації певних маркетингових функцій та заходів. Саме до деталізованих планів належать плани тактичні та оперативні. Той і інший розробляють, щоб деталізувати та конкретизувати стратегічний план, саме тому вони можуть складатись з однакових (за назвою) розділів.

Тактичне планування – це певна послідовність дій, що забезпечує досягнення стратегічних цілей за певний період часу.

Метою тактичного планування є уточнення стратегії, її деталізація, воно займає проміжне положення між короткостроковим оперативним плануванням та стратегічним, тобто довгостроковим. Маркетингова тактика сприяє реалізації цілей фірми на конкретному ринку з конкретними товарами у визначенний час, формується на базі стратегії маркетингу, систематизує заходи щодо досягнення стратегічних цілей, тобто показує, що необхідно зробити для реалізації стратегії. Саме тому іноді тактичне планування розглядається як послідовність рішень стосовно розподілу ресурсів для досягнення стратегічних цілей фірми.

В тактичному плануванні довгострокові рішення перетворюються в кількісні показники, які мають забезпечити координацію діяльності підприємства. Існують значні відмінності в процесі реалізації (та розробки) стратегічного та тактичного планування, що можно побачити в табл. 7.1.

При тактичному плануванні розробляються відповідні маркетингові програми з розрахунком бюджетів, які доводяться до відділів компанії та є орієнтиром для компанії в цілому в площині забезпечення рентабельності короткотермінових завдань.

Таблиця 7.1 – Порівняльні ознаки тактичного й стратегічного планування [3, 4]

Ознака	Стратегічне планування	Тактичне планування
Час	Грунтується на рішеннях, наслідки яких можна буде спостерігати протягом тривалого періоду	Узагальнює та конкретизує стратегічні плани та їх наслідки
Сфери впливу	Здійснює більш масштабний вплив на діяльність компанії	Вузьконаправлене
Сутність та зміст	Характеризують місію та основні цілі і завдання діяльності компанії, а також засоби їх досягнення	Пов'язані з конкретними практичними заходами, спрямованими на здійснення поставлених цілей
Процес прийняття рішень	Рішення приймає вище керівництво	Фахівці з середньої ланки управління
Характер проблем	Рідко розглядаються ті проблеми і завдання, які мають здатність повторюватися	Вирішуються однакові проблеми
Регулярність дій	Усі дії компанії можуть бути як регулярними, так і нерегулярними	Орієнтація на визначений порядок дій
Кількість альтернатив	Існує багато альтернатив розвитку певної ситуації	Альтернатив є небагато

Тактичне планування в якості основних функцій має: прогнозування, координацію, контроль. Таке планування має свої особливості (див. рис.7.1)

Особливості тактичного планування				
Виконання тактичних рішень легше контролювати, так як вони пов'язані з рішенням внутрішніх проблем та менш ризиковані		Результати таких рішень виражають в конкретних показниках, тому вони легше піддаються оцінці		Таке планування зорієнтоване на окремі підрозділи (функціональні, продуктові чи регіональні) та зосереджено на середніх й нижчих рівнях управління

Рисунок 7.1 – Особливості тактичного планування

В тактичному плануванні вирішуються завдання в сфері цінової, асортиментної, кадрової, фінансової та іншої політики фірми за рахунок застосування таких прийомів, як: вихід на нові ринки з конкретним товаром, маркетингові дослідження, організація прямого маркетингу та інше.

7.2 Оперативне маркетингове планування

Розподіл систем стратегічного та оперативного планування було надано на рис. 4.4.

В оперативному плануванні найбільш близькі цілі трансформують в поточні програми і бюджети, в ньому уточнюються інвестиції, персонал, закупівлі та інше. Оперативні плани визначають завдання компанії по кожному товару на кожному ринку з урахуванням поточної ситуації. Прикладом завдань можуть бути: зростання частки ринку, заходи зі стимулювання споживачів (або персоналу), розширення асортименту та інше

Оперативні маркетингові плани є інструментом виконання тактичних. Це рівень щоденної діяльності компанії, який дозволяє з успіхом виконувати як тактичні, так і стратегічні завдання. Оперативне планування охоплює, як правило, період від дня до кварталу (див. табл. 7.2)

Таблиця 7.2 – Види оперативних планів [3, 4]

Оперативні плани		
Квартальні (місячні)	***Тижневі***	***Добові***
– розробка рекламних кампаній; – заходи з персонального продажу; – виведення на ринок нового товару; – навчання персоналу й ін.	– окремі заходи зі стимулювання збуту; – пробні продажі; – заходи з прямого маркетингу та PR-кампаній; – планування цінової політики й ін.	– організація різного роду акцій, дегустацій; – організацій виставок та ярмарок; – заходи з розробок інновацій тощо.

Основні завдання оперативного планування маркетингу наведено на рис. 7.2

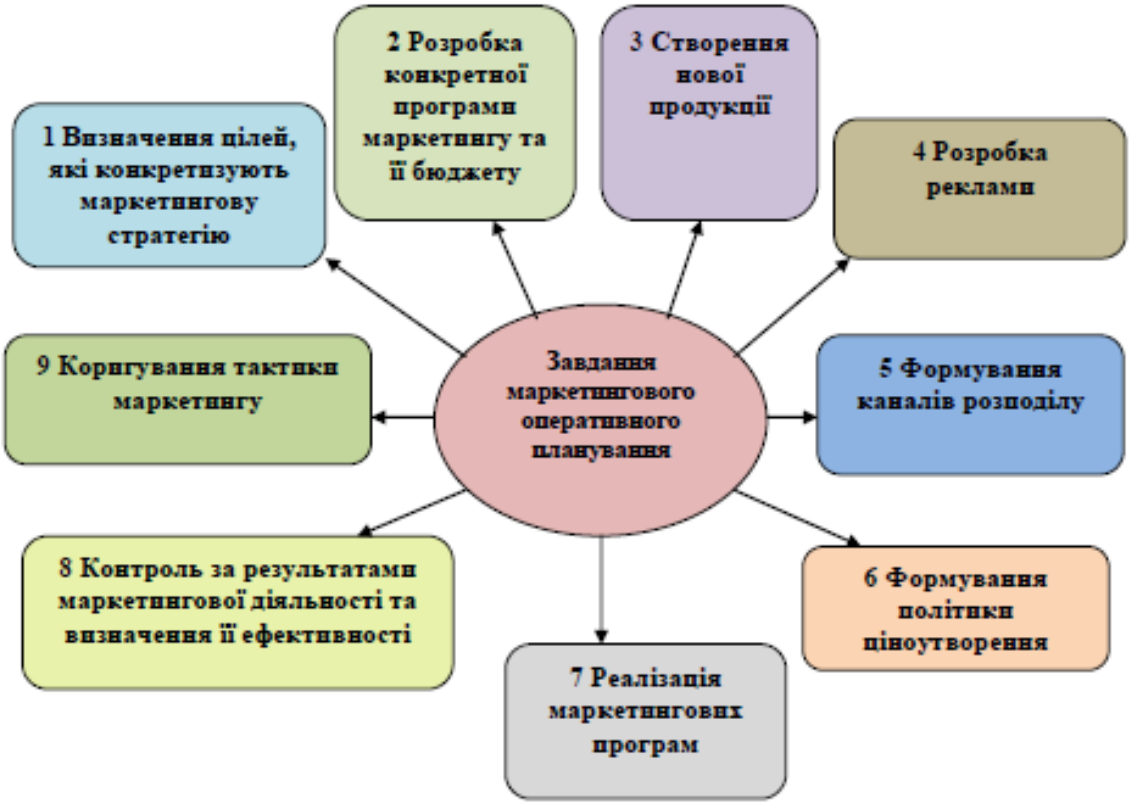


Рисунок 7.2 – Основні завдання оперативного планування маркетингу

Частіше оперативні плани є складовою бізнес-плану і мають певну структуру, приблизний склад якої надано в табл. 7.3. Такий саме склад розділів може бути у тактичного плану, відмінністю є саме ступінь деталізації окремих розділів.

Таблиця 7.2 – Структура оперативних/тактичних планів [3]

Анотація для керівництва
Зміст
Поточна маркетингова ситуація **Ринкові загрози і можливості** **Цілі маркетингу** **Стратегії маркетингу** **Маркетингова програма** **Контроль за виконанням плану**

Будь-яка специфіка структури планів не має порушувати послідовність дій в їх розроблені (див. рис. 7.3)

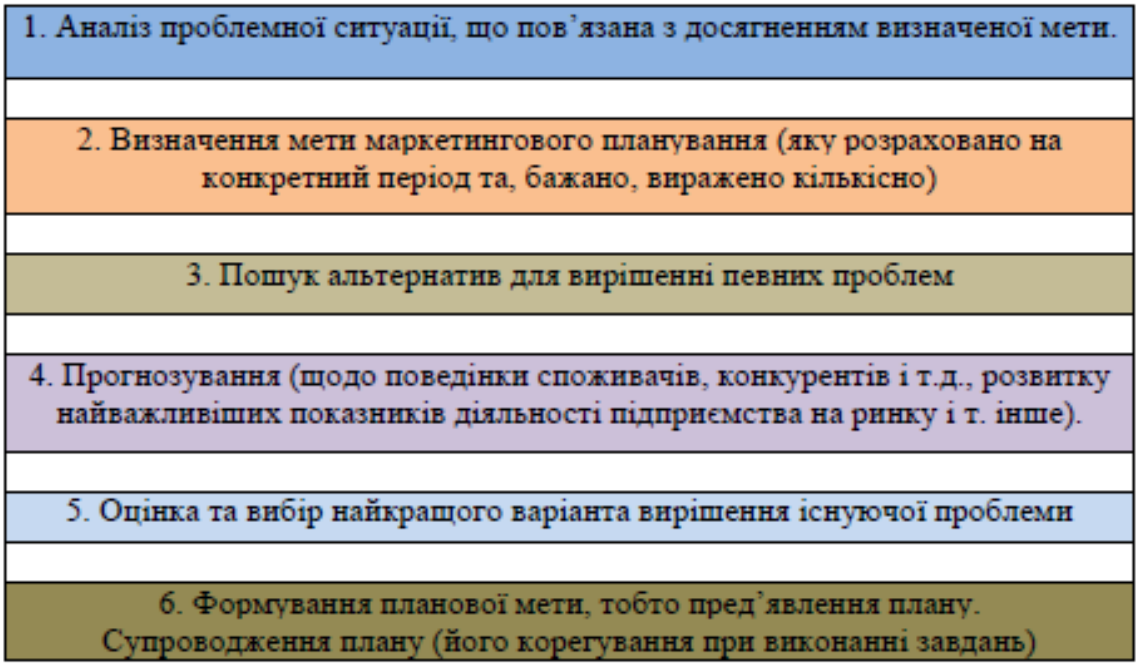


Рисунок 7.3 – Процес розробки плану маркетингу

7.3 Сутність та класифікація маркетингових програм

Маркетингові програми є орієнтиром для управлінців та персоналу в досягненні стратегічних цілей.

Програма маркетингу - деталізований комплекс заходів, спрямований на реалізацію окремих завдань маркетингових тактичних та оперативних планів підприємства з метою успішного впровадження стратегії маркетингу та досягнення бажаних результатів на ринку

Інакше

Маркетингова програма – це намічений до планомірного здійснення, об'єднаний єдиною метою та залежний від певних строків комплекс взаємопов'язаних завдань і адресних заходів соціального, економічного, науково-технічного, виробничого, організаційного характеру із визначенням ресурсів, що використовуються, а також джерел одержання цих ресурсів

Перше визначення доводить, що такі програми входять до оперативних/тактичних планів, деталізуючи окремі завдання та конкретизуючи маркетингову стратегію.

Маркетингові програми розрізняють за типами. Це може бути програма:

- з окремих комплексів маркетингової діяльності (освоєння товарами певних ринків),
- освоєння окремих елементів діяльності,
- переведення фірми в цілому на маркетинг.

Програми, як правило, є наслідком серйозних маркетингових досліджень.

Маркетингові програми досить різноманітні та їх можна класифікувати за певними ознаками (див. табл. 7.3)

Таблиця 7.3 – Класифікаційні ознаки маркетингових програм [3, 4]

Ознака класифікації	Види маркетингових програм
1. За терміном	- довгострокові (на період до 1 року); - середньострокові (на період до 6 місяців) - короткострокові (на період до 3 місяців)
2. За обсягом охоплених завдань	- звичайні - цільові
3. Залежно від адресатів	- для керівництва - для нижчих ланок
4. За методами розробки	- децентралізовані - централізовані - змішані (зустрічні)
5. За змістом	- програми формування асортиментної політики - програми по виведенню на ринок нового товару - програми формування цінової стратегії - програми розвитку каналів розподілу - програми зі стимулюванню збуту - програми персонального продажу - програми розробки рекламної кампанії - програми PR-заходів - програми прямого маркетингу - програми виставок та ярмарок
6. За трудомісткістю, терміновістю розробок і змістом поставлених завдань	- прості - складні
7. За об'єктом складання	- по підприємству загалом - по виробничому підрозділу - по товару

Найбільше різноманіття спостерігається за ознакою «зміст». Типи таких програм, що найбільш часто включаються в плани (згідно досліджень джерела [3]), наведено в табл. 7.4.

З таблиці видно, що використання певних програм залежить і від типу ринку функціонування фірми. Наприклад, навчання персоналу має високу питому вагу в сфері послуг.

Структура програм маркетингу не регламентована, але, як правило, має певні розділи (див. табл. 7.5)

Таблиця 7.4 – Найбільш розповсюджені маркетингові програми [3]

Напрями програм	Товари промислового призначення, %	Товари споживчого призначення, %	Сфера послуг, %
Пробні продажі	66	67	73
Розробка нового товару/послуги	63	64	79
Стимулювання збуту	61	73	75
Політика ціноутворення	52	42	46
Навчання персоналу	49	42	69
Відносини з постачальниками	39	39	31
Персональний продаж	39	35	17
Реклама	35	52	56
Регіональні продажі	32	53	52
Телемаркетинг	21	26	58
Інші програми маркетингу	22	12	17

Таблиця 7.5 – Структура маркетингової програми [3]

Анотація.....
Зміст.....
Основна частина.....
Бюджет.....
Висновки.....

7.4 Основні завдання маркетингових програм та алгоритм їх розробки

До основних завдань маркетингової програми належать (див. рис. 7.4)

1. Детальний аналіз ринку (конкуренти, споживачі, посередники та інше)
2. Побудова організаційної структури маркетингу, призначення відповідальних осіб за заходами
3. Підбір складових комплексу маркетингу, визначення часових меж їх дії
4. Оптимізація комплексу маркетингу
5. Формування бюджету комплексу маркетингу, його розподіл по окремих інструментах
6. Реалізація, контроль і аналіз виконання програми маркетингу

Рисунок 7.4 – Основні завдання маркетингової програми [6]

Формування маркетингових програм відбувається за певним алгоритмом або має певні етапи. Серед них:

1. Аналіз ринку. Досліджуються ресурси підприємства, його слабкості та сильні сторони, можливості, поведінка покупців і т.д.

2. **Рішення з вибору необхідних інструментів маркетингу.** Аналізують вагомість окремих з них, їх витратність, особливості ринкової ситуації, вид діяльності фірми та етапи життєвого циклу товарів.

3. Визначення терміну дії обраних інструментів. Тривалість функціонування визначається щодо кожного інструменту (від доби до місяців).

4. Розрахунок бюджету для кожного маркетингового інструмента. Проводиться оцінка витрат та очікуваних вигод в майбутньому.

5. Визначення відповідальних осіб за реалізацію програми. Це сприяє підвищенню ефективності реалізації програм.

Зміст програми необхідно довести до всіх рівнів підприємства, визначив при цьому внесок кожного працівника в досягнення мети. Маркетингова програма являє собою певним чином графік здійснення маркетингових заходів із вказівкою відповідальних осіб та конкретних термінів виконання.

Основою складання маркетингових програм є побудова «дерева цілей», яке унаочнює головну (як правило, отримання прибутку) та кілька другорядних цілей й визначають пріоритетні напрямки діяльності.

ТЕМА 8 ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ

8.1 Сутність організації маркетингового менеджменту. Її концептуальна база

8.2 Завдання та принципи організації маркетингу на підприємстві

8.3 Процес створення маркетингових організаційних структур

8.4 Сутність організаційних структур маркетингу та їх еволюція

8.5 Способи організації маркетингових структур

8.1 Сутність організації маркетингового менеджменту. Її концептуальна база

Гарна стратегія при незадовільній організації маркетингового менеджменту та поганій організаційній структурі або слабка стратегія при належному функціонуванні організаційних структур можуть обумовити невдачу в ринковому середовищі, що швидко змінюється. Необхідна побудова такої організаційної структури, яка може швидко реагувати за зміни

Слід розрізняти поняття «організація маркетингового менеджменту», «організаційна структура управління», «організаційна структура маркетингу»

Організація маркетингового менеджменту – це процес створення маркетингового середовища в бізнесі, визначення діяльності та відносин для досягнення цілей

Організаційна структура управління – це сукупність служб, відділів, підрозділів та окремих посадових осіб, які інтегровані та виконують конкретні адміністративні функції. Їх скоординована діяльність вимагає розподілу функцій, встановлення послідовності й термінів виконання.

Кожне підприємство діє на основі певних підприємницьких правил, які визначаються специфікою його існування та складають його концептуальну базу, яка містить 2 основних елементи: корпоративну культуру та корпоративну філософію. Останню часто називають місією або стратегічним баченням.

Розвинена корпоративна філософія дозволяє відрізняти фірми одна від одної навіть всередині галузі, визначає сутність бізнесу.

Навіть більш комплексним поняттям є корпоративна культура, яка поєднує в собі широке коло цінностей (див. рис. 8.1)

Корпоративна культура – це система особистих і колективних цінностей, які сприймаються і поділяються членами організації, а також набір прийомів і правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, що виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність у сьогоденні.

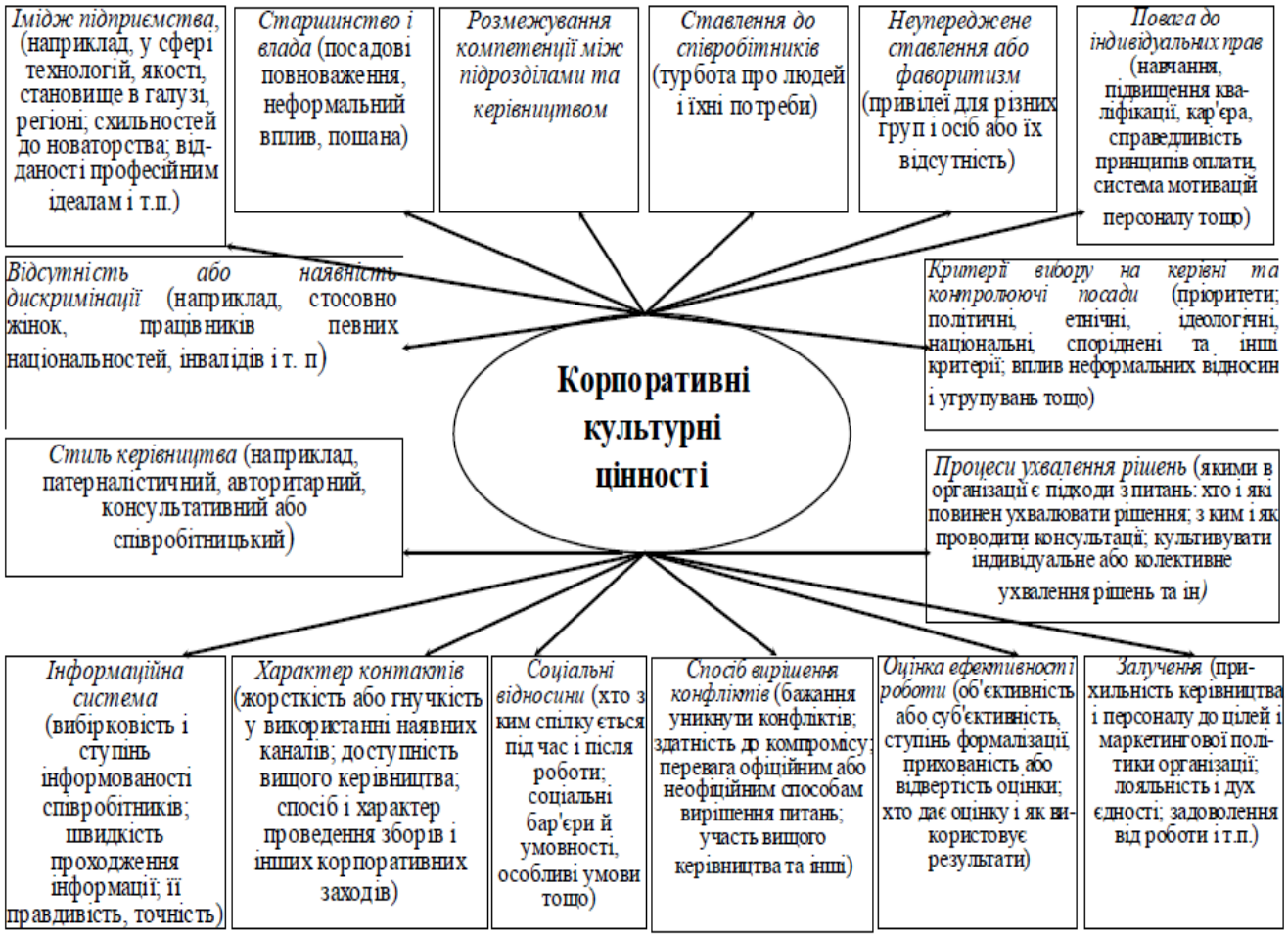


Рисунок 8.1 – Корпоративні культурні цінності [5]

Корпоративна філософія та культура працюють на розвиток внутрішнього середовища підприємства, є чинниками внутрішнього порядку, інструментом, за допомогою якого керівництво розвиває процеси (комерційні та соціальні), формують засади корпоративної атмосфери, яка складає основу успіху підприємства.

Зв’язок філософії та культури з управлінням маркетингом наведено на рис. 8.2

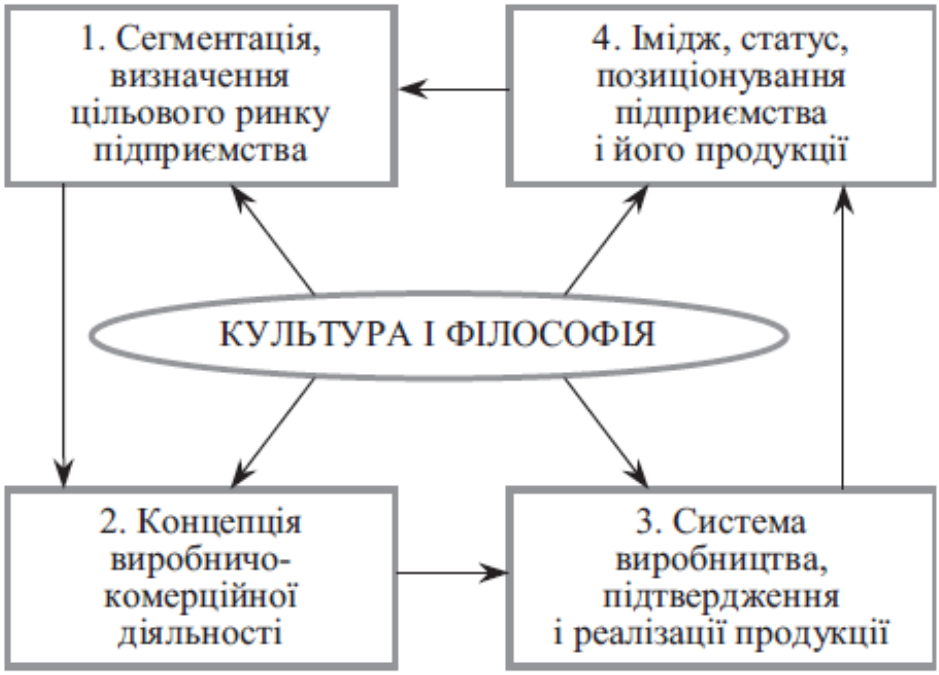


Рисунок 8.2 – Взаємозв'язок філософії та культури з управлінням маркетингом [2]

Фірма досягає успіху, коли є відповідність між його концептуальною базою (що проголошується), виробничо-комерційною політикою (що організовується та планується) та функціональною поведінкою (як все робиться)

Маркетингова направленість у виробничо-комерційній діяльності підприємства обумовлена сучасною необхідністю орієнтації на ринок. А це викликає необхідність організаційних змін в структурі управління та в організаційній структурі маркетингу.

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

8.2 Завдання та принципи організації маркетингу на підприємстві

Організація маркетингу на фірмах (підприємствах) базується на певних організаційних структурах. В цих структурах будуть здійснюватися всі функції маркетингового менеджменту.

Маркетингові структури можуть будуватися за багатьма варіантами: функціональна структура (ефективна при усталеному виробництві та обмеженому асортименті); товарна (специфічні умови виробництва різноманітної продукції); орієнтована на ринки/споживича (споживацькі потреби різні та товари

потребують спеціального обслуговування); побудована за товарами і функціями або за регіонами і т.д.

Організаційна структура маркетингу охоплює сукупність функцій, впорядкованість завдань, посад і т.д., на базі яких фірма здійснює маркетингову діяльність.

При організації маркетингу слід чітко розуміти, що є його основними завданнями (рис. 8.3):

1. Побудова/вдосконалення організаційної структури маркетингу та управління маркетингом
2. Підбір маркетологів (фахівців з маркетингу) відповідної кваліфікації
3. Розподіл завдань, прав і відповідальності в системі управління маркетингом
4. Створення умов для ефективної роботи персоналу з маркетингу (організація робочих місць, надання інформації, мотивація і т.п.)
5. Організація ефективної взаємодії маркетингової служби з іншими підрозділами підприємства

Рисунок 8.3 – Основні завдання організації маркетингової діяльності

Щодо останнього завдання, то воно має декілька аспектів, основними з яких є побудова ефективних комунікацій та координації діяльності різних підрозділів із службою маркетингу. Стосовно побудови ефективних комунікацій, слід підкреслити необхідність дотримання певного балансу ролей та відповідальності. З цією метою зазвичай використовується лінійна карта розподілу обов'язків, особливо у випадках перетину сфер відповідальності та повноважень двох та більше осіб. Карта відображує характер і обсяг повноважень відповідних посадовців у спільній реалізації маркетингових функцій (див. табл. 8.1)

Питання координації унаочнює таблиця 8.2

Таблиця 8.1 – Карта розподілу відповідальності [3, 4]

Функції маркетингу	Посадовці та структурні підрозділи									
	Директор	Заступник директора з виробничо-господарської діяльності	Начальник відділу маркетингу	Управляючі за товарними групами	Управляючі за регіонами	Управляючі ринками	Бюро дослідження ринку	Рекламне бюро	Відділ збуту	Плановий відділ
Маркетингові дослідження			З	У	С	У	П,В			У
Розробка нових продуктів	Р	П	П	С	С	У	У			У
Планування асортименту		П, В	Р						П	П,В
			Р						С	
Планування збуту			Р					П,В	С	
Реклама і стимулювання збуту			С	С	Р	С	С	П,В		У
Розробка товарної марки	Р	С	С	С	С	С	С			
Збут		У	С	С	Р	П	С		П.В	У
Цінова політика		У	Р						Р	
Послуги споживачам			Р	С	С	П,В	С			У
Контроль маркетингової діяльності	Р	П	У	У	У	У	У	У	У	У

Примітка: Р – прийняття рішення; П – підготовка рішення; У – участь у підготовці рішення; С – обов'язкове узгодження на стадії підготовки рішення або його прийняття; В – виконання рішення.

Таблиця 8.2 – Координація функцій служб маркетингу з іншими підрозділами [3]

Підрозділи підприємства, їх функції	**Служба маркетингу, її функції**
1	2
Виробничий відділ: Забезпечення виробництва товарів певної якості і визначеної кількості, в обумовлені терміни і з дотриманням запланованої собівартості	Надання інформації з приводу зміни кон'юнктури ринку, вимог споживачів до продукції, допустимої ціни товару, модифікації продукції, розширення сфер її застосування тощо
Плановий відділ: Планування обсягів випуску продукції, її собівартості, рентабельності, прибутку та ін.	Розробка коротко - та довгострокових прогнозів розвитку ринку, його потенціалу, місткості, нових товарів та ін.
Фінансово-обліковий відділ: Надання інформації про фінансові, матеріальні, трудові ресурси і бюджет маркетингу	Обґрунтування витрат на маркетинг за статтями, на розробку нових товарів та їх модифікацій та ін.

Продовження табл. 8.2

1	2
Відділ постачання і збуту: Контроль виконання заявок, рівня і стану товарних запасів, закупівля матеріалів, організація товароруху та ін.	Визначення постачальників з врахуванням якості їх продукції, своєчасності поставок, створення ефективної системи розподілу, пошук шляхів уникнення конфліктів з торговими посередниками, вибір ефективних методів реклами і стимулювання збуту та ін.
Відділ кадрів: Пошук, відбір та навчання персоналу	Плани підвищення кваліфікації та навчання фахівців служби маркетингу

Визначені підприємством цілі можуть бути досягнуті за умови дотримання певних принципів організації маркетингу (див. рис. 8.4)

Цілеспрямованість – відповідність цілям і стратегії маркетингу підприємства;

Централізація та децентралізація – оптимальний розподіл повноважень при прийнятті рішень на кожному рівні управління

Системність – взаємозв'язок різних сторін діяльності підприємства, оскільки зміна однієї з них викликає зміни в інших

Ієрархічність – створення багаторівневої системи управління

Координація – об'єднання зусиль підрозділів та працівників для досягнення стратегічних цілей підприємства, в тому числі комплексність маркетингових заходів для досягнення синергетичного ефекту

Гнучкість – своєчасне реагування на зміни у бізнес-середовищі.

Послідовність – елементи процесу управління маркетингом повинні виконуватися в певному порядку

Рисунок 8.4 – Основні принципи організації маркетингу [3, 4]

8.3 Процес створення маркетингових організаційних структур

Процес створення відповідних структур можна окреслити певними етапами:

1. На першому етапі визначають поточні та перспективні цілі служби маркетингу та відповідні завдання, розглядають систему обмежень та критеріїв зі створення служби маркетингу. Тут слід враховувати, що між цілями служби маркетингу та іншими підрозділами може бути конфлікт інтересів, який викликано певними розбіжностями. Певну їх класифікацію надав. Ф. Котлер (див. табл. 8.3

Таблиця 8.3 – Можливі розбіжності (конфлікт інтересів) між відділом маркетингу та іншими відділами фірми за Ф. Котлером [6]

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

2. На основі цілей визначають обов’язки (функції) працівників служби маркетингу (рис. 8.5)

3. Розробляють альтернативні варіанти моделі організаційної структури служби маркетингу, надають оцінку варіантам та обгрунтовають вибір певної маркетингової оргструктури. Розглядають питання можливої реорганізації оргструктури інших підсистем управління фірмою.

4. На основі функцій служби маркетингу відбувається обґрунтування кадрового складу і штатного розпису. Розробляються та затверджуються відповідні документи, що регламентують діяльність служб та фахівців.

5. Розробляється система ресурсного, інформаційного, фінансового, трудового забезпечення і т.п. Визначається їх розподіл між підрозділами служби маркетингу

6. Здійснюється впроваджувальний контроль за процесом створення та адаптації служби маркетингу з боку керівництва підприємства

Рисунок 8.5– Цілі служби маркетингу та її функції [3, 4]

8.4 Сутність організаційних структур маркетингу та їх еволюція

Організаційна структура маркетингу на підприємстві - певна системна конструкція різноманітних ланок (підрозділів, відділів, бюро і служб), між якими формуються і підтримуються зв'язки, що забезпечують злагодженість, погодженість і високу продуктивність спільної маркетингової діяльності

Процес їх побудови є досить складним в технічному та організаційному плані, що визначається впливом багатьох факторів, серед яких найважливішими є концепція роботи та цілі підприємства на ринку й умови середовища (внутрішнього та зовнішнього). Саме вони будуть визначати місце служби маркетингу в загальнофірмовій організаційній структурі.

Відповідно до обраної концепції прийнято виділяти наступні базові еволюційні *організаційні форми*: відділ збуту (притаманний виобничо-збутовій концепції управління); відділ збуту з маркетинговими функціями; спеціалізований відділ маркетингу; сучасний відділ маркетингу.

У першому випадку (відділ збуту) вирішуються виключно питання розподілу продукції включно з питаннями маркетингової логістики. Умовою є дефіцит цієї продукції.

В другому варіанті виникає потреба в деяких інших маркетингових функціях, включаючи необхідність проведення маркетингових досліджень та

питання реклами. Тобто відбувається керівництво як збутом, так і іншими функціями маркетингу (забезпечує комерційний директор чи начальник відділу збуту). Приклад подібного включення в організаційну структуру підприємства маркетингової функції надано на рис.8.6

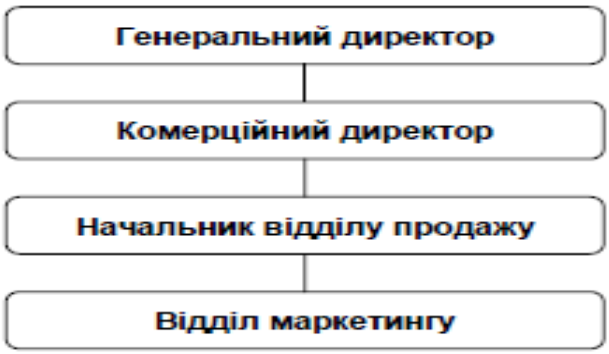


Рисунок 8.6 – Відділ збуту з маркетинговими функціями в загальній структурі фірми [3]

Третій варіант передбачає, що паралельно збутовому відділу створюється самостійний відділ маркетингу, що дозволяє збалансувати оцінку керівництвом проблем і можливостей фірми (див. рис. 8.7). Тобто, відділ продажу (збуту) не є частиною структури служби маркетингу, хоча кожний підрозділ орієнтовано на задоволення потреб споживача в рамках маркетингової концепції (мова іде про не інтегровані маркетингові структури, що не координовані у впливі на споживача))

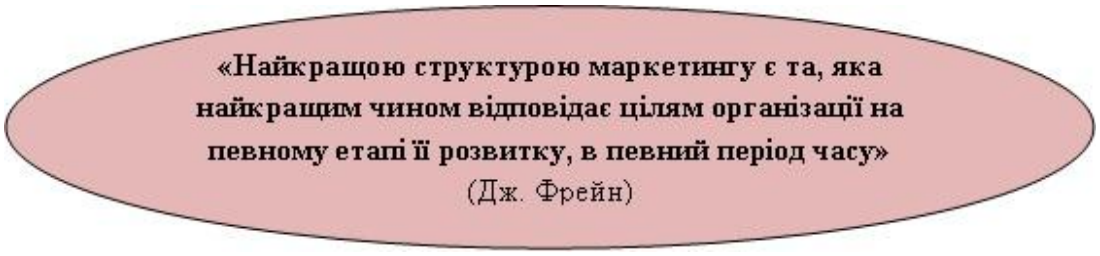
Рисунок 8.7 – Спеціалізований відділ маркетингу в загальній структурі фірми [3]

Створення сучасного відділу маркетингу, який забезпечує координацію та інтеграцію діяльності різних підрозділів (виробництва, фінансів, постачання і т.д.) з питань маркетингу, пов’язано із впровадженням холістичного маркетингу. Керівник такого відділу стає першим заступником керівника фірми, а відділ збуту підпорядковується маркетинговій службі (див. рис. 8.8).

Рисунок 8.8 – Сучасний відділ маркетингу в загальній структурі фірми [3]

Наразі відбувається подальший розвиток цього процесу, який відображується у створенні ефективної маркетингової компанії, яка спрямовує всіх робітників на задоволення потреб споживачів при скороченні саме структур збуту й маркетингу. Наступним еволюційним етапом є поява компаній, які будуються на результатах і бізнес-процесах. Маркетологі приділяють увагу саме ним та є підзвітними перед відповідною командою і відділом маркетингу.

При виборі організаційних форм враховують вік та розмір підприємства, політику конкурентів, питання максимального наближення місць прийнятя рішень до практичних маркетингових підрозділів, етап життєвого циклу і т.д.



8.5 Способи організації маркетингових структур

В практиці маркетингового менеджменту існують різні підходи або способи в організації маркетингових управлінських структур. Найбільш поширеними є підходи (способи), що орієнтуються в побудові оргструктур на наступні ознаки: вертикальні, горизонтальні, подвійні (дворівневі), змішані (функціонально-територіальні, функціонально-товарні і т.п.) (див. табл. 8.4-8.5)

Таблиця 8.4 – Приклади вертикальних маркетингових структур

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

Таблиця 8.5 – Приклади горизонтальних та дворівневих маркетингових структур

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

Будь-яка фірма обирає форму організації макетингового відділу (версію маркетингової структури) самостійно. Але з усіх типів все ж можна виділити

найбільш поширені – базові та комбіновані (змішані). Як можна побачити з рис. 8.9, серед основних типів виділяють структуру: функціональну, товарну, географічну, ринкову.

Рисунок 8.9 – Типи структур маркетингових служб

Найбільш поширеною є функціональна структура, за якої діяльність фахівців організована за функціями маркетингу, які вони виконують (збут, маркетингові дослідження і т.д.). Приклад такого типу структури надано на рис. 8.10 (окрім зазначених, можуть також існувати відділи сервісного обслуговування, інтернет-маркетингу і т.д.)

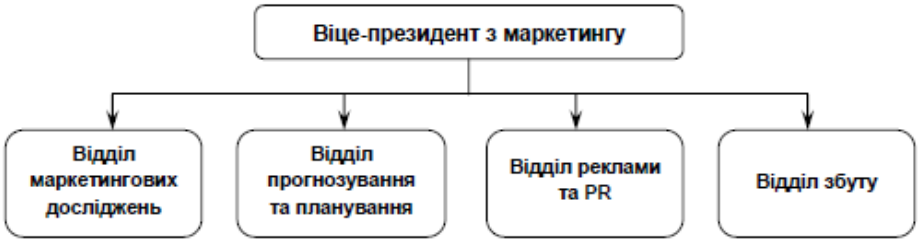


Рисунок 8.10 – Функціональна структура маркетингових служб

Такі структури є простими за побудовою управління, відрізняються високою спеціалізацією, кваліфікацією та компетентністю персоналу, але високою є імовірність конфліктів між окремими підрозділами та, в разі розширення кількості ринків та товарних номенклатур, досить імовірним є зниження ефективності роботи.

При розширенні географії діяльності частіше використовують географічні (регіональні) структури (див. рис. 8.11). Особливо це доречно, якщо за регіонами

спостерігаються значні відмінності (що відображується, у тому числі, й на рекламі та її біджеті). Таку організацію маркетингу, наприклад має фірма McDonalds

Рисунок 8.11 – Географічна (регіональна) структура маркетингових служб

Недоліком такого типу організації може бути дублювання функцій, складнощі координації по товарах, складна структура і т.д.

Ринковий тип організації передбачає відповідальність менеджерів за впровадження (розроблення) маркетингових стратегій та планів на певних ринках (відповідно до дого, що вкладають в поняття «ринок». Це може бути не обов'язково географічна ознака, а розмежування за галузями. Прикладом є компанії Xerox, Hewlett-Packard). Структура такого типу служби маркетингу надана на рис. 8.12

Рисунок 8.12 – Сегментна (ринкова) структура маркетингових служб

Така структура враховує специфіку різних сегментів щодо однотипної продукції.

Якщо асортимент товарів досить різноманітний, використовуються різні технології, то застосовують товарний тип, в якому бренд- або продукт-менеджер є відповідальним за стратегії та програми маркетингу (див. рис. 8.13)

Рисунок 8.13 – Товарна (продуктова) структура маркетингових служб

Така організаційна структура доволі витратна, крім того бренд-менеджери доволі гарні експерти за своїми товарами, але не завжди є фахівцями в окремих функціональних галузях.

Мінімізувати недоліки дозволяють комбіновані структури, що наведено на рис. 8.9. Приклад такої структури за функціонально-ринковим типом надано на рис. 8.14

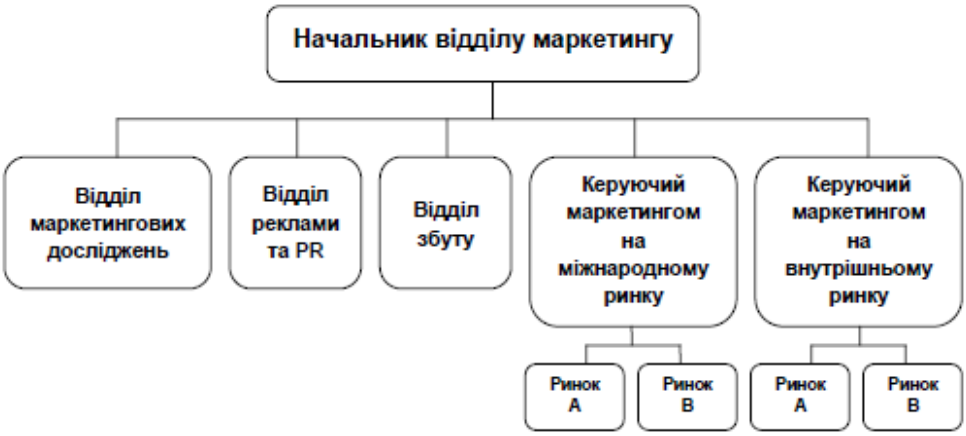


Рисунок 8.14 – Функціонально-ринкова структура маркетингових служб

Товарно-ринковий тип структури відділу маркетинг на прикладі фармокорпорації «Сіба Гейш» представлено на рис. 8.15 [3].

Рисунок 8.15 – Структура управління фармацевтичним відділенням корпорації «Сіба Гейш» [3]

Матричні структури передбачають подвійне підпорядкування фахівців та використовуються в разі існування певних маркетингових проблем (виведення товарів на нові ринки, проектування нових товарів і т.п.). Керівник програми має всі повноваження, в тому числі й з подбору кадрів й не обов'язково з маркетингових служб, тому співробітники підпорядковуються і керівнику функціонального підрозділу й керівнику програми. В основному такі структури є вбудованими в лінійно-функціональні структури фірми. За такої ситуації необхідною є чітка регламентація прав та обов'язків посадових осіб (див. рис. 8.16).

Рисунок 8.16 – Матрична організаційна структура управління

Окрім матричних структур до, так званих, дворівневих структур належать також дивізіон альні структури (рис. 8.17)

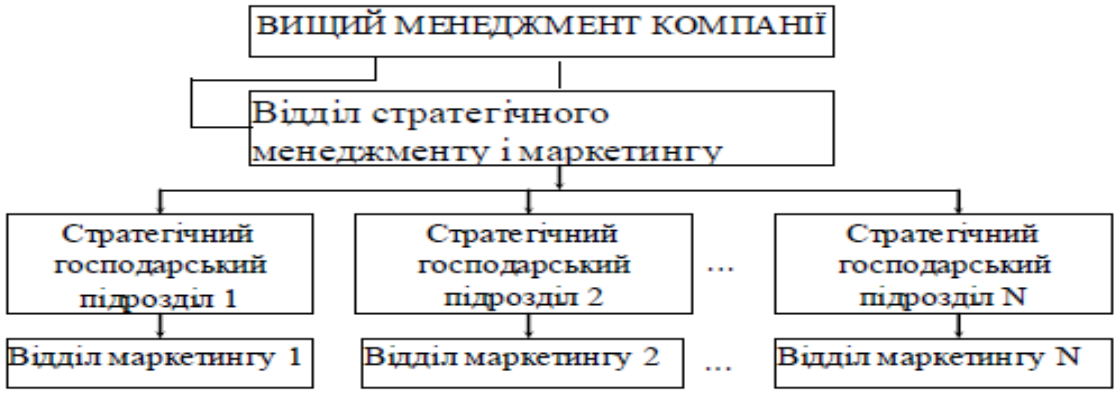


Рисунок 8.16 – Дивізіональна організаційна структура управління

Існує ще один підхід до створення маркетингових служб, при якому розглядають інтегровані структури та не інтегровані, м'які та жорсткі.

Управління *інтегрованими* маркетинговими структурами відбувається з єдиного координуючого центра, свою діяльність вони виконують комплексно. Будуватись можуть з орієнтацією на ринки чи споживачів, за вертикальним або матричним типом залежності чи за іншими варіантами, але все має впливати на споживачів інтегровано.

Неінтегровані структури являють собою сукупність не скоординованих у впливі на споживача маркетингових служб.

М'які структури доречні при нестабільних умовах ринку, так як вони сприятливі в питаннях нововведень та генерації нових ідей. При стабільному середовищи або, якщо конкуренти намагаються захопити велику частку ринку в умовах його зростання, доречними є жорсткі структури маркетингу.

Із зміною умов відбувається розвиток маркетингових оргструктур, наприклад, можна спостерігати перехід до індивідуального маркетингу на противагу до сегментного підходу.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. Куценко В. Маркетинговий менеджмент [Електронний ресурс] : навч. посіб. / В. Куценко. — Київ : МАУП,2003. — 184 с. – Режим доступу : https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/mn3_1.pdf. – Назва з екрана.

2. Маркетинговий менеджмент [Електронний ресурс] : навч. посіб. / під заг. ред. М.І. Белявцева та В.Н. Воробйова. – Київ : Цент навчальної літератури, 2006. – 407 с. – Режим доступу : https://duikt.edu.ua/uploads/l_1417_33259395.pdf . - Назва з екрана.

3. Маркетинговий менеджмент [Електронний ресурс] : навч. посіб. / за ред. Д.А. Штефанича. – Тернопіль: Економічна думка, 2015. – 241 с. – Режим доступу : http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/13616. – Назва з екрана.

4. Маркетинговий менеджмент [Електронний ресурс] : навч. посіб. / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. – Київ : НАУ, 2022. – 204 с. – Режим доступу : http://surl.li/kdodr. – Назва з екрана.

5. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент [Електронний ресурс] : навч. посіб. / О.А. Біловодська. – К: Знання, 2010. – 332 с. – Режим доступу : https://duikt.edu.ua/uploads/l_112_57191729.pdf. – Назва з екрана.

6. Буняк Н.М. Маркетинговий менеджмент [Електронний ресурс] : конспект лекцій / Н.М. Буняк. – Луцьк : Східноєвропейський національний університет імені Лесі України, 2019. - 76 с. – Режим доступу : https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/18216. – Назва з екрана.

7. Дудар Володимир. Управління маркетингом [Електронний ресурс] : електрон. навч. посібник / В. Дудар. – Тернопіль : Західноукраїнський національний університет, 2022. – 85 с. – Режим доступу : http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/45456. – Назва з екрана.