

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського  
«Харківський авіаційний інститут»

**Т. І. Бондарєва**

**МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Конспект лекцій

Харків «ХАІ» 2021

УДК 658.012.32:339.138(07)

**Б81**

Рецензенти: канд. екон. наук В. В. Манівчук,  
канд. техн. наук О. Ф. Авраменко

**Бондарєва, Т. І.**

Б81 Маркетинговий менеджмент [Електронний ресурс]: консп. лекцій / Т. І. Бондарєва. – Харків : Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2021. – 76 с.

Викладено теоретичні основи сучасного маркетингового менеджменту, методи і прийоми його застосування в практичній діяльності підприємств. Розглянуто поняття і особливості маркетингового управління. Наведено організаційні аспекти маркетингової діяльності на підприємстві. Подано запитання та тестові завдання для самоконтролю знань.

Для студентів денної та заочної форм навчання.

Іл. 3. Табл. 8. Бібліогр.: 17 назв

**УДК 658.012.32:339.138(07)**

© Бондарєва Т. І., 2021

© Національний аерокосмічний  
університет ім. М. Є. Жуковського  
«Харківський авіаційний інститут», 2021

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
Тема 1. СУЧАСНИЙ МАРКЕТИНГ: ОСОБЛИВОСТІ І СКЛАДОВІ.....	7
1.1. Суть та основні поняття маркетингового менеджменту, його цілі та завдання .....	7
1.2. Стан попиту і завдання маркетингу .....	10
1.3. Зміст комплексу маркетингового менеджменту підприємства .....	13
1.4. Методи прогнозування попиту .....	14
1.5. Концепції маркетингової діяльності.....	20
Запитання для самоконтролю .....	23
Тема 2. МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ.....	23
2.1. Суть, особливості та умови використання концепцій маркетингового менеджменту .....	23
2.2. Сучасні особливості змін маркетингового середовища та стратегій..	24
2.3. Суть і завдання концепцій маркетингового менеджменту.....	26
2.4. Основні функції та методи маркетингового менеджменту .....	27
2.5. Маркетинговий менеджмент з позицій управління діяльністю, функцією, попитом .....	29
Запитання для самоконтролю .....	30
Тема 3. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ .....	31
3.1. Тенденції у зміні маркетингових стратегій. Суть стратегії.....	31
3.2. Основна мета стратегічного маркетингу .....	32
3.3. Місце стратегічного маркетингу у процесі планування .....	32
3.4. Елементи та види маркетингових стратегій.....	34
Запитання для самоконтролю .....	38
Тема 4. КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ І КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ .....	38
4.1. Маркетинговий аналіз: мета і структура.....	38
4.2. Визначення привабливості галузі .....	39
4.3. Конкурентні стратегії. Місткість і потенціал ринку .....	40
4.5. Шляхи досягнення конкурентних переваг на ринку .....	45
Запитання для самоконтролю .....	48
Тема 5. ОРГАНІЗАЦІЯ СЛУЖБИ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	48
5.1. Загальний підхід до формування структури управління маркетингом на підприємстві.....	48

5.2. Типи маркетингових організаційних структур, їх переваги та недоліки .....	49
5.3. Вибір типу організаційної структури служби маркетингу. Логіка та основні етапи формування маркетингової організаційної структури.....	51
5.4. Розроблення "Положення про службу (відділ) маркетингу". Вимоги до організації роботи співробітників служби маркетингу.....	52
5.5. Сучасні підходи до створення та розвитку організації, орієнтованої на маркетинг .....	53
Запитання для самоконтролю .....	53
Тема 6. МАРКЕТИНГОВИЙ БЮДЖЕТ .....	54
6.1. Структура витрат на маркетинг .....	54
6.2. Підходи до маркетингового бюджетування.....	55
6.3. Методи формування маркетингового бюджету .....	55
6.4. Залежність маркетингових витрат і цілей організації .....	56
6.5. Ефективність маркетингу .....	57
Запитання для самоконтролю .....	57
Тема 7. ПЛАНУВАННЯ У МАРКЕТИНГОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ .....	57
7.1. Суть маркетингового планування.....	57
7.2. Процес планування маркетингової діяльності .....	58
7.3. Організація маркетингового планування.....	59
7.4. Види планів маркетингу, основні вимоги до маркетингових планів ...	60
7.5. Види маркетингових програм та їх класифікація .....	61
Запитання для самоконтролю .....	62
Тема 8. КОНТРОЛЬ У МАРКЕТИНГОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	62
8.1. Контроль як засіб підвищення результативності та ефективності маркетингової діяльності .....	62
8.2. Суть маркетингового контролю. Види і методи проведення маркетингового контролю .....	63
8.3. Процес маркетингового контролю .....	64
8.4. Аналіз ефективності результатів маркетингової діяльності.....	65
8.5. Аудит маркетингу .....	65
Запитання для самоконтролю .....	67
ТЕСТИ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ ЗНАНЬ .....	67
ПЕРЕЛІК ЗАПИТАНЬ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ.....	73
БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК.....	75

## ВСТУП

Маркетинг існує всюди. Формально або неформально люди або організації здійснюють різноманітні дії, які можна віднести до маркетингу. Ефективний маркетинг стає життєво важливою складовою успіху будь-якого бізнесу.

Ефективність діяльності організації часто залежить від її маркетингової служби. Фінанси, виробництво, бухгалтерія та інші аспекти діяльності підприємства не матимуть високих показників, якщо на товари або послуги компанії немає достатнього попиту і якщо вони не дають компанії можливості отримувати прибуток.

Маркетинг покликаний задовольняти потреби і бажання покупців. Але існуючий до нинішнього часу традиційний підхід до маркетингу, який полягає в тому, що маркетингові заходи починаються в момент виходу товару на ринок, не дає необхідного ефекту сьогодні. Компанії, що використовують традиційний маркетинг, мають високі шанси досягти успіху в економічному середовищі, якому притаманний товарний дефіцит. Однак традиційний маркетинг виявляється неефективним у тих економічних системах, де існує жорстка конкуренція і споживачу пропонується дуже широкий вибір товарів і послуг. Тому необхідно використовувати новий підхід, який базується на маркетингу як на відправній точці планування діяльності. Саме такий підхід покладено в основу маркетингового принципу управління підприємством, тобто маркетингового менеджменту.

**Метою** вивчення навчальної дисципліни «Маркетинговий менеджмент» є формування системи теоретичних знань і практичних навичок щодо орієнтованого на споживача управління діяльністю підприємства.

**Завдання** – розкриття змісту етапів процесу маркетингового менеджменту, набуття навичок реалізації функцій маркетингового менеджменту (аналіз ринку, планування, організація, мотивація, реалізація розроблених планів, контроль і аналіз ефективності), а також використання інструментарію маркетингового менеджменту, тобто розроблення та реалізації товарної, цінової, комунікативної політики і політики розподілу.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти мають бути здатними:

- використовувати інформаційні й комунікаційні технології;
- мотивувати людей та рухатися до спільної мети;
- генерувати нові ідеї (креативність);
- абстрактно мислити, збирати, опрацьовувати, аналізувати, синтезувати інформацію та встановлювати взаємозв'язки між явищами та процесами;

- вибирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, у тому числі відповідно до визначених цілей і міжнародних стандартів;

- встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

- створювати й організовувати ефективні комунікації в процесі управління;

- використовувати психологічні технології роботи з персоналом;

- аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.

Після вивчення дисципліни «Маркетинговий менеджмент» студенти повинні **вміти**:

– проектувати ефективні системи управління організаціями;

– планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;

– приймати, обґрунтовувати та забезпечувати реалізацію управлінських рішень у непередбачуваних умовах, ураховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність;

– організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп і в міжнародному контексті;

– планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

Таким чином, компанії, що використовують маркетинговий підхід в управлінні своєю діяльністю, розглядають маркетинг як послідовне створення цінності для споживача. Цей процес має три фази. Перша фаза – вибір цінності, на які маркетологи повинні сегментувати ринок, вибрати сегменти, на яких концентруватимуть свою увагу, позиціонувати цінності на вибраних сегментах ринку. Після того, як вибрано конкретну цінність, переходять до наступної фази – надання цінності. Для цього в деталях розробляють чіткі характеристики товару, встановлюють ціну, створюють систему розподілу тощо. Завдання третьої фази – просування цінності – налагодження ефективного та результативного розподілу товару завдяки організації торгового персоналу, стимулюванню збуту, рекламі й іншим способам комунікації, що дають змогу поширити інформацію про товар.

При цьому слід взяти до уваги, що реалізація кожної з трьох фаз пов'язана з певними витратами. Тому необхідно оцінити економічну ефективність реалізації кожної фази маркетингового управління.

# Тема 1. СУЧАСНИЙ МАРКЕТИНГ: ОСОБЛИВОСТІ І СКЛАДОВІ

## 1.1. Суть та основні поняття маркетингового менеджменту, його цілі та завдання

Маркетинговий менеджмент має місце, коли хоча б одна зі сторін потенційного обміну розробляє та використовує засоби досягнення очікуваного відгуку контрагентів. Тому часто розглядають маркетинговий менеджмент як мистецтво і науку вибору цільових ринків, збереження і залучення нових споживачів шляхом створення, постачання і здійснення комунікацій з метою формування значущих для них цінностей.

Маркетинг визначають як соціальний процес і як процес управління. Підхід до визначення маркетингу як соціального процесу відображає ту роль, яку він відіграє в суспільстві, тобто **маркетинг** – це соціальний процес, спрямований на задоволення потреб споживачів через створення товарів і послуг, що мають цінність, та обмін ними між людьми. Маркетинг як процес управління нерідко розглядають як мистецтво продажу товарів. З цієї точки зору **маркетинг** – це процес планування і реалізації концепцій ціноутворення, просування і розподілу товарів, спрямований на здійснення обмінів, що задовольняють індивідуальні й групові потреби.

**Потреба** – почуття браку чогось.

**Попит** – потреба, яка підкріплена купівельною спроможністю.

**Обмін** – це процес отримання бажаного продукту замість чогось, що запропоновано іншій стороні.

Умови обміну:

- наявність як мінімум двох учасників процесу;
- у кожного учасника має бути те, що являє собою цінність для іншого;
- кожна сторона має бути готова до співпраці та надання товару;
- кожна сторона має право прийняти або відхилити пропозицію щодо обміну;
- кожна сторона вважає співпрацю з іншою стороною можливою і вигідною.

**Транзакція** – це обмін цінностями між двома і більше сторонами.

**Трансфер** – безкоштовна передача матеріальних цінностей (подарунки, субсидії, благодійні пожертви тощо).

**Ринок** – це сукупність існуючих і потенційних покупців товару.

Для успішного здійснення обміну суб'єкти ринку повинні проаналізувати, що конкретно кожна сторона може віддати і що отримати в результаті.

Предмети обміну або маркетингові об'єкти:

- товари (матеріальні блага) (*продукти харчування, автомобілі, техніка*);

- послуги (*авіакомпанії, готелі, прокат автомобілів, салони краси*);
- події (*виставки, концерти, спортивні змагання*);
- досвід (враження) (*Диснейленд, кімната страху*);
- особистості (*кінозірки, музиканти, співаки*);
- місце (*міста, регіони, країни, які залучають туристів, бізнес, нових жителів*);
- власність (*нематеріальні права на нерухоме майно та цінні папери*);
- організації (*іміджева реклама*);
- інформація (*наукова література, журнали, навчальні заклади*);
- ідеї (*соціальні проекти, соціальна реклама*).

Досліджуючи суть маркетингового менеджменту, необхідно проаналізувати його функції, принципи та методи управління.

### **Під функціями маркетингового менеджменту розуміються:**

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

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

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

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

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

6. *Контроль* – перевірка виконання маркетингових заходів.

Принципи маркетингового менеджменту узагальнено в табл. 1.1.

**Метод управління** – це спосіб здійснення принципів і функцій управління, що є безпосереднім інструментарієм впливу на окремих працівників і персонал фірми в цілому: планування продукції і продажів, визначення цін, надбавок і знижок, використання товарних знаків, марок і фірмового упакування, встановлення особистих контактів, рекламування, стимулювання збуту, поліпшення обслуговування клієнтів, аналіз і контроль маркетингової діяльності.

Аналіз попиту на продукцію і послуги підприємства є одним з найважливіших напрямків економічного аналізу в маркетинговій системі. Підприємству для планування обсягів виробництва і обґрунтування плану реалізації продукції необхідно знати, яку продукцію, в якому обсязі, за якою ціною, коли і де воно буде продавати.



Попит – це обсяг продукції, який споживач хоче і в змозі придбати за деякою з можливих протягом певного періоду часу ціною на конкретному ринку.

Таблиця 1.1

Принципи маркетингового менеджменту

Принцип	Суть принципу
Використання системного підходу до управління маркетингом	Комплексне, взаємозв'язане дослідження та вирішення проблем маркетингу із застосуванням сучасних методів, технічних засобів і організаційних заходів
Науковість управління маркетингом	Урахування дії економічних законів і закономірностей розвитку суспільства і природи, застосування наукових підходів до організації і функціонування
Орієнтація на інноваційний шлях розвитку підприємств	Сприяння підвищенню конкурентоспроможності фірми шляхом інвестування переважно в нові технології і менеджмент, підтримка новаторства
Правова регламентація відносин у системі управління маркетингом	Дотримання вітчизняних і зарубіжних нормативних актів, що регулюють маркетингову та іншу діяльність підприємств, зниження суб'єктивізму в управлінні
Ефективність і оптимальність	Управління маркетингом, яке здійснюється з метою економії трудових, фінансових і матеріальних ресурсів та найбільш продуктивного використання праці
Цільова спрямованість управління маркетингом	Орієнтація виробничо-збутової діяльності на кінцевий результат, а також довготривалий розвиток фірми
Об'єднання в процесі управління маркетингом централізованих і децентралізованих засад	Поєднання єдиноначальності з демократичними засадами в маркетинговому менеджменті, що сприяє постійному пошуку і реалізації резервів, підвищенню ефективності виробничо-збутової діяльності через залучення до творчої роботи всіх працівників
Підбір і раціональне розміщення кадрів	Кожний працівник на своєму робочому місці повинен бути здатним виконувати доручену роботу з найбільшою віддачею
Єдиноначальність	Повне підпорядкування всього персоналу керівнику маркетингової структури і його особиста відповідальність за результати функціонування цієї структури
Соціальне спрямування управління маркетингом	Орієнтація маркетингового менеджменту на підвищення добробуту населення і якості життя, розкриття людських можливостей

## 1.2. Стан попиту і завдання маркетингу

Попит можна подати трьома способами: у вигляді таблиці (ціна, кількість); графічно (абсциса – ціна, ордината – кількість) і аналітично (у вигляді залежності обсягу попиту від ціни).

Найважливіша властивість попиту полягає в зворотній або негативній залежності попиту на продукцію від ціни на неї при незмінних інших факторах. Ця залежність називається законом попиту. Іншими словами, за однакових умов зниження ціни призводить до збільшення попиту, і навпаки, підвищення ціни веде до відповідного зниження величини попиту. Ця величина зміни, або ступінь чутливості попиту до зміни ціни, вимірюється показником цінової еластичності.

Еластичність – це міра реагування однієї змінної величини на зміну іншої.

Якщо невеликі зміни в ціні можуть призвести до значної зміни попиту на продукцію, то в цьому випадку попит прийнято вважати відносно еластичним. Але існують товари і послуги, при зміні цін на які споживчий попит не змінюється або його зміна є незначною, тоді говорять про нееластичний попит.

Еластичність показує процентну зміну однієї змінної внаслідок одновідсоткової зміни іншої.

Ступінь цінової еластичності попиту визначається за коефіцієнтом цінової еластичності, який обчислюють за формулою

$$E_p = \frac{\text{Процентна зміна попиту}}{\text{Процентна зміна ціни}}.$$

Цінову еластичність розраховують як відношення зміни ціни до відповідної зміни попиту на продукцію.

Тоді формула для визначення цінової еластичності попиту набуде вигляду

$$E_p = \frac{\Delta Q}{Q} : \frac{\Delta P}{P} = \frac{\Delta Q}{\Delta P} \cdot \frac{P}{Q},$$

де  $\Delta Q$  – зміна кількості продукції;

$Q$  – початкова кількість продукції;

$\Delta P$  – зміна ціни;

$P$  – початкова ціна.

Відповідно до закону попиту при збільшенні ціни попит на продукцію знижується, а коефіцієнт еластичності майже завжди буде мати від'ємний знак. Однак оскільки економістів цікавить величина коефіцієнта

еластичності, то щоб уникнути плутанини при інтерпретації цього показника в економічному аналізі, його знак не ураховують.

Розраховуючи коефіцієнт еластичності, слід вирішити ще одну проблему: які значення ціни і кількості продукції брати при обчисленнях.

Існує два способи розрахунку коефіцієнта еластичності. Перший дає змогу визначити точкову еластичність. Вона характеризує відносну зміну обсягу попиту при нескінченно малій зміні ціни. Практично така ситуація зустрічається на монопольному ринку. Але залежно від того, який з двох рівнів ціни і кількості продукції береться при визначенні другого множника у формулі, можливі два способи розрахунку, що призводять до різних результатів:

$$E_p = \frac{\Delta Q}{\Delta P} \cdot \frac{P_0}{Q_0};$$

$$E_p = \frac{\Delta Q}{\Delta P} \cdot \frac{P_1}{Q_1},$$

де  $P_0, P_1$  – ціна продукції відповідно в базисній (початковій) і звітній (кінцевій) точках;

$Q_0, Q_1$  – кількість продукції у відповідних точках.

Для уникнення непорозумінь під час розрахунків зазвичай використовують середні значення ціни і кількості продукції для аналізованого періоду. Такий спосіб розрахунку дає змогу обчислити коефіцієнт дугової еластичності:

$$E_p = \frac{\Delta Q}{\Delta P} \cdot \frac{(P_0 + P_1):2}{(Q_0 + Q_1):2} = \frac{\Delta Q}{\Delta P} \cdot \frac{\bar{P}}{\bar{Q}}.$$

Розкриємо економічний зміст цієї формули. Попит є еластичним, якщо певна процентна зміна ціни веде до більшої процентної зміни попиту на дану продукцію. Якщо ж процентна зміна ціни на товар не супроводжується зміною його попиту або ця зміна є меншою від зміни ціни, то попит – нееластичний.

Якщо коефіцієнт еластичності дорівнює нулю, то попит є абсолютно нееластичним, тобто будь-яка зміна ціни не призводить до зміни попиту. Це є можливим, наприклад, при реалізації життєво важливих ліків для певної групи хворих. При цьому крива попиту набуде вигляду прямої лінії, паралельної до осі ординат – лінії ціни.

І навпаки, коли при незмінній ціні або її вкрай незначних коливаннях попит на продукцію збільшується до межі купівельних можливостей, його називають абсолютно еластичним. Таке є можливим на суто конкурентному ринку або в умовах інфляції. Лінія абсолютно еластичного

попиту на графіку паралельна до осі абсцис, тобто до лінії кількості продукції.

Може виникнути ситуація, коли відсоткова зміна ціни призведе до однакової за величиною процентної зміни попиту. При цьому коефіцієнт еластичності дорівнює одиниці, а такий випадок називається одиничною еластичністю.

Для визначення впливу попиту на продукцію на фінансові результати діяльності підприємства можна використовувати показник еластичності з тією різницею, що він буде обчислюватися не за кількістю проданих одиниць, а за виручкою від їх реалізації.

Можливі три граничних випадки:

1. Абсолютно нееластичний попит, коли він не залежить від ціни товару, а виручка і ціна змінюються в одному напрямку.

2. Одинична еластичність попиту, при якій процентні зміни ціни і попиту взаємно врівноважуються, унаслідок чого виручка залишається незмінною.

3. Абсолютна еластичність попиту, при якій ціна на товар не залежить від величини попиту на нього, а виручка від реалізації змінюється в тому ж напрямку, в якому змінюється ціна.

Різні стани попиту та маркетингові дії наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Стан попиту і завдання маркетингу

Вид попиту	Характеристика попиту	Маркетингові дії
Негативний	Спричинений негативним ставленням покупців до товару певного виду	Необхідно проаналізувати, чому ринок негативно ставиться до товару, та визначити, чи може маркетингова програма змінити негативне ставлення через його перероблення, зниження ціни або більш активне стимулювання
Відсутній	Цільові споживачі можуть бути незацікавлені в товарі або бути до нього байдужими	Слід знайти способи зіставлення властивих товару вигод із природними потребами та інтересами людини
Прихований	Багато споживачів не можуть задовольнити свої бажання за допомогою пропонованих на ринку товарів і послуг	Необхідно оцінити величину потенційного ринку і створити ефективні товари і послуги, здатні задовольнити попит

Вид попиту	Характеристика попиту	Маркетингові дії
Падаючий	Падіння попиту на товар	Треба проаналізувати причини падіння попиту і визначити, чи можна знову стимулювати збут шляхом знаходження нових цільових ринків, зміни характеристик товару або встановлення більш ефективної комунікації
Нерегулярний	Коливання на сезонній, щоденній і навіть погодинній основі	Слід знайти способи згладити коливання в розподілі попиту за часом за допомогою гнучких цін, заходів стимулювання та інших прийомів спонукання
Повноцінний	Зазвичай має місце тоді, коли організація задоволена своїм торговим оборотом	Треба підтримати існуючий рівень попиту, незважаючи на мінливі споживчі переваги і конкуренцію, що посилюється
Надмірний	Коли рівень попиту вище, ніж можливість його задовольнити	Необхідно знайти способи тимчасового або постійного зниження попиту, а не його ліквідації
Нераціональний	Попит на шкідливі для здоров'я товари та послуги: сигарети, алкогольні напої, наркотики та ін.	Треба переконати таких любителів відмовитися від шкідливих звичок, поширюючи застережливу інформацію, різко піднімаючи ціни і обмежуючи доступність товару

### 1.3. Зміст комплексу маркетингового менеджменту підприємства

Модель «маркетинг-мікс», або так званий комплекс маркетингу (4P, від англійських слів: product (продукт), price (ціна), place (місце), promotion (просування)), – це основний елемент будь-якої бізнес-стратегії. Модель є простою і універсальною у використанні і являє собою якийсь чек-лист для результативного розвитку продукту компанії на ринку.

Спочатку комплекс маркетингу складався з чотирьох елементів (4P), згодом ускладнювався і в результаті перетворився на комплекс маркетингу 5P і 7P.

Розглянемо детально кожен елемент сучасного комплексу маркетингу і дамо рекомендації щодо використання моделі на практиці.

Товар (product) – головний елемент комплексу маркетингу. Розкривається через такі категорії: упаковка, асортимент, якість, торгова марка, післяпродажне обслуговування, сервіс, можливість повернення, обміну тощо.

Ціна (price) розглядається з огляду на підходи до ціноутворення: преїскуранти, знижки, націнка, терміни виплати, кредит, умови платежу тощо. Ціна встановлюється таким чином, щоб сприяти продажу і водночас забезпечувати певний дохід підприємству.

Місце (place), або дистрибуція (розповсюдження), — це дії, які здійснює підприємство для забезпечення доставки товару цільовій групі споживачів у потрібне місце і певний час. Його характеризують такі категорії: канали розподілу (збуту), посередники, рівні збуту, транспортування, складський запас, розміщення, підготовка торгового персоналу та ін.

Просування (promotion) – створення інформаційних взаємозв'язків підприємства зі своїм цільовим ринком (споживачами). Тут маються на увазі: зв'язок з громадськістю, реклама, виставки, персональний продаж, стимулювання збуту, PR, метод прямого продажу та ін.

Концепція маркетинг-мікс 5P має ще один елемент – люди (people) – продавці і покупці товару (маркетинг відносин) – розроблення кадрової політики компанії (підбір і навчання персоналу, орієнтованого на клієнта і цілі фірми), формування потенційних клієнтів. Як напрямок маркетингової діяльності з'явилася відносно недавно як доповнення до німецької школи маркетингу (4P). Концепція 5P на практиці реалізується в структурі функціонального маркетингу.

Нові 3P, включені в модель 7P, – процес, люди і відчуття – більше відповідають ринку B2B (бізнес для бізнесу) і підходять для комплексу маркетингу на ринку послуг.

Оптимальний маркетинг-мікс становить таку комбінацію маркетингових інструментів, завдяки якій забезпечується досягнення окреслених цілей при раціональному використанні наявних коштів бюджету маркетингу. Відносна значущість кожного окремо взятого елемента маркетингу залежить від різних чинників, таких як тип організації, вид товару, поведінка споживачів.

Стандартизований маркетинговий комплекс – це міжнародна маркетингова стратегія з використанням в основному тієї самої продукції, реклами, каналів збуту й інших елементів маркетингового комплексу на всіх міжнародних ринках компанії.

#### **1.4. Методи прогнозування попиту**

Попит формується під впливом багатьох факторів, які називаються детермінантами попиту. До них належать споживчі переваги (сприятливі переваги в смаках споживачів і їх виборі спричинять збільшення попиту

при будь-якій ціні, унаслідок чого відбудеться зсув кривої попиту вправо; такі зміни відбуваються при зміні моди або випуску технічно більш досконалої продукції, що є характерним для періоду високих темпів технічного прогресу в економіці), доходи покупців, ціни на взаємозамінні (якщо на один товар ціна зростає, то збільшується попит на інший товар) і доповнювальні товари, кількість покупців на ринку тощо.

Вплив детермінант на рівень попиту формує певні його стани, які необхідно враховувати при плануванні виробничої програми і не включати в неї продукцію, яка не користується попитом. Розглянемо найбільш поширену класифікацію видів попиту і деякі методи управління ними.

Залежно від характеру попиту моделі прогнозування поділяються на детерміновані й стохастичні (ймовірні). У найпростіших детермінованих моделях досить знати інтенсивність попиту за певний період. Однак у житті найчастіше мають місце випадки, коли середня інтенсивність попиту змінюється швидко і потребує застосування динамічних моделей управління.

Прогнозування попиту може бути короткостроковим, середньостроковим і довгостроковим. При короткостроковому прогнозуванні прогноз будується на одному-двох майбутніх моментах часу (квартал, місяць, тиждень і т.д.). Він є оперативним і безперервним. При оперативному плануванні вихідні дані беруть за квартали і роки, а прогноз будують на один рік. На практиці найбільш поширеними є методи короткострокового статистичного прогнозування, за допомогою яких вивчають тенденції часового ряду. Тут використовують методи прогнозу, де розрахунки здійснюються за даними передісторії попиту (метод ковзної середньої, метод експоненціального згладжування, метод стабілізації, регресійні прогнозування і т.д.).

Найпростішим способом прогнозування середнього попиту є усереднення фактичних даних за всі попередні періоди. Однак при цьому тенденція зміни середнього найбільш чітко простежується за найсвіжішими даними, буде згладжуватися даними застарілими, так що система управління буде вкрай повільно реагувати на зміни попиту.

Кращі результати дає метод ковзної середньої. Застосування цього методу пов'язано з необхідністю прогнозування тенденції розвитку попиту, що динамічно змінюється.

**Метод ковзної середньої** полягає в заміні фактичних рівнів динамічного ряду попиту розрахунковими, які мають значно менше коливання, ніж вихідні дані. При цьому середнє значення попиту розраховується за групами даних за певний інтервал часу, причому кожна наступна група утворюється із зсувом на один розглянутий період. Очікуваний попит у період  $T$  становить

$$v(T) = \frac{1}{N} \sum_{j=1}^N \mu(T - j),$$

де  $\mu(T - j)$  – попит у період, що передує розглядуваному;  
 $N$  – кількість періодів.

Унаслідок подібної операції початкові коливання динамічного ряду попиту згладжуються, оскільки при обчисленні середні значення як би ковзають від одного періоду до іншого; з кожним новим кроком вони оновлюються, вбираючи в себе нову інформацію про фактичний попиті. У табл. 1.3 наведено умовні дані щодо кількості продажу товару X.

Таблиця 1.3

Обсяг продажів товару

Місяць	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень
Обсяг продажів товару X, шт.	60	85	80	92	88	96

Прогноз продажів на липень (для п'ятимісячного періоду) становитиме

$$v(7) = \frac{1}{5} \sum_{j=1}^5 \mu(7 - j) = \frac{1}{5} (96 + 88 + 92 + 80 + 85) = 88,2 \text{ (шт.)}$$

Якщо реальний обсяг продажів за липень становить 94 штуки, то прогноз продажів на серпень буде таким:

$$v(8) = \frac{1}{5} \sum_{j=1}^5 \mu(8 - j) = \frac{1}{5} (94 + 96 + 88 + 92 + 80) = 90 \text{ і т. д.}$$

Вибір числа проводиться з умови розумного компромісу між стійкістю і швидкістю реакції системи (при малій величині занадто велика роль випадковостей, при великій – система відстає від зміни попиту).

Так, якщо використовувати для підрахунку тримісячний період, то отримаємо

$$v(7) = \frac{1}{3} \sum_{j=1}^3 \mu(7 - j) = \frac{1}{3} (96 + 88 + 92) = 92 \text{ (шт.)}$$

При цьому в обліку даних за п'ятимісячний період попередні значення мають питому вагу  $4/5$ , а поточні –  $1/5$ . У випадку з тримісячним періодом старі значення "важать"  $2/3$ , а поточні –  $1/3$ , тобто значення попиту вже більшою мірою залежить від поточного рівня. Звідси впливає



такий недолік – неврахування впливу давності інформації в межах N-періодного відрізка.

Вільним від зазначених недоліків є метод **зваженої ковзної середньої**, при якому в формулу вводиться поправковий коефіцієнт, що залежить від величини N.

Коефіцієнт для N-періодного відрізка можна отримати із співвідношення

$$\gamma(T - j) = \frac{2(T - j)}{N(N + 1)}.$$

Формула для обчислення попиту з урахуванням додаткового коефіцієнта набуде такого вигляду:

$$v(T) = \sum_{j=1}^N \gamma(T - j) \cdot \mu(T - j) = \frac{2}{N(N + 1)} \sum_{j=1}^N (T - j) \cdot \mu(T - j).$$

Так, при N = 3 і прогнозі на 16-й період до уваги беруться 15-й, 14-й і 13-й періоди, тобто 16-й період стає четвертим від точки відліку. Тоді

$$v(T) = v(4) = 0.5\mu(3) + 0.33\mu(2) + 0.17\mu(1).$$

Загальним недоліком цих методів є необхідність зберігання звітних даних за N періодів, що при великій кількості найменування товарів потребує істотних витрат. Такі методи доцільно застосовувати лише для процесів з незначною зміною середніх у часі, а також для короткострокового прогнозування.

Ідея **методу експоненціального згладжування** полягає у використанні для прогнозування комбінації минулих і поточних спостережень, причому вага ковзної середньої підпорядковується експоненціальному закону. Прогнозований попит розраховується таким чином:

$$v(T) = v(T - 1) + \alpha[\mu(T - 1) - v(T - 1)],$$

де  $\alpha$  – коефіцієнт, що визначає ступінь урахування неузгодженості між прогнозом і фактичним значенням попиту в попередній період ( $0 < \alpha < 1$ ). Можна записати так:

$$v(T) = \alpha \cdot \mu(T - 1) + (1 - \alpha) \cdot v(T - 1),$$

де  $\mu(T - 1)$  – останній продаж;

$v(T - 1)$  – попередній прогноз.

Оцінка, взята для параметра  $\alpha$ , визначає, скільки минулих періодів здійснюють істотний вплив на оцінку середнього значення попиту. Чим більше його значення, тим менше помилка в прогнозі очікуваного попиту при незмінному середньому значенні.

Для повільно мінливого попиту можна рекомендувати  $\alpha = 0,1$ . Для періодів із значною зміною середнього значення попиту  $\alpha$  збільшується до 0,3 – 0,5, а потім може зменшитися знову.

Побудуємо графіки кривих прогнозу продажів і фактичного попиту методом експоненціального згладжування за вихідними даними табл. 1.4, якщо прогноз попиту на січень місяць становив 65 одиниць, а взятий коефіцієнт  $\alpha$  дорівнює 0,2.

Таблиця 1.4

### Статистика продажів по місяцях

Місяць	Фактичний обсяг продажів	Прогноз продажів
Січень	60	65
Лютий	85	64
Березень	80	68
Квітень	92	70
Травень	88	74
Червень	96	77

Таким чином, прогноз попиту на лютий становить

$$v(2) = \alpha \cdot \mu(T-1) + (1-\alpha) \cdot v(T-1) = 0,2\mu(1) + 0,8v(1) = 64 \text{ шт.}$$

Далі обчислимо прогноз попиту на березень:

$$v(3) = \alpha \cdot \mu(T-1) + (1-\alpha) \cdot v(T-1) = 0,2\mu(2) + 0,8v(2) = 68 \text{ шт.}$$

Аналогічно розраховуємо всі значення і заносимо їх до табл. 1.4.

Подамо фактичні й прогнозні дані про попит у вигляді графіка (рис. 1.1), де пунктиром зображено дані прогнозу.

Із графіка на рис. 1.1 видно, що крива прогнозу попиту порівняно з кривою фактичних продажів являє собою більш плавну лінію (згладжену).

Одним із статистичних методів прогнозування попиту є розрахунок прогнозів на основі сезонних коливань рівнів динамічного ряду. При цьому під сезонними коливаннями розуміються такі зміни рівня динамічного ряду, які спричиняються впливами пори року. Виявляються вони з різною інтенсивністю в усіх сферах діяльності: виробництві, постачанні,

споживанні. Їх роль дуже велика в агропромислових системах, торгівлі деякими видами товарів, в будівництві, на транспорті та ін.

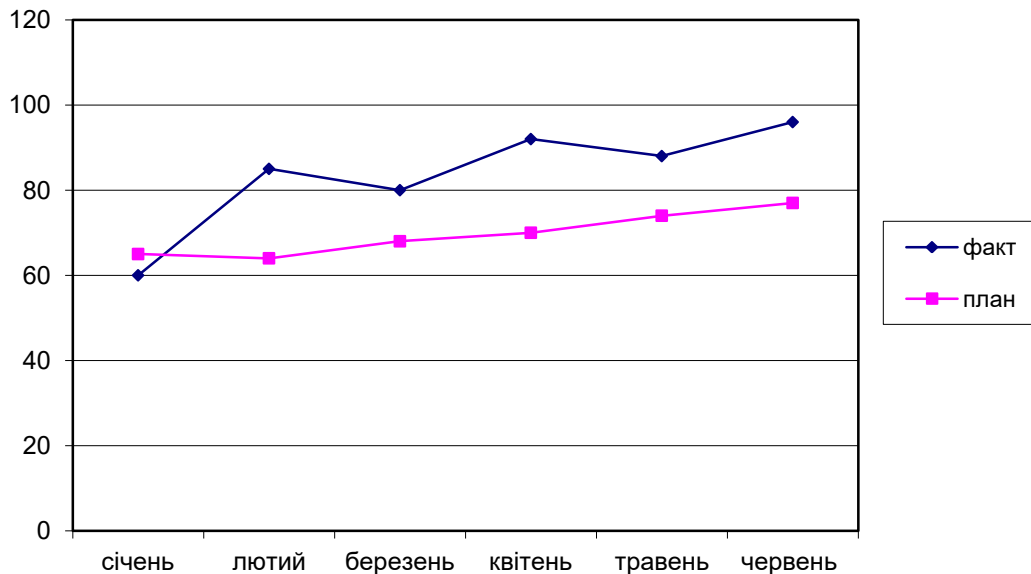


Рис. 1.1. Статистика попиту по місяцях

Сезонні коливання строго циклічні – вони повторюються через кожен рік, хоча їх тривалість коливається в деяких межах.

Методика статистичного прогнозу за сезонними коливаннями основана на їх екстраполяції.

Для вимірювання сезонних коливань використовують індекси сезонності  $J_s$ , які в загальному випадку визначаються відношенням вихідних рівнів ряду попиту до розрахункових рівнів, що є базою порівняння. Однак оскільки на сезонні коливання накладаються випадкові відхилення, то для їх усереднення проводиться усереднення й індивідуальних індексів однойменних внутрішньорічних періодів аналізованого ряду динаміки. Тому для кожного періоду річного циклу визначаються узагальнені показники у вигляді середніх індексів сезонності:

$$\bar{J}_{S_i} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{v_i}{v_{p_i}}$$

де  $\bar{J}_{S_i}$  – середнє значення індексу сезонності в  $i$ -му місяці;

$v_i$  – фактичне значення попиту в  $i$ -му місяці;

$v_{p_i}$  – розрахункове значення попиту в  $i$ -му місяці;

$n$  – тривалість періоду, що розглядається.

Розраховані таким чином середні індекси сезонності вільні від впливу випадкових відхилень. При цьому як база порівняння теоретичні рівні попиту являють собою свого роду «середню вісь кривої», тому що їх розрахунок оснований на положеннях методу найменших квадратів. Тому розрахунок сезонних коливань на базі змінних рівнів тренду називається способом змінної середньої.

Розрахуємо прогнозні індекси сезонності товарообігу підприємства громадського харчування за даними табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Статистичні дані попиту на товари пункту громадського харчування

Місяць	Попит $v_i$			Обчислення		
	1-й рік	2-й рік	3-й рік	$\sum_{i=1}^n v_i$	$\bar{v}_i = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n v_i$	$\bar{J}_{S_i} = \frac{\bar{v}_i}{v_{сер}} \cdot 100\%$
Січень	78,4	80,0	75,1	233,5	77,8	90,2
Лютий	80,0	83,4	79,3	242,7	80,9	93,8
Березень	80,9	84,1	82,0	247,0	82,3	95,5
Квітень	81,8	85,6	83,2	250,6	83,5	96,9
Травень	74,3	75,1	73,0	222,4	74,1	86,0
Червень	102,5	102,0	104,3	308,8	102,9	119,4
Липень	100,9	99,8	102,3	303,0	101,0	117,2
Серпень	104,6	100,1	99,9	304,6	101,5	117,7
Вересень	99,9	98,4	95,4	293,7	97,9	113,6
Жовтень	76,7	75,6	77,4	229,6	76,5	88,7
Листопад	73,1	74,6	75,2	222,9	74,3	86,2
Грудень	80,1	83,4	81,1	245,0	81,6	94,7

Аналізуючи отримані дані, зазначимо, що сезонні коливання попиту для підприємства громадського харчування характеризуються підвищенням обсягів продажів в червні (+ 19,4 %), липні (+ 17,2 %), серпні (+ 17,7 %) і вересні (+13,6 %) і зниженням в інших місяцях.

## 1.5. Концепції маркетингової діяльності

### Виробнича концепція:

1. Споживачі віддають перевагу доступним і недорогим товарам.
2. Концентрація уваги на досягненні високої ефективності виробництва, зниженні виробничих витрат і масовому розподілі продукції.
3. Характерна для країн, що розвиваються, або компаній, які прагнуть розширити свої ринки збуту.
4. Застосовується у випадках, коли:

- основна частина споживачів має обмежений дохід;
- попит на певний товар перевищує пропозицію;
- в умовах виробництва нової продукції потрібно знайти спосіб швидкого зниження собівартості.

#### **Товарна концепція:**

1. Споживачі віддають перевагу високоякісному товару з найкращими експлуатаційними характеристиками.
2. Концентрація уваги на якості продукції і її постійне удосконалення.
3. Філософія – «зроби і продай».
4. Стикаються з проблемою «закоханості» у свій товар.
5. Застосовується у випадках, коли:
  - дохід основної частини споживачів на ринку є достатнім, щоб забезпечити можливість купівлі необхідних товарів;
  - попит відповідає пропозиції і споживачі вибирають товар з кращими характеристиками з декількох з приблизно однаковою ціною;
  - коли поліпшення окремих характеристик товару не призводить до збільшення його собівартості.

#### **Збутова концепція (інтенсифікації продажів):**

1. Споживачі не будуть добровільно купувати всю продукцію, що випускається компанією.
2. Ведеться агресивна збутова політика, товари інтенсивно просуваються на ринок.
3. Використовують виробники продукції, про купівлю якої споживачі й не замислюються (місця на кладовищі, страхівка), або виробники, які мають проблему надвиробництва.
4. Застосовується у випадках, коли:
  - дохід основної частини споживачів на ринку достатній, щоб забезпечити можливість купівлі пропонованих товарів;
  - пропозиція товарів певної групи не дуже перевищує попит і споживачі чекають кращої пропозиції;
  - споживачі не замислюються про необхідність придбання даного товару.

#### **Маркетингова концепція:**

1. Передбачає створення, надання й просування цінності для цільових ринків покупців.
2. На першому місці – потреби покупця.
3. Філософія – «зрозумій покупця і відреагуй».
4. Застосовується у випадках, коли:
  - пропозиція на ринку значно перевищує попит;
  - існують потреби, які не задовольняються існуючими товарами;
  - споживачі будуть платити більш високу ціну за товари, які найкращим способом задовольняють їхні потреби.

#### **Концепція соціально-відповідального маркетингу:**

1. Покликана замінити традиційну концепцію маркетингу з метою раціоналізації споживання та екологічної захищеності суспільства від небажаних процесів виробництва.

2. Застосовується у випадках, коли:

- поряд з потребами покупців існують інтереси суспільства, які усвідомлюються і приймаються покупцями;
- успішність підприємства залежить, у тому числі, і від громадської думки, яка формується на підставі ставлення підприємства до інтересів суспільства;
- споживачі за інших однакових умов віддають перевагу товарам, які виробляє компанія, що враховує інтереси суспільства.

### **Маркетинг відносин**

Цей вид маркетингу використовують компанії, які не можуть отримати конкурентні переваги тільки за рахунок комплексу маркетингу. У цьому випадку конкурують вже не стільки компанії-виробники, скільки системи взаємодії в цілому.

Застосовується у випадках, коли:

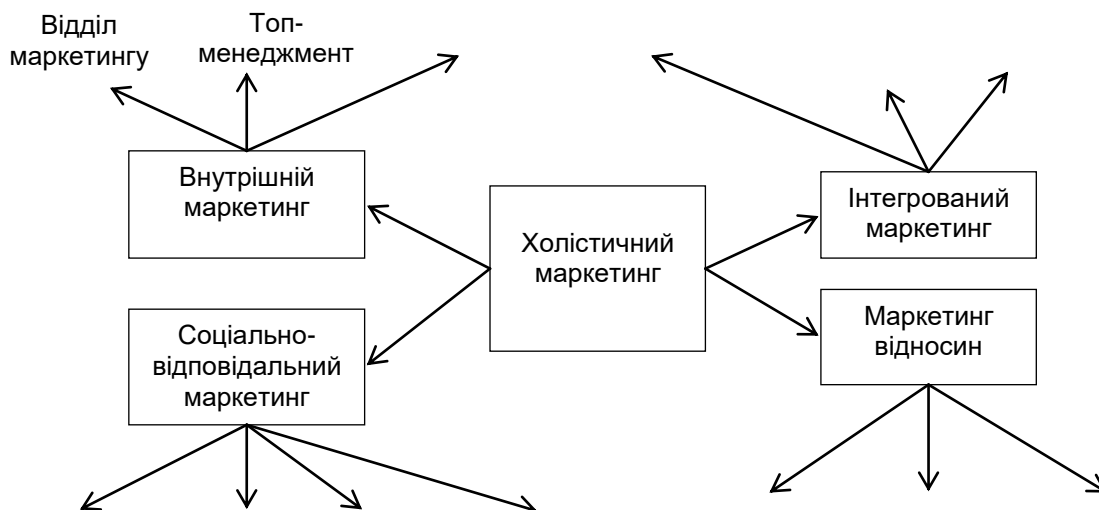
- потреби цільової групи можуть бути задоволені великою кількістю однотипних продуктів;
- успішність підприємства залежить від кількості повторних звернень покупців і стабільності у взаєминах з партнерами;
- споживачі й партнери зацікавлені в довгострокових відносинах за умови врахування їх індивідуальних потреб і умов взаємодії.

### **Концепція холістичного (цілісного) маркетингу**

Ця концепція базується на плануванні, розробленні та впровадженні маркетингових програм, процесів і заходів з урахуванням їх взаємозалежності.

Містить чотири компоненти: маркетинг відносин, інтегрований маркетинг, внутрішній маркетинг, соціально-відповідальний маркетинг.

Схематично складові холістичного маркетингу зображено на рис. 1.2.



## Запитання для самоконтролю

1. Дайте визначення маркетингу як соціального явища.
2. Дайте визначення маркетингу як процесу управління.
3. Поясніть значення понять «потреба», «попит», «обмін».
4. Назвіть умови обміну.
5. Що таке транзакція і трансфер?
6. Назвіть маркетингові об'єкти, наведіть приклади.
7. Назвіть функції маркетингового менеджменту.
8. Перелічіть принципи маркетингового менеджменту.
9. Що таке еластичність попиту? Як її вимірюють?
10. Як розраховують коефіцієнт еластичності попиту?
11. Охарактеризуйте три види еластичності попиту.
12. Назвіть види попиту і дайте їм загальну характеристику.
13. Опишіть маркетингові дії при різних видах попиту.
14. Що таке модель «маркетинг-мікс»?
15. Охарактеризуйте складові маркетингу-міксу.
16. Опишіть метод ковзної середньої для прогнозування попиту.
17. У чому переваги використання методу зваженої ковзної середньої?
18. Опишіть метод експоненціального згладжування для прогнозування попиту.
19. Що таке прогнозний індекс сезонності та як його обчислюють?
20. Перелічіть концепції маркетингової діяльності.
21. Охарактеризуйте виробничу та товарну концепції маркетингу.
22. Дайте характеристику збутової і традиційної маркетингових концепцій.
23. Що таке соціально-відповідальний маркетинг і маркетинг відносин?
24. Поясніть концепцію холістичного маркетингу.

## Тема 2. МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ

### 2.1. Суть, особливості та умови використання концепцій маркетингового менеджменту

Загальна концептуальна база підприємства становить сукупність суспільних і підприємницьких правил, що локально склалися і зумовлюють значення та специфіку існування підприємства.

Узагальнено концептуальна база містить два основні елементи:

1) корпоративну філософію;

2) корпоративну культуру (складається з професійної культури та ділової етики).

В економічній та маркетинговій літературі й на практиці корпоративну філософію ще називають загальною політикою, місією, джерелом мотивацій підприємства, стратегічним баченням або призначенням компанії.

Ці терміни відображають певні нюанси, але тільки всі вони разом дають повноцінне уявлення про глибинні причини, які лежать в основі довгого ланцюга причиново-наслідкових подій або, інакше кажучи, "дерева цілей" і "дерева рішень".

Корпоративна філософія визначає суть бізнесу, яким займається конкретне підприємство, та формулює значення його життєдіяльності.

На жаль, на практиці доводиться часто спостерігати, як підприємства зводять усю свою корпоративну філософію лише до отримання прибутку. Вузькість світогляду свідчить про те, що ці компанії не можна віднести до серйозних підприємств. Вони, незважаючи на великий розмір і конкретну активну діяльність, є, по суті, безпринципними авантюристами, які плетуть ринкові інтриги з надією поживитися за чийсь рахунок, що відповідно відображається на їхній корпоративній культурі, маркетинговій політиці, поведінці на ринку тощо.

Прибуток є хоч і важливим, але лише відтворювальним за характером чинником. Це – як їжа. Так, з метою фізичного виживання і розвитку дві істоти можуть харчуватися однією й тією самою їжею, але одна з них може бути людиною, а інша – твариною.

Корпоративне середовище, як і природні багатства, розвивається в певному напрямі. У деяких секторах економіки, як і в природі, переважають "тварини", проте вдосконалення й ускладнення ринкових відносин незмінно призводять до зростання кількості "розумних" корпоративних істот.

## **2.2. Сучасні особливості змін маркетингового середовища та стратегій**

### **Від маркетингу в відділі маркетингу до маркетингу у всій організації**

Маркетингом повинні займатися не тільки маркетологи, торговий персонал і співробітники відділу обслуговування.

Кожен співробітник компанії має можливість впливати на покупців і повинний розглядати їх як джерело добробуту фірми.



Необхідна міждисциплінарна командна робота в управлінні ключовими процесами.

### **Від організації по товарних одиницях до організації по споживчих сегментах**

«Балом» перестають керувати менеджери товарів і виробничих підрозділів.

Товарні пропозиції формуються з урахуванням потреб споживчих сегментів.

### **Від самостійного виробництва до закупівлі більшої кількості товарів і послуг**

Переважає прагнення володіння торговими марками, а не фізичними активами.

Деякі види діяльності передаються підрядникам.

«То, що можуть інші зробити більш якісно і дешевше, передається в аутсерсінг».

### **Від роботи з багатьма постачальниками до «партнерства» з декількома з них**

Розвиваються партнерські відносини з ключовими постачальниками і дистриб'юторами.

### **Від збереження старих ринкових позицій до пошуку нових**

На ринках з інтенсивною конкуренцією компанії повинні постійно рухатися вперед, розробляючи маркетингові програми, випускаючи нові товари і послуги, підтримуючи контакт з покупцями і відстежуючи їх потреби.

### **Від пріоритету матеріальних активів до пріоритету нематеріальних**

Значна частка ринкової вартості компанії належить до нематеріальних активів: торгова марка, клієнтура, персонал, ділові зв'язки з дистриб'юторами і постачальниками, інтелектуальний капітал.

### **Від створення брендів за допомогою реклами до створення брендів за допомогою високих результатів та інтегрованих комунікацій**

Компанії повинні переходити від використання одного засобу комунікації до застосування всього комплексу засобів брендингу.

### **Від залучення покупців за допомогою магазинів і торгового персоналу до онлайн-торгівлі**

У цей час споживачі можуть переглянути товар, дізнатися про його технічні характеристики, порівняти ціни декількох продавців, замовити та оплатити товар одним натисканням «мишки».

**Від продажу товарів усім підряд до перетворення на кращого постачальника для певних цільових ринків**

Цільовому маркетингу сприяє поява великої кількості вузькоспеціалізованих журналів, телеканалів та інтернет-форумів. Є можливість зібрати інформацію про покупки, вподобання, демографічні характеристики індивідуальних покупців.

**Від концентрації на прибуткових транзакціях до концентрації на довічній прибутковості покупця**

Товарна і цінова стратегії розробляються з розрахунку довічної прибутковості покупця так, щоб отримати максимум прибутку за весь період співпраці з ним.

### **2.3. Суть і завдання концепцій маркетингового менеджменту**

Маркетинговий менеджмент можна розглядати як управління:

- діяльністю;
- функцією;
- попитом.

Маркетинговий менеджмент як *управління діяльністю* – це зміна напряму мислення – прийняття всіх управлінських рішень з урахуванням вимог ринку, постійна здатність до змін вимог ринку, тобто це не тільки орієнтація підприємства на внутрішні можливості, це – врахування зовнішніх умов.

*Функціональне спрямування* маркетингового менеджменту пов'язане з тісними контактами ринку через маркетингову функцію з виробничою, постачально-збутовою, фінансовою, адміністративною та іншими функціями підприємства для отримання прибутку. Маркетинговий менеджмент повинен своєчасно виявити потреби ринку і на основі мобілізації фактичних та потенційних можливостей підприємства задовольнити їх своєчасно і більш ефективним способом, ніж конкуренти. Зробити це можна тільки при повній спрямованості всіх функціональних підрозділів підприємства на досягнення його ринкових цілей.

Відповідальні за управління топ-менеджери, функціональні менеджери, менеджери з маркетингу, досягаючи поставлених цілей, повинні включати до процесу маркетингового менеджменту *управління попитом*, яке передбачає створення ринку, формування нового сприйняття на ринку. При цьому механізм управління попитом більше належить до маркетингу партнерських відносин і складається з певних засобів, інструментів та зв'язків, до яких і відносять складові маркетингу-міксу: продукт, ціна, місце поширення та просування. При цьому, як

показує практика, застосування комплексу маркетингових заходів є ефективним не тільки для використання можливостей, але й вимог ринку. Усе залежить в управлінні попитом від продукт-менеджера, коли використовуються можливості цільового ринку для реалізації продукту.

Головне *завдання* маркетингового менеджменту полягає в досягненні відчуття задоволеності всіма сторонами обміну.

## 2.4. Основні функції та методи маркетингового менеджменту

Методологічною базою науки маркетингового менеджменту є такі підходи:

1) системний – розгляд процесів як систем, тобто поєднання в одне ціле елементів, необхідних для досягнення певної мети;

2) комплексний – єдність організаційних, економічних, соціальних, правових, психологічних та інших аспектів менеджменту;

3) оптимізаційний – потребує спочатку кількісного визначення параметрів маркетингового менеджменту, а потім розроблення математичних моделей оптимізації;

4) ситуаційний (прикладний) – дії організації та її керівника мають залежати від поточного стану внутрішнього і зовнішнього середовища (контексту) фірми.

Три види завдань маркетингу:

- завдання виконання;

- завдання управління;

- концептуальне завдання.

До *завдання виконання* входить використання узгоджених один з одним інструментів маркетингу (ядра маркетингу), які ще називають «маркетинг-мікс». Термін «маркетинг-мікс» стає ключовим терміном, який означає використовувану підприємством у певний момент часу комбінацію його інструментів на оперативному рівні, що спрямовані на цільові сегменти ринку, на якому працює конкретна фірма.

Завдання маркетингового менеджменту досягаються за допомогою реалізації певних *процедур* процесу управління маркетингом підприємства (рис. 2.1).

Розглянемо деякі більш детально.

1. *Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища*, тобто слабких і сильних сторін підприємства та ринкових можливостей і загроз, дає змогу вивчити вимоги ринку до товару, економічну кон'юнктуру, фірмову структуру ринку, форми і методи роботи на ринку, сегменти ринку, характеристики покупців та їхні мотивації під час купівлі, власні можливості за наявних умов. Іншими словами, аналіз передбачає оцінювання будь-якої можливості з огляду на її відповідність цілям і наявним ресурсам фірми, а також ретельне оцінювання поточного й майбутнього попиту, який

відображає привабливість ринку, що відкривається. Крім того, аналіз передбачає виявлення контрольованих і неконтрольованих чинників середовища, що впливають на діяльність, вироблення заходів, необхідних для мінімізації впливу неконтрольованих чинників.

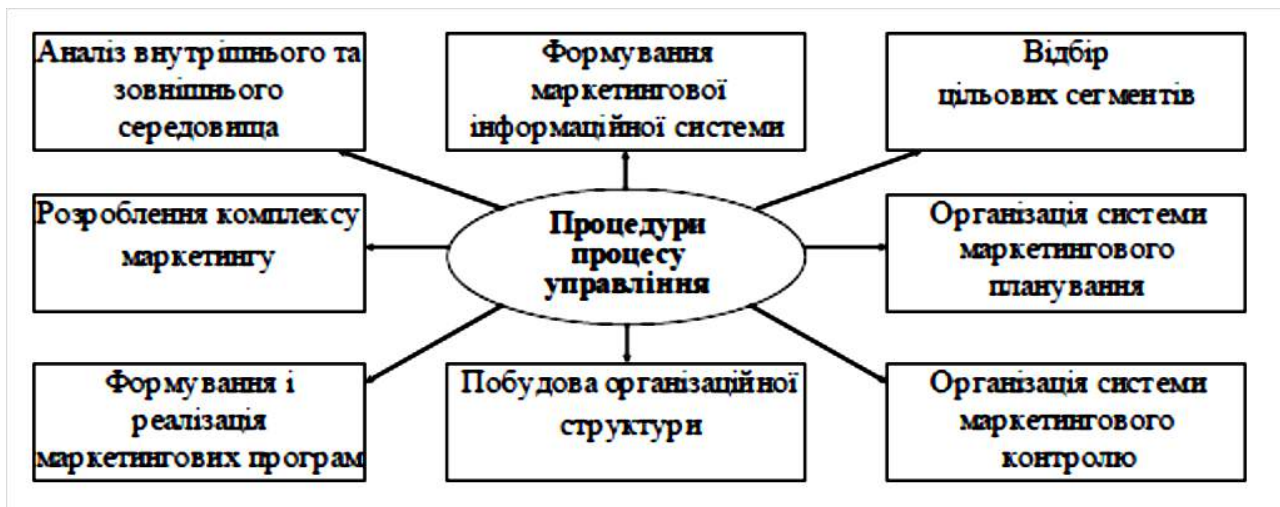


Рис. 2.1. Процедури процесу управління маркетингом підприємства

Зазвичай аналіз ринкових можливостей полягає у виявленні нових ринків і оцінюванні маркетингових можливостей. Одним із способів виявлення нових ринків є використання мережі розвитку товару і ринку, яка містить чотири складові:

1) *глибше впровадження на ринок*, тобто фірма повинна збільшити обсяг продажу вже конкретно існуючого товару, не змінюючи ні сам товар, ні групу споживачів, яким він реалізується. Засобами збільшення обсягу продажу можуть бути збільшення витрат на рекламу, зниження ціни товару, залучення більшої кількості торгових установ для розповсюдження товару;

2) *розширення меж ринку*, що означає пошук нових ринків для існуючого товару;

3) *розроблення нового товару*, що означає продаж колишній групі споживачів нових товарів або різних модифікацій уже існуючого з новим набором споживчих властивостей;

4) *диверсифікація*, що означає випуск абсолютно нового товару, котрий задовольняє потреби нової групи споживачів.

Щодо оцінювання маркетингових можливостей, то головним завданням тут є визначення найбільшого ступеня відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім. Маркетингова можливість фірми є низкою маркетингових заходів, спрямованих на досягнення конкретною фірмою конкурентної переваги. При оцінюванні маркетингових можливостей потрібно враховувати мету і ресурси фірми.

2. *Формування маркетингової інформаційної системи* – постійно діючої в структурі управління фірми системи взаємозв'язку людей, обладнання і методичних способів, призначеної для збирання, класифікації, аналізу, оцінювання, накопичення та поширення актуальної, своєчасної й точної інформації для використання її з метою вдосконалення планування, втілення в життя і контролю над реалізацією маркетингових заходів.

Інформація збирається і систематизується за допомогою п'яти функціональних систем:

- системи внутрішньої звітності;
- системи збирання зовнішньої поточної маркетингової інформації;
- системи маркетингових досліджень;
- системи аналізу маркетингової інформації;
- системи моделювання маркетингових ситуацій.

3. *Відбір цільових сегментів* – дає змогу не витратити маркетингові зусилля, обслуговуючи весь ринок, а зосередити зусилля на задоволенні потреб вибраних груп споживачів, обслуговувати яких вигідно й зручно.

4. *Розроблення комплексу маркетингу* – містить сукупність змінних чинників (товар, ціна, система розповсюдження й просування), що використовуються фірмою для впливу на цільовий ринок для отримання бажаної реакції з боку конкретної групи споживачів.

5. *Організація системи маркетингового планування.*

6. *Побудова організаційної структури* багато в чому визначається вибраною стратегією і поставленими завданнями. Велике значення має організація маркетингової служби, яка може будуватися різними способами.

7. *Формування і реалізація маркетингових програм* згідно з наявними ресурсами щодо виконання запланованих заходів на основі моделі, сформованої з певних елементів комплексу маркетингових заходів

8. *Організація системи маркетингового контролю*, яка призначена для спостереження за заходами, що здійснюються з метою досягнення поставлених цілей маркетингу.

## **2.5. Маркетинговий менеджмент з позицій управління діяльністю, функцією, попитом**

Концепція маркетингового менеджменту передбачає орієнтацію на потреби ринку, стратегічний підхід, націленість на довгостроковий комерційний успіх і ґрунтується на функціях управління, цільовому, комплексному та системному підходах до здійснення всієї управлінської діяльності, включаючи ідеї, товари, послуги як основні категорії. Крім того, вона є "системою науково обґрунтованих уявлень про закономірності виробничо-збутової діяльності підприємств, організацій або окремих осіб в умовах ринкової економіки".

Відмітною рисою маркетингового менеджменту є програмно-цільовий підхід. Цільова орієнтація всіх елементів маркетингового менеджменту спрямована на споживача, на вирішення проблем, що виникають (або можливих у перспективі) у потенційних покупців. Під кожен встановлений на підприємстві мету необхідно розробляти маркетингові програми, які мають забезпечувати її досягнення. Сучасні підприємства, які "взяли на озброєння" маркетинговий менеджмент, повинні всі управлінські рішення щодо формування товарної політики, всього комплексу заходів зі здійснення своєї діяльності базувати на результатах дослідження запитів покупців, ринкових і маркетингових можливостей.

Для реалізації складових процесу маркетингового менеджменту необхідно виконати послідовність таких *управлінських дій*:

1) *визначення цілей*, яке передбачає досягнення певного обсягу прибутку, збільшення обсягу продажу, усунення завданих навколишньому середовищу збитків, збереження робочих місць тощо;

2) *аналіз досягнення цілей*. Цілі повинні мати багато характеристик, а саме: конкретність, доступність для огляду, реальність, логічність, ефективність тощо;

3) *розроблення структури системи управління*, що передбачає вибір одного з відомих типів організаційних структур системи управління, розподілення прав, обов'язків і відповідальності;

4) *розроблення технології управління*, завданням якого є: визначення технології виконання всього процесу управління, вироблення та ухвалення рішень, організація виконання рішень, координація і контроль за їх виконанням, виявлення об'єктивних загроз від поведінки фірми-конкурента, визначення порядку оцінювання ефективності;

5) *визначення зв'язків, об'єктів і шляхів надходження інформації, кількості, складу документів, порядку їх надання*;

6) *підготовка і використання технічних засобів*;

7) *підбір і навчання керівників та технічного персоналу*.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Якими є суть, особливості та умови використання концепцій маркетингового менеджменту?

2. Перелічіть основні зміни, що відбулися в підходах до застосування маркетингового менеджменту на підприємстві.

3. Назвіть і охарактеризуйте три концепції маркетингового менеджменту.

4. Які наукові підходи використовуються в маркетинговому менеджменті?

5. Охарактеризуйте три види завдань маркетингу.

6. Опишіть схематично процедури процесу управління маркетингом підприємства.

7. Перелічіть послідовність управлінських дій, які необхідно виконати для реалізації процесу маркетингового менеджменту.

### **Тема 3. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

#### **3.1. Тенденції у зміні маркетингових стратегій. Суть стратегії**

У широкому розумінні стратегія – це набір правил, якими керується підприємство, приймаючи управлінські рішення. Разом з тим стратегію можна розглядати як загальний комплексний план, призначений для забезпечення здійснення місії та досягнення цілей підприємства.

Іншими словами, стратегія – це загальна модель дій, необхідна для досягнення довгострокових цілей через координацію і розподіл ресурсів підприємства. Придатність стратегії визначається тим, наскільки вона відкрита для врахування нової інформації, нових можливостей, переоцінки поглядів і перерозподілу ресурсів. "Відкритість" стратегії залежить від особливостей організаційної структури підприємства.

Сучасні стратегії підприємств у конкретній галузі відображають процеси, які в ній відбуваються. При цьому ринок і конкурентна боротьба впливають на стратегії підприємств, і навпаки.

Визначення стратегії для підприємства залежить від конкретної ситуації, в якій воно перебуває. Однак є певні загальні підходи до формування стратегії та межі, в які вписується стратегія.

Стратегії класифікують за різними ознаками:

1) спрямованістю:

- збалансовані стратегії, які використовують в умовах безперервних і поступових змін ринку;

- наступальні стратегії (інвестування), які використовують зазвичай у разі швидких стрибкоподібних змін при досягненні випередження або збереженні лідерства;

- оборонні стратегії (збереження позиції), які є використанням результатів спостереження за діями підприємств-лідерів на ринку, що дає змогу за короткий час відтворити їхні досягнення і вийти на ринок без претензій на зайняття провідних позицій (заміна нерентабельної продукції, стимулювальні ціни, скорочення строків у підготовці товарів, нові ніші);

- абсорбувальні стратегії, які є повною імітацією дій лідерів на ринку і спрямування основних зусиль на забезпечення виробничого процесу;

- стратегії деінвестування (відхід, ліквідація), що є скороченням виробництва товарів, зменшенням зв'язків зі ЗМІ, відмовою від стимулювання продажу;

2) масштабами:

- локальні стратегії, що спрямовані на внутрішні зміни на підприємстві;

- глобальні стратегії, які не тільки змінюють внутрішню структуру підприємства, а й призводять до змін у зовнішньому середовищі;

3) рівнями:

- корпоративні (загальні, портфельні) стратегії, що описують загальний напрям зростання підприємства, розвиток його виробничо-збутової діяльності, показують, як управляти різними видами бізнесу з метою збалансування портфеля товарів і послуг;
- конкурентні стратегії (ділові, або бізнес-стратегії), які забезпечують довгострокові конкурентні переваги господарських підрозділів;
- функціональні стратегії, які розробляються функціональними підрозділами на засадах корпоративної та конкурентної стратегій.

### **3.2. Основна мета стратегічного маркетингу**

Завдання управління і виконання є переважно завданнями короткострокової і середньострокової дії. Вони розробляються на підставі *концептуального завдання*. Кожне підприємство усвідомлено або неусвідомлено орієнтується на концепції, які відображають його спосіб дій на ринку. Існує багато концепцій, які передбачають оцінювання підприємства самим себе і його принципову орієнтацію на ринок. Ці концепції називаються концепціями маркетингу, або концепціями управління підприємством в умовах ринку (удосконалення виробництва, інтенсифікації комерційних зусиль, соціально-етичного маркетингу тощо).

Три класи стратегій за М. Портером:

- стратегія загального лідерства за витратами (компанія прагне мінімізувати витрати на виробництво і розподіл продукції; вона повинна приділяти увагу розробленню нової продукції, закупівлям комплектувальних виробів, виробництву і фізичному розподілу продукції; маркетинг у цьому випадку мало потрібний);
- стратегія диференціації (компанія прагне досягти переваг над конкурентами шляхом більшого задоволення потреб основної групи споживачів; вона повинна виробляти або купувати кращі комплектувальні вироби, ретельно організовувати процес складання та ефективного просування своєї позиції);
- стратегія концентрації (компанія має фокусувати увагу на декількох вузьких сегментах, добре розуміти потреби своїх споживачів; керуватися стратегією лідируючих позицій за витратами або диференціюванням).

### **3.3. Місце стратегічного маркетингу у процесі планування**

Щоб показати роль маркетингового менеджменту на фірмі, західні фахівці часто проводять аналогію з будовою людського тіла: «Якщо дослідження і розробки подати як людський мозок, технологічне виробництво — як хребет, а збут — як тіло людини, то тоді маркетинг і маркетинговий менеджмент можна порівняти з вітамінами або гормонами,



які проходять через усі ці ділянки, впливаючи на них і живлячи їх енергією».

*Стратегічне планування* як одна з основних функцій стратегічного управління є процесом ухвалення управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації організації до зовнішнього середовища, внутрішньої організації. Ф. Котлер визначає стратегічне маркетингове планування як управлінський процес створення і підтримання стратегічної відповідності між цілями підприємства, потенційними можливостями в маркетингу.

По суті це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства.

При цьому найголовнішими завданнями є:

- 1) визначення цілей і місії підприємства;
- 2) координація напрямів діяльності та ухвалення стратегічних рішень;
- 3) оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища;
- 4) визначення альтернативних варіантів реалізації напрямів діяльності;
- 5) розроблення стратегічного плану та контроль за його реалізацією;
- 6) створення умов для ефективного розподілу продукції тощо.

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

*Значення маркетингового планування* таке:

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

У межах стратегічного планування визначають такі основні *моменти*:

– затверджують товари, ринки та сегменти, з якими підприємство буде працювати, а також кількісні та якісні цілі;

– фіксують стратегії маркетингу: визначають принципи поведінки щодо ринкових партнерів (споживачів, конкурентів, торгівлі) та встановлюють генеральну лінію для комплексу маркетингу;

– розподіляють ресурси між службами відповідно до стратегічного плану.

Зміст маркетингового плану:

1. Резюме і зміст (основні цілі, рекомендації, зміст, пояснювальна записка).
2. Аналіз ситуації на ринку (актуальні дані щодо обсягів продажів, витрат, ринку, конкурентів, факторів макросередовища).
3. Маркетингова стратегія (місія, маркетингові та фінансові цілі, цільові групи та їхні потреби).
4. Фінансові прогнози (прогноз обсягів продажу, витрат, аналіз беззбитковості).
5. Контроль упровадження (заходи щодо контролю виконання плану: моніторинг і внесення змін).

### 3.4. Елементи та види маркетингових стратегій

**Стратегії зростання (інтенсивного, інтегративного, диверсифікаційного):**

1. *Стратегія інтенсивного зростання* (відносно базового ринку).

Актуальною є тоді, коли фірма ще не повністю вичерпала можливості, пов'язані з її товарами на ринках, де вона діє. Різновиди стратегії інтенсивного зростання, їх альтернативи та зміст наведено в табл. 3.1.

2. *Інтегративна стратегія* (зростання відносно базової виробничої лінії).

Актуальною є тоді, коли підприємство може підвищити рентабельність, контролюючи різні стратегічно важливі для нього ланки у виробництві та збуті товарів.

Таблиця 3.1

#### Стратегії інтенсивного зростання

Стратегії	Суть	Альтернативи	Заходи
Стратегія проникнення на ринок	Збільшення обсягів продажу існуючих товарів на існуючих ринках	Розвиток первинного попиту; збільшення частки ринку; придбання ринків; захист позицій на ринку; раціоналізація ринку; організація ринку	Залучення нових споживачів, стимулювання збільшення обсягів закупівель, разового споживання, нових можливостей використання. Підвищення якості та іміджу товару, його репозиціонування, зниження цін, зміцнення системи збуту, стимулювання збуту. Створення спільних підприємств, купівля підприємств-конкурентів.

Продовження табл. 3.1

Стратегії	Суть	Альтернативи	Заходи
			<p>Концентрація уваги на рентабельних сегментах, використання ефективних дистриб'юторів, скорочення кількості користувачів, встановлення мінімальних обсягів замовлень, вихід із деяких менш привабливих сегментів.</p> <p>Створення професійних організацій, встановлення правил конкурентної боротьби та договірних відносин щодо скорочення чи стабілізації виробництва</p>
Стратегія розвитку ринку	Збільшення обсягів продажу шляхом упровадження традиційних (наявних) товарів на нові ринки	Освоєння нових сегментів, нових каналів збуту; територіальна експансія	<p>Продаж товарів споживачам інших сегментів, пропозиція промислових товарів споживчому ринку.</p> <p>Створення вертикальних маркетингових систем, принципово нових торговельних організацій, зміна структури каналу.</p> <p>Проникнення в інші регіони шляхом придбання фірм, використання місцевих збутових сил, створення систем ексклюзивних дистриб'юторів</p>
Стратегія розвитку через товари	Збільшення обсягів продажу шляхом упровадження нових товарів на традиційні ринки	Розширення характеристик, товарної гами й оновлення лінії товару; підвищення якості; раціоналізація гами товарів	<p>Надання товарам нових функцій, підвищення соціальної чи емоційної цінності, рівня безпеки та зручності користування.</p> <p>Випуск товарів у нових розфасовках, збільшення асортименту, набору смаків, кольорів.</p> <p>Диференціація (заміна старих товарів сучасними модифікаціями)</p>

Стратегії	Суть	Альтернативи	Заходи
			Удосконалення товарів для поліпшення виконання ними своїх функцій. Стандартизація, модифікація товарів
Стратегія розвитку через товари та ринки	Збільшення обсягів продажу шляхом упровадження нових товарів на нові ринки	Швидке отримання прибутку; повільне отримання прибутку; широкі проникнення; повільне проникнення	Реалізація заходів комплексу маркетингових комунікацій. Цінова політика проникнення з використанням початкових низьких цін, зміцнення і розширення системи збуту. Низькі ціни, селективний розподіл, конкурентна боротьба. Продаж товару за високими цінами споживачам, які знають його переваги, ексклюзивний розподіл

Різновидами цієї стратегії є:

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

б) стратегія типу «інтеграція вперед» (з суб'єктами збуту) – використовується для забезпечення контролю над каналами розподілу;

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

### 3. Стратегії зростання через диверсифікацію.

Актуальними є тоді, коли підприємство не має значних можливостей для зростання чи забезпечення рентабельності свого наявного виробництва, коли базовий ринок на стадії розпаду або якщо позиції конкурентів досить сильні. Різновиди цієї стратегії:

а) стратегія горизонтальної диверсифікації – випуск нового товару, що не пов'язаний з основним виробництвом, але орієнтується на смаки вже охопленої цільової аудиторії;

б) стратегія концентричної диверсифікації – випуск нового виду товару для залучення споживачів інших цільових аудиторій;

в) стратегія конгломератної диверсифікації – орієнтація на нові галузі промисловості та нові цільові ринки.

## **Маркетингові стратегії (за Р. Майлзом та П. Сноу):**

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

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

3. *Стратегія фірм-аналітиків* – збалансоване поєднання стратегій фірм-захисників і дослідників. Такі фірми намагаються зберегти баланс ринків і продуктів, які є стабільними з огляду на віддачу, що може бути використано для інших продуктів або ринків.

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

Сучасні стратегії:

– *силова стратегія* – характерна для фірм, що функціонують у сфері крупного, стандартного виробництва товарів і послуг. Для стратегії характерним є базування на сформованому іміджі, усвідомленні своєї могутності, тому такі фірми прагнуть домінувати на ринку, витісняючи з нього конкурентів;

– *нішева стратегія* – характерна для фірм, що спеціалізуються на випуску певної продукції. Передбачає виробництво особливої, незвичайної продукції для певного (обмеженого) сегмента споживачів;

– *стратегія пристосування* – переважає у звичайному бізнесі в місцевих (локальних) масштабах. Її мета – найбільш ефективно пристосування невеликих підприємств до потреб конкретного споживача;

– *«піонерська» стратегія* – пов'язана зі створенням нових або радикальним перетворенням старих сегментів ринку, пошуком інноваційних методів ведення бізнесу.

**Стратегії ціноутворення залежно від стадії життєвого циклу товару:**

1. *Стадія впровадження нового виду продукції:*

- *стратегія інтенсивного (активного) маркетингу* (“зняття вершків”) – відрізняється тим, що встановлюється висока ціна і витрачається багато засобів щодо стимулювання збуту. Ця стратегія вигідна за умов, коли споживачі не інформовані про продукцію або готові платити за неї значні кошти, необхідно протидіяти конкуренції;

- *стратегія вибіркового проникнення* – висока ціна при незначному стимулюванні збуту. Використовується, коли місткість ринку невелика, продукція відома більшості споживачів, вони готові платити за неї значні кошти і конкуренція незначна;

- *стратегія широкого проникнення* – ціна встановлюється низькою, а витрати на маркетинг є значними. Найбільш прийнятною є для використання з метою швидкого виходу на ринок, його захоплення. Застосовується, якщо місткість ринку незначна, споживачі погано поінформовані про товар, існує сильна конкуренція і збільшення масштабу виробництва може привести до зменшення витрат на одиницю продукції;

- *стратегія пасивного маркетингу* – спирається на низьку ціну і незначні витрати на стимулювання збуту.

2. *Стадія насичення* – продаж стабілізується і підтримується вторинними закупівлями. Головне завдання на цьому етапі – запобігти настанню стадії спаду. Використовуються такі підходи:

- *орієнтація на попит* – ціни встановлюються відповідно до постійних змін попиту, що існує на ринку. У цьому випадку можливий результат існування “цінової” дискримінації, коли один і той самий товар одночасно реалізується за декількома цінами відповідно до місця і часу продажу, залежно від категорії споживачів тощо;

- *орієнтація на середні ринкові ціни продукції певного роду (галузеві)* – характерний для виробництва продукції на слабо монополізованих товарних ринках;

- *орієнтація на цінового лідера* – використовується на ринках, де домінують декілька підприємств (3 – 5), одне з яких є лідером зі встановлення ціни, адже має найбільшу ринкову частку.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Назвіть класифікаційні ознаки стратегій.
2. Назвіть стратегії за М. Портером і дайте їм характеристику.
3. Назвіть основні завдання процесу маркетингового планування.
4. Які пункти входять до змісту маркетингового плану? Дайте коротку характеристику кожного з них.
5. Перелічіть і опишіть стратегії інтенсивного зростання.
6. Що таке інтегративна стратегія?
7. Дайте характеристику стратегії зростання через диверсифікацію.
8. Перелічіть маркетингові стратегії (за Р. Майлзом і П. Сноу).
9. Назвіть і охарактеризуйте стратегії ціноутворення залежно від стадії життєвого циклу товару.

## **Тема 4. КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ І КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ**

### **4.1. Маркетинговий аналіз: мета і структура**

*Аудит маркетингу* – це цілеспрямоване управлінське консультування щодо виявлення упущених вигод від недостатнього застосування комплексу маркетингу й розроблення адекватної маркетингової стратегії

фірми. Іншими словами, *аудит маркетингу* – всеосяжна, систематична, незалежна й періодична перевірка зовнішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій і окремих видів маркетингової діяльності для організації в цілому або для окремих господарських одиниць.

*Метою* аудиту маркетингу є виявлення ділянок, де існують проблеми й нові можливості, та розроблення рекомендацій щодо формування плану підвищення ефективності маркетингової діяльності.

Показники ефективності маркетингу – це критерії, за допомогою яких виконують кількісне оцінювання, порівнюють та інтерпретують підсумки маркетингової діяльності.

## **4.2. Визначення привабливості галузі**

*Галузеві ключові фактори успіху (КФУ)* – це ті дії з реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожна фірма повинна забезпечувати, щоб бути конкурентоспроможною і домогтися фінансового успіху.

КФУ – це ті фактори, яким фірма повинна приділяти особливу увагу, тому що вони визначають успіх (або провал) фірми на ринку, її конкурентні можливості, що безпосередньо впливають на її прибуток.

Ключові фактори успіху в різних галузях є різними. Крім того, вони згодом можуть змінюватися в одній і тій же галузі під впливом зміни загальної ситуації в ній.

*Основні типи КФУ:*

- 1) КФУ, що залежать від технології;
- 2) КФУ, що належать до виробництва;
- 3) КФУ, що належать до реалізації продукції;
- 4) КФУ, що належать до маркетингу;
- 5) КФУ, що належать до професійних навичок;
- 6) КФУ, пов'язані з організаційними можливостями;
- 7) інші КФУ:
  - сприятливий імідж / репутація фірми в покупців;
  - загальні низькі витрати;
  - вигідне розташування;
  - приємні в спілкуванні, доброзичливі службовці;
  - доступ на фінансові ринки.

Завершальним кроком аналізу галузі й конкурентної ситуації є оцінювання ситуації в галузі в цілому і вироблення суджень про відносну привабливість або непривабливість галузі в найближчій і довгостроковій перспективі.

Якщо робиться висновок, що дана галузь є привабливою, зазвичай береться на озброєння агресивна стратегія зростання і розвитку, що припускає збільшення зусиль на розвиток продажів, здійснення інвестицій

для поліпшення виробничих можливостей і відновлення устаткування, що необхідно для зміцнення конкурентних позицій фірми в перспективі.

Якщо галузь і умови конкуренції в ній є непривабливими, то фірми, які найбільш успішно діють, будуть виявляти обережність при інвестуванні, а також починати робити деякі кроки із захисту своєї конкурентоспроможності в перспективі і, можливо, купувати більш дрібні фірми, якщо ціна буде прийнятною.

Більш слабкі компанії можуть прийняти рішення про вихід з галузі або злиття з конкурентами, а більш сильні компанії – про диверсифікованість у більш привабливі сфери діяльності.

### **4.3. Конкурентні стратегії. Місткість і потенціал ринку**

Конкурентні стратегії втілюються в бізнес-планах та ілюструють те, як підприємство конкуруватиме на конкретному товарному ринку, кому, за якими цінами буде збувати товари, як їх рекламуватиме, як досягатиме перемоги в конкурентній боротьбі.

Конкурентна стратегія дає змогу отримати конкретні показники (індикатори) для порівняння позиції підприємства. Кожне підприємство дотримується власної конкурентної стратегії для завоювання кращої позиції та здобуття вигоди від конкурентної переваги.

#### **Конкурентні стратегії (за Ф. Котлером):**

##### *1. Стратегія лідера* – захист своїх позицій на ринку.

Існує багато альтернатив стратегії лідера:

а) розширення ринку (первинного попиту) шляхом:

- знаходження нових способів використання товару;
- збільшення інтенсивності використання товару;
- залучення нових користувачів товарів;

б) захист своєї частки ринку шляхом:

- позиційної оборони (пасивний захист своїх товарів);
- флангової оборони (захист і вдосконалення найслабших місць у товарах підприємства);
- попереджувальної оборони (постійна підтримка високої конкурентоспроможності товарів);
- контратак (цінових війн);
- мобільного захисту (розширення і диверсифікації ринків);
- демаркетингу (скорочення ринку);
- збільшення частки ринку.

*2. Стратегії претендентів на лідерство* (підприємств, які посідають другі або треті місця в галузі) – атака на позиції лідера.

Альтернативи стратегії претендентів на лідерство:

- флангова атака (концентрація зусиль проти слабких позицій лідера);



– фронтальна атака (концентрований удар по найміцніших позиціях лідера);

– спроба оточення (наступ на ресурсні ринки фірми-лідера);

– "партизанська війна" (невеликі атаки на всі ринкові позиції лідера).

3. *Стратегія прямуючих за лідером* – ґрунтується на співпраці з лідерами ринку та поведінці, яка мала б спричинити негативну реакцію конкурентів. Зазвичай такі підприємства намагаються копіювати поведінку лідера.

4. *Стратегія спеціалізації* – концентрація уваги (спеціалізація) підприємства на одній чи кількох нішах ринку, які не є цікавими для великих підприємств або фірм. Розрізняють спеціалізацію:

- на групах кінцевих споживачів;

- по вертикалі (на певній стадії технологічного процесу);

- залежно від обсягів споживання продукції певною групою споживачів;

- географічну;

- продуктову тощо.

Прибуток спонукає конкурентів розвивати свої стратегії. Конкурентні стратегії, які підприємства-суперники можуть винайти, і шляхи, які вони можуть визначити для реалізації цих стратегій, є різними. Частота та глибина змін стратегій підприємств залежать від ринкового успіху або невдачі, а тривалість конкурентного протистояння – від підприємств-суперників і від того, наскільки стратегія придатна для конкретних ринкових умов. Коли на основі даних ситуаційного аналізу стає зрозумілим, що конкурентна стратегія підприємства переможена або неефективна, тоді воно намагається знайти кращу стратегію, яку не зможе імітувати або обійти суперник.

#### **Підходи до сегментування ринку:**

1. Масовий маркетинг. При масовому маркетингу продавець займається масовим виробництвом, масовим розподілом і масовим стимулюванням збуту одного й того ж товару для всіх покупців відразу.

2. Товарно-диференційований маркетинг. У цьому випадку продавець робить два або кілька товарів з різними властивостями, у різному оформленні, різної якості, у різній розфасовці і т. ін.

3. Цільовий маркетинг. У цьому випадку продавець робить розмежування між сегментами ринку, вибирає з них один або декілька і розробляє товари і комплекси маркетингу у розрахунку на кожен з відібраних сегментів.

Продавець реалізує масовий маркетинг, якщо товар є прийнятним для всіх покупців. Тому забезпечуються масове виробництво товару, масовий розподіл і просування.

Продавець реалізує диференційований маркетинг, якщо ринку пропонується кілька товарів різної якості, з неоднаковим оформленням і т.д.

Продавець реалізує цільовий маркетинг, якщо товар призначений для певної групи покупців.

Сегментування ринку – це діяльність із класифікації споживачів товарів, які виробляються і реалізуються підприємством відповідно до якісних особливостей їх попиту.

Сегмент – це група споживачів, що однаково реагують на товар. Сегмент ринку оцінюють за кількома характеристиками: кількістю можливих споживачів, місткістю ринку, можливими темпами зростання місткості по роках, споживчими цінами, прибутковістю продажів і т.д.

Сегментування ринку товарів зазвичай проводиться за такими принципами:

1. Географічний.

Розглядаються групи покупців зі схожими споживчими перевагами, що визначаються проживанням на даній території.

2. Демографічний.

Покупці розбиваються на групи з урахуванням статі, віку, складу сім'ї.

3. Соціально-економічний.

Виділяються групи покупців з урахуванням рівня доходів, належності до суспільного класу, професії.

4. Національно-культурний.

Виділення груп покупців з урахуванням національності, освіти.

5. Особистісний.

Покупці виділяються за способом життя і типами особистості.

6. Поведінковий.

Покупці виділяються залежно від знань, характеру реакції на товар.

Загальний порядок сегментування ринку:

1. Визначення характеру використання розглядуваного продукту: широкого споживання або промислового призначення.

2. Виявлення основних принципів і факторів сегментації.

3. Сегментування ринку: визначення складу споживачів, поділ ринку на сегменти, здійснення розрахунків повної потреби і загальної річної місткості сегментів і всього ринку.

4. Оформлення результатів сегментування у вигляді таблиць, діаграм.

5. Виявлення конкурентів для розглядуваного продукту: товари-конкуренти, їх характеристики, частка ринку, яка є зайнятою конкурентами.

6. Визначення цільової місткості.

Після проведення сегментації ринку і визначення профілю кожного сегмента, необхідно оцінити ступінь їх привабливості для фірми. Для цього враховуються:

- місткість сегмента;
- можливості збільшення місткості сегмента;
- прогнозований прибуток;
- зацікавленість конкурентів у захопленні вибраного сегмента;

- ставлення покупців сегмента до товарів конкурентів;
- наявність каналів розподілу.

Основною характеристикою сегмента є місткість – кількість виробів, які можуть бути продані за рік. Розрахунок місткості ринку виконують після визначення складу сегментів і починають з визначення повної потреби в товарі даного виду:

$$S_{\text{повн}} = \sum_{l=1}^L S_{\text{повн.}l},$$

де  $S_{\text{повн}}$  – повна потреба в товарі сумарно для всіх розглядуваних сегментів, шт.;

$S_{\text{повн.}l}$  – повна потреба  $l$ -го сегмента, шт.;

$L$  – кількість сегментів ринку.

Повна потреба сегмента визначається з урахуванням конкретних особливостей товару і сегментів. Для багатьох видів товарів індивідуального призначення величину  $S_{\text{повн.}l}$  можна розрахувати за такою формулою:

$$S_{\text{повн.}l} = N_l K_{\text{ох.}l} m_l,$$

де  $N_l$  – кількість підприємств (людей) в  $l$ -му сегменті;

$K_{\text{ох.}l}$  – коефіцієнт охоплення, тобто частка покупців, які хочуть (можуть) придбати товар у даному сегменті;

$m_l$  – комплектність покупки.

При укрупнених розрахунках річної місткості можна врахувати середній термін повторення купівлі подібних товарів:

$$S_l = \frac{S_{\text{повн.}l}}{T_{\text{куп.}l}} (1 + K_{\text{рез.}l}),$$

де  $K_{\text{рез.}l}$  – коефіцієнт резерву (для запасів на складах, неврахованих покупців і т.д.), можна взяти таким, що дорівнює 0 ... 0,1.

Вибір цільових сегментів:

1. Недиференційований маркетинг.

Маркетингове сегментування розкриває можливості різних сегментів ринку, на якому потрібно бути продавцю.

2. Диференційований маркетинг.

У цьому випадку фірма вирішує бути на декількох сегментах ринку і розробляє для кожного з них окрему пропозицію.

3. Концентрований маркетинг.

Замість концентрації зусиль на невеликій частці великого ринку фірма концентрує їх на великій частці одного або декількох субринків.

Для виявлення найбільш привабливих сегментів ринків фірмі буде потрібно зібрати інформацію про всі сегменти ринку:

- про обсяги продажів у грошовому вираженні;
- очікувані темпи зростання збуту;
- прогнозовані розміри прибутку;
- інтенсивність конкуренції;
- вимоги до каналів маркетингу і т. д.

Після того як фірма виявить об'єктивно привабливі для себе сегменти, вона повинна задатися питанням, який з них найбільш повно відповідає її сильним діловим сторонам. Отже, фірмі слід вибирати сегмент, який не тільки є привабливим сам по собі, але й таким, для успішної роботи в якому у неї є необхідні ділові передумови.

Позиціонуванням товару на ринку називають сукупністю заходів, використовуючи які, можна впливати на свідомість споживачів цільової групи таким чином, що даний товар займе відособлене, відмінне від інших і вигідне для компанії місце стосовно товарів-конкурентів.

Позиціонування дає змогу їхнім товарам вигідно відрізнятися від торгових марок, що конкурують, унаслідок чого забезпечується стратегічна перевага на цільових ринках.

Позиціонування створює передумови для виділення товару на ринку на основі конкретних **властивостей і вигод**.

Під **властивостями** товару розуміють фізичні характеристики, які є значущими для споживачів. Щоб бути значущим, кожна властивість має давати вигоду.

**Вигоди** – це особисті цінності й значення, які споживачі приєднують до властивостей продукції або послуги. Вигоди і властивості асоціюються з маркою товару.

Розрізняють такі види вигод:

1. Функціональні, які зазвичай відповідають властивостям, пов'язаним з товаром.

Наприклад, функціональними вигодами від використання шампуню можуть бути такі: видаляє жир і бруд, усуває лупу, робить волосся і шкіру голови здоровими, надає блиск волоссю.

2. Символічні, які зазвичай стосуються характеристик, не пов'язаних з товаром.

Вони є основою потреб, пов'язаних з соціальним схваленням або самовираженням покупця і самоповагою, демонстрованих суспільству. Так, споживачі можуть цінувати престиж, ексклюзивність, модність марки товару залежно від того, як вона пов'язана з тим, що вони думають про самих себе. Приклади сильних символічних вигод: купівля товарів у дорогих магазинах (Calvin Klein, Rolex, Cucci, Jaguar, Tiffany).

3. Емпіричні – ті, що люди відчувають під час використання продукції або послуги.

Вони викликають відповідний зв'язок з товарними або нетоварними властивостями і задовольняють потреби, основані на досвіді, такі як сенсорне задоволення (вигляд, смак, звук, запах, інші відчуття), різноманітність, потреба в новій стимулювальній інформації і відчуттях. Наприклад, до емпіричні вигоди від використання шампуню належать аромат, його ніжна піна, відчуття краси і чистоти. Марки з емпіричним вигодами: рідина для миття посуду Fairy, взуття Salamander, спортивний одяг Nike.

#### **4.5. Шляхи досягнення конкурентних переваг на ринку**

На конкурентоспроможність підприємства впливає багато об'єктивних і суб'єктивних чинників, які залежать від команди управління підприємствами, організації, цілеспрямованості робіт, пов'язаних із забезпеченням конкурентоспроможності.

Конкурентна перевага – наявність у системі якої-небудь ексклюзивної цінності, що дає їй переваги перед конкурентами.

Конкурентна перевага може бути зовнішньою і внутрішньою. Зовнішня базується на спроможності підприємства створити більш значущі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їхньої діяльності. Внутрішня – це характеристика внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів.

Базисом загальної конкурентної переваги є переваги внутрішні, однак це лише потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій. Зовнішні конкурентні переваги, з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших конкурентних переваг, а з іншого – забезпечують йому конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів.

Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажів).

Конкурентна перевага є порівняльною, а отже, відносною, а не абсолютною, тому що вона може бути оцінена тільки шляхом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продажів. Під час маркетингових досліджень використовують спеціальний вид оцінювання конкурентних переваг товарів, який називають аналізом пар. Такий аналіз полягає в тому, що споживачеві пропонують одночасно

порівняти пари товарів, що конкурують, і він повинен зробити вибір, сформулювати переваги.

Другою характеристикою конкурентної переваги є її схильність до неоднозначного впливу безлічі різнорідних факторів. Для того, щоб домогтися конкурентної переваги, необхідні комплексні зусилля. Іноді і їх виявляється недостатньо через дію зовнішніх, неконтрольованих факторів. Більш того, ті самі фактори можуть як підсилювати, так і послаблювати конкурентну перевагу.

Конкурентні переваги можуть мати різноманітні форми залежно від специфіки галузі, товару, ринку. При визначенні конкурентних переваг важливо орієнтуватися на запити споживачів та переконатися в тому, що ці переваги сприймаються ними, як такі. Інакше може виявитися, наприклад, що підприємство вважає себе відомим на місцевому ринку і не витрачає засобів на рекламу, а споживачі не володіють інформацією про це підприємство.

Механізм переваг потенційних покупців, який характеризує конкурентоспроможність пропонованого товару, полягає в порівнянні двох показників – якості продукції і її ціни.

Під якістю продукції мають на увазі сукупність її різних властивостей, які характеризують здатність задовольняти певні потреби потенційних покупців.

Під конкурентоспроможністю продукції будемо мати на увазі сукупність її різних властивостей, які характеризують здатність задовольняти певні потреби потенційних покупців.

Різні категорії потенційних покупців будуть по-різному оцінювати пріоритет окремих показників споживчих властивостей товарів.

Тому конкурентоспроможність товарів необхідно оцінювати з позицій окремих груп споживачів (що називаються сегментами ринку), які по-різному ранжують споживчі властивості (переваги) пропонованої продукції.

Для кількісної характеристики пріоритетів окремих споживчих властивостей пропонованих типів товарів можна використовувати метод експертних оцінок, суть якого полягає в такому.

Кожен експерт, виходячи зі своїх суб'єктивних уявлень, характеризує пріоритет того чи іншого показника споживчих властивостей шляхом присвоєння йому певної кількості балів так, щоб більша кількість балів відповідала вищому значенню пріоритету.

Процедура оцінювання конкурентоспроможності продукції складається з кількох етапів:

1. Розглядувані вироби порівнюють з виробами-конкурентами за основними характеристиками (показниками якості). При порівнянні зазвичай застосовують методику комплексного аналізу показників якості з розрахунками узагальнених показників рівня якості. Аналіз якості проводять в кожному сегменті ринку.

2. З усіх виробів-конкурентів вибирають кращі варіанти, які користуються попитом на ринку.

3. Формують перелік основних показників якості, характерних для розглядуваних виробів.

4. Визначають абсолютні значення і-х показників j-х варіантів ( $P_{ij}$ ) і заносять до зведених таблиць. Якщо для якихось показників абсолютні значення визначити не можна, допускається здійснювати оцінювання показників якості у балах.

5. Показниками якості присвоюють коефіцієнти вагомості  $b_i$ , при цьому  $\sum_{i=1}^n b_i = 1$  і  $b_i > 0$ .

6. Показники якості поділяють на мінімізовані й максимізовані і формують гіпотетичний (еталонний) варіант.

7. Розраховують для кожного j-го варіанта відносні значення і-х показників ( $K_{ij}$ ) шляхом порівняння  $P_{ij}$  з  $P_{ij\text{гip}}$ :

– для мінімізованих показників  $K_{ij} = \frac{P_{ij\text{гip}}^{\text{мін}}}{P_{ij}^{\text{мін}}}$ ;

– для максимізованих показників  $K_{ij} = \frac{P_{ij}^{\text{макс}}}{P_{ij\text{гip}}^{\text{макс}}}$ .

9. Розраховують узагальнені показники якості для всіх розглядуваних варіантів:

$$K_j^y = \sum_{i=1}^n K_{ij} b_i.$$

Отриману інформацію доцільно розмістити в таблиці такого вигляду (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Приклад форми для розміщення інформації щодо оцінювання конкурентоспроможності продукції підприємства

Показники			Коефіцієнт вагомості $b_i$	Абсолютні значення показників				Відносні значення показників										
№ п/п	Найменування	Одиниці виміру		Варіанти виробу				Варіанти виробів										
								$K_{i1}$	$K_{i1}b_i$	$K_{i2}$	$K_{i2}b_i$	$K_{i3}$	$K_{i3}b_i$	$K_{ir}$	$K_{ir}b_i$			
1																		
...																		
Загалом																		

## Запитання для самоконтролю

1. Перелічіть і охарактеризуйте конкурентні стратегії за Ф. Котлером.
2. Що таке маркетинговий аудит? Яка його мета?
3. Дайте визначення та назвіть види ключових факторів успіху підприємства.
4. Перелічіть і дайте загальну характеристику конкурентних стратегій за Ф. Котлером.
5. Назвіть фактори, за якими проводять сегментування ринку.
6. Дайте визначення сегмента ринку.
7. Опишіть процедуру сегментування ринку.
8. Що таке місткість ринкового сегмента? Як її обчислюють?
9. На основі яких принципів здійснюється вибір цільових ринкових сегментів?
10. Що таке позиціонування товару на ринку?
11. Перелічіть етапи оцінювання конкурентоспроможності продукції.
12. Що таке гіпотетичний (еталонний) показник якості? Як його формують?

## Тема 5. ОРГАНІЗАЦІЯ СЛУЖБИ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 5.1. Загальний підхід до формування структури управління маркетингом на підприємстві

Можна виділити декілька варіантів організації маркетингу з урахуванням останніх тенденцій його розвитку з позицій як науки, так і практики. У зв'язку з розвитком маркетингу-міксу в напрямку створення комплексу обслуговування клієнтів з'явився новий підхід, при якому тактичний рівень маркетингової діяльності зливається з оперативним рівнем обслуговування.

Дослідження клієнтів, тестування товарів і послуг, комунікаційна активність реалізуються у межах таких програм обслуговування. Більшою мірою це характерно для компаній, що надають послуги, і достатньо ефективно працює в цій ситуації.

Структура управління в маркетингу відносин зумовила появу нового організаційного типу маркетингу баз даних і перехід від сегментаційного підходу до індивідуального маркетингу.

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

Новим типом організаційної структури великої компанії є створення міжфункційних команд, у яких прийняття рішень будується навколо



маркетингової функції як найбільш актуальної з огляду на досягнення цілей на ринку. Тут реалізується принцип одночасної роботи кількох формалізованих програм. За суттю це структура, що швидко адаптується й орієнтована на замовника. Такий складний тип організації потребує високої корпоративної культури, баз даних, інтернету тощо.

## **5.2. Типи маркетингових організаційних структур, їх переваги та недоліки**

### **Організація служби маркетингу за функціональною ознакою**

Побудована за принципом відповідальності окремих осіб за виконання окремих маркетингових функцій.

Є ефективною при одноманітності виробничо-збутових функцій підприємства.

Використовують невеликі фірми, які випускають один або невелику кількість найменувань продукції і реалізують її на малому ринку (сегменті).

Застосовують також великі виробники унікального обладнання.

Сильні сторони:

1. Простота управління: обов'язки кожного виконавця не перетинаються з обов'язками інших.

2. Однозначний опис складу обов'язків кожного співробітника.

3. Можливість функціональної спеціалізації і кар'єрного та професійного зростання.

4. Конкуренція між окремими функціональними ділянками як стимул підвищення ефективності роботи.

Слабкі сторони:

1. Зниження якості роботи з розширенням номенклатури випуску виробів.

2. Відсутність механізму пошуку інноваційних способів і напрямків діяльності фірми.

3. Конкуренція між окремими функціональними ділянками – боротьба не за загальний інтерес фірми, а за приватний.

### **Товарна організація відділу маркетингу**

Побудована за принципом поділу маркетингу за окремими товарними групами.

У кожній товарній групі є свій керівник сектору зі штатом співробітників, що виконують всі функціональні завдання маркетингу по даному товару.

Використовують компанії, що мають широку номенклатуру товарів з можливістю їх реалізації на великій кількості однорідних ринків.

Є ефективною, якщо:

- вимоги до упаковки, збуту, реклами по кожному товару значно відрізняються одна від одної;

- обсяг збуту по кожному товару є досить великим, щоб окупити витрати на організацію служби маркетингу по даному товару.

Сильні сторони:

1. Повний маркетинг усього асортименту виробленого товару.

2. Можливість комплексного вивчення попиту та визначення перспективних споживачів за всією номенклатурою товару.

Слабкі сторони: кожен співробітник виконує широке коло обов'язків (розроблення продуктової стратегії, схеми руху товару, збуту, стимулювання збуту, реклами і т. д.).

Різновид – товарно-функціональна організація (усі співробітники відділу маркетингу, виконуючи закріплені за ними обов'язки по певній товарній групі, координують свої дії).

### **Ринкова організація служби маркетингу**

Передбачає розподіл обов'язків співробітників відділу маркетингу по окремих ринках.

Сильні сторони:

1. Краща координація служб при виході на ринок.

2. Можливість розроблення комплексної програми виходу на ринок.

3. Більш достовірний прогноз ринку з урахуванням його специфіки.

Слабкі сторони:

1. Складна структура.

2. Низька ступінь спеціалізації робіт відділів служби маркетингу.

3. Можливість дублювання функцій.

4. Погане знання всієї номенклатури товарів.

Різновид – ринково-функціональна організація – застосування ринкової організації до географічних ринків (підприємство виробляє обмежену номенклатуру товарів, але реалізує їх на великій кількості неоднорідних ринків).

### **Товарно-ринкова організація служби маркетингу**

Поєднання товарного і ринкового підходів з використанням принципу матриці: керівники по товарах відповідають за показники ефективності продажів своїх товарів, а керівники секторів по ринках – за перспективи розвитку ринків у розрізі виділених потенційних сегментів.

Застосовують великі підприємства, що випускають широку номенклатуру товарів і працюють на багатьох ринках.

Сильні сторони:

1. Краща координація служб при виході на ринок.

2. Можливість розроблення комплексної програми виходу на ринок.

3. Більш достовірний прогноз ринку з урахуванням його специфіки.

4. Досить повне знання товару.

Слабкі сторони:

1. Найбільш висока собівартість утримання служби.

2. Можливість конфлікту при неоднозначному вирішенні питань стосовно одного й того ж ринку різними службами (перетинання функцій).

### **5.3. Вибір типу організаційної структури служби маркетингу. Логіка та основні етапи формування маркетингової організаційної структури**

Принципи організації маркетингових служб визначаються маркетинговими особливостями менеджменту, спрямуванням організаційних структур на забезпечення ефективної маркетингової діяльності.

До *принципів* організації маркетингових структур відносять:

- цілеспрямованість щодо вирішення проблем ринку відповідно до місії, цілей і стратегії підприємства;
- простоту і чіткість організаційної побудови, яка забезпечує розподілення операцій, недопущення дублювання функцій, єдність керівництва;
- пропорційність, що забезпечує однакові можливості продуктивності праці структурних підрозділів підприємства;
- паралельність, що забезпечує певне перекриття виконання окремих функцій у часі;
- чітке формування завдань маркетингової діяльності для кожного підрозділу і виконавця;
- гнучкість, яка забезпечує своєчасне реагування маркетингової оргструктури на зміну у середовищі завдяки надійному зворотному зв'язку;
- координованість дій для отримання спільних зусиль в одному напрямку функціональних підрозділів;
- достатню фінансову підтримку як у забезпеченні маркетингових дій, так і в мотивації працівників маркетингових служб;
- економність щодо функціонування маркетингової оргструктури;
- кваліфікацію персоналу;
- творчий підхід, що орієнтує на інноваційну діяльність;
- активну маркетингову політику в пошуку організаційних підходів під час вирішення маркетингових завдань.

*Алгоритм створення маркетингового підрозділу* на підприємстві полягає в такому:

- 1) розроблення системи цілей і завдань компанії у галузі маркетингу, реалізація яких є необхідною сьогодні і в перспективі;
- 2) розроблення системи критеріїв і обмежень зі створення служби маркетингу;
- 3) розроблення кількох варіантів моделі організаційної структури служби маркетингу на підприємстві;
- 4) оцінювання варіантів, вибору та обґрунтування організаційної маркетингової структури;

- 5) деталізація вибраної моделі організаційної структури маркетингу;
- 6) реорганізація організаційної структури й інших підсистем управління підприємством;
- 7) розроблення інформаційного, ресурсного забезпечення, системи планування, реалізації і контролю;
- 8) обґрунтування кадрового складу і штатного розкладу;
- 9) затвердження документів, що регламентують діяльність служби маркетингу;
- 10) контролю за процесом адаптації системи управління маркетингом і підприємством у цілому (впроваджувальний контроль).

#### **5.4. Розроблення "Положення про службу (відділ) маркетингу". Вимоги до організації роботи співробітників служби маркетингу**

Розроблення *«Положення про службу (відділ) маркетингу»* передбачає:

- визначення функціональних завдань маркетингового підрозділу;
- опис системи взаємозв'язків з іншими підрозділами підприємства;
- розподіл основних робіт у діяльності підрозділу;
- окреслення прав і відповідальності підрозділу.

Основними функціями служби маркетингу є збір інформації, проведення досліджень ринку, прогнозування попиту, організація реклами, збутових операцій та обслуговування запитів конкретних споживачів товарів та послуг, післяпродажного сервісу.

Виробляти те, що продається, а не продавати те, що виробляється, – головний принцип маркетингового підходу в управлінні науково-технічною діяльністю, виробництвом та збутом.

У практиці роботи зарубіжних фірм відомі два рівні організаційної структури маркетингових служб: центральні маркетингові управління (відділи) та оперативні відділи або сектори.

Центральна маркетингова служба є органом стратегічного управління, що координує, планує та контролює. Її діяльність координує заступник директора з питань маркетингу. Це перша після директора (президента) особа. Він несе відповідальність за всю організацію маркетингу: від наукових досліджень ринку та споживачів, визначення асортименту виробництва та цін до збуту і післяпродажного сервісу.

Значна частина оперативних питань з реалізації маркетингової діяльності вирішується на низовому рівні управління.

У господарській практиці багатьох зарубіжних фірм спостерігаються переплетення та комбінування цих двох рівнів управління маркетингом.

## 5.5. Сучасні підходи до створення та розвитку організації, орієнтованої на маркетинг

*Кінцева мета* роботи маркетингового підрозділу – підпорядкованість усієї господарської й комерційної діяльності підприємства законам ринку.

Функції маркетингових відділів:

- аналіз ринкових ситуацій;
- вивчення тенденцій розвитку ринку;
- прогнозування обсягів продажу;
- вивчення попиту;
- вивчення каналів товарообігу, збуту, методів продажу;
- підготовка рекомендацій для підрозділу з просування спільно з керівництвом збутового підрозділу, координація їхніх дій та дій збутової мережі;
- визначення часу просування на ринок нових товарів та зняття з виробництва «старої» (малоприбуткової) продукції;
- координація дій технічних підрозділів, що випускають нові товари, які користуються попитом у споживача;
- контроль діяльності, яка впливає на споживчу поведінку щодо придбання товарів підприємства;
- розроблення бюджету маркетингу;
- планування іміджу підприємства.

Організація маркетингового відділу залежить від розміру підприємства, характеру товарів або послуг, стратегічних та оперативних планів організації, специфіки ринків тощо.

Складність полягає у тому, щоб з багатьох варіантів вибрати таку структуру відділу маркетингу, яка дасть змогу ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно й раціонально розподіляти та спрямовувати зусилля всіх працівників і, як наслідок, задовольняти потреби споживачів та досягати своїх цілей з високою прибутковістю. При виборі оптимальної структури відділу маркетингу підприємства крім інших факторів доцільно враховувати його розмір.

### Запитання для самоконтролю

1. Які зміни відбулися в підходах до організації маркетингових служб?
2. Перелічіть основні типи маркетингових організаційних структур. Дайте коротку характеристику кожної з них.
3. Назвіть принципи організації маркетингових структур.

4. Яким є алгоритм створення маркетингового підрозділу на підприємстві?

5. Що таке «Положення про службу (відділ) маркетингу», які основні етапи його розроблення?

6. Назвіть основні функції відділу маркетингу.

## Тема 6. МАРКЕТИНГОВИЙ БЮДЖЕТ

### 6.1. Структура витрат на маркетинг

Витрати, пов'язані з організацією і функціонуванням служби маркетингу: витрати на заробітну плату, амортизаційні відрахування, експлуатаційні витрати.

Витрати, пов'язані з маркетинговою діяльністю: маркетингові дослідження, реклама, інтернет-маркетинг, промо-акції, робота з агентами.

Бюджет маркетингу – це витрати на дослідження ринку (кон'юнктурні, середньо- і довгострокові), забезпечення конкурентоспроможності товарів, на інформаційний зв'язок з покупцями (реклама, стимулювання збуту, участь у виставках, ярмарках і т. ін.), організацію товароруку і збутової мережі.

Фінансові кошти на все це беруться з прибутку, який зменшується на суму цих витрат. Але, з іншого боку, в наш час без витрат на маркетинг неможливо продати таку кількість товарів, щоб повернути витрати на дослідні роботи, виробництво товару та ще й одержати прибуток. Тому виділення коштів на маркетинг – це вирішення багатовекторних завдань, вплив яких на маркетинг навіть важко визначити. При виділенні коштів на маркетинг часто спираються на традиції, досвід минулих періодів, інтуїцію, а також на результати аналізу маркетингових витрат конкурентів.

Для оцінювання величини витрат на маркетинг аналізують вплив багатьох факторів, використовуючи таке рівняння:

$$P = W(S - O + A) + F - (R + D),$$

де  $S$  – обсяг продажів, шт.;

$W$  – преїскурантна ціна;

$O$  – транспортні, комісійні та інші витрати на продаж одиниці товару;

$A$  – витрати на виробництво одиниці товару, не пов'язані з маркетингом, але такі, що залежать від обсягу виробництва;

$F$  – постійні втрати на виробництво, які не пов'язані з маркетингом і не залежать від обсягів виробництва і продажу;

$R$  – витрати на рекламу;

$D$  – витрати на просування товару (стимулювання збуту).

Однак у формулі не враховується норма прибутку, яка, в свою чергу, залежить від величини частки ринку.

Із рівняння прибутку випливає, що витрати на рекламу і просування товарів мають також збільшуватися зі збільшенням частки ринку.

Зазвичай експортери витрачають у країнах-імпортерах на рекламу 2 – 5 % від суми свого експорту.

## **6.2. Підходи до маркетингового бюджетування**

Для визначення витрат на утримання відділу маркетингу можна використовувати такі підходи:

– «зверху-вниз» (спочатку розраховується загальна сума витрат, а потім розподіляється на окремі маркетингові заходи);

– «знизу-вгору» (спочатку розраховуються витрати на окремі заходи маркетингу, а потім сумуються за методикою калькуляції витрат з використанням відповідних норм і нормативів).

Існує ще один метод – визначення витрат з урахуванням категорій клієнтів. Цей метод оснований на тому, що реакція споживачів змінюється залежно від інтенсивності маркетингових зусиль. При цьому визначається таке витрачання коштів на використання кожного елемента комплексу маркетингу, яке приводить до найкращих результатів (найбільшої величини ефекту).

## **6.3. Методи формування маркетингового бюджету**

До методів формування маркетингового бюджету належать:

**1. Фінансування «від можливостей»**, яке здійснюється за принципом «скільки ви можете виділити» і застосовується організаціями, орієнтованими на виробництво, а не на маркетинг.

Недолік методу – довільність виділення грошових сум, неможливість їх прогнозування, як наслідок, неможливість розроблення довгострокових маркетингових програм.

**2. Метод «фіксованого відсотка»**, який базується на відрахуванні певної частки від обсягу збуту (наприклад, за минулий період).

Перевага методу – простий у застосуванні.

Недоліки – ставить у залежність причину (маркетинг) і наслідок (обсяг збуту), можна застосовувати за умови успішної роботи в минулому періоді.

**3. Метод «відповідності конкуренту»**, що передбачає врахування практики і рівня витрат на маркетинг у фірм, які конкурують.

Перевага методу – можливість використання колективного досвіду.

Недоліки – слід підібрати конкурента, близького по ресурсах, інтересах і ринковій позиції; необхідність коригування витрат з урахуванням співвідношення сил і частки ринку; складно точно визначити

маркетинговий бюджет конкурента; немає впевненості в правоті конкурента за вибором маркетингової стратегії.

**4. Метод максимальних витрат**, який припускає, що на маркетинг необхідно витратити якомога більше коштів.

Недолік методу – нехтування способами оптимізації витрат, виходить тривалий інтервал між витратами і досягненням результату, що негативно позначається на фінансовому становищі компанії.

**5. Метод на основі цілей і завдань**, суть якого полягає в підрахунку витрат на конкретні маркетингові заходи, що забезпечують досягнення відповідних цілей.

Недоліки методу – складність у розрахунках, що забирає багато часу, постійний перегляд цілей, необхідність коригувань даних.

**6. Метод обліку програми маркетингу**, який передбачає врахування витрат на досягнення конкретних цілей порівняно з витратами при інших комбінаціях маркетингу-міксу.

Переваги методу – враховуються всі можливі варіанти застосування маркетингових інструментів, пошук оптимального співвідношення.

Недолік – складність у розрахунках.

#### 6.4. Залежність маркетингових витрат і цілей організації

У табл. 6.1 наведено залежність маркетингових витрат і цілей організації.

Таблиця 6.1

Маркетингові витрати і цілі на різних етапах життєвого циклу організації

Показник	Упровадження	Зростання	Зрілість	Спад
Цілі маркетингу	Привертання уваги покупців до нового товару або послуги. Формування іміджу нового товару або послуги	Розширення збуту. Розширення асортиментних груп. Формування лояльності до марки	Підтримка відмінних переваг товару або послуги. Відстоювання частки ринку. Знаходження нових ніш, нових способів споживання товарів або послуг	Запобігання зменшенню попиту. Відновлення обсягу продажів. Утримання прибутковості продажів
Обсяг продажів	Зростання	Швидке зростання	Стабільність, повільне зростання	Скорочення



Показник	Упровадження	Зростання	Зрілість	Спад
Конкуренція	Відсутня або незначна	Помірна	Сильна	Незначна
Прибуток	Від'ємний	Зростає	Спадає	Стрімко зменшується, немає прибутку, збитки
Затрати на маркетинг	Гранично високі, такі, що зростають	Високі, стабільні	Такі, що скорочуються	Низькі

### 6.5. Ефективність маркетингу

Економічний ефект від маркетингу – це абсолютний (різницевий) показник, який відображає економічний результат або приріст між початковим і отриманим результатом від упровадження інтенсивних технологій, організаційно-економічних заходів маркетингу і т.д.

Економічна ефективність від маркетингу – це відносний показник, що відображає відношення отриманого результату до витрат на маркетинг, який зумовив цей результат.

#### Запитання для самоконтролю

1. Якою є структура витрат на маркетинг?
2. Що таке маркетинговий бюджет?
3. Які фактори впливають на маркетинговий бюджет?
4. Назвіть способи маркетингового бюджетування.
5. Назвіть методи формування маркетингового бюджету. Охарактеризуйте кожний з них.
6. Охарактеризуйте залежність між маркетинговими витратами і цілями організації на різних етапах її життєвого циклу.
7. Що таке економічний ефект та економічна ефективність маркетингу?

## Тема 7. ПЛАНУВАННЯ У МАРКЕТИНГОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

### 7.1. Суть маркетингового планування

*Маркетингове планування* – це поетапний процес досягнення маркетингових цілей, за допомогою якого підприємство простежує і

контролює багато факторів, що впливають на отримання прибутку, завдяки систематичному використанню маркетингових ресурсів.

Маркетингове планування має відповідати на такі *запитання*:

1. На якому сегменті ринку потрібно сконцентрувати свої зусилля?
2. Яка допустима частка ринку у кожному регіоні?
3. Як розподілити кошти між функціями маркетингу?
4. Якими повинні бути товарна, цінова, комунікаційна та розподільна політики.

## **7.2. Процес планування маркетингової діяльності**

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

1. Рівень централізації планування й управління.

Так, для організацій, які діють на багатьох віддалених ринках, характерним є, як правило, високий ступінь самостійності окремих підрозділів у процесі ухвалення рішень. І навпаки, організація, що збуває однорідну продукцію на одному ринку, характеризується найчастіше централізацією планування й управління. Разом з тим стратегія маркетингу може потребувати високого ступеня централізації окремих управлінських функцій при збереженні децентралізації інших.

Компанія з високим ступенем централізації управління зазвичай створює в центрі сильну планову групу.

У разі децентралізації різні компанії по-різному організують планування маркетингу. Головне – знайти особу, яка б координувала величезний потік даних з усіх ринків. Потрібна людина з блискучими особистими якостями керівника, щоб очолити планування маркетингу. Це набагато важливіше, ніж те, де він перебуватиме. Позитивним підходом, наприклад, є почергове покладання цих обов'язків на представників того чи іншого ринку, що дасть їм можливість зрозуміти концепцію планування маркетингу на інших ринках, сприймати керівника, який очолить планування маркетингу, як "свою людину".

Більшість зарубіжних компаній дотримується високого ступеня децентралізації управління, зокрема планування маркетингової діяльності. Домінує думка, що, сидючи у штаб-квартирі компанії, не можна передбачити запити споживачів у тій або іншій країні чи регіоні навіть через рік. Єдиний спосіб ефективно планувати в умовах ринку – це прискорювати реакцію на його зміни, що передбачає децентралізацію планування і зосередження планової роботи в підрозділах, у яких щось виробляють і продають.

2. Становище організації та особливості діяльності на ринку.

Організації, котрі діють на ринках з певними колом споживачів, сталою структурою попиту і конкуренції, тобто на так званих зрілих ринках,

використовують зазвичай відносно формалізовані планові системи з жорстко обумовленими плановими періодами, розподілом функцій планування і системою розроблення плану.

Організації, специфіка діяльності яких полягає в наявності кількох ринкових сегментів із невизначеними коливаннями обсягу та структури попиту, високим ступенем ризику під час проведення комерційних операцій, агресивними зростаючими конкурентами, частіше орієнтуються на гнучке управління маркетингом з використанням ситуативних планів і сценаріїв, що розробляються, якщо є певна ймовірність їх реалізації в міру виникнення потенційно небезпечних ситуацій або появи нових перспектив розвитку компанії, як правило, коли такі події можуть сильно вплинути на діяльність організації (конкурент вийшов на ринок з новою продукцією, змінилася політична ситуація в регіоні тощо). Коли відбуваються такі надзвичайні ситуації, бажано мати розроблені наперед плани дії. Час тут стає критичним чинником, і, не маючи планових заготовок, компанія може опинитися у скрутному становищі.

3. Особливості діяльності підприємства, життєвий цикл продукції (послуг), що випускається.

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

4. Вибір горизонту планування.

Розроблення маркетингових планів визначається як особливостями діяльності організації, так і традиціями, "смаками" керівників.

Отже, гнучкість, динамізм, різноманітність організаційних форм і методів характеризують систему маркетингового планування в умовах ринкових відносин. На вітчизняних підприємствах перехід до роботи в умовах ринку також повинен супроводжуватися відходом від єдиних уніфікованих схем планування.

### **7.3. Організація маркетингового планування**

*Принципи планування:*

– розроблення планів перш за все тим, хто потім ці плани впроваджуватиме в життя;

– відповідність рівня компетенції в плануванні рівню компетенції щодо розпорядження ресурсами підприємства;

– повнота і комплексність, що забезпечують обґрунтованість ухвалення управлінських рішень відповідно до їх пріоритетності;

– конкретність, що відповідає певним числовим параметрам маркетингових заходів;

- чітка відповідність існуючому навколишньому середовищу необхідних ресурсів для використання альтернативних варіантів;
- неперервність і послідовність намічених дій протягом тривалого часу;
- економічність, що зорієнтована на окупність планових витрат;
- якість виконання запланованих заходів, які б зменшували перешкоди в діяльності підприємства, забезпечували б безпеку управління, оптимізували б роботу в досягненні цілей, у визначенні місця маркетингового планування на підприємстві;
- забезпечення гнучкості й адаптивності планування відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства (використання гнучкого безперервного планування).

У загальному вигляді процес маркетингового планування проходить декілька основних *етапів*:

1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища.
2. Визначення цілей і завдань маркетингової діяльності.
3. Пошук альтернативних рішень і прогнозування.
4. Оцінювання альтернативних рішень.
5. Ухвалення рішень.
6. Супроводження та моніторинг (контролінг) плану.

#### **7.4. Види планів маркетингу, основні вимоги до маркетингових планів**

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

Маркетингові плани поділяються за такими ознаками:

1) за *терміном*:

- короткострокові – до 1 року або на рік;
- середньострокові – від 1 до 3 років;
- довгострокові – 3 роки і більше;

2) за *формуванням документа*:

- маркетинговий план як складова частина загального корпоративного плану;
- плани маркетингу як окремі цільні документи, що розробляються за окремими організаційними одиницями (підрозділами, службами), окремими товарами (асортиментними групами) або сегментами ринку, як

правило, у лінійних підрозділах компанії, керівники яких повинні нести відповідальність за реалізацію планів;

3) за *рівнем управління*:

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

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

4) за *методами розроблення (моделі)*:

- такі, що розробляються «знизу-вгору»;

- такі, що розробляються «зверху-вниз»;

5) за *організацією планування*:

- централізовані;

- децентралізовані;

- комбіновані.

## **7.5. Види маркетингових програм та їх класифікація**

Маркетингова програма є логічним підсумком практичного застосування з основних *напрямів*:

- аналізу маркетингового середовища;

- комплексного вивчення потреб і запитів споживачів, мотивів їх поведінки;

- вивчення показників кон'юнктури ринку;

- вивчення системи ціноутворення, динаміки і структури цін;

- вивчення конкурентів, контрагентів і нейтралів;

- вивчення форм і методів збуту;

- оцінювання виробничих і збутових можливостей аналізованого підприємства і визначення рівня його конкурентоспроможності на різних ринках та їх сегментах тощо.

Маркетингова програма в загальному вигляді містить такі *розділи*:

1. *Преамбула*. Коротко описують маркетингову програму й роблять основні висновки.

2. *Стратегія розвитку цільового ринку*. Здійснюють огляд ринку і будують прогноз його розвитку.

3. *Сильні й слабкі сторони роботи підприємства*. Виявляють існуючі проблеми й ускладнення.

4. *Мета і завдання*. Формулюють мету на період дії програми і визначають завдання, які необхідно вирішити для досягнення поставленої мети.

5. *Маркетингова стратегія*. Викладають загальні маркетингові підходи до вирішення поставлених завдань (деталізацію цих підходів виконують у наступних розділах).

6. *Товарна стратегія*. Визначають політику щодо розроблення і продажу нового товару, широти асортименту існуючих товарів і т. ін.

7. *Стратегія формування і розвитку каналів розподілу (збуту) руху товарів*. Складають план організації філій, мережі посередників, складської мережі і т. д.

8. *Цінова стратегія*. Визначають рівень і систему динаміки цін за кожною модифікацією товару на цільовому ринку, у тому числі й залежно від життєвого циклу товару.

9. *Стратегія формування попиту і стимулювання збуту*. Складають план проведення маркетингових заходів, участі у виставках і ярмарках, розсилання зразків і т.д.

10. *Бюджет реалізації маркетингової програми, оцінювання її ефективності і контроль*. Визначають обсяг і структуру витрат на розроблення програми і виконання поставлених у ній завдань, попередньо оцінюють ефективність її реалізації, визначають порядок і систему організації контролю за виконанням маркетингової програми й ін.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Дайте визначення маркетинговому плануванню. В чому полягають його особливості?
2. Від яких чинників залежить процес маркетингового планування?
3. Назвіть принципи маркетингового планування.
4. Перелічіть етапи процесу маркетингового планування.
5. Що таке маркетинговий план? Які види маркетингових планів існують?
6. Що таке маркетингова програма?
7. Якою є структура маркетингової програми?

## **Тема 8. КОНТРОЛЬ У МАРКЕТИНГОВОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

### **8.1. Контроль як засіб підвищення результативності та ефективності маркетингової діяльності**

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

Стратегічний план ґрунтується на різноманітній маркетинговій інформації. Його якість залежить від рівня ефективності маркетингової діяльності в організації, а оцінювання є предметом контролю маркетингу в цій сфері.

Оцінювання прогресу маркетингової діяльності здійснюється на основі вивчення динаміки показників доходу, витрат і прибутку. Таке оцінювання на рівні організації в цілому проводиться для окремих видів бізнесу, інколи – для окремих продуктів і ринків.

Величина доходу визначається обсягом реалізації та ціною продажу. Для визначення величини прибутку необхідно знати витрати, найважливішими з яких є виробничі. Обсяг реалізації та ціна визначаються ефективністю діяльності служб маркетингу, виробничі витрати – ефективністю виробничих служб організації.

Служби маркетингу мають постійно отримувати інформацію про виробничі витрати для оцінювання співвідношення «ціна – витрати – прибуток».

Розроблення нових продуктів, створення нових видів бізнесу – одна з найскладніших проблем управління на рівні організації в цілому. Тому введення системи контролю за розробленням нових продуктів допомагає підвищити ефективність управління цією діяльністю. Основою такої системи є регулярний розгляд цих питань на засіданнях ради директорів або іншого вищого органу управління організацією.

## **8.2. Суть маркетингового контролю. Види і методи проведення маркетингового контролю**

*Контроль маркетингової діяльності* — періодична, всебічна, об'єктивна перевірка маркетингової діяльності фірми для здійснення коригувальних дій, які забезпечують досягнення маркетингових цілей.

Маркетинговий контроль *класифікують*:

1) за типами;  
2) за прийомами й методами, які використовуються в процесі контролю за виконанням планів з боку керівництва підприємства й служби маркетингу;

3) за межами охоплення ревізії маркетингу.

Виділяють три *рівні* контролю маркетингу:

- рівень фірми (організації);
- рівень підрозділу маркетингу;
- зовнішній рівень.

Контроль маркетингу *на рівні організації* спрямований на отримання інформації, необхідної для оцінювання рівня ефективності маркетингу й ухвалення відповідних рішень з боку керівництва організації. Такий вид контролю спрямований на оцінювання: ефективності виконання стратегічного плану й річного плану маркетингу організації; прогресу в

галузі маркетингової діяльності; співвідношення «ціни — витрати — прибуток»; результатів розроблення нових продуктів.

На рівні *підрозділу маркетингу* контроль маркетингу здійснюють на безперервній основі. Він спрямований на оцінювання ефективності окремих аспектів маркетингової діяльності за короткі проміжки часу й компетентності керівництва певного підрозділу в довгостроковій перспективі.

*Зовнішній контроль* здійснюють зазвичай консультаційні фірми: можуть оцінити відповідність маркетингової діяльності конкретним ринковим умовам, проаналізувати порівняльну динаміку збуту й ставлення споживачів до товарів організації.

Принципових відмінностей між двома першими видами контролю не має. Наприклад, аналіз обсягу реалізації є одним з напрямів контролю маркетингу в обох випадках. Розбіжність, скоріше, полягає в тому, на якому рівні управління і з якою метою використовують отримані результати.

Аудиторські фірми можуть здійснити всебічний аналіз ефективності маркетингової діяльності в цілому.

### **8.3. Процес маркетингового контролю**

Система маркетингового контролю містить чотири *види контролю*: контроль за виконанням річних планів, оперативний (поточний) контроль, контроль прибутковості та стратегічний контроль.

*Контроль за виконанням річних планів* полягає в порівнянні фахівцями з маркетингу поточних показників з контрольними значеннями показників річного плану, а в разі необхідності — у вживанні заходів щодо виправлення становища.

Цей вид контролю складається з чотирьох етапів:

- 1) встановлення контрольних показників по місяцях або кварталах;
- 2) оцінювання показників ринкової діяльності фірми;
- 3) виявлення причин серйозних перебоїв у діяльності фірми;
- 4) у разі виявлення недоліків негайне вживання заходів щодо виправлення становища.

*Оперативний (поточний) контроль* спрямований на оцінювання досягнення маркетингових завдань, виявлення причин відхилень, їх аналіз і коригування. Оперативно контролюються такі показники:

- обсяг продажу (порівняння факту й плану);
- частка ринку (зміна конкурентного становища);
- ставлення споживачів до підприємства та його продукції (обстеження, конференції, експертиза тощо).

*Контроль результатів* містить:

- контроль збуту та аналіз результатів діяльності служби збуту;
- контроль частки ринку;



- контроль прибутковості.

*Контроль прибутковості* багатьох фірм здійснюють як доповнення до контролю річних планів, отримують відомості про рентабельність діяльності за такими аспектами: товарами, територіями, сегментами ринку, торговельними каналами та замовленнями різного обсягу.

При *стратегічному контролі* здійснюють критичне оцінювання маркетингової діяльності в цілому.

Стратегічний контроль складається з таких *етапів*:

1. Обґрунтування планових показників, які підлягають контролю.
2. Визначення (збір даних) фактичних показників результатів маркетингової діяльності.
3. Порівняння планових і фактичних показників маркетингової діяльності.
4. Аналіз можливих відхилень фактичних показників від планових.
5. Планування маркетингових заходів на основі аналізу результатів відхилень показників (коригування планів, розроблення нових планів).

#### **8.4. Аналіз ефективності результатів маркетингової діяльності**

Процес аналізу ефективності маркетингової діяльності складається з таких етапів:

1) проводиться детальний аналіз зовнішнього середовища підприємства, його завдань і цілей, які повинні відображати загальну спрямованість її діяльності;

2) перевіряється правильність оцінювання внутрішніх можливостей (причому внесені виправлення дають змогу в цілому переглянути маркетингові можливості підприємства, що визначаються як перетинання його цілей, внутрішніх ресурсів і ринкових можливостей);

3) перевіряється якість цільових ринків: спочатку вивчається попит на продукцію підприємства, потім проводиться аналіз сегментації ринку, оцінюються відібрані цільові сегменти і правильність позиціонування окремих продуктів на ринку;

4) аналізується якість процесів планування з точки зору відповідності вибраної генеральної стратегії фірми її цілям, ринковій ситуації, що склалася, а також приділяється особлива увага розробленню дій, які мають повністю узгоджуватися зі стратегією і бути своєрідним путівником для просування фірми до стратегічних цілей;

5) оцінюється якість планування окремих складових комплексу маркетингу тощо.

#### **8.5. Аудит маркетингу**

Аудит маркетингу – це цілеспрямоване управлінське консультування щодо виявлення упущених вигід від недостатнього застосування

комплексу маркетингу й розроблення адекватної маркетингової стратегії фірми.

Метою аудиту маркетингу є виявлення ділянок з наявними проблемами й новими можливостями та розроблення рекомендацій щодо формування плану підвищення ефективності маркетингової діяльності.

Розглянемо чотири принципові характеристики аудиту маркетингу.

#### 1. Всеосяжність.

Аудит охоплює всі головні види маркетингової діяльності й не обмежується аналізом лише окремих критичних моментів. Аудит є функціональним, якщо він охоплює діяльність зі збуту, ціноутворення та інші функції маркетингу. Хоча функціональний аудит є корисним, однак часом він дезорієнтує керівництво щодо його реальних проблем. Наприклад, проблеми з реалізацією товару можуть бути наслідком не слабкої підготовленості збутовиків або поганої системи стимулювання їхньої праці, а слабкості продуктів і нерозвиненої системи їх просування.

#### 2. Систематичність.

Аудит маркетингу містить упорядковану послідовність діагностичних кроків, які охоплюють зовнішнє середовище маркетингу для цієї організації, внутрішні системи й окремі функції маркетингу. Після діагнозу розробляється план коригувальних дій, що містить як коротко-, так і довгострокові пропозиції щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності.

#### 3. Незалежність.

Аудит маркетингу можна реалізувати такими способами:

- 1) самоаудит;
- 2) перехресний аудит;
- 3) аудит з боку вищих підрозділів або організацій;
- 4) аудит з боку спеціального аудиторського підрозділу;
- 5) аудит, проведений спеціально створеною групою;
- 6) зовнішній аудит.

Так, наприклад, самоаудит, що передбачає використання спеціального опитувального листа керівником підрозділу для оцінювання ефективності своєї діяльності, може бути корисним, якщо виконується незалежно й об'єктивно (найкраще – незалежними консультантами, які мають необхідну об'єктивність і незалежність, більший досвід аудиту в подібних галузях і можуть цілком присвятити себе цій роботі).

#### 4. Періодичність.

Зазвичай аудит маркетингу ініціюється після того, як обсяг продажу почав зменшуватись і організація стикнулася з іншими проблемами. Але криза організації могла бути зумовлена частково тим, що керівництво не аналізувало ефективності маркетингу ще тоді, коли організація функціонувала ефективно. Отже, аудит маркетингу може бути корисним як для організацій, що процвітають, так і для тих, які зазнають труднощів.

## Запитання для самоконтролю

1. Що таке контроль маркетингової діяльності?
2. За якими ознаками класифікують маркетинговий контроль?
3. На яких рівнях управління може здійснюватися маркетинговий контроль?
4. Охарактеризуйте чотири види маркетингового контролю.
5. Опишіть процес аналізу ефективності маркетингової діяльності.
6. Що таке аудит маркетингу? Яка його мета?
7. Назвіть чотири принципові характеристики аудиту маркетингу.
8. Назвіть способи маркетингового аудиту.

## ТЕСТИ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ ЗНАТЬ

### 1. Маркетинговий менеджмент – це:

- а) сукупність принципів, методів, засобів і форм управління підприємством з орієнтацією на задоволення потреб споживачів;
- б) сукупність стійких норм і принципів стосовно того, як певна організація повинна і може реагувати на зовнішній вплив, як слід поводити себе в організації і якою є суть її існування;
- в) сукупність взаємодіючих елементів, які утворюють єдине ціле;
- г) сукупність певних обставин та факторів, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.

### 2. Соціальна реклама «Збережемо природу разом». Про який маркетинговий об'єкт йдеться:

- а) послуги;
- б) події;
- в) ідеї?

### 3. Транзакція – це:

- а) процес отримання бажаного продукту замість чогось, що було запропоновано іншій стороні;
- б) взаємна передача цінностей між двома або більше сторонами;
- в) безкоштовна передача.

### 4. Що означає термін "менеджмент" і від якої мови він походить:

- а) від англійської мови і означає керувати, стояти на чолі, завідувати, бути здатним впоратися з будь-якою проблемою;
- б) від німецької мови і означає керувати, завідувати будь-чим;
- в) від івриту і означає керувати, завідувати будь-чим?

### 5. Що таке менеджмент з функціональних позицій:

- а) процес планування, організації, контролю, регулювання;
- б) процес планування, організації, мотивації, контролю, який є необхідним для досягнення певної мети;
- в) процес планування, організації, мотивації;
- г) процес організації і контролю?

**6. Що об'єднує суб'єкт і об'єкт управління:**

- а) партнерство і односторонність;
- б) спільне місце їх діяльності;
- в) спільна мета діяльності;
- г) спільне бажання отримувати прибутки?

**7. Визначіть, що таке об'єкт управління:**

- а) людина або група людей, якими управляють;
- б) апарат управління;
- в) люди, які займаються управлінням;
- г) люди, які виконують певні завдання.

**8. Обмін – це:**

- а) процес отримання бажаного продукту замість чогось, що було запропоновано іншій стороні;
- б) взаємна передача цінностей між двома або більше сторонами;
- в) безкоштовна передача.

**9. Внутрішній маркетинг передбачає:**

- а) побудову довгострокового взаємовигідного співробітництва з ключовими ринковими партнерами;
- б) розроблення маркетингового комплексу для досягнення маркетингових цілей;
- в) залучення, навчання співробітників компанії, стимулювання їх до високого рівня обслуговування клієнтів.

**10. Що із переліченого нижче не належить до складових холістичного маркетингу:**

- а) інтегрований маркетинг;
- б) внутрішній маркетинг;
- в) маркетингова стратегія?

**11. Трансфер – це:**

- а) процес отримання бажаного продукту замість чогось, що було запропоновано іншій стороні;
- б) взаємна передача цінностей між двома або більше сторонами;
- в) безкоштовна передача.

**12. Нераціональний попит:**

- а) характеризує ситуацію, коли виникає попит і повністю задовольняється;
- б) визначає ситуацію, при якій рівень попиту вище, ніж ступінь його задоволення;
- в) є попитом на шкідливі для здоров'я товари.

**13. Якщо управління розглядається не як серія розрізнених дій, а як єдиний процес впливу на організацію, то це:**

- а) системний підхід;
- б) ситуаційний підхід;
- в) процесний підхід;
- г) поведінським підхід.

**14. Якщо управління включає всі процеси і явища у вигляді цілісної системи, що має нові якості і функції, яких не мають елементи, що її складають, то це:**

- а) системний підхід;
- б) ситуаційний підхід;
- в) процесний підхід;
- г) поведінським підхід.

**15. Підхід, який потребує прийняття оптимального рішення, що залежить від співвідношення взаємодіючих факторів, – це:**

- а) системний підхід;
- б) ситуаційний підхід;
- в) процесний підхід;
- г) поведінським підхід.

**16. Які основні підходи до управління існують в державах з розвинутою ринковою економікою:**

- а) системний підхід;
- б) процесний підхід;
- в) системний і ситуаційний підходи;
- г) процесний, системний і ситуаційний підходи?

**17. Що таке процесний підхід до управління:**

- а) сукупність безперервних взаємозв'язаних дій, які виконуються в певній послідовності;
- б) сукупність безперервних операцій і процедур;
- в) безперервне виконання операцій і процедур;
- г) безперервне виконання планових завдань?

**18. Що таке системний підхід до управління:**

- а) сукупність взаємозв'язаних елементів (частин);
- б) сукупність взаємозв'язаних елементів (частин), які, постійно взаємодіючи, визначають характер організації;
- в) сукупність взаємодіючих частин в організації;
- г) сукупність суб'єкта і об'єкта управління?

**19. Що таке ситуаційний підхід до управління:**

- а) підбір прийомів менеджменту для вирішення конкретних управлінських ситуацій з метою досягнення певних цілей організації;
- б) підбір прийомів менеджменту для вирішення конкретних управлінських ситуацій;
- в) прийоми менеджменту для вирішення тих чи інших поставлених завдань;
- г) прийоми для досягнення цілей організації?

**20. В якому порядку реалізуються основні (загальні) функції управління:**

- а) організація, планування, контроль, мотивація;
- б) планування, організація, контроль, мотивація;
- в) планування, організація, мотивація, контроль;

г) організація, контроль, мотивація, планування?

**21. Що слід розуміти під організацією:**

- а) групу людей, які об'єдналися для отримання прибутку;
- б) групу людей, діяльність яких координується відповідним органом управління;
- в) групу людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення певної мети;
- г) групу людей, які об'єдналися для спільного проведення вільного часу?

**22. Які основні загальні риси має організація:**

- а) наявність всіх видів ресурсів, вертикальний і горизонтальний поділ праці, здійснення певних видів діяльності й залежність від зовнішнього середовища;
- б) вертикальний та горизонтальний поділ праці;
- в) наявність всіх видів ресурсів і здійснення певних видів діяльності;
- г) наявність вертикального поділу праці?

**23. Якими основними ознаками характеризується відкрита система:**

- а) взаємодією із внутрішнім середовищем;
- б) взаємодією із структурними підрозділами всієї системи;
<ли>в) взаємодією з виробниками товарів;- г) взаємодією із зовнішнім середовищем?

**24. Внутрішнє середовище підприємства:**

- а) формується під впливом змінних, які безпосередньо впливають на процес виробництва продукції та послуг;
- б) це сукупність змінних, які знаходяться за межами підприємства і не є сферою безпосереднього впливу з боку його менеджменту;
- в) це сукупність стійких норм і принципів стосовно того, як певна організація повинна і може реагувати на зовнішній вплив, як слід поводити себе в організації і якою є суть її існування;
- г) всі відповіді є правильними.

**25. Внутрішнє середовище – це:**

- а) частина загального середовища, яка знаходиться в межах організації;
- б) загальні умови середовища знаходження організації;
- в) частина загального середовища, яка знаходиться за межами організації;
- г) сукупність певних обставин і факторів впливу на прийняття управлінських рішень.

**26. Зовнішнє середовище може бути:**

- а) непрямого впливу;
- б) прямого впливу;
- в) опосередкованого впливу;
- г) всі відповіді є правильними.

**27. Аналіз зовнішнього середовища підприємства передбачає вивчення:**

- а) конкурентів;
- б) економіки країни;
- в) правового регулювання;
- г) політичних змін.

**28. До основних складових елементів внутрішнього середовища організації не належать:**

- а) організаційна культура;
- б) цілі і персонал;
- в) технологія;
- г) постачальники і конкуренти.

**29. До зовнішнього середовища прямої дії належать:**

- а) стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище;
- б) постачальники, трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти;
- в) цілі, кадри, завдання, структура, технологія;
- г) плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль.

**30. До зовнішнього середовища організації непрямої дії належать:**

- а) стан економіки, зміни у політиці, соціальна культура, НТП, технології, групові інтереси, міжнародне середовище;
- б) постачальники, трудові ресурси, закони і заклади державного регулювання, споживачі, конкуренти;
- в) цілі, кадри, завдання, структура, технологія;
- г) плани, прогнози, організаційна структура, мотивація, контроль.

**31. Підприємство туристичної індустрії являє собою систему:**

- а) відкрити;
- б) закрити;
- в) технічну;
- г) прозору.

**32. Зовнішнє середовище підприємств готельного господарства характеризується:**

- а) невизначеністю;
- б) оперативністю;
- в) послідовністю;
- г) обґрунтованістю.

**33. Співачка Руслана, телеведуча Опра Уїнфрі ... Про який маркетинговий об'єкт йдеться:**

- а) послуги;
- б) особистості;
- в) враження?

**34. Надмірний попит:**

- а) характеризує ситуацію, коли виникає попит, який повністю задовольняється;
- б) визначає ситуацію, при якій рівень попиту вище, ніж ступінь його задоволення;
- в) є попитом на шкідливі для здоров'я товари.

**35. Виробнича концепція маркетингу – це:**

- а) концентрація уваги на досягненні високої ефективності виробництва;
- б) концентрація уваги на якості продукції і її постійне удосконалення;
- в) агресивна збутова політика.

**36. Хто використовує методи управління організацією:**

- а) економісти, товаровознавці, інженери та технічні спеціалісти;
- б) лінійні та функціональні керівники;
- в) лінійні керівники;
- г) лінійні керівники та спеціалісти?

**37. Що слід розуміти під методами менеджменту:**

- а) способи впливу керуючої системи на керовану з метою виконання певних завдань;
- б) способи досягнення виконання функцій менеджменту;
- в) способи здійснення управлінської діяльності, за допомогою яких виконуються функції менеджменту і забезпечується реалізація його цілей та завдань;
- г) способи виконання виробничих завдань?

**38. Під впливом чого змінюються методи менеджменту:**

- а) під впливом досвіду ефективного господарювання;
- б) під впливом змін умов діяльності організації;
- в) під впливом розвитку економіки країни;
- г) під впливом змін умов діяльності організації, досягнень сучасної науки та досвіду ефективного господарювання?

**39. Що слід розуміти під організаційно-розпорядчими методами:**

- а) засоби впливу на керовані системи;
- б) засоби впливу на колективи й окремих працівників, що ґрунтуються на використанні об'єктивних (організаційних) відносин між ними;
- в) методи впливу на окремих працівників, які не виконують свої завдання;
- г) методи впливу на окремих працівників?

**40. Що слід розуміти під регламентуванням як методом менеджменту:**

- а) введення в дію відповідних нормативних актів управління;
- б) розроблення і введення в дію організаційних положень, правил, обов'язкових для виконання;
- в) розроблення відповідних інструкцій для персоналу;



г) розроблення і введення в дію окремих правил?

**41. Що таке постанова як розпорядчий метод управління:**

а) розпорядчий акт управління, який приймається керівником організації;

б) розпорядчий акт управління, який приймається колегіальним органом управління організацією;

в) розпорядчий акт управління, який приймається керованою системою управління;

г) розпорядчий акт управління, який приймається групою керівників?

**42. Негативний попит – це:**

а) ситуація, коли потенційним споживачам не подобається товар і вони намагаються його не купувати;

б) ситуація, коли споживачі не зацікавлені в продукції певного виду або не знають про неї;

в) неможливість задовольнити споживачів за рахунок наявних на ринку товарів і послуг.

**43. Інтегрований маркетинг передбачає:**

а) налагодження довгострокового взаємовигідного співробітництва з ключовими ринковими партнерами;

б) розроблення маркетингового комплексу для досягнення маркетингових цілей;

в) залучення, навчання співробітників компанії, стимулювання їх до високого рівня обслуговування клієнтів.

## **ПЕРЕЛІК ЗАПИТАНЬ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ**

1. Місце маркетингу в системі управління підприємством.
2. Маркетинговий менеджмент як складова системи менеджменту.
3. Суть та основні поняття маркетингового менеджменту.
4. Розроблення концепції попередження та стримання зусиль конкурентів.
5. Цілі та завдання маркетингового менеджменту.
6. Управління продукцією фірми.
7. Зміст комплексу маркетингового менеджменту підприємства.
8. Способи управління життєвим циклом продукту.
9. Еволюція концепції маркетингового менеджменту.
10. Основні етапи процесу маркетингового менеджменту.
11. Роль маркетингу в управлінні інноваціями на рівні підприємства.
12. Прийняття рішень щодо організації маркетингових досліджень.
13. Визначення мети та основних завдань маркетингових досліджень.
14. Суть та роль цінової політики в діяльності фірми.
15. Прийняття рішення щодо вибору методу збирання маркетингової інформації.

16. Оцінювання факторів маркетингового середовища та їх впливу на підприємстві.

17. Управлінські рішення щодо формування та використання каналів розподілу товарів.

18. Управлінські рішення щодо вивчення поведінки споживачів у промисловому маркетингу.

19. Вибір методу ціноутворення (прямі та непрямі методи ціноутворення).

20. Стратегічні й тактичні рішення щодо визначення місткості ринку.

21. Рішення щодо ініціювання зміни ціни та реакція на цінові зміни.

22. Суть та основні складові маркетингової політики розподілу товарів.

23. Фактори підвищення ефективності маркетингових структур підприємства.

24. Суть, принципи та завдання планування маркетингу.

25. Види та методи маркетингового планування.

26. Види нових продуктів з погляду підприємства.

27. Зміст маркетингової політики комунікацій фірми.

28. Рівні створення товару.

29. Рішення щодо формування комплексу маркетингових комунікацій.

30. Основні причини невдалого виходу на ринок з новою продукцією.

31. Методи формування бюджету на просування товарів.

32. Зростання ролі планування в управлінні маркетингом.

33. Рішення у сфері реклами та паблік релейшнз.

34. Основні стратегічні підходи до зміцнення ринкової позиції підприємства.

35. Суть та основні принципи організації маркетингу.

36. Використання маркетингологами конкурентних переваг товару.

37. Основні типи організаційних структур служби маркетингу.

38. Модель стратегічного планування маркетингу.

39. Переваги та недоліки інтегрованих структур.

40. Основні напрямки стратегічного аналізу стану фірми.

41. Суть та основні завдання маркетингового контролю.

42. План маркетингу як складова бізнес-плану фірми.

43. Етапи процесу контролю маркетингової діяльності.

44. Різновиди маркетингових програм і процедура їх розроблення.

45. Показники ефективності маркетингових заходів.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Маркетинговий менеджмент: підручник / Ф. Котлер, К. Л. Келлер, А. Ф. Павленко та ін. – Київ: Хімджест, 2008. – 720 с.
2. Косенков, С. І. Маркетингові дослідження / С. І. Косенков. – Київ: Скарби, 2014. – 464 с.
3. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: пер. с англ. / Ж.-Ж. Ламбен ; под ред. В. Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2014. – 800 с.
4. Тимонин, А. М. Маркетинг: курс лекций / А. М. Тимонин. – Харьков: ИД "ИНЖЭК", 2013. – 76 с.
5. Тимонин, А. М. Стратегии маркетинга : учеб. пособие / А. М. Тимонин, С. С. Олейник. – Харьков: Око, 1999. – 184 с.
6. Ансофф, И. Стратегическое управление: пер. с англ. / И. Ансофф; ред. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 367 с.
7. Багиев, Г. Л. Маркетинг: учеб. для вузов / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн ; под общ. ред. Г. Л. Багиева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Экономика, 2011. – 718 с.
8. Баркан, Д. И. Маркетинг для всех / Д. И. Баркан. – М. : Редакционно-издательский центр "Культ-Информ-пресс", 1991. – 256 с.
9. Беляев, В. И. Маркетинг: основы теории и практики: учебник / В. И. Беляев. – М. : КНОРУС, 2015. – 672 с.
10. Войчак, А. В. Маркетинговий менеджмент: підручник / А. В. Войчак. – Київ: КНЕУ, 2008. – 268 с.
11. Гайдаенко, Т. А. Маркетинговое управление : полный курс MBA / Т. А. Гайдаенко. – М.: ЭКСМО, 2005. – 480 с.
12. Креативное агентство "Бумеранг". Презентация креативных проектов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://booom.in.ua/>.
13. Международная маркетинговая группа. Официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.marketing-ua.com>.
14. Новый маркетинг. Ежемесячный журнал [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.marketing.web-standart.net>.
15. Клуб маркетологов MarketingJazzz. Сообщество, объединяющее профессионалов в области маркетинга, рекламы и PR [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.marketingclub.org.ua/>.
16. Біловодська, О. А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / О. А. Біловодська. – Київ: Знання, 2010. – 332 с.
17. Маркетинговий менеджмент: метод. рекомендації до самост. роботи для студ. освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальності «Бізнес-адміністрування» / уклад.: А. С. Чкан, О. О. Головань, І. В. Ганза. – Запоріжжя: ЗНУ, 2013. – 56 с.

Навчальне видання

**Бондарєва Тетяна Іванівна**

## **МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Редактор А. М. Ємленінова

Зв. план, 2021

Підписано до видання 22.11.2021

Ум. друк. арк. 4,2. Обл.-вид. арк. 4,75. Електронний ресурс

---

Видавець і виготовлювач

Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського

«Харківський авіаційний інститут»

61070, Харків-70, вул. Чкалова, 17

<http://www.khai.edu>

Видавничий центр «ХАІ»

61070, Харків-70, вул. Чкалова, 17

[izdat@khai.edu](mailto:izdat@khai.edu)

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів  
видавничої продукції сер. ДК № 391 від 30.03.2001