

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

Надія Буняк

Маркетинговий менеджмент

конспект лекцій

Луцьк
2019

УДК 658.8
Б-91

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки
(протокол № 2 від 16.10.19).*

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

Шостак Л.В. – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства

Буняк Н.М.

Б-91 Маркетинговий менеджмент: конспект лекцій. Луцьк: Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2019. 76 с.

Анотація: конспект лекцій складено відповідно до програми дисципліни, навчальне видання містить лаконічне й чітке викладення матеріалу, що дозволить швидко та якісно підготуватись до практичних занять, екзамену.

Рекомендовано студентам 6 курсу спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійних програм «Менеджмент бізнес-структур», «Управління фінансово-економічною безпекою», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

УДК 658.8

© Буняк Н.М., 2019

© Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2019

Вступ

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

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

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

Основними завданнями дисципліни є:

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

До кінця навчання студенти будуть компетентними у таких питаннях:

- знання сутності та основних понять маркетингового менеджменту;
- знання законів функціонування ринку і засобів його регулювання, стратегій розвитку підприємства;
- виявлення та аналізування тенденцій розвитку попиту;
- визначення потенціалу ринку, його місткості, кон'юнктуру;
- формування виробничо – збутових маркетингових програм;
- обробки емпіричних та експериментальних даних;
- організування роботи служби маркетингу і координуванні її діяльність з діяльністю інших служб;
- розробки маркетингових планів та контролю їх виконання.

Тема 1. Сутність і роль маркетингового менеджменту

1. Сутність і основні категорії маркетингового менеджменту.
2. Мета та завдання маркетингового менеджменту.
3. Функції та методи управління маркетингом.
4. Принципи маркетингового менеджменту.

1. Сутність і основні категорії маркетингового менеджменту

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

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

Методологічною основою маркетингового менеджменту є:

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

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

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

У своєму становленні маркетинговий менеджмент пройшов кілька етапів. Вони

знаходяться у тісному зв'язку з розвитком маркетингу.

Перший етап маркетингового менеджменту пов'язаний із виникненням самого маркетингу, який, на думку П. Друкера, вперше з'явився в Японії у 1650 році. В цей час в Токіо Міцуї відкрив магазин, діяльність якого базувалась на принципах, які за своєю суттю нагадують принципи, що властиві сучасному маркетинговому управлінню, зокрема закупівля для магазину тих товарів, які потрібні покупцям; значне розширення асортименту товарів відповідно до запитів споживачів; пошук коштів і джерел для виробництва потрібних покупцеві товарів; введення практики безумовного повернення грошей покупцеві за повернений ним товар.

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

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

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

Його основу складають:

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

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

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

- соціально-відповідальний маркетинг вимагає врахування при здійсненні

маркетингового менеджменту не тільки інтересів виробника та споживача товарів, але й інтересів суспільства.

Отже, в процесі маркетингового менеджменту забезпечується спрямування діяльності підприємства на потреби ринку, комплексний підхід до реалізації маркетингових заходів і програм, а також найбільш повне задоволення потреб цільових ринків з врахуванням інтересів суспільства.

2. Мета та завдання маркетингового менеджменту

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

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

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

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

3. Функції та методи маркетингового менеджменту

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

До основних функцій маркетингового менеджменту належить:

- аналізування ринку (визначення його потенціалу, місткості, кон'юнктури,

попиту, поведінки споживачів, оцінювання конкурентів тощо) й відповідно ринкових можливостей підприємства з урахуванням його ресурсів;

- планування, тобто формування виробничо-збутових маркетингових програм на основі ринкових і кон'юнктурних прогнозів, оцінок розвитку науково-технічного прогресу тощо;

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

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

- контроль та аналіз виконання маркетингових планів (заходів).

Специфічними функціями маркетингового менеджменту є:

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

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

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

- прогнозування збуту продукції (послуг) підприємства;

- аналіз конкурентних можливостей підприємства з урахуванням його ресурсів;

- визначення (розробка) маркетингових стратегій (тактик);

- розробка маркетингових програм підприємства;

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

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

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

- управління каналами товароруку підприємства, організація ефективного збуту продукції;

- управління маркетинговими комунікаціями підприємства;

- створення й застосування системи контролю маркетингової діяльності підприємства;

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

З функціями маркетингового менеджменту тісно пов'язані його методи.

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

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

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

4. Принципи маркетингового менеджменту

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

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

Виходячи з цього, до *принципів управління маркетингом* слід віднести наступні:

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

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

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

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

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

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

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

– *сполучання в процесі управління маркетингом централізованих і*

децентралізованих засад передбачає поєднання єдиноначальності з демократичними засадами в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства;

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

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

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

– *достатність інформаційного забезпечення управління маркетингом*;

– *соціальне спрямування управління маркетингом*.

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

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

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

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

Тема 2. Процес маркетингового менеджменту

1. Поняття процесу маркетингового менеджменту та його завдання.

2. Етапи процесу маркетингового менеджменту.

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

1. Поняття процесу маркетингового менеджменту та його завдання

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

Процес маркетингового менеджменту – це сукупність послідовних управлінських рішень щодо планування, організування та контролювання

маркетингової діяльності підприємства, прийнятих у результаті проведення аналізу ринкових можливостей і загроз, розробки елементів комплексу маркетингу з метою реалізації економічних інтересів суб'єктів ринку.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Завдання виконання передбачають використання маркетингових інструментів на підприємстві у їхньому взаємозв'язку. Поряд з узгодженням комплексу

маркетингу відповідно до цілей та стратегії підприємства на вертикальному рівні, відбувається узгодження заходів товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики на горизонтальному рівні. Результати реалізації маркетингових заходів є об'єктом контролю та основною розробки коригуючих дій щодо їх оптимізації.

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

2. Етапи процесу маркетингового менеджменту

Зміст процесу маркетингового менеджменту розкривається через характеристику його основних етапів.

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

До основних складових такого аналізу можна віднести:

– дослідження вагомих чинників зовнішнього макро- та мікросередовища, які сприятимуть чи перешкоджатимуть господарській діяльності підприємства; визначення на цій основі його сильних і слабких сторін;

– виявлення і дослідження ринків збуту (оцінка їхньої реальної та потенційної місткості, перспектив розвитку, поведінки споживачів; визначення наявності та можливостей конкурентів тощо);

– попередній вибір напрямків маркетингової діяльності відповідно до цілей підприємства та його ресурсів.

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

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

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

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

Надзвичайно важливим елементом процесу вибору цільових ринків є оцінка

ділової привабливості сегментів на основі таких критеріїв, як прибутковість, темпи зростання, конкурентна ситуація, можливості збуту та сервісу, технологічні труднощі, рекламні можливості, ступінь ризику та ін.

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

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

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

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

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

Таким чином, позиціонування потрібне для зміцнення позицій товару у вибраному сегменті з урахуванням потреб конкретних споживачів. Конкурентне позиціонування можна забезпечити на основі певних властивостей товару, зокрема його оформлення, якості, ціни, співвідношення «ціна-якість», позитивних особливостях технології тощо.

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

IV. *Розробка комплексу маркетингу* (системної сукупності маркетингових інструментів та методів). Завдяки використанню маркетингового комплексу

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

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

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

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

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

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

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

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

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

За допомогою *адміністративно-правових заходів* юридично закріплюється створення функціональних відділів (служб) в організаційній структурі підприємства – розробляються положення про кожний створений відділ, визначаються їх штати, функціональні обов'язки кожного працівника, а також вносяться відповідні зміни до статуту підприємства.

Реалізація науково-методичних заходів пов'язана з розробленням і використанням наукових та методичних рекомендацій щодо маркетингової діяльності.

Водночас слід зазначити, що використання маркетингового менеджменту на підприємствах може наражатися на низку проблем.

1. *Подолання психологічного бар'єру керівників і фахівців щодо необхідності використання маркетингу.* Саме зараз необхідно постійно впроваджувати маркетинг, оскільки він розглядається як шлях підвищення ефективності управлінської системи та засобів забезпечення орієнтації підприємства на максимальне задоволення потреб споживачі, переорієнтацію діяльності від «потреб виробництва» до «потреб ринку».

2. *Удосконалення організаційної структури управління.* Маркетинговий менеджмент передбачає не просто структурні зміни в організації і техніці управління, а докорінну реорганізацію всієї наявної системи управління, перегляд внутрішніх взаємовідносин між основними функціональними підрозділами з метою забезпечення тісної взаємодії між ними, створення служб маркетингу. При цьому потрібно враховувати, що служба маркетингу повинна стати важливим центром, який координує діяльність усіх підрозділів підприємства на основі результатів маркетингових досліджень та розробляє рекомендації щодо визначення стратегії й тактики підприємства.

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

4. *Застосування стратегічного підходу до управління.* З позицій сучасного менеджменту управляти підприємством означає бути здатним розробляти стратегію і тактику його діяльності, виходячи з раціонального поєднання потреб зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей підприємства.

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

6. *Необхідність кадрового забезпечення кваліфікованими фахівцями.* Ринкова економіка потребує висококваліфікованих керівників і фахівців з новим мисленням, які володіють сучасними методами організації виробничої та комерційної

діяльності, здатні творчо підходити до вирішення ринкових проблем, своєчасно адаптуватися до змін маркетингового середовища й забезпечувати прибуткове функціонування підприємств.

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

Тема 3. Сутність та система маркетингового планування

1. Сутність та зміст маркетингового планування.
2. Завдання та принципи маркетингового планування.
3. Класифікація і структура маркетингових планів та методи їх розробки.
4. Процес маркетингового планування.

1. Сутність та зміст маркетингового планування

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

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

Основними цілями маркетингового планування є:

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

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

Основні положення маркетингового планування:

- планування маркетингу ґрунтується на аналізі тенденцій розвитку ринку, зміни вподобань покупців, дій конкурентів та оцінці власних можливостей;
- у процесі маркетингового планування розробляються стратегії орієнтовані на

обслуговування найбільш важливих для підприємства споживачів;

- стратегії, розроблені в процесі планування, повинні бути зосередженими на реальних перевагах підприємства, які сприймаються ринком;

- програма дій через комплекс маркетингу забезпечує впровадження розроблених маркетингових стратегій;

- зосередження всіх необхідних ресурсів на виконанні маркетингових програм.

Відсутність маркетингового планування значно ускладнює більшість процесів, зокрема управління дослідженнями та технологічними розробками; управління розвитком підприємства; управління розробкою нових продуктів; упровадження необхідних стандартів для постачальників; спрямування зусиль збутового персоналу на продаж товарів; встановлення реальних та досяжних цілей збуту; уникнення впливу конкурентів; пристосування до змін на ринку.

Загалом процес маркетингового планування охоплює:

- проведення маркетингових досліджень всередині та зовні підприємства;

- аналіз сильних і слабких сторін підприємства;

- припущення і прогнози щодо майбутньої діяльності підприємства;

- встановлення маркетингових цілей;

- формування чи вибір стратегій маркетингу;

- розробку маркетингових програм;

- складання бюджетів;

- перегляд результатів і цілей, стратегій і програм.

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

2. Завдання та принципи маркетингового планування

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

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

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

- визначення цілей, основних принципів і критеріїв оцінки процесу планування (наприклад, комплексне планування ринкової стратегії, диференціація товарів залежно від вибраних сегментів ринку, визначення обсягів і строків фінансування

залежно від маркетингових цілей тощо);

- створення структури та резервів планів, забезпечення їхнього взаємозв'язку (наприклад, узгодження планів реалізації товарів за окремими сегментами ринку);

- встановлення вихідних даних для планування (стан і перспективи розвитку ринку, умови зовнішнього середовища ведення бізнесу, стан маркетингового потенціалу підприємства);

- приведення потенціалу підприємства у відповідність до вимог навколишнього середовища, вибраних цільових ринків, запитів споживачів;

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

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

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

- прогнозування перспектив розвитку маркетингової діяльності підприємства.

В основні маркетингового планування лежать наступні *принципи*:

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

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

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

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

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

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

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

3. Класифікація і структура маркетингових планів та методи їх розробки

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

Маркетингові плани класифікують за наступними ознаками.

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

- *довгострокові* (перспективні) – на 5-15 років (зазвичай 5-7 років);
- *середньострокові* – на 2-5 років (зазвичай 3 роки);
- *короткострокові* – річні та менштривалі.

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

Середньострокове планування більш практичне та прив'язане до життя, оскільки стосується близького майбутнього, тобто відображає більш реальну дійсність.

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

2. *Залежно від масштабів*:

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

3. *Залежно від предмету планування*:

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

4. *Залежно від об'єкту планування*:

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

5. *В залежності від структури та повноти*:

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

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

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

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

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

3. *Небезпеки та можливості.* Розділ плану, в якому вказуються основні загрози та можливості, з якими продукт може зіткнутися на ринку. Оцінюється потенційний збиток, який може завдати кожна загроза, тобто ускладнення, яке за відсутності цілеспрямованих маркетингових дій може призвести до підриву живучості продукту. Кожна можливість, тобто привабливий напрямок маркетингових зусиль, на якому підприємство може отримати переваги над конкурентами, має бути оціненою з точки зору перспективності та спроможності бути успішно використаною.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Можливі й інші підходи щодо розробки маркетингового плану.

4. Процес маркетингового планування

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Під *якістю маркетингового планування* слід розуміти сукупність властивостей

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

Основними критеріями оцінки якості маркетингового планування є:

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

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

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

– *відповідність* запланованого стану комплексу маркетингу наявному стану зовнішнього маркетингового середовища підприємства;

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

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

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

Тема 4. Стратегічне маркетингове планування

1. Сутність стратегічного маркетингового планування.
2. Етапи процесу стратегічного маркетингового планування.
3. Сутність та класифікація маркетингових стратегій.
4. Вибір оптимальних маркетингових стратегій.

1. Сутність стратегічного маркетингового планування

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

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

Метою стратегічного маркетингового планування є встановлення найбільш перспективних у наявних умовах маркетингових напрямів функціонування підприємства на основі ефективного використання наявних в його розпорядженні

ресурсів з метою максимального задоволення потреб ринку і на цій основі досягнення власних високих результатів маркетингової діяльності.

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

- встановлення цілей і визначення напрямів діяльності підприємства;
- обґрунтування альтернативних варіантів реалізації напрямів роботи підприємства на ринку;
- узгодження різних напрямів діяльності;
- оцінювання сильних і слабких сторін діяльності підприємства, можливостей і загроз з боку ринку;
- створення умов для ефективного розподілу ресурсів підприємства;
- визначення та обґрунтування переліку маркетингових дій;
- оцінювання маркетингової діяльності підприємства.

Переваги стратегічного маркетингового планування:

- забезпечення чіткого погодження дій на підприємстві;
- підготовка підприємства до можливих змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- сприяння ефективному використанню маркетингового потенціалу підприємства;
- спрямування наявних ресурсів на задоволення нагальних, пріоритетних потреб;
- забезпечення належного усвідомлення і розуміння стратегічних проблем підприємства, окреслення можливостей їх успішного вирішення в перспективі.

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

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

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

Стратегічне маркетингове планування, як і будь-який вид людської діяльності, має відповідати певним принципам, до яких відносяться: *системність і комплексність; цілевстановлення та цілереалізація; наукова та методологічна*

обґрунтованість; наукова та методологічна обґрунтованість; збалансованість, ефективність та соціальна спрямованість; безперервність, довгостроковість, спадковість та послідовність; альтернативність та багатоваріантність; реалістичність і досяжність; динамічність та гнучкість; наявність зворотного зв'язку; якісна та кількісна визначеність.

2. Етапи процесу стратегічного маркетингового планування

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

Основні етапи процесу стратегічного маркетингового планування:

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

Розглянемо детальніше кожен з етапів.

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

Стратегічний аналіз середовища передбачає вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища, SWOT-аналіз і визначення припущень. Огляд зовнішнього та внутрішнього середовища дозволяє менеджеру з планування оцінити позицію підприємства в навколишньому середовищі, дати відповідь на питання: де підприємство зараз знаходиться. Зовнішнє маркетингове середовище, яке підлягає аналізу, можна поділити на дві групи: макросередовище; мікросередовище.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Сутність та класифікація маркетингових стратегій

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

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

Маркетингові стратегії класифікують за *різними ознаками*:

1. За елементами маркетингового комплексу виділяють:

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

– цінові стратегії, які включають два принципово відмінних типи стратегій

щодо цінового рівня – стратегію високих цін або «зняття вершків» і стратегію проникнення або стратегію низьких цін;

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

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

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

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

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

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

3. Залежно від ступеня сегментації ринків збуту підприємства розрізняють:

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

– стратегія концентрованого маркетингу (передбачає концентрацію зусиль підприємства на одному сегменті ринку (ніші); є привабливою для невеликих підприємств з обмеженими ресурсами);

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

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

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

– стратегії претендентів, які можуть реалізовуватись у формі: стратегії фронтального наступу (челенджер атакує лідера по всіх позиціях, комплексу

маркетингових засобів загалом); стратегії флангового наступу (концентрація зусиль на слабких сторонах конкурента); стратегії обхідного наступу (передбачає використання слабких сторін конкурента, але на відміну від флангового наступу, характеризується широкими масштабами й має на меті не тільки підірвати, а й зруйнувати певні позиції конкурента);

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

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

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

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

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

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

6. Залежно від позиціонування за матрицею БКГ:

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

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

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

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

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

вираженого, самостійного об'єкта.

4. Вибір оптимальних маркетингових стратегій

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

Процес вибору маркетингових стратегій охоплює кілька етапів:

- аналіз портфеля бізнесу та виявлення альтернативних маркетингових стратегій,
- вибір оптимального варіанту маркетингової стратегії;
- оцінка вибраної маркетингової стратегії.

Оцінювання поточної стратегії підприємства створює об'єктивні передумови для аналізу портфеля бізнесу й виявлення альтернативних маркетингових стратегій. Теоретики та практики у сфері маркетингу розробили ряд моделей для аналізу бізнес-портфеля підприємства. Основними з них, які варто використовувати для розробки маркетингових стратегій, є:

- матриця І. Ансоффа;
- матриця конкуренції М. Портера;
- матриця БКГ;
- матриця «привабливість – конкурентоспроможність» (Мак Кінсі - Дженерел Електрик);
- модель життєвого циклу товару.

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

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

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

Рис. 4.1. Матриця І. Ансоффа

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

- глибоке проникнення на ринок: зниження цін, збільшення об'єму упаковки, зацікавлення покупців конкуруючих продуктів, активізація скритої потреби;
- розвиток ринку: збут на нових регіональних, національних чи інтернаціональних ринках; розширення функцій продукту; нові сфери застосування для старих продуктів; зміна продукту з метою її пристосування до вимог окремих сегментів споживачів;

- розвиток товару: абсолютні інновації (нові продукти на ринку); вдосконалені продукти (пов’язані із старими); продукти, які є новими тільки для підприємства;
- диверсифікація: виробнича програма включає продукти, які не мають ніякого прямого зв’язку із попередніми виробами підприємства.

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

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

Рис. 4.2. Матриця конкуренції М. Портера

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

При розробці маркетингових стратегій досить широко використовують матрицю портфельного аналізу (модель БКГ) – «зростання – частка ринку», яка визначає чотири основні позиції, в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), які отримали загально визнані нині маркетингові назви: «зірки», «важкі діти», «дійні корови», «собаки» (рис.4. 3).

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

Рис. 4.3. Матриця БКГ

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

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

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

Рис. 4.4. Матриця Мак Кінсі - Дженерел Електрик

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

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

Друга стратегічна зона (зона вибіркового розвитку) охоплює квадранти 4, 5, 6, для неї рекомендується стратегія вибіркового розвитку, яка зорієнтована на отримання максимального прибутку, а також пошуку стратегічних можливостей переходу цих СГП до першої зони.

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

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

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

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

кваліфікація і якісний склад персоналу.

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

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

Тема 5. Тактичне та оперативне планування маркетингу. Розробка маркетингових програм

1. Сутність і зміст тактичного та оперативного планування маркетингу.
2. Порядок розроблення маркетингових тактичних та оперативних планів.
3. Сутність та класифікація маркетингових програм.
4. Процес розробки маркетингових програм.

1. Сутність і зміст тактичного та оперативного планування маркетингу

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

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

До деталізованих планів підприємства відносять тактичні та оперативні плани.

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

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

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

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

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

Найбільш поширеними тактичними прийомами є: просування конкретного товару на ринок; заходи з прямого маркетингу; організація виставок і ярмарок; вихід на нові ринки з конкретним товаром; маркетингові дослідження ринків; адаптація товару до вимог зарубіжних ринків тощо.

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

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

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

Прикладами постановки оперативних завдань можуть бути наступні:

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

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

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

Основними завданнями оперативного планування маркетингу є:

- визначення цілей, які конкретизують маркетингову стратегію підприємства;
- розроблення конкретної програми маркетингу та її бюджету (створення

нового продукту; механізму ціноутворення; системи розподілу; реклами);

- реалізація маркетингових програм;
- контроль за результатами маркетингової діяльності та визначення її ефективності; коригування тактики маркетингу.

2. Порядок розроблення маркетингових тактичних та оперативних планів

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

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

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

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

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

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

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

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

Ця процедура має дві переваги:

- персонал отримує оперативну інформацію щодо реалізації стратегії підприємства, яку слід адаптувати до нового стану ринку;
- відхилення від плану дозволяють виявити:
 - а) програми, які були розроблені на основі недостовірної інформації щодо

тенденції зміни ринкової кон'юнктури;

б) трансформації, які відбулися у ринковому середовищі протягом планового періоду і потребують корегування стратегії;

в) несанкціоновані стратегії та програми.

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

3. Сутність та класифікація маркетингових програм

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

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

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

Загалом маркетингова програма повинна:

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

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

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

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

До таких досліджень відносять: вивчення купівельної поведінки та специфічних смаків споживачів; дослідження особливостей кон'юнктури ринку, товарів, цін та цінових стратегій, конкурентів, постачальників, посередників, основних методів та форм збуту, різноманітних комунікаційних інструментів. На сьогодні існують різні підходи до класифікацій маркетингових програм, які відрізняються між собою певними особливостями та поставленими цілями. Загалом усі види маркетингових програм можна згрупувати наступним чином (табл. 5.1).

Класифікація маркетингових програм

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

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

4. Процес розробки маркетингових програм

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

Процес формування маркетингових програм підприємства охоплює кілька етапів.

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

2. *Прийняття рішень щодо вибору необхідних маркетингових інструментів*. На цьому етапі аналізують вагомість конкретних інструментів маркетингу, оцінюють їх з витратної сторони та приймають рішення щодо доцільності застосування. На вибір

тих чи інших інструментів маркетингу впливає вид діяльності підприємства, його фінансові можливості, різновид товару та етап його життєвого циклу, особливості ринкової ситуації тощо;

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

4. *Формування бюджету для кожного з інструментів маркетингу.* Перед початком розробки маркетингової програми підприємства, приймають рішення щодо формування бюджету для окремих інструментів комплексу маркетингу, оцінюють приблизні витрати та очікувані вигоди в майбутньому періоді.

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

Основними завданнями маркетингової програми підприємства є:

- детальний аналіз ринку, зокрема споживачів, покупців, конкурентів, посередників, постачальників;
- побудова та випробування організаційної структури маркетингу, призначення відповідальних осіб за реалізацію маркетингових заходів;
- формування або підбір складових комплексу маркетингу, визначення їхньої дії в часі;
- оптимізація комплексу маркетингу підприємства, оскільки існує велика кількість комбінацій його інструментів, а самі інструменти можуть взаємодоповнювати один одного;
- формування бюджету комплексу маркетингу та його розподіл по окремих маркетингових інструментах;
- реалізація, аналіз і контроль виконання маркетингової програми.

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

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

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

Маркетингова програма є свого роду графіком проведення маркетингових

заходів підприємства. Така її форма дозволяє наочно побачити усі заплановані заходи підприємства на період до одного року із зазначенням конкретних місяців та відповідальних осіб, які б контролювали їхнє виконання.

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

Отже, розробка маркетингової програми є непростим завданням, що вимагає від керівництва підприємства цілеспрямованого підходу до визначення особливостей її реалізації, правильної постановки цілей та ефективного контролю за виконанням.

Тема 6. Організація маркетингового менеджменту

1. Принципи та способи ефективної організації маркетингу на підприємстві.
2. Алгоритм створення маркетингового підрозділу на підприємстві.
3. Функції, права та обов'язки служби маркетингу на підприємстві.

1. Принципи та способи ефективної організації маркетингу на підприємстві

Реалізація маркетингових стратегій, планів, програм підприємства неможлива без раціонального використання наявних організаційних ресурсів. Добра стратегія за поганої організаційної структури та неналежного її функціонування, а також слабка стратегія за хорошої організаційної структури та належного її функціонування можуть призвести до невдачі на ринку. До того ж запланована стратегія у процесі виконання часто коректується з метою її пристосування до умов ринку, які постійно змінюються. У теперішніх умовах дуже жорсткої конкурентної боротьби за споживача здатність адаптуватися до змін у ринковому середовищі, скорочувати витрати та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності має принципово важливе значення. У цьому контексті особливої актуальності набуває побудова організаційної структури маркетингу, спроможної швидко реагувати на зміни, які відбуваються в ринковому середовищі підприємства.

Основними завданнями організації маркетингової діяльності є:

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

підприємства.

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

Основними *принципами організації маркетингу на підприємстві* є:

– *цілеспрямованість* – відповідність місії, цілям, стратегії та господарській політиці підприємства, спрямованість на вирішення проблем, пошук і задоволення запитів споживачів;

– *простота та чіткість організаційної структури* – оптимальна спеціалізація, тобто таке розподілення операцій, за яким досягається можливість централізації однотипних операцій маркетингового процесу й яке дозволяє застосовувати для їх здійснення засоби управлінської техніки;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

– *затратний метод* – робота має тривати повний робочий день і бути

доцільною; між виконавцями окремих функцій має існувати логічний зв'язок;

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

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

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

2. Алгоритм створення маркетингового підрозділу на підприємстві

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

На *першому етапі* здійснюється дослідження ринку, на якому працює підприємство. При цьому вивчаються попит і пропозиція, співвідношення між ними, реальна та потенційна ємність ринку та його окремих сегментів, аналізується рівень конкурентної боротьби, поведінка споживачів, тенденції та перспективи розвитку ринку тощо. Тут слід дотримуватися принципу: доскональне знання ринку – основна передумова ефективної організації маркетингу на підприємстві.

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

На *третьому етапі* формується концепція організації маркетингу на підприємстві. Можливі наступні концепції організації маркетингового менеджменту:

– *організація відділу збуту* (маркетингові функції, як правило, виконуються спеціалістами, які наймаються тимчасово);

– *створення маркетингово-збутового відділу* (збутові та окремі маркетингові функції виконуються штатними працівниками цього відділу);

– *створення маркетингового підрозділу* (збутові функції виносяться за межі підрозділу; працівники зосереджують увагу тільки на маркетингових функціях);

– *сучасна схема управління маркетингом* (виконання маркетингових і збутових функцій поєднується в єдиний комплекс завдяки єдиному керівництву; до

виконання маркетингових функцій можуть залучатися інші працівники підприємства).

Формування концепції організації маркетингу на підприємстві дозволяє перейти до *етапу визначення його цілей та основних завдань*, і відповідно, до *формування організаційної структури*. При цьому цілі маркетингу повинні бути взаємозв'язаними.

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

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

Таблиця 6.1

Перелік конфліктів інтересів між відділом маркетингу та іншими відділами підприємства

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

Одним з найбільш складних і відповідальних етапів організації маркетингової

діяльності на підприємстві є *розподіл функцій між виконавцями*.

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

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

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

1. Вищий стратегічний рівень маркетингового управління:

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

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

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

4. Технічний рівень:

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

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

5. Допоміжний рівень забезпечує:

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

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

Основними *цілями служби маркетингу на підприємстві* є:

– з забезпечення зростання обсягів продажу на внутрішньому та зовнішньому ринках шляхом нарощення власних конкурентних переваг або використання

недоліків та слабких сторін конкурентів;

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

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

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

Функції служби маркетингу підприємства:

- повне та ретельне виконання аналітичних функцій;

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

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

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

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

Завдання маркетингової служби, виходячи з маркетингових функцій та цілей:

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

- проведення прогностичних досліджень;

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

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

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

- оптимальна організація системи товароруку.

Права служби маркетингу:

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

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

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

- можливість внесення до планів підприємства пропозицій в залежності від

змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства (адаптивна система управління);

- подання пропозицій з внесення коректив в організацію системи товароруху;
- подання пропозицій про моральне та матеріальне заохочення працівників підприємств за досягнення високих кінцевих комерційних результатів;

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

- можливість вимог обов'язкового погодження із службою маркетингу всіх заходів стосовно змін у фінансовому стані підприємства; підготовки кадрів; змін в технологічному забезпеченні виробництва; змін в системі матеріально-технічного забезпечення;

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

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

Тема 7. Організаційні структури управління маркетингом підприємства

1. Еволюція розвитку організаційних структур маркетингу.
2. Підходи до організації маркетингових підрозділів.
3. Інтегровані та неінтегровані маркетингові організаційні структури.
4. Сучасні тенденції розвитку організаційних структур маркетингу.

1. Еволюція розвитку організаційних структур маркетингу

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

- дослідження ринку;
- замовлення і планування асортименту продукції;
- ціноутворення і системи знижок;
- прогнозування збуту (продажу) готової продукції;
- управління процесами товароруху, зокрема вивчення каналів товарообороту, збуту, методів продажу;

- управління маркетинговими комунікаціями, зокрема підвищення іміджу підприємства та інші.

Ф. Котлер в еволюційному розвитку організаційних структур маркетингу

виділяє 6 етапів.

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

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

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

4. *Сучасний відділ маркетингу*. Якщо між збутом і маркетингом виникають суттєві непорозуміння і розходження, то найкращий вихід з цього – створення відділу маркетингу, у якому поєднуються функції збуту та маркетингу під керівництвом виконавчого директора з маркетингу та збуту.

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

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

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

2. Підходи до організації маркетингових підрозділів

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

Кожне підприємство самостійно визначає свою маркетингову структуру, а тому

на практиці існує безліч варіантів її побудови.

Разом з цим можна виділити декілька типових моделей.

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



Рис. 7.1. Функціональна маркетингова організаційна структура

Окрім розв'язання конкретних маркетингових задач важливими завданнями маркетингових служб, побудованих за функціональним підходом, є забезпечення орієнтації всієї діяльності підприємства на використання принципів маркетингу, координацію роботи всіх підрозділів і служб підприємства у цьому напрямку.

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

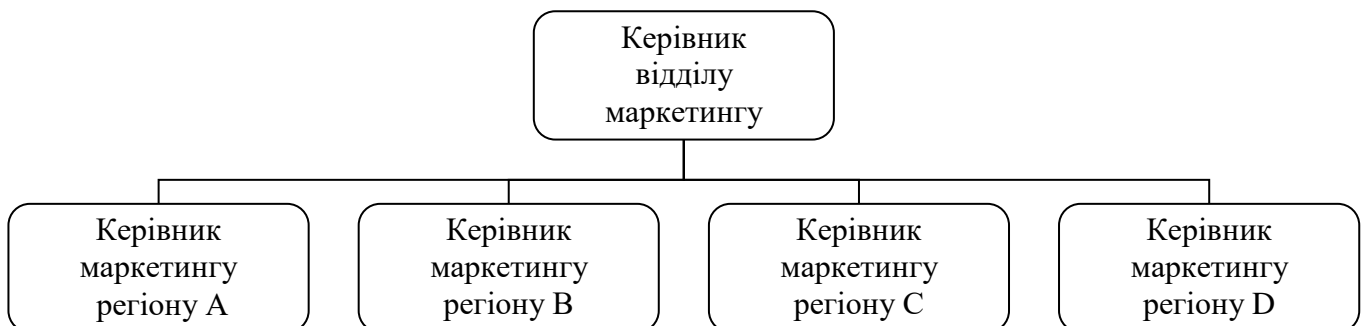


Рис. 7.2. Географічна (ринкова) маркетингова організаційна структура

Зазначена на рис. 7.2 структура є досить спрощеною.

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

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

До позитивних або сильних сторін організації служби маркетингу за географічним принципом можна віднести: чітку відповідальність кожного з маркетологів за дії, що приймаються на ринку, який за ними закріплений; надання можливості менеджерам з продажу досконало знати специфіку потреб своїх споживачів, результативно працювати з мінімальними витратами часу та коштів на поїздки; можливість розробки більш достовірного прогнозу зміни ємності ринку з врахуванням специфіки регіонів.

Однак, поряд з позитивними моментами запровадження зазначеної структури слід зазначити і ряд негативних або недоліків вказаного типу: децентралізація та дублювання окремих функцій маркетингового управління; складна структура; утруднення координації щодо товарів та функцій; розчленованість товарної політики за ринковими регіонами.

Продуктова (товарна) організація (рис. 7.3).

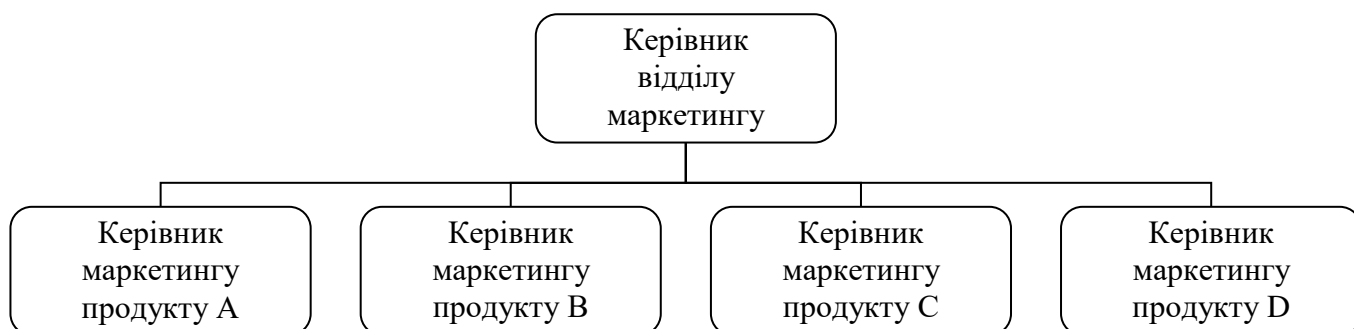


Рис. 7.3. Продуктова (товарна) модель маркетингової оргструктури

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

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

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

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

Ринкова (сегментна) організація (рис. 7.4).

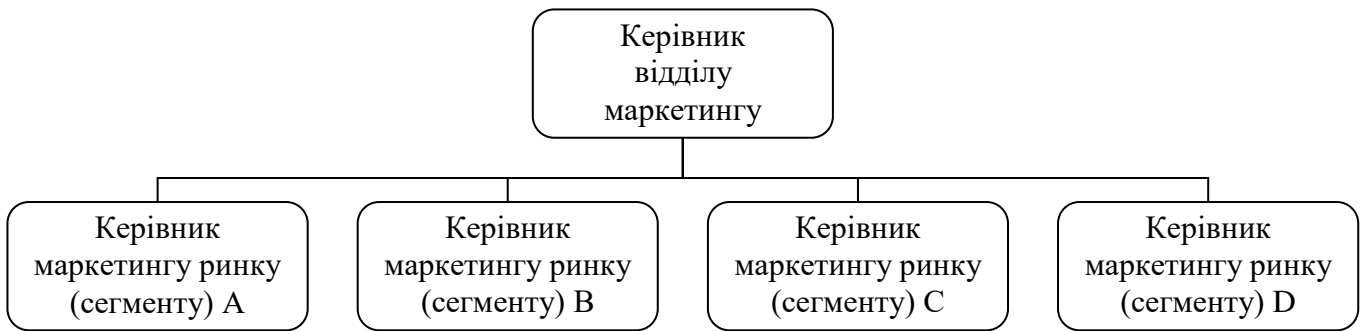


Рис. 7.4. Ринкова (сегментна) модель маркетингової оргструктури

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

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

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

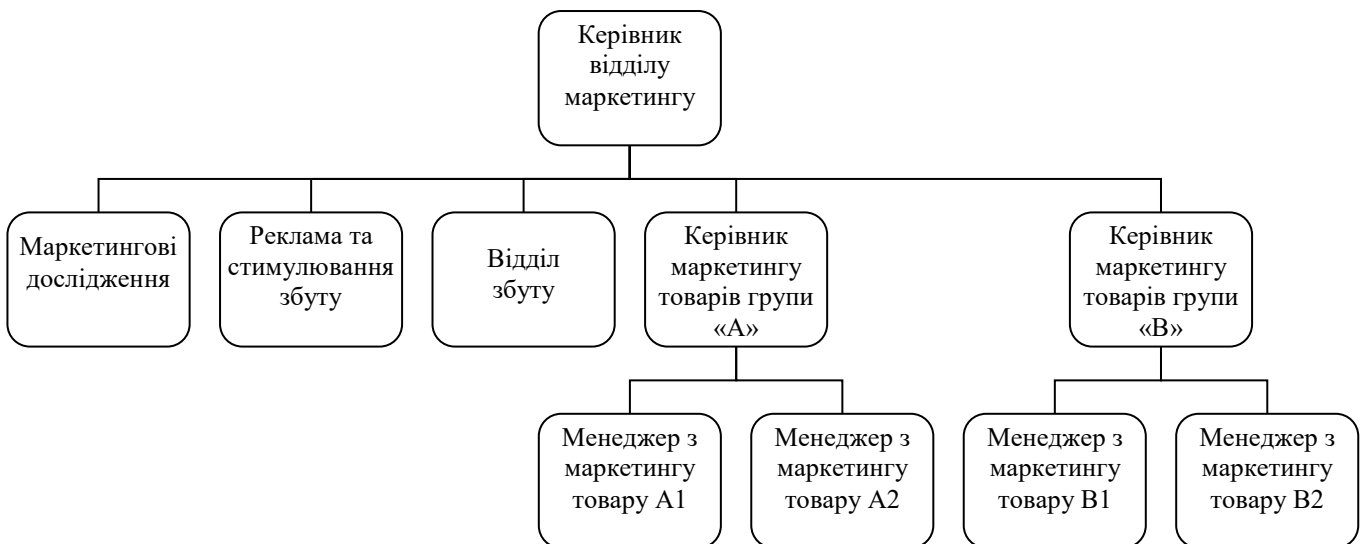


Рис. 7.5. Функціонально-продуктова маркетингова організаційна структура

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

багатономенклатурну продукцію.

Функціонально-ринкова організація (рис. 7.6).

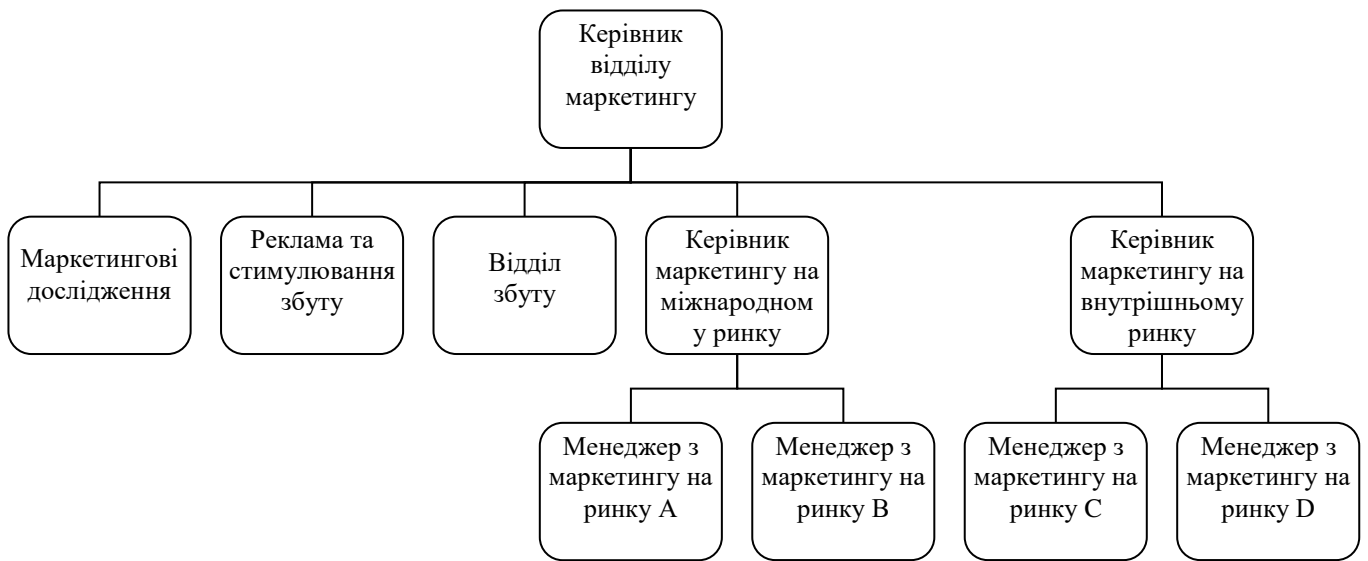


Рис. 7.6. Функціонально-ринкова маркетингова оргструктура

Як і в попередньому випадку, організаційна маркетингова структура, в якій функціональні маркетингові служби виробляють і координують здійснення деяких єдиних для всього підприємства цілей і задач маркетингу. В той же час за розробку і реалізацію стратегій і планів маркетингу для певних ринків відповідають керуючі, відповідальні за роботу на цих ринках. Вони також формулюють для функціональних маркетингових служб підприємства завдання в області маркетингової діяльності на певних ринках і контролюють їхнє виконання.

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

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

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

Організація матричного типу (рис. 7.7).



Рис. 7.7. Матрична маркетингова оргструктура

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

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

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

3. Інтегровані та неінтегровані маркетингові організаційні структури

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

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

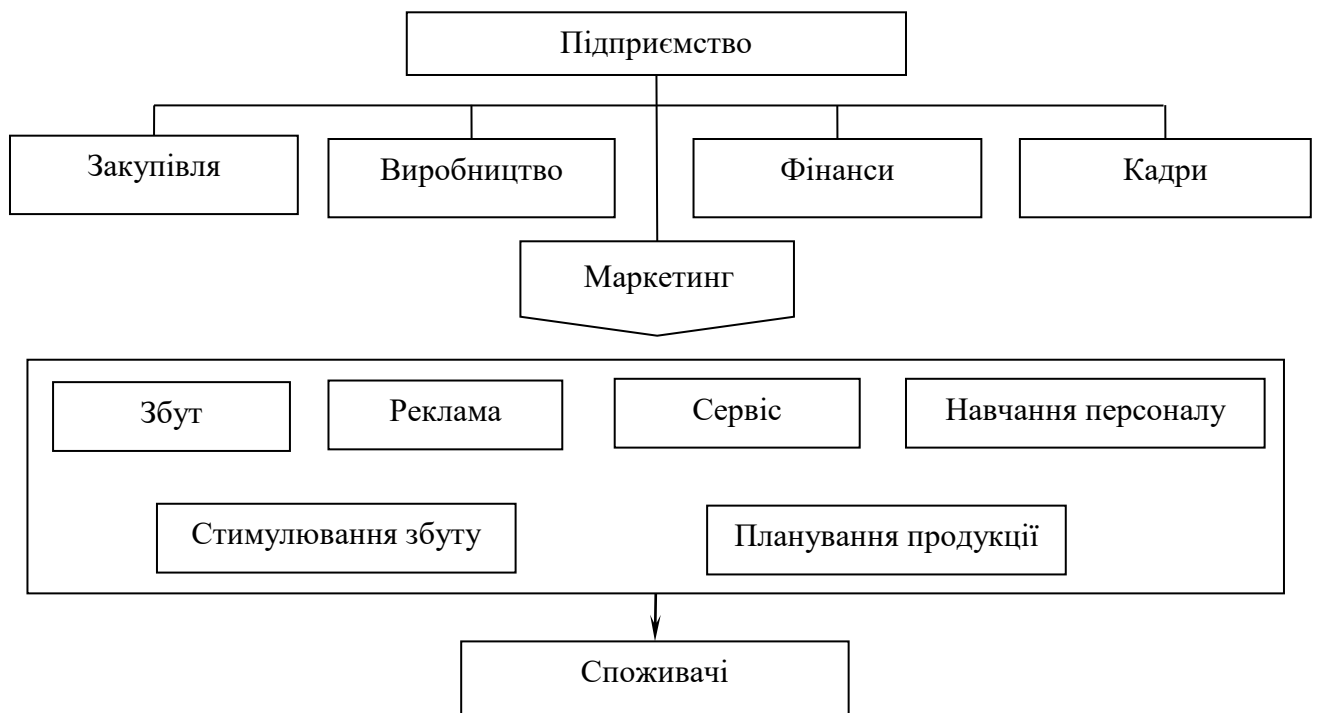


Рис. 7.8. Інтегрована маркетингова організаційна структура

Усі підрозділи разом, інтегровано впливають на споживачів.

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

Західні фахівці з маркетингу вважають, що перехід на маркетингове управління через міжфункціональні команди – це значний прогрес у процесі підвищення раціональності маркетингового управління.

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

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

Різновидом управління через міжфункціональну команду є управління організаційними відносинами за типом «маточини і спиці». У центрі такої структури довготермінових взаємовідносин у компанії – міжфункціональна команда, яка відіграє роль маточини. До складу міжфункціональної команди можуть включатися

представники підприємств-підрядників з числа дизайнерів, постачальників, замовників або рекламного агентства. Управління іншими взаємовідносинами може здійснюватися через службу збуту чи шляхом проведення засідань і електронного обміну даними.

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

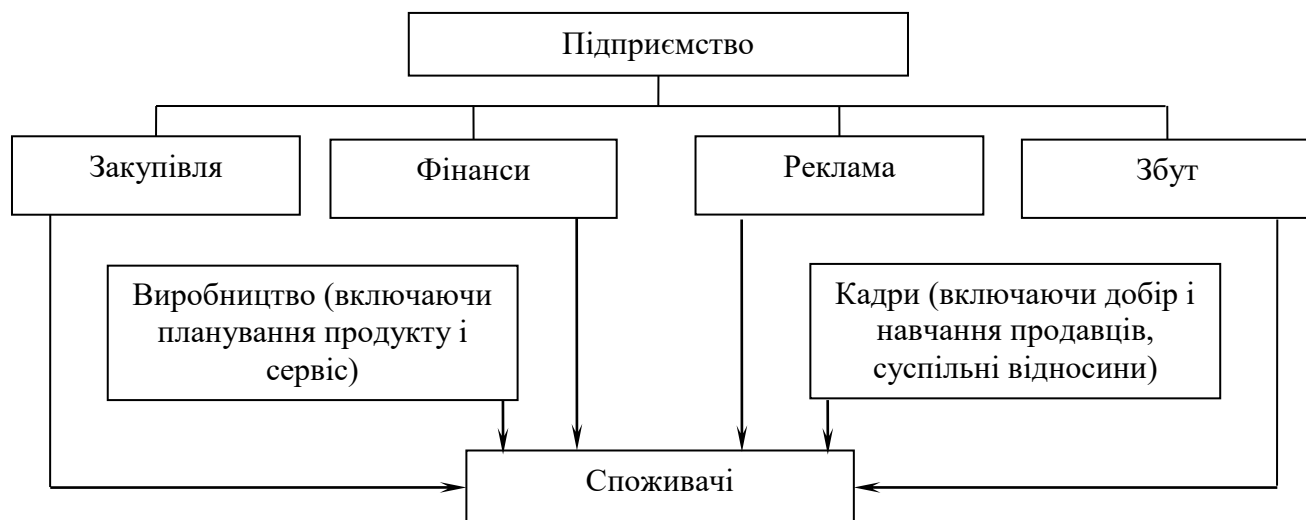


Рис. 7.9. Неінтегрована маркетингова організаційна структура

У цьому випадку кожний підрозділ окремо впливає на споживачів.

Крім стаціонарних маркетингових оргструктур на підприємствах також можуть утворюватись тимчасові. Вони найчастіше формуються з однієї чи кількох груп працівників різних підрозділів і створюються для вирішення завдань тимчасового характеру.

Такими органами можуть бути:

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

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

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

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

4. Сучасні тенденції розвитку організаційних структур маркетингу

Крім викладених базових підходів, можна виділити декілька варіантів організації маркетингу з урахуванням останніх тенденцій його розвитку як з позицій науки, так і практики.

Так, тенденція розвитку «мікс» у напрямку створення комплексу обслуговування клієнтів запропонувала *підхід, коли тактичний рівень маркетингової діяльності опускається до рівня оперативного обслуговування і зливається з ним.*

Дослідження клієнтів, тестування товарів і послуг, комунікаційна активність реалізується в рамках таких програм обслуговування. Більшою мірою це характерно для компаній, що надають послуги, й достатньо ефективно працюють в цій сфері.

Структура управління в маркетингу відносин обумовила виникнення нового *організаційного типу маркетингу баз даних* і перехід від сегментаційного підходу до індивідуального маркетингу. Всі функції маркетингу модернізуються і будуються навколо бази даних клієнтів.

Дослідження, розроблення товарів, просування і стимулювання, розподіл реалізуються у межах бази даних. Крім того, змінюються стратегічні рішення: на перший план виходить розвиток бази, а потім реалізація стратегій відбувається у межах бази клієнтів.

Незалежно від типу організаційної структури всі підрозділи маркетингу на підприємстві (центри, відділи, служби, бюро, групи) мають бути тісно пов'язані між собою. Від змісту та ступеня інтеграції внутрішньо-системних зв'язків, характеру взаємовідносин і визначення чіткої функціональної специфіки в діяльності елементів маркетингової структури залежить ефективність підприємства.

Тема 8. Управління розробкою та реалізацією комплексу маркетингу

1. Управління товарною політикою підприємства.
2. Управління ціновою політикою підприємства.
3. Управління збутовою політикою підприємства.
4. Управління комунікаційною політикою підприємства.

1. Управління товарною політикою підприємства

Маркетингова товарна політика – це комплекс заходів зі створення товарів (послуг) і управління ними для задоволення потреб споживачів й отримання підприємством прибутку.

Структура маркетингової товарної політики складається з таких трьох складових: розробка товару (послуги); обслуговування товару; елімінування.

Розробка товару (послуги) – це створення нової продукції (створення нового товару (послуги)) або модифікування (поліпшення) наявних властивостей та

характеристик товару (послуги).

Обслуговування товару – це підтримання сукупності властивостей товарів (послуг), які уже впроваджені на ринок.

Елімінування – це процес виведення морально та (або) фізично застарілих товарів з ринку.

Розробка товарів (послуг) дає змогу підприємству: здійснити прорив на ринок; перемогти у конкурентній боротьбі; зберегти й розширити свою ринкову частку; збільшити доходи та прибуток.

З погляду маркетингу *товар* – це все те, що призначене для задоволення певної потреби й пропонується на ринку для продажу. Товаром можуть бути матеріальні об'єкти, послуги, місця, організації та ідеї.

Товар доцільно розглядати з позиції трьох рівнів:

– *товар за задумом* – це та основна ідея товару, той зиск, який отримує споживач у результаті його купівлі та споживання;

– *товар у реальному виконанні* – це реально створений товар з характерною для нього сукупністю властивостей, функцій, дизайну, ціни, упаковки, марки;

– *товар з підкріпленням* – це ті додаткові послуги й вигоди, які отримує споживач у процесі купівлі й споживання саме цього товару.

Підприємство, яке випускає товари на ринок, повинно потурбуватись, щоб споживачі його ідентифікували й відрізняли від аналогічних товарів конкурентів, тобто стає необхідною власна ринкова атрибутика: товарна марка, товарний знак, упаковка, штрих-код.

Товарна марка – це ім'я, назва, символ, малюнок чи їх поєднання, призначені для ідентифікації товарів або послуг конкретного виробника і диференціації їх від товарів-конкурентів. За допомогою товарної марки формується імідж підприємства-виробника й імідж його товару.

Товарний знак – це товарна марка (або її частина), що зареєстрована у встановленому порядку й має юридичний захист. Товарний знак є об'єктом промислової власності, його юридичний захист здійснюється на основі Закону України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг», а офіційну реєстрацію товарних знаків виконує Держпатент України.

Функції товарних знаків: створюють відмінності між товарами; полегшують ідентифікацію товару; виступають гарантом якості товару; надають інформацію про товар та його виробника; рекламують товар; забезпечують правовий захист товару.

Упаковка – це засіб або комплекс засобів, що забезпечують захист товару при його переміщенні від виробника до споживача. Вона захищає товари при збереженні і транспортуванні, її використовують для реклами і різноманітних, адресованих споживачу повідомлень. Сьогодні упаковка є важливою складовою іміджу підприємства.

Розрізняють три види упаковок: внутрішня – вмістилище товару; зовнішня – конструкція для захисту внутрішньої упаковки; транспортна – конструкція,

призначена для пакування, зберігання, транспортування.

Функції упаковки:

- дає можливість збирати в потрібних обсягах і формі різні продукти;
- захищає товар при транспортування та зберігання;
- полегшує використання продукту;
- є засобом комунікації;
- є елементом планування продукції.

Водночас використання упаковки пов'язане з певними проблемами, основними з яких є: висока вартість, забруднення навколишнього природного середовища, ступінь правдивості інформації на упаковці.

Штрих-код або система штрихового кодування товарів надає значні переваги і виробнику, і правцю, і споживачеві, сприяє вирішенню проблеми ідентифікації товару та захищає його від підробок.

Товарна стратегія підприємства розробляється на перспективу і може включати три стратегічних напрямки покращення привабливості його товарного міксу:

- стратегія інновації товару (диверсифікація товару, диференціація товару);
- стратегія варіації функціональних властивостей товару (варіація фізичних властивостей, варіація дизайну, варіація імені чи/та марки, варіація забезпечення додаткових ефектів, варіація іміджу тощо);
- стратегія елімінації (спеціалізація, зміна сорту товару).

Стратегія інновації товару означає програму розробки й впровадження нових товарів. Вираз «новий товар» використовується як для позначення удосконалень, оновлення існуючих товарів, так і для характеристики абсолютно нових споживчих благ, які вперше пропонуються споживачам.

Диференціація товару є процесом розробки ряду істотних модифікацій товару, які роблять його відмінним від товарів-конкурентів. Метою диференціації товару є зростання його конкурентоспроможності, підвищення привабливості товару через врахування особливостей окремих ринків або сегментів ринку, переваг споживачів. Ця стратегія застосовується тоді, коли підприємство починає виробляти додаткові товари, які планує вивести на нові ринки збуту.

При проведенні диверсифікації можливі зміни, як товару, так і ринків або їх комбінації.

Модифікацію товарів, які вже містяться у виробничій програмі, називають також варіацією товару. Вона є однією із стратегій збільшення тривалості етапу зрілості товару в життєвому циклі й спрямована на розширення сфери застосування існуючих товарів і залучення нових покупців для їх купівлі.

Завдання стратегії елімінації товару полягає у виділенні таких товарів, які виглядають сумнівними з точки зору подальшої привабливості для ринку, що є основою для ухвалення рішень щодо подальшої долі товарів: залишати їх у товарній номенклатурі або зняти з виробництва та вести з ринку.

2. Управління ціновою політикою підприємства

Цінова політика – це комплекс заходів щодо визначення цін, цінової стратегії і тактики, умов оплати праці, варіювання цінами залежно від позиції на ринку, стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Згідно маркетингу *ціна* – це сума коштів, яку споживач готовий заплатити за товар.

Цінова стратегія – це напрям дій підприємства щодо ціноутворення з метою досягнення визначених цілей у конкретній ринковій ситуації протягом конкретного періоду.

Визначення «цінової стратегії» потребує уточнень щодо двох аспектів: «ціль ціноутворення» та «конкретні ринкові ситуації», в яких обирається та чи інша цінова стратегія і визначаються ціни на товари.

Розробка цінової стратегії передбачає прийняття великої кількості різноманітних рішень. Класифікацію цінових стратегій підприємства представлено на рис. 8.1.

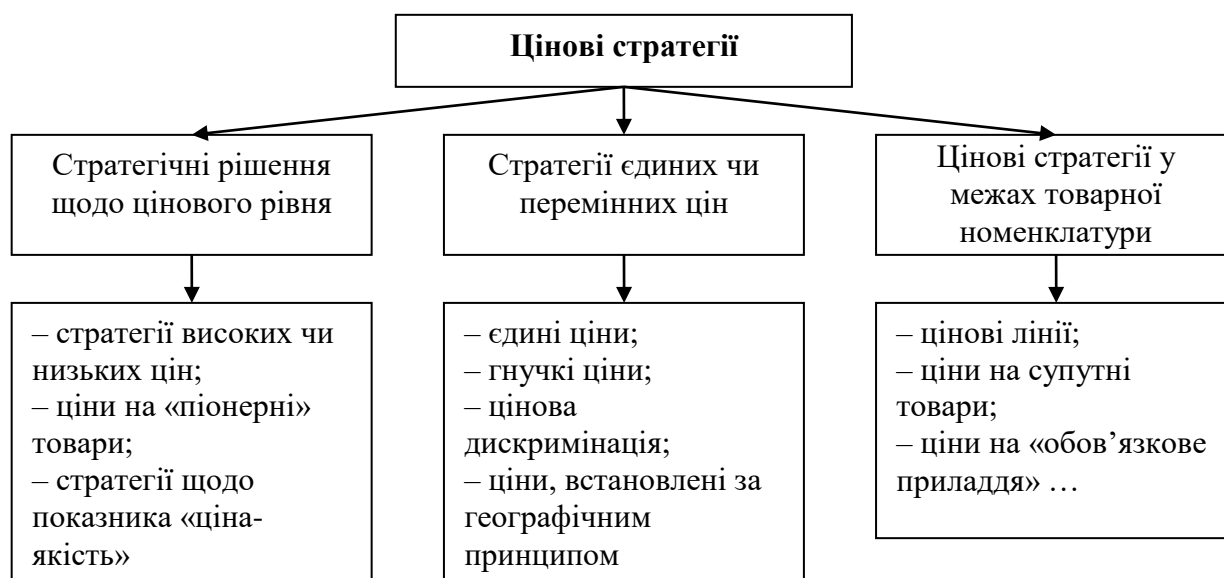


Рис. 8.1. Класифікація цінових стратегій

Розрізняють два принципово відмінні типи стратегій щодо цінового рівня: стратегія високих цін; стратегія низьких цін.

Вибираючи відповідну стратегію необхідно врахувати цілі цінової політики підприємства та психологію ціносприйняття.

Високі «престижні» ціни асоціюються у споживачів із високою якістю товару, що зумовлена використанням якісних матеріалів, ретельним виготовленням, дотриманням всіх вимог технології, а також високим рівнем сервісу. Висока ціна, відіграючи роль індикатора якості, має значний вплив при купівлі складних і цінних товарів. Але слід зауважити, що високий рівень цін приваблює і конкурентів.

Низькі ціни є привабливими для значної частини ринку і дають змогу

збільшувати продаж товарів, вести активну конкурентну боротьбу.

При встановленні цін на принципово нові, «піонерні» товари, ці дві альтернативні стратегії проявляються найяскравіше, це: стратегія «зняття вершків»; стратегія «проникнення» на ринок.

Стратегія високих цін, або *стратегія «зняття вершків»*, передбачає максимально високі ціни під час виведення на ринок нового продукту, а потім поступове зниження цін (товар при цьому пропонується новим сегментам ринку).

Деякі підприємства ефективно використовують протилежну стратегію – *стратегію «проникнення» на ринок*, відразу встановлюючи на свою новинку відносно низьку ціну, що, за інших сприятливих умов, дозволяє залучити велику кількість споживачів та захопити значну частку ринку. Така стратегія забезпечує високий рівень продажу, що призводить до зниження витрат.

У практиці маркетингу використовуються й інші цінові стратегії.

Стратегія щодо показників «ціна-якість» передбачає встановлення ціни з урахуванням показників ціни та якості.

Ще один елемент, який розглядають при визначенні ціни, і який пов'язаний із психологією ціносприйняття – *стратегія незаокруглених цін*. Такі ціни на декілька одиниць нижчі від найближчого круглого числа (4,95 грн., 298 грн.). Вважається, що незаокруглені ціни спрацьовують тому, що по-перше, ціна нижче округленої сприймається покупцями як суттєво менша ніж заокруглена; по-друге, складається враження, що ціна справді відповідає реальним витратам виробника, по-третє – споживачам просто подобається отримувати здачу.

Стратегії єдиних чи перемінних цін. При застосуванні єдиних цін підприємство встановлює однакову ціну для всіх споживачів, які хотіли б придбати товар чи послугу за аналогічних умов. Ціна може змінюватись залежно від рівня сервісу, кількості придбаного товару чи надання кредиту, але вона є єдиною для всіх споживачів при однаковому поєднанні товарів та послуг.

За умови фінансової стабільності єдину ціну чітко зазначають на упаковці або на самому товарі. Такий підхід викликає довіру споживачів і зручний у практичному використанні.

Значна кількість виробників і торговельних посередників використовує *диференціацію цін*. Перемінні ціни можуть мати різний характер: якщо витрати на виробництво чи реалізацію продукції змінюються під впливом певних факторів, може бути застосована стратегія *гнучких цін*; якщо підприємство при незмінних витратах продає товар за двома чи більше різними цінами, вони можуть мати *дискримінаційний* характер.

У деяких випадках застосування дискримінаційних цін може заборонятися законодавством.

При визначенні ціни на товар використовуються різні методи:

- «середні витрати плюс прибуток»;
- розрахунок ціни на основі аналізу безбитковості та забезпечення цільового

прибутку;

- встановлення ціни на основі орієнтовної цінності товару;
- встановлення ціни на основі рівня поточних цін (цін конкурентів);
- визначення ціни через торги.

Метод «середні витрати плюс прибуток» широко використовується, насамперед, при виконанні державних замовлень. Особливості використання цього методу: виробники більше зв'язані з розрахунком витрат, ніж із попитом на товар; спрощується процес визначення ціни; метод зручний, якщо не треба часто коригувати ціни; існує думка, що такий підхід влаштовує як покупця, так і виробника, оскільки при його в галузі конкуренція зводиться до мінімуму, адже ціни часто близькі.

З одного боку, розрахунком ціни на основі аналізу *безбитковості та забезпечення цільового прибутку* користуються підприємства, діяльність яких щодо одержання прибутку обмежується відповідними законодавчими актами, з другого – багато підприємств цільовим шляхом встановлюють певний відсоток прибутку на вкладений капітал. Використання цього підходу на практиці значно ускладнюється, тому що на процес продажу впливає ряд факторів, причому неоднозначних.

Метод встановлення ціни *на основі відчутної цінності товару* обумовлений специфічними підходами до роботи на ринку. Розрахунок робиться на певну категорію покупців, які погоджуються платити не тільки за вартість товару, а й за комплекс інших послуг. Доплати пов'язані з доставкою, обслуговуванням тощо.

Вибір ціни *на основі рівня поточних цін* орієнтує діяльність підприємства у сфері ціноутворення передусім не на власні витрати, а на ситуацію на ринку, на цінову політику підприємств-конкурентів. Поведінка підприємств адекватна їхньому становищу на ринку. Підприємство-лідер, як правило, диктує свої умови. Дрібніші підприємства можуть собі дозволити орієнтуватися на лідера, змінювати ціни після того, як це зробив він та його найближчі партнери. В олігополістичних сферах діяльності коливання цін взагалі мінімальні.

Можливий варіант *встановлення ціни і на основі торгів*. Торги – своєрідний метод укладання договорів купівлі-продажу чи підяду, за якими покупець (замовник) оголошує конкурс на виробництво товару із заздалегідь визначеними техніко-економічними показниками. Одержавши й порівнявши пропозиції, замовник підписує контракт з виробником (продавцем), який пропонує найвигідніші умови. Такий метод поширений при спорудженні великих об'єктів (підприємства, сховища, електростанції), постачанні машин й устаткування, виконанні масштабних НДДКР. Законодавства багатьох держав зобов'язують при розв'язанні важливих соціальних завдань вдаватися до залучення до торгів широкого кола виробників.

3. Управління збутовою політикою підприємства

Збут продукції є найважливішим елементом маркетингової діяльності підприємства, тому що саме на цьому етапі виготовлена продукція потрапляє на

ринок і реалізується, а підприємство одержує прибутки й відшкодовує витрачений капітал. І тільки реалізувавши товар та одержавши прибуток, підприємство досягає кінцевої цілі – витрачений капітал набуває грошового вигляду.

Збут можна розглядати в широкому аспекті, як гармонійність операцій, пов'язаних з дослідженнями попиту, встановлення контактів зі споживачами, оформлення контрактів про поставку товарів, формування портфеля замовлень, встановлення завдань виробництву і в більш вузькому аспекті – як реалізація готової продукції.

Збутова політика підприємства є комплексом заходів, спрямованих на організацію дієвої та результативної збутової мережі з метою підвищення ефективності продажу продукції.

Критеріями ефективності формування збутової стратегії є швидкість товароруху, рівень витрат обігу, обсяги реалізації продукції та одержаний прибуток.

При розробці збутової стратегії підприємству необхідно враховувати значну кількість факторів, до основних з них належать:

- характеристика та особливості ринку – місткість, стадія розвитку, торгівельна практика, цільність розподілу покупців;

- особливості кінцевих споживачів – їх кількість, концентрація, розмір середньої разової купівлі, рівень доходів;

- ступінь конкуренції, особливості збутової політики конкурентів – їх кількість, концентрація, збутова стратегія і тактика, взаємовідносини в системі збуту;

- порівняльна вартість різних збутових систем;

- можливості самого підприємства – його фінансовий стан, конкурентоспроможність, основні напрями ринкової стратегії, обсяги виробництва;

- характеристики товару – функції, рівень якості, ціна, сезонність виробництва та попиту, вимоги до технічного обслуговування, терміни зберігання тощо.

З урахуванням перелічених факторів підприємства застосовують різні варіанти стратегій збуту та сервісного обслуговування:

- стратегії організації збуту (з посередниками чи без них): стратегія прямого збуту, стратегія непрямого збуту, стратегія змішаного збуту;

- стратегії розподілу продукції: стратегія інтенсивного розподілу, стратегія ексклюзивного розподілу, стратегія селективного розподілу;

- стратегії організації сервісу: організація сервісу підприємством-виробником, організація сервісу філіями підприємства-виробника, організація сервісу виробниками запасних частин, передача сервісу спеціалізованій фірмі, передача сервісу посередникам, передача сервісу підприємству-покупцю

Коротко розглянемо основні з них стратегій.

При організації системи збуту, каналів товароруху керівництво підприємства вирішує, працювати з посередниками, чи обійтися без них.

Стратегія прямого збуту передбачає, що виробник продукції відмовляється

від послуг незалежних посередників, створює власну торгівельну мережу і бере на себе всі функції по розподілу, просуванню і продажу товару кінцевим споживачам.

Стратегія прямого збуту має значні переваги, головна з них – спроможність підприємства-виробника контролювати процес збуту і швидко реагувати на зміни потреб ринку. Але така стратегія є неефективною, якщо споживачів продукції багато, а створення власної збутової мережі для їхнього обслуговування потребує непропорційно великих витрат в порівнянні з обсягами продажу та= прибутків.

При застосуванні *стратегії непрямого збуту* підприємство-виробник користується послугами посередників, які створюють канали розподілу продукції і беруть на себе всі функції з просування товарів до кінцевих споживачів.

Непрямий збут через посередників застосовується переважно на ринках споживчих товарів.

Стратегія змішаного збуту передбачує використання підприємством прямого і непрямого збуту на різних ринках, наприклад, при значній концентрації споживачів в одному районі та їх розсосередженні в іншому. У першому випадку доцільна стратегія прямого збуту, у другому – робота через посередників.

В залежності від числа посередників на кожному рівні каналу просування виділяються три варіанта стратегії розподілу продукції підприємства.

Стратегія інтенсивного розподілу полягає в тому, що підприємство-виробник працює з максимальним числом посередників на кожному рівні каналу розподілу як оптових, так і роздрібних. Так розподіляються технічно прості, недорогі товари повсякденного попиту.

Стратегія ексклюзивного (виключного) розподілу полягає в жорсткому обмеженні кількості посередників, які працюють з товарами чи послугами виробника. В цьому випадку укладаються ексклюзивні дилерські угоди, згідно з якими торгівельні компанії зобов'язуються виключити із власного асортименту товари конкуруючих марок і організувати професійний агресивний збут продукції підприємства-виробника. Виробники контролюють діяльність продавців і рівень сервісу, який вони надають.

Стратегія селективного розподілу передбачає укладання угод з обмеженою кількістю посередників про їх виключне право на реалізацію продукції в даному регіоні. Застосовується на ринках значної місткості, щоб посередники не конкурували між собою. При реалізації цієї стратегії виробник одержує можливість розширити власну присутність на ринку при більш жорсткому контролі та з меншими витратами в порівнянні з інтенсивним розподілом.

4. Управління комунікаційною політикою підприємства

Просування товару на ринку здійснюється за допомогою системи маркетингових комунікацій, яка спрямована на інформування, переконання, нагадування споживачам про товар підприємства, підтримку його збуту, а також створення позитивного іміджу.

В комунікативній політиці підприємства використовуються наступні інструменти комунікацій:

- *реклама* – будь-яка оплачена конкретно особою форма комунікацій, призначена для просування товарів, послуг або ідей;

- *стимулювання збуту* – різні види маркетингової діяльності, які на певний час збільшують вихідну цінність товару або послуги й прямо стимулюють купівельну активність споживачів (наприклад, купони або пробні зразки), роботу дистриб'юторів і торговельного персоналу;

- *паблік рілейшнз (зв'язки з громадськістю)* – координовані зусилля щодо створення позитивного іміджу підприємства, доброзичливого ставлення до нього та його товару;

- *прямий маркетинг* – інтерактивна система маркетингу, що дозволяє споживачам легко одержувати відомості, що їх цікавлять, і здобувати товари за допомогою використання різних каналів поширення інформації;

- *персональний продаж* – усна презентація товару під час бесіди з одним або кількома потенційними покупцями з метою продажу товару;

- *спеціальні засоби для стимулювання торгівлі або інтегровані маркетингові комунікації у місці продажу*;

 - *упаковка*;

 - *спеціальні сувеніри*;

 - *спонсорство*;

 - *сервісне обслуговування*.

Маркетингова комунікаційна стратегія – це система напрямів дій підприємства щодо забезпечення його інформаційної присутності на ринку та формуванню довгострокових партнерських відносин з іншими ринковими суб'єктами в процесі створення і розподілу певних цінностей.

Організація ефективної співпраці з посередниками вимагає від підприємства-виробника визначитися, яку комунікаційну стратегію впливу на посередника варто обрати: прощтовхування, залучення або комбіновану.

Стратегія прощтовхування передбачає спрямування зусиль підприємства на заохочення посередників включити в асортимент його товари, створити необхідні товарні запаси, виділити в торгових залах підприємств роздрібної торгівлі найкращі місця і заохотити споживачів до купівлі товарів підприємства.

Стратегія залучення передбачає зосередження основних комунікаційних зусиль на кінцевих споживачах з метою створення їх позитивного ставлення до товару і марки для того, щоб споживач сам вимагав цей товар у посередника, заохочуючи його цим до торгівлі цією маркою.

Комбінована стратегія передбачає використання обох стратегій.

Вибір комунікаційної стратегії залежить від товару: виробники товарів промислового призначення віддають перевагу стратегії прощтовхування, а

виробники відомих марок споживчих товарів стратегії залучення. При цьому недостатня увага до формування лояльності посередників може мати для підприємства сумні наслідки (наприклад, зниження проміжних рекламних зусиль).

Вибравши оптимальний канал розподілу та стратегію впливу на посередників, слід визначитися, з якими з них конкретно буде працювати фірма, як їх мотивувати, оцінювати.

Тема 9. Мотивація маркетингової діяльності

1. Менеджерська сутність маркетингової мотивації.
2. Мотивація орієнтування підприємства на споживача.
3. Мотивація покупця.
4. Мотивація торговельного персоналу.

1. Менеджерська сутність маркетингової мотивації

У переважній більшості підручників та посібників з маркетингу мотивування не розглядається як загальна функція маркетингового менеджменту, окремо вивчаються мотиваційні аспекти поведінки споживачів, посередників, а також інструменти стимулювання суб'єктів ринку. Водночас говорячи про маркетинговий менеджмент, потрібно розглядати мотивування, як загальну функцію управління.

Це обумовлено тим, що в будь-якому спрямуванні менеджменту основна управлінська діяльність зводиться до спонукання зусиль і участі в досягненні поставлених цілей. У зв'язку з тим, що менеджмент перетворився в відокремлену спеціалізовану діяльність, його завдання, насамперед, полягає в тому, щоб переконати інших людей здійснювати необхідні дії і брати на себе певні обов'язки щодо участі в процесі праці чи обміну. Тільки в цьому випадку можуть бути реалізовані плани й досягнуті цілі підприємства.

Термін «мотивація», може розглядатися в декількох контекстах: при визначенні потреб людей та їхніх цілей; при аналізі процесу прийняття людиною рішення про певний спосіб дії, спрямований на досягнення цілей; при здійсненні впливу на поведінку інших людей.

Водночас слід зазначити, що маркетинговим менеджерам потрібно впливати не тільки на поведінку та інтереси власного персоналу, але й намагатись впливати на смаки, потреби, поведінку споживачів для придбання саме товарів і послуг конкретного підприємства.

Мотивація передбачає, що поведінка людини пов'язана з досягненням певної цілі. Суб'єкти ринку роблять вибір, виходячи із власного досвіду й сприйняття певної ситуації. Звичайно поведінка людини визначається її звичками, смаками, купівельною спроможністю, прецедентами та неусвідомленими вчинками. І тому значення мотивації в маркетинговому менеджменті полягає в тому, щоб

зорієнтуватись в рамках невизначеності для прийняття не рутинних, а оригінальних, нових рішень.

Дії всіх суб'єктів ринку багато в чому визначаються не стільки об'єктивною реальністю, фактичними реаліями справ, скільки індивідуальним сприйняттям дійсності. Це пояснюється тим, що людина, як суб'єкт інформаційного процесу, не в змозі сприйняти повний його обсяг. Тому здоровий глузд, яким керується людина, формується в процесі відбору доступної інформації, пропускаючи її через «фільтри», ефективність яких залежить від сили сигналу, потреби в ньому, репутації сигналу, що надсилається, досвіду і знань суб'єкту.

Навіть тоді, коли суб'єкти отримують однакову інформацію, вони реагують по-різному. В цьому полягає особисте сприйняття інформації як активного психологічного процесу, завдяки якому відбувається відбір стимулів і перетворення їх в змістовний взірць. Більшість з нас, купуючи товар, широко використовують певні категоріальні системи, які відображають особистий досвід, соціальний статус тощо.

Загалом на дії суб'єктів ринку впливає сприйняття та інтерпретація ними поточної ситуації, яка може відрізнитися від думки інших людей. Тому дуже важливо для виробника усвідомити поведінку людини, вміти поглянути на ситуацію очима іншої людини, проаналізувати вплив думок суб'єктів ринку на їх дії.

Отже, для менеджменту важливо регулювання поведінки, тобто вміння змінити поведінку людини з допомогою адекватних і своєчасних дій. Методи регулювання поведінки спрямовані на певну поведінку, а не на відносини і почуття. Насамперед, важливо визначити, що змушує людину діяти певним чином і якої винагороди за це вона чекає. Саме використовуючи це можна змінити її поведінку. На практиці виділяється декілька принципів регулювання поведінки:

- винагорода повинна здійснюватися тільки тоді, коли наявна поведінка є бажаною;
- винагороджувати потрібно якомога частіше, відразу після виконання бажаних дій, щоб зв'язок між винагородою і поведінкою був очевидним;
- винагорода діє ефективніше, ніж покарання та байдужість;
- причина поведінки людини пов'язана з її вимогою надбати дещо цінне, що повинен виявити і запропонувати менеджер з маркетингу.

Поведінка людини завжди мотивована. Тому потрібно використовувати певні можливості, що визначають її поведінку загалом і в кожному окремому випадку. Як правило, це внутрішні спонукання і потреби з одного боку, а з іншого це сприйняття і пізнання навколишнього середовища.

2. Мотивація орієнтування підприємства на споживача

Сучасна практика господарювання переконливо свідчить, що гарантія стабільних обсягів продажу і прибутків підприємства залежить від взаємовигідних

відносин із споживачем та іншими партнерами. Таким чином, мотивація до прибуткової діяльності пов'язана із залученням споживачів шляхом задоволення їх потреб.

Створення підприємства, зорієнтованого на споживача потребує не тільки чітко сформульованих цілей і наполегливості у формуванні доброзичливих відносин з ними, але й активної участі всього персоналу у цьому процесі. Основними етапами створення такого підприємства є: визначення місії, маркетинговий аудит, формулювання стратегії, навчання та перепідготовка персоналу, реалізація, підтримка орієнтації на споживачів.

Насамперед, менеджерам і співробітникам потрібно усвідомити нове спрямування підприємства. Таке усвідомлення пов'язане з: встановленням чіткої цілі; задоволенням потреб споживачів внаслідок отримання переваг в конкурентній боротьбі; завоюванням купівельних переваг шляхом усвідомлення потреб споживачів; випуском товарів, що мають високу цінність на ринку.

Наступний етап пов'язаний із отриманням інформації, яка б сприяла розробці рекомендацій щодо підвищення реальної ефективності роботи підприємства. Для цього використовують декілька видів аудиту:

- споживацький аудит, який визначає рівень задоволення потреб споживачів, необхідні заходи щодо покращення обслуговування і визначає критерії оцінки якості роботи;

- аудит конкурентного середовища, що оцінює зміни в попиті, зовнішньому середовищі, технологіях, ринках і культурі, надає пропозиції про можливість збереження конкурентоздатності підприємства;

- аудит настанов і поглядів працівників пов'язаний з тим, щоб визначити, що вони думають про підприємство; чи можливі взаємовідносини для командної роботи із задоволення потреб споживачів; що потрібно зробити для мотивації подальшої ефективної роботи.

Формування стратегії пов'язане з ефективним позиціонуванням продукту з тим, щоб завоювати прихильність споживачів. Це пов'язане з визначенням цільових ринків на яких можна надіятись на завоювання уваги споживачів й диференціювати свій продукт від продукту конкурента.

Навчання і перепідготовка персоналу пов'язані з проведенням достатньо великомасштабної кампанії в цьому напрямку.

Проблема реалізації стратегії в значній мірі залежить від активності участі всього персоналу в цьому процесі. Кращим способом може бути надання працівникам можливості самостійної розробки завдань і цілей трансформації. Відповідальність за їх досягнення реалізується в гуртках якості та в проблемних гуртках.

І останнє, це постійна підтримка на всіх етапах орієнтації на споживача, щоб робота не перетворилась на чергову реорганізацію, а стала основним напрямком діяльності підприємства.

Важливо не тільки залучити нових споживачів, але й не втратити існуючих.

Водночас слід зазначити, що на залучення нового покупця підприємство витрачає в п'ять разів більше коштів, ніж на утримання існуючого. Тому постійний покупець повинен бути впевненим в тому, що виробник все робить для його вигоди. І зміну продукту підприємством, він буде сприймати як намагання виробника сприяти майбутньому його надбанню.

При утриманні споживача, тобто орієнтації на його інтереси, підприємству потрібно: створювати умови, які не сприяють зверненню до інших постачальників товару; повне задоволення споживача та підтримання маркетингу партнерських відносин.

Дуже важливим елементом в процесі залучення споживачів є зацікавленість всіх партнерів в задоволенні їхніх потреб. Тому до їх уваги може попадати велика кількість потенційних споживачів,

З ростом кількості лояльних покупців зростають доходи підприємства. Але цей процес потребує як додаткових інвестицій, так і певних зусиль маркетингового менеджменту.

Крім того, звертаючи свою увагу на потреби споживача підприємства можуть запропонувати програми частотного маркетингу (стимулювання за частоту звернень до товару підприємства) чи клубні маркетингові програми, але це вже більше стосується мотивації покупця.

3. Мотивація покупця

Складніше всього підприємству зацікавити в своєму продукті новою споживача. Це дуже складний, багатоступінчатий і тривалий процес.

Перше – це упізнавання товару. Дуже важливо заставити покупця звернути увагу і головним в цьому є швидке спілкування. Воно досягається при допомозі:

- виразності, яка виявляється в перших 7-8 словах, які розкривають даний бізнес, потім стільки ж слів про переваги цього товару і ще 3-5 слів, що повертають покупця до товару чи послуги;
- наочності, яка повинна відповідати очікуванням людей, візуальному вигляду, щоб зумовити бажання до купівлі;
- візуального вигляду, який може відображати певну проблему чи її вирішення, причому останнє більш вигідніше;
- емоційного настрою, який іноді переважає логіку потреби в товарі;
- ефективного висловлювання при допомозі підбору слів, які позитивно впливають на споживача.

Після наведення певного контакту із споживачем потрібно побудувати відносини – тобто міцні взаємовигідні зв'язки. А взагалі, це вже реалізація техніки управління мотивацією. До якої відносяться: реклама, яка будує відносини; упаковка товару; побудова фраз, які б більше орієнтувались на потреби клієнта.

Дуже важливим є стиль поведінки, який більш точніше може передати зміст звернення. До додержання гармонії стилю і змістовності відносяться: зовнішній вигляд; зв'язок із споживачем (торговий знак, логотип, візитну картку); професіоналізм, який не потрібно виявляти в показній формі, а достатньо надати клієнту потрібну інформацію.

Наступним кроком є необхідність заставити попередньо створену Вашу ідентичність працювати на Вас. Вона включає:

- назву, яка б пояснювала клієнту, чим ви займаєтесь і чим краще інших;
- необхідність бути непередбаченим і незабутнім, оригінальним;
- орієнтацію на клієнта, тобто при виборі назви намагатись виділити пріоритетну рису справи; визначитись з тим, що бажаєте досягнути.

Важливим є товарний знак. Він повинен бути: незвичайним; простим; відбиваючим дух підприємства.

Товарний знак пов'язаний з вдало підібрати слоганом, який повинен: викликати емоційний відгук; визначати цільового покупця; перераховувати свої сильні сторони; не допускати рутинних прорахунків.

Другим після упізнавання товару потрібно сформуванню до нього довіру. Для цього необхідно подолати природну захисну реакцію споживача по відношенню до нового. В нагоді тут може стати:

- інформація для клієнтів, що сприяє вашій справі;
- використання емоційних факторів;
- створення впевненості у споживача в правильність вибору товару;
- переконання в чесності з допомогою доказів ваших тверджень;
- ефективні форми презентації і знайомства з новим товаром.

Довіру можна швидше забезпечити завдяки особистому контакту, ніж з допомогою листів і телефонних розмов. І тут головним є стиль контакту із споживачем: авторитарний стиль, коли керуються своїми власними «професійними міркуванням»; довірливий стиль спілкування в формі консультацій; друкований стиль враховуючий детальний опис тактики спілкування з клієнтом.

Більше довіряють переможцям ніж невдахам і тому потрібно виглядати переможцем завдяки стратегії підтримки основної продукції, як обличчя підприємства; доступності продукції завдяки розгалуженій мережі збуту; виважених стратегій; стабільності, яка викликає значну довіру до підприємства.

Третє, це мотивація засобами друку, радіо та телебачення. Цей вид мотивації споживача для придбання продукції полягає в тому, щоб в ефективній формі донести переваги товару і способу його придбання. Для створення ефективної мотивації необхідно:

- привернути увагу клієнта;
- створити у клієнта інтерес до ознайомлення з рекламою;
- створити у клієнта бажання придбати товар;

– спонукати клієнта до дії.

Четверте в створенні мотивації споживача це просування на ринку, тобто це розширення ринкової ніші та привертання уваги потенційних клієнтів до реклами та іншим формам просування.

Заходи, що сприяють запам'ятованості, зміцнюють довіру, повідомляють споживачам те, що ще їм не відомо, більше зацікавлюють клієнта. Все це здійснюється завдяки:

– розмірам заходів, які повинні зробити ім'я підприємства відомим, створити попит і налагодити відносини з потрібними суб'єктами;

– проведенню різноманітних заходів: презентацій; курсів і семінарів; демонстрацій; тематичних та промислових демонстрацій; приїзд відомих людей; шоу тощо;

– співробітництву з іншими підприємствами.

Значна мотивація пов'язана з виведенням на ринок нового продукту. Основними інструментами мотивування споживачів є:

– пробні зразки (роздача невеликої партії зразків; надання клієнту права місячного безкоштовного користування зразком; поширення зразків через роздрібну торгівлю, як додатку до покупки; надання безкоштовного обслуговування; організація демонстраційних пунктів; роздача зразків перехожим на вулиці, на різних заходах, виставках, в роздрібній мережі);

– премії та бонуси (права на премію чи знижку) чотирьох основних типів: на запам'ятовування імені підприємства; на прив'язування споживача до продукту; на стимулювання купівлі; на заохочування власних дистриб'юторів, при допомозі споживчих купонів – відстрочка платежів, надання продукції на випробувальний строк, контракт на безкоштовну експлуатацію строком до року;

– просування товару, що не пов'язане із зміною цін і використовується для мотивації власного персоналу з допомогою: стимулювання власне продажу; стимулювання у власних каналах реалізації; стимулювання власних клієнтів;

– програма із застосуванням систем знижок.

Це дуже ризикований захід і потребує від підприємства чітких розрахунків. Тому що підняти обсяги торгівлі на такий рівень, щоб перекрити витрати від знижок дуже складне завдання. У зв'язку з цим потрібно дотримуватись деяких правил:

– знижки можуть надаватись при певних умовах, наприклад, при купівлі певної кількості товару;

– знижки на один товар при умові, що покупець купить декілька інших товарів за звичайною ціною:

– використання знижок при реалізації продукції, яку звичайно мало хто купує (продаж з навантаженням);

– системи додаткового стимулювання при покупці партії товару, де, наприклад, кожна десята може бути безкоштовною.

Усі перелічені методи просування повинні забезпечити головне – збільшення обсягів збуту та отримання на цій основі прибутку.

4. Мотивація торговельного персоналу

Всі види переліченої мотивації можуть дати незначний успіх, якщо на останньому рубежі: продавець-покупець не буде достатньо приділено уваги мотивації торгового персоналу. Залучення високопрофесійних торгових працівників можливо тільки в умовах привабливої системи оплати праці, що включає премії за високі показники праці та адекватне винагородження за досвід та стаж роботи.

Ціль цієї функції маркетингового менеджменту полягає у встановленні контролю за виконанням певних умов, досягненні економії, забезпеченні розуміння підлеглими системи мотивації. Менеджмент визначає рівень та складові ефективної системи винагородження робітників.

Під мотивацією продавців розуміють їх ступінь готовності до виконання завдання чи досягнення певної цілі. Коли продавець сам намагається задовольнити запити перспективного клієнта, то для подібної дії наступного разу вже погрібна певна мотивація. Для цього розробляється ефективна система винагородження.

Основною вимогою для такої системи є простота і зрозумілість. Підприємство може змінювати свою систему винагородження, щоб адаптувати її до змін в конкурентному середовищі, але до цього потрібно підходити дуже обережно.

Повинні в цій системі знаходитись зв'язки між фіксованою зарплатою і комісійними, між старанністю та результативністю. Тобто система повинна сприяти досягненню певних цілей, які безумовно визначаються певною рольовою установкою торгового підрозділу. Цілі не повинні зводитись до виконання завдання з реалізації продукції, тому що такий підхід може звузити бажання пошуку і отримання нових замовлень, просування нових видів продукції тощо.

Для цього процесу можна виділяти характерні цілі:

- залучення і утримання здібних торгових агентів;
- підвищення чи збереження частки на ринку;
- посилення зусиль для проникнення на ринок;
- збереження існуючої клієнтури; швидке виведення на ринок нової продукції;
- послаблення впливу сезонного продажу: досягнення балансу по всіх категоріях продажу;
- поліпшення до- і післяпродажного обслуговування;
- забезпечення надходження управлінської інформації;
- підтримання потрібного рівня знань про товар;
- збільшення продажу по найбільш вигідним спрямуванням;
- розвиток нових ідей, які відносяться як до товару так і до його продажу.

Дуже важливою є і мотивація дистриб'юторів. З-поміж найпоширеніших прийомів щодо їх стимулювання можна назвати такі:

- знижки з ціни за купівлі домовленої кількості (партії) товару;
 - пропонування домовленої кількості одиниць товару посереднику безкоштовно за умови закупівлі ним певної кількості цього товару;
 - премії-«штовхачі», які виплачують за продаж товарів понад обумовлену кількість за певний проміжок часу;
 - організація конкурсів дистриб'юторів;
 - участь продавців у спільній з виробником рекламній кампанії з відповідною компенсацією витрат продавців на рекламу (так званий рекламний залік); забезпечення роздрібних торговців безкоштовними рекламними матеріалами (плакати, вимпели, наклейки тощо);
 - організація нарад дистриб'юторів, як правило, у мальовничих курортних місцевостях;
 - безкоштовне підвищення кваліфікації персоналу торгового посередника, особливо коли йдеться про технічно складну продукцію підприємства-виробника.
- На сам кінець потрібно пам'ятати, що створення дієвої системи мотивації – це завдання не на один день і потребує злагодженої роботи підприємства, споживачів та посередників.

Тема 10. Контроль маркетингової діяльності підприємства

1. Сутність і зміст процесу контролю маркетингової діяльності.
2. Види маркетингового контролю.
3. Аналіз маркетингової діяльності підприємства.
4. Маркетинговий аудит.

1. Сутність і зміст процесу контролю маркетингової діяльності

Заключним етапом процесу маркетингового менеджменту є *контроль і аналіз маркетингової діяльності*. Якщо контроль має за мету констатувати відповідність фактичних результатів запланованим, то аналіз, продовжуючи і поглиблюючи його, виявляє чинники, які впливали і у якій мірі на рівень досягнення запланованих результатів. Зі свого боку маркетинговий контроль і аналіз є складовими загальної функції управлінського контролю підприємства.

Контроль маркетингової діяльності – це процес визначення, вимірювання, оцінки та інформування про відповідність або відхилення фактичних результатів маркетингової діяльності від заданих (планових) параметрів.

Він закінчує цикл маркетингового менеджменту й водночас дає початок новому циклу управління маркетинговою діяльністю.

За результатами контролю в маркетингову діяльність вносяться відповідні корективи.

Система контролю повинна бути простою, зрозумілою для всіх, хто займається контрольною функцією на всіх рівнях управління маркетинговою діяльністю.

Система контролю повинна включати наступні елементи:

- *мету* – визначення відповідності фактичних результатів маркетингової діяльності запланованим;
- *входи* – джерела даних внутрішньої звітності та даних щодо зовнішнього маркетингового середовища;
- *виходи* – джерела інформації, які відображають обрані цілі, стратегії, програми, розподілення ресурсів;
- *алгоритм* – послідовність порядку здійснення контролю;
- *ресурси* – організаційні та фінансові ресурси, необхідні для здійснення маркетингового контролю;
- *підсистему зворотного зв'язку* – замкнений ланцюг інформаційної оргструктури, завдяки якому стає можливим корегування плану в разі необхідності;
- *стандарти* – сукупність планових показників, чинників, заходів тощо, з якими співставляються відповідно фактичні показники, чинники, заходи;
- *зовнішнє оточення* – допоміжна оргструктура (аудит і консалтинг), яка дозволяє здійснювати критичну оцінку застосованих маркетингових стратегій і системи маркетингового планування.

Основні завдання контролю: визначення фактичних значень параметрів маркетингової діяльності; порівняння їх з плановими величинами: аналіз величини параметрів та причин відхилення від запланованих значень; формування висновків за результатами контролю та відповідного звіту; визначення заходів щодо усунення відхилень і підвищення відповідальності.

До об'єктів контролю відносяться обсяги продажу, прибутків, збитків, реакція покупців на нові товари та послуги, відповідальність запланованих та реальних результатів маркетингової діяльності

Наукою і практикою маркетингового менеджменту визначено наступні *критерії*, які можуть бути використані для організації ефективної системи контролю:

- *ефективність контролю* (визначення корисності контролю шляхом порівняння витрат на ліквідацію недоліків і витрат на його організацію та проведення);
- *ефект впливу на виконавців* (чи викликає контроль стимули у виконавців до роботи без недоліків, наявність задоволення, ефект навчання, довіру, захисну реакцію);
- *виконання завдань контролю* (неприпустимість деяких методів і засобів – стеження, підслуховування) і реалізація прав суб'єктів контролю (захист даних, особистих сфер життя), дотримання відповідних положень.

2. Види маркетингового контролю

Зазвичай виділяють п'ять видів контролю: контроль річних планів, контроль

прибутковості, контроль ефективності, стратегічний контроль, контроль при управлінні маркетингом за результатами (контроль за результатами маркетингової діяльності) (табл. 9.1).

Таблиця 9.1

Види маркетингового контролю

Вид контролю	Головна відповідальність	Мета контролю	Зміст контролю
Контроль річних планів	Керівники вищого та середнього рівня управління	Перевірка, чи було досягнуто запланованих результатів	Аналіз обсягів продажів, аналіз ринкової частки, аналіз відношення обсягів продажу до витрат, фінансовий аналіз, аналіз думок споживачів та інших учасників ринкової діяльності
Контроль прибутковості	Контролер маркетингової діяльності	Перевірка, де підприємство отримує і втрачає гроші	Визначення прибутковості в розрізі продуктів, територій, споживачів, торговельних каналів тощо
Контроль ефективності	Керівники лінійних та штабних служб. Контролер маркетингової діяльності	Оцінка і підвищення ефективності маркетингової діяльності	Аналіз ефективності роботи збутовиків, реклами, стимулювання торгівлі, розподілу
Стратегічний контроль	Вище керівництво, аудитори маркетингу	Перевірка, чи використовує підприємство свої можливості по відношенню до ринків, продуктів і каналів збуту	Аналіз ефективності маркетингової діяльності. Аудиторський контроль маркетингової діяльності.
Контроль при управлінні маркетингом за результатами	Керівники вищого та середнього рівня управління	Контроль проміжних і кінцевих результатів виконання маркетингового плану	Констатація і оцінка досягнутих результатів маркетингової діяльності та відповідні висновки

Види контролю охоплюють як здійснення функцій маркетингу всередині підприємства, так і зовні.

У зв'язку з цим виділяють *три рівні контролю маркетингу*:

- підприємство загалом;
- підрозділ маркетингу;
- зовнішній контроль.

Контроль маркетингу *на рівні підприємства* спрямований на отримання інформації, яка необхідна для оцінки рівня ефективності маркетингу й прийняття

відповідних рішень з боку керівництва.

На рівні підрозділу підприємства контроль маркетингу слід здійснювати на безперервних засадах. Він спрямовується на оцінку ефективності окремих аспектів маркетингової діяльності за короткі проміжки часу та оцінку компетентності керівництва цього підрозділу у більш довгостроковій перспективі.

Зовнішній контроль здійснюють, як правило, консультаційні підприємства. Наприклад, підприємства, що займаються дослідженнями ринку, оцінюють порівняльну динаміку збуту і відношення споживачів до товарів підприємства.

Рекламні агенції можуть поряд із оцінкою ефективності рекламної кампанії оцінити відповідність маркетингової діяльності конкретним ринковим умовам. Аудиторські підприємства можуть здійснити всеохоплюючий аналіз ефективності маркетингової діяльності в цілому.

Останнім часом на підприємствах розвинутих країн світу впроваджується система *контролінгу* (система управління маркетинговою діяльністю, яка включає планування, контроль, інформацію і менеджмент). В її основі лежить концепція поєднання систем контролю і планування в одне ціле. При цьому на першому плані знаходиться не сам процес контролю, а управління маркетинговою діяльністю, яке спроможне запобігати помилкам.

3. Аналіз маркетингової діяльності підприємства

Аналіз, продовжуючи і поглиблюючи контроль, виявляє чинники, які впливали і у якій мірі на той чи інший рівень досягнення запланованих результатів. Саме виявлення чинників і рівня їхнього впливу на маркетингове середовище і є основним завданням маркетингового аналізу.

Аналіз маркетингової діяльності підприємства – це дослідження сукупності дій на предмет досягнення маркетингових цілей, внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства, результатів і ефективності його діяльності з метою виявлення чинників, що впливають на них і рівня їхнього впливу на стан маркетингової діяльності.

Мета такого аналізу – з'ясувати ефективність маркетингової діяльності підприємства. Для проведення аналізу використовують фінансові звіти підприємства (про результати господарської діяльності, про прибутки і витрати, балансовий звіт), а також дані щодо обороту з продажу продукції, розподілення продажів по регіонах, результатів діяльності збутового персоналу, регулярності надходження замовлень, розміру портфелю замовлень, способів продажів, стану товарних запасів тощо.

Завдання маркетингового аналізу визначаються його змістом та предметом. Вони зводяться до наступного:

- об'єктивно оцінити стан маркетингової діяльності підприємства за минулий (звітний) період;
- встановити величину відхилень фактичного рівня показників, що характеризують як процеси маркетингової діяльності, так і її результативність, від

наміченого їх планового значення;

- кількісно визначити можливі резерви підвищення ефективності маркетингової діяльності на наступний плановий період;

- розробити конкретні заходи, що забезпечують реалізацію виявлених у процесі аналізу можливостей покращення маркетингової діяльності;

- забезпечення організаційних маркетингових структур необхідною інформацією, яка буде використана для вироблення ефективних маркетингових рішень та розробки і коректування маркетингової стратегії;

- кількісно оцінити рівень маркетингових ризиків та розробити пропозиції щодо зменшення його величини або, навіть, і до повного усунення.

Таким чином, одним із головних завдань маркетингового аналізу є виявлення резервів підвищення ефективності маркетингової діяльності.

Аналіз результатів маркетингової діяльності підприємства здійснюється за такими напрямками: аналіз річних планів збуту, аналіз прибутковості, аналіз ефективності маркетингу, аналіз товарно-матеріальних запасів.

4. Маркетинговий аудит

Основним елементом стратегічного маркетингового контролю є *маркетинговий аудит* (всеохоплююча, систематична, незалежна і періодична перевірка зовнішнього та внутрішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій й окремих видів маркетингової діяльності для підприємства загалом або окремих його господарських одиниць).

Метою маркетингового аудиту є визначення проблем, чинників, що призвели до їх появи і нових можливостей розвитку маркетингового середовища, а також розроблення заходів щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Розглянемо *основні характеристики маркетингового аудиту*:

- *всеосяжність і системність*: аудит має охоплювати всі основні види маркетингової діяльності і не обмежуватись аналізом лише окремих критичних моментів; це має бути цілісна система управлінського аналізу і консультування; аудит маркетингу повинен включати упорядковану послідовність діагностичних кроків, які охоплюють зовнішнє середовище маркетингу для конкретного підприємства, внутрішні системи маркетингу й окремі функції маркетингу; за діагнозом слідує розробка коригуючих дій;

- *систематичність і періодичність*: аудит маркетингу проводиться систематично, за планом через певний (краще один й той же) проміжок часу, у той же час зазвичай аудит маркетингу ініціюється, коли обсяг продажів починає падати і підприємство зіштовхується з певними проблемами;

- *незалежність*: маркетинговий аудит може бути реалізований у такі способи: самоаудит, перехресний аудит, аудит з боку вищестоящої організації, аудит з боку спеціалізованого аудиторського підрозділу, аудит, що проводиться спеціально

створеною групою, зовнішній аудит; найкращим чином аудит здійснюється незалежними консультантами, яким притаманні об'єктивність і незалежність, великий досвід роботи.

Ф. Котлер визначає шість сфер маркетингового аудиту.

1. Аудит маркетингового середовища: макро- та робочого середовища (ринки, покупці, конкуренти, розподілення і дилери, постачальники, допоміжні і маркетингові підприємства, громадськість).

2. Аудит маркетингової стратегії – бізнес, цілі та завдання маркетингу, стратегія.

3. Аудит організації маркетингу – формальна (організаційна) структура, функціональна ефективність, ефективність взаємодії.

4. Аудит маркетингових систем – система маркетингової інформації, система маркетингового планування, система маркетингового контролю, система розроблення нових товарів.

5. Аудит маркетингової продуктивності – аналіз прибутковості, аналіз ефективності витрат.

6. Аудит маркетингових функцій – товари, ціни, розподіл, реклама, стимулювання збуту, просування товару і особистий продаж (прямий маркетинг), торговельний персонал.

Процес маркетингового аудиту є наступним.

1. Підготовка: перший контакт вищого керівництва підприємства з аудитором з метою вироблення угоди про цілі, діапазон, глибину, джерела інформації, вигляд кінцевого звіту, часовий горизонт проведення аудиту, обговорення того, що замовник хотів би змінити на підприємстві та як консультант може допомогти йому, підготовка завдання для консультанта, підписання угоди на консультативну допомогу, визначення підрозділів підприємства як джерел інформації.

2. Діагноз стану та ефективності маркетингового комплексу, кожної із складових, аналіз всіх розділів маркетингового плану, які виконуються на підприємстві, взаємозв'язку між ними стану його виконання, визначення чинників, котрі негативно впливають на ефективність маркетингової діяльності.

3. Планування дій – знаходження рішень для отримання втраченої вигоди від нереалізованих маркетингових стратегій, спільне розроблення, обговорення і прийняття нової маркетингової стратегії.

4. Упровадження маркетингової стратегії підприємства.

5. Закінчення – оцінка результатів виконаної роботи.

Література

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление; пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 544 с.
2. Балабанова Л. В. Маркетинг: підручник. 3-тє вид., переробл. і допов. Київ: КНЕУ, 2011. 543 с.
3. Беляев В. И. Маркетинг: основы теории и практики: учебник. Москва: КНОРУС, 2005. 672 с.
4. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2010. 495 с.
5. Борисенко М. А., Гронь О. В., Щетинін В. М. Промисловий маркетинг: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 292 с.
6. Браун Т. Д., Черчилль Г. А. Маркетинговые исследования. Санкт-Петербург: Питер, 2010. 704 с.
7. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: [навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц]. Київ: КНЕУ, 2000. 100 с
8. Гайдаенко Т. А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Эксмо, 2006. 496 с.
9. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2007. 720 с
10. Голубков Е. П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры. Москва: Дело, 2007. 318 с.
11. Данько Т. П. Управление маркетингом: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2001. 314 с.
12. Длігач А. О. Маркетингова цінова політика: світовий досвід, вітчизняна практика: навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2006. 304 с.
13. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. Санкт-Петербург: Издательство «Питер», 1999. 560 с.
14. Дугіна С. І. Маркетингова цінова політика: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2005. 393с.
15. Єрмошенко М. М. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Київ: НАУ, 2001. 204 с.
16. Захарченко В. И., Кузнецов Э. А. Стратегический маркетинг на предприятии. Одесса: Наука и техника, 2005. 236 с.
17. Косенков С. І. Маркетингові дослідження. Київ: Скарби, 2004. 464 с.
18. Котлер Ф. Основы маркетинга: краткий курс; пер. с англ. Москва; Санкт-Петербург; Киев: Вильямс, 2011. 488 с.
19. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. Санкт-Петербург: Питер, 2006. 816 с.
20. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ: КНЕУ, 2012. 523с.
21. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок; пер. с англ. под

ред. В.Б. Колчанова. Санкт-Петербург: Питер, 2006. 800 с.

22. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. Санкт-Петербург: Питер, 2000. 320 с.

23. Маркетингова товарна політика: підручник / [Є. Крикавський та ін.]. 3-тє вид., допов. і перероб. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2012. 357 с.

24. Маркетингове реагування на глобалізаційні виклики: колективна монографія / під ред. д.е.н., проф. Г. Г. Савіної. Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2015. 372 с.

25. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. М. Л. Белявцева та В. Н. Воробйова. Київ: Центр навч. л-ри, 2006. 407 с.

26. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / за ред. Л. В. Балабанової. 3-тє вид., переробл. і доповн. Київ: Знання, 2004. 354 с.

27. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / за ред. Д. А. Штефанича. Тернопіль: Економічна думка, 2015. 241 с.

28. Морохова В. О., Лорві І. Ф. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Луцьк: Бізнес, 2010. 384 с.

29. Пелішенко В. П. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр навч. л-ри, 2003. 200 с.

30. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг: навч. посіб. 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.

31. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: підручник. Київ: Лазарит- Поліграф, 2012. 480 с.

32. Щербань В. М. Маркетинговий менеджмент: [навчальний посібник для вузів]. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 222 с.

Зміст

Вступ	<u>3</u>
Тема 1. Сутність і роль маркетингового менеджменту	<u>4</u>
Тема 2. Процес маркетингового менеджменту	<u>9</u>
Тема 3. Сутність та система маркетингового планування	<u>15</u>
Тема 4. Стратегічне маркетингове планування	<u>21</u>
Тема 5. Тактичне та оперативне планування маркетингу. Розробка маркетингових програм	<u>30</u>
Тема 6. Організація маркетингового менеджменту	<u>36</u>
Тема 7. Організаційні структури управління маркетингом підприємства	<u>42</u>
Тема 8. Управління розробкою та реалізацією комплексу маркетингу	<u>51</u>
Тема 9. Мотивація маркетингової діяльності	<u>60</u>
Тема 10. Контроль маркетингової діяльності підприємства	<u>67</u>
Література	<u>73</u>

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Автор-укладач: Буняк Надія Михайлівна

МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
Конспект лекцій

Друкується в авторській редакції

Підп. до друку 16.10.2019. Формат 60x84/16. Папір офс.
Гарн. Таймс New Roman. Ум. друк. арк. 4,18
Тираж 50 прим.