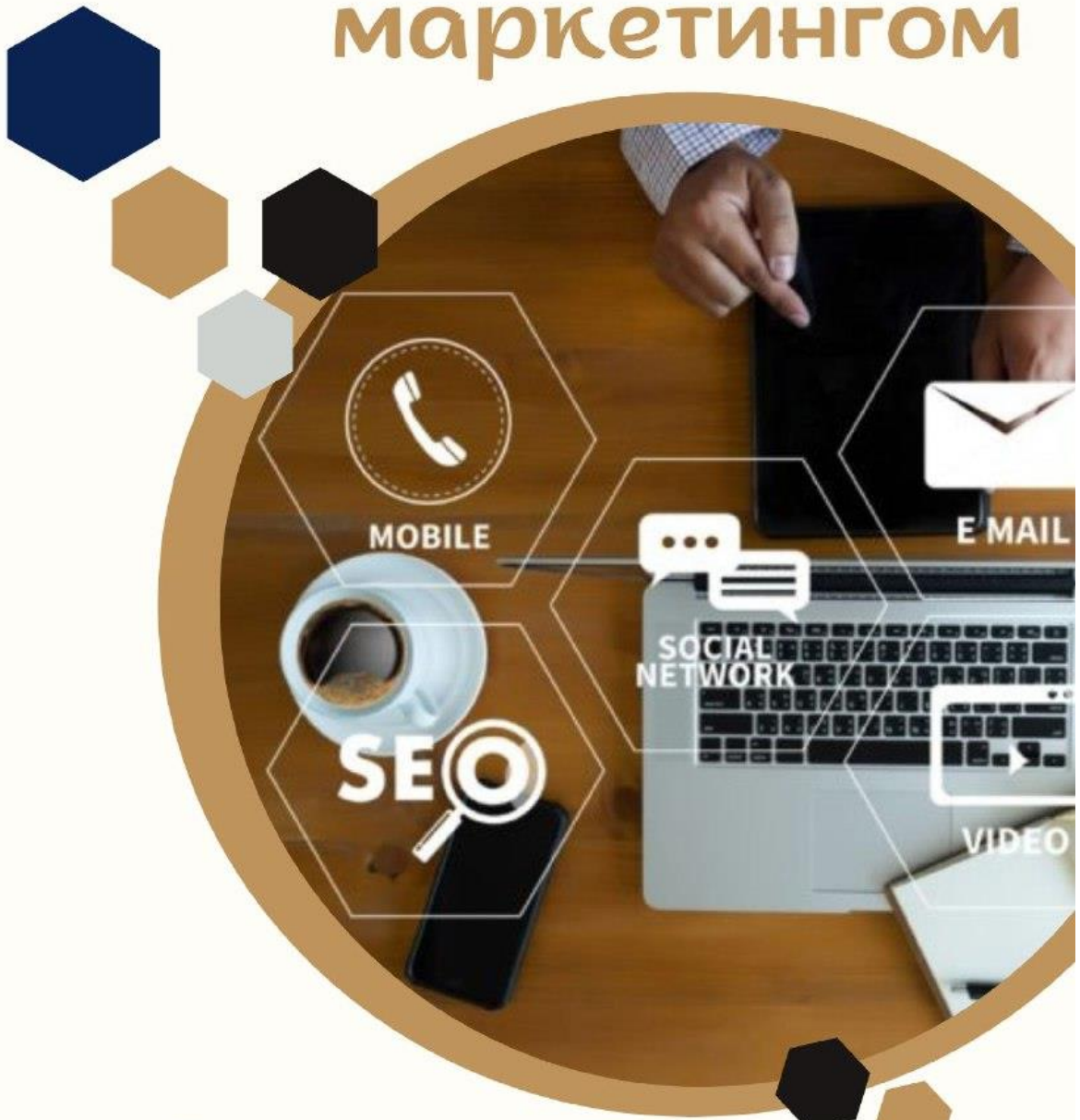


# Управління маркетингом



Володимир Дудар

**УДК 338.2**  
**Д-95**

## **РЕЦЕНЗЕНТИ**

**Крамар Ірина Юріївна,**  
професор кафедри економіки та фінансів Тернопільського національного технічного  
університету імені Івана Пулюя  
*доктор економічних наук, доцент*

**Озімко Світлана Григорівна**  
директор ТОВ «Маркетинг-центр «ДАЛІ»

**Глинський Назар Юрійович,**  
доцент кафедри маркетингу і логістики, Інституту економіки і менеджменту  
Національного університету «Львівська політехніка»,  
*кандидат економічних наук, доцент*

Рекомендовано Вченою радою Західноукраїнського національного університету як  
навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів  
Протокол № 10 від 26 серпня 2022 року

Д-95

Дудар Володимир. Управління маркетингом: електронний навч. посібник. Тернопіль:  
Західноукраїнський національний університет, 2022. – 85 с.

ISBN 978-966-654-671-8

У навчальному посібнику систематизовано теоретичні засади управління маркетингом на підприємстві на основі раніше опублікованих матеріалів, як авторів так і інших науковців та практиків. У посібнику розглядаються теоретичні основи маркетингового менеджменту, особливості організації, планування, реалізації та контролю маркетингової діяльності промислового підприємства з урахуванням принципів сталого розвитку. Висвітлено концептуальні засади здійснення маркетингового менеджменту та процесу управління маркетингом підприємства. Зібрана інформація викладена у доступній формі. Для самоперевірки запропоновано тести та контрольні запитання. Зміст та структура навчального посібника адаптовані до вимог дистанційної форми навчання.

Для, викладачів, студентів вищих навчальних закладів, менеджерів з маркетингу, підприємців, а також для самостійної підготовки до вступу в магістратуру на спеціальності галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

## ЗМІСТ

<b>ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ І ЗАВДАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....</b>	<b>5</b>
1.1. Сутність маркетингового менеджменту .....	5
1.2. Функції та методи маркетингового менеджменту .....	6
1.3. Принципи маркетингового менеджменту .....	8
<b>РОЗДІЛ 2. ПРОЦЕС МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....</b>	<b>12</b>
2.1. Завдання процесу маркетингового менеджменту .....	12
2.2. Основні етапи процесу управління маркетингом підприємства .....	13
<b>ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ.....</b>	<b>17</b>
3.1. Еволюція моделі та принципи організації маркетингового менеджменту.....	17
3.2. Маркетингові організаційні структури .....	17
3.3. Особливості сучасної організації маркетингового менеджменту .....	25
<b>ТЕМА 4. СТВОРЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>28</b>
4.1. Необхідність визначення завдань і функцій структурних підрозділів служби маркетингу .....	28
4.2. Завдання та склад функцій підрозділу з прогнозування та планування маркетингу .....	29
4.3. Завдання та функціональні обов'язки підрозділу з маркетингових досліджень .....	30
4.4. Завдання та функціональні обов'язки підрозділу зі збуту .....	32
4.5. Завдання та функції підрозділу з реклами та стимулювання збуту .....	34
4.6. Завдання та функції підрозділу з сервісного обслуговування .....	35
<b>ТЕМА 5. СУТНІСТЬ І СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ .....</b>	<b>38</b>
5.1. Сутність маркетингового планування, його мета та завдання.....	38
5.2. Маркетинговий план як результат маркетингового планування.....	39
5.3. Етапи розробки маркетингового плану (модель SOSTAC).....	41
<b>ТЕМА 6. СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ .....</b>	<b>45</b>
6.1. Поняття маркетингових стратегій .....	45
6.2. Основні види маркетингових стратегій .....	46
6.3. Основні етапи розробки маркетингової стратегії .....	47
6.4. Реалізація маркетингової стратегії .....	49
6.5. Оцінка і аналіз маркетингової стратегії .....	49
<b>ТЕМА 7. МАРКЕТИНГОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ .....</b>	<b>53</b>
7.1. Зміст стратегічного маркетингового планування, його мета та завдання .....	53
7.2. Етапи стратегічного маркетингового планування .....	55
7.3. Структура стратегічного маркетингового плану .....	59
<b>ТЕМА 8. МАРКЕТИНГОВЕ ТАКТИЧНЕ І ОПЕРАТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ .....</b>	<b>62</b>
8.1. Сутність тактичного маркетингового планування.....	62
8.2. Особливості маркетингового оперативного планування .....	64

8.3. Порядок розроблення маркетингових тактичних та оперативних планів .....	66
<b>ТЕМА 9. МАРКЕТИНГОВІ ПРОГРАМИ.....</b>	<b>70</b>
9.1 Сутність, зміст та основні завдання розроблення маркетингових програм .....	70
9.2. Алгоритм розроблення програми комплексу маркетингу.....	71
<b>ТЕМА 10. КОНТРОЛЬ І АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b> <b>.....</b>	<b>74</b>
10.1. Сутність маркетингового контролю, його типи, цілі та методи .....	74
10.2. Контроль за виконанням річних планів .....	76
10.3. Контроль прибутковості .....	78
10.4. Маркетинговий аудит .....	79
<b>Джерела .....</b>	<b>85</b>

## **ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ І ЗАВДАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

- 1.1. Сутність маркетингового менеджменту
- 1.2. Функції та методи маркетингового менеджменту
- 1.3. Принципи маркетингового менеджменту

### **1.1. Сутність маркетингового менеджменту**

Маркетинговий менеджмент має місце, якщо хоча б одна зі сторін потенційного обміну розробляє та використовує засоби досягнення очікуваного відклику контрагентів. Тому американська маркетингова школа розглядає маркетинговий менеджмент як мистецтво і науку вибору цільових ринків, збереження і залучення нових споживачів шляхом створення, постачання і здійснення комунікацій для значимих для них цінностей.

У вітчизняній літературі з маркетингу термін «marketing management» інколи перекладається як маркетингове управління, в який часто вкладають особливий смисл, тобто мова йде про управління всією діяльністю компанії на принципах маркетингу – про використання маркетингу як філософії управління, коли всі підрозділи компанії планують і оцінюють свою діяльність з позицій маркетингу. Тобто маркетинговий менеджмент розглядають як управління всіма функціями підприємства (загальними та окремими), всіма структурними підрозділами на основі маркетингу. При чому менеджмент і маркетинг не суперечать один одному. Якщо менеджмент встановлює цілі, формує ресурси з подальшою оцінкою результатів, то маркетинг є засобом досягнення намічених цілей, а маркетинговий менеджмент – складовою системи управління в цілому.

Таким чином, маркетинговий менеджмент має місце тоді, коли управління організацією побудоване на принципах маркетингу, тобто коли в центр організації поміщено покупця (споживача) і система маркетингу і менеджменту об'єднує всі зусилля для того, щоб якнайкращим чином задовольнити потреби і попит сторін, які беруть участь в обміні. Крім того, маркетинговий менеджмент розглядає маркетинг і менеджмент нероздільно, які до того ж взаємно проникають і доповнюють один одного.

*Маркетинговий менеджмент можна розглядати як:*

- управління діяльністю;
- управління функцією;
- управління попитом.

Маркетинговий менеджмент як управління діяльністю – це зміна подоби мислення – ухвалення 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. Тобто управління підприємством спрямовується дійсно до відкритої системи. Все це означає:

- вдосконалення як технічних, так і споживчих параметрів продукту;
- врахування при ціноутворенні не тільки виробничих і збутових витрат, а і рівня цін конкурентів, попиту на товари тощо;
- розгляд упаковки як активного засобу просування товарів;
- визначення успіху не тільки технологічними досягненнями, а й рівнем задоволення потреб ринку та ін.

Механізмом маркетингового менеджменту стає розвиток складних комунікативних зв'язків. Це не тільки спрямованість на ринок товарів і отримання грошей, а головне це спрямованість на ринок і отримання зворотної інформації для ухвалення ефективних управлінських рішень щодо виробничих, фінансових, збутових, адміністративних дій підприємства.

Функціональне спрямування маркетингового менеджменту пов'язано 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.

Зробити це можливо 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.

Підводячи підсумки, слід зазначити, що під маркетинговим менеджментом потрібно розуміти цілеспрямовану координацію і формування всіх заходів фірми, пов'язаних з ринковою діяльністю на рівні підприємства, на рівні ринку і суспільства в цілому, і котрі базуються на принципах маркетингу.

Метою маркетингового менеджменту є маркетингова спрямованість управління, що дозволяє ефективніше задовольняти потреби завдяки обміну і отримувати запланований результат. Така спрямованість обумовлює специфічність аналізу, планування організації, мотивації, реалізації та контролю вже функцій маркетингового менеджменту, а не управління взагалі.

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

Предметом маркетингового менеджменту можна визначити систему виробничих відносин, яка спрямовує управління сучасним виробництвом на задоволення потреб споживачів за рахунок створення суцільного ланцюга виробник-споживач, кожна ланка якого сприяє збільшенню цінностей для кінцевого покупця. Разом з тим використовується сукупність закономірностей ринкового виробництва, специфічні прийоми, інструменти і методи, що формують методологію науки маркетингового менеджменту та його логіку.

Об'єктом маркетингового менеджменту є обсяг і структура попиту.

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

## **1.2. Функції та методи маркетингового менеджменту**

В основі ефективної діяльності менеджерів з маркетингу лежить чітке визначення їх функцій. Під ними розуміють відносно відокремлені напрями управлінської діяльності (трудові процеси в сфері управління), які забезпечують управлінську дію. Функції менеджменту визначають його зміст.

Оскільки маркетинговий менеджмент є складовою частиною загальної системи менеджменту, то і його функції є спільними з функціями процесу управління. Останній включає в себе наступні функції:

- організація;
- планування;
- мотивація;
- облік, контроль і аудит;
- аналіз результатів діяльності.

За формою перераховані функції є притаманними і для маркетингового менеджменту. Проте конкретний їх зміст набуває певної специфіки, яка пов'язана з особливостями маркетингової діяльності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

## Функції маркетингового менеджменту та їх зміст

Назва функцій маркетингового менеджменту	Формулювання функцій	Структура функцій
1. Організація маркетингу	Побудова маркетингових структур та відносин між керуючою і керованою підсистемами	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробка організаційних структур служб маркетингу.</li> <li>2. Постійне приведення організаційних структур до умов зміненого маркетингового середовища.</li> <li>3. Встановлення ієрархічної підпорядкованості в організаційній структурі служби маркетингу.</li> <li>4. Визначення змісту взаємовідносин служби маркетингу з іншими структурними підрозділами підприємства в плані спрямування їхньої діяльності в русло ринкових потреб.</li> <li>5. Розрахунок чисельного складу працівників маркетингових підрозділів.</li> <li>6. Визначення функцій, прав і відповідальності маркетингових структурних підрозділів.</li> </ol>
2. Прогнозування та планування маркетингу	Визначення на певний період цілей маркетингової діяльності у формі системи показників та розробка стратегій і тактичних заходів, спрямованих на їх досягнення	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Прогнозування маркетингової діяльності.</li> <li>2. Планування маркетингових стратегій.</li> <li>3. Розробка стратегічних маркетингових планів.</li> <li>4. Підготовка тактичних та оперативних маркетингових ланів.</li> <li>5. Розробка маркетингових програм.</li> </ol>
3. Мотивація праці працівників, зайнятих у маркетинговій діяльності	Стимулювання діяльності працівників, прямо чи опосередковано задіяних до виконання маркетингових завдань з метою досягнення маркетингових цілей	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стимулювання власного персоналу: <ul style="list-style-type: none"> <li>- оплата праці;</li> <li>- премії, доплати, участь у розподілі прибутків і т. п.;</li> <li>- інформування про результати праці підрозділу та його працівників;</li> <li>- мотивування в ході обміну досвідом між керівником і підлеглими, наприклад, проявлення зацікавленості до ініціатив підлеглого щодо покращення маркетингової діяльності;</li> <li>- залучення підлеглих до вироблення маркетингових рішень;</li> <li>- введення елементів еластичності робочого часу;</li> <li>- стиль керівництва (поведінка керівника в стосунках з підлеглими);</li> <li>- моральне стимулювання (подяки, організація вечорів відпочинку, екскурсій, круїзів, пікніків і т. п.).</li> </ul> </li> <li>2. Стимулювання маркетингових посередників: <ul style="list-style-type: none"> <li>- система знижок, застосовувана в процесі продажу товарів;</li> <li>- влаштування з'їздів дилерів;</li> </ul> </li> </ol>
4. Оперативний облік та оперативне регулювання результатів маркетингової діяльності	Повсякденний збір інформації про результати маркетингової діяльності і на цій основі здійснення впливу на	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Щоденний облік результатів маркетингової діяльності.</li> <li>2. Виявлення ступеня виконання оперативних маркетингових завдань.</li> <li>3. Встановлення причин відхилень фактичного виконання оперативних завдань від їх</li> </ol>

	суб'єкт управління в напрямі забезпечення ним виконання оперативних запланованих завдань	запланованого рівня. 4. Оперативне регулювання.
5. Контроль і аудит маркетингової діяльності	Оцінка виконаних маркетингових завдань та вжиття заходів, які забезпечать їх виконання	1. Збір статистичної інформації про виконання планових завдань. 2. Контроль прибутковості. 3. Контроль виконання річних планів. 4. Маркетинговий аудит. 5. Коригування завдань за результатами проведеного контролю.
6. Аналіз результатів маркетингової діяльності	Напрямок аналітичної роботи підприємства, який передбачає комплексну оцінку його маркетингової діяльності за минулий період з метою вироблення ефективної маркетингової поведінки на майбутнє	1. Аналіз макросередовища фірми. 2. Аналіз мікросередовища фірми. 3. Аналіз маркетингу-мікс. 4. Аналіз кон'юнктури ринку. 5. Аналіз маркетингових ризиків. 6. Аналіз результативних показників маркетингової діяльності.

З функціями маркетингового менеджменту тісно пов'язані його методи.

Методи менеджменту – це засоби цілеспрямованого впливу на трудовий колектив або окремих працівників з метою досягнення цілей організації. Вони виступають в ролі інструменту їх реалізації.

Всі методи маркетингового менеджменту можна поділити на такі групи:

а) економічні методи:

- методи прямого економічного впливу: маркетингове планування, маркетингові програми, внутрішні економічні регулятори,
- методи непрямого економічного регулювання: податки, пільги, умови кредитування, санкції, ціни, місцеві податки та збори тощо;

б) організаційно-розпорядчі методи: накази, постанови, розпорядження, регламентування, нормування, інструктування та інші;

в) соціальні методи:

- соціальне прогнозування, яке дозволяє виявити соціальні проблеми служби маркетингу та засоби їх розв'язання;
- соціальне планування. Воно полягає в розробці конкретних заходів з підвищення якості життя працівників, кар'єрного просування службових осіб, планування трудового потенціалу і т.п.;
- соціальне регулювання. Спектр його засобів досить широкий. Це і колективні договори, правила внутрішнього розпорядку, контракти, правила етикету та інші;
- соціальне нормування. Воно представлено різного роду нормами, які визначають поведінку працівників (правові норми, норми визначені громадськими організаціями, норми моралі).

### **1.3. Принципи маркетингового менеджменту**

*Принципи* – це правила, норми поведінки, управлінські ідеї, якими керуються менеджери і в межах яких реалізуються цілі маркетингової діяльності.

Їх використання забезпечує отримання в процесі менеджменту певних позитивних результатів.

Отже, які принципи маркетингового менеджменту відносяться до загальних принципів? Всю їх різноманітність можна поділити на такі підгрупи:



а) організаційні принципи:

– єдиноначальність. Вона полягає у тісному співробітництві керівника і підлеглих, яке забезпечує ефективне виконання управлінських дій обома сторонами. При цьому загальну відповідальність за результати підрозділу несе його керівник. Вона не заперечує часткову відповідальність окремих виконавців за неякісне виконання функцій;

– відповідність. Суть вказаного принципу його зводиться до того, що кожен працівник (керівник, підлеглий) повинен виконувати функції в межах визначених повноважень (посадових інструкцій) і відповідно до рівня своєї кваліфікації;

– правильний підбір і розстановка кадрів, які передбачають дотримання певної визначеної наперед процедури найму працівників та їх закріплення за робочими місцями згідно діючих норм законодавства;

– гнучкість організаційних структур. Відповідно до цього принципу організаційні маркетингові структури не є раз і назавжди визначеними. Вони можуть змінюватися у зв'язку з виникненням нових обставин (поява нових цілей і завдань, диверсифікація товарів і ринків, стан економіки країни, який впливає на діяльність фірми і т.п.). Мобільність маркетингових структур – запорука успішної ринкової діяльності підприємства.

– забезпечення зворотного зв'язку. Його реалізація здійснюється шляхом отримання інформації про виконання управлінських рішень, проведення виробничих нарад, індивідуальних бесід щодо прийняття управлінських рішень (або тих, які можуть бути прийнятими);

– делегування повноважень. Воно має місце в компаніях, в структурі яких знаходяться філії, дочірні підприємства і т.п. Центральний офіс делегує їм певні повноваження, які є достатніми для отримання запланованих результатів.

Зазначений принцип є характерним для ієрархічних структур;

б) забезпечуючі. Ця підгрупа принципів націлює менеджерів на досягнення запланованих результатів маркетингової діяльності підприємства. До них відносяться:

– системність. Вона вимагає упорядкованого, всебічного аналізу кожної маркетингової дії, кожного рішення щодо маркетингової діяльності, яке представляє собою систему, складовими елементами якої є взаємодіючі та взаємопов'язані підсистеми;

– наукове обґрунтування управлінських рішень. Останні повинні прийматися з врахуванням вимог економічних законів, результатів проведеного аналізу маркетингової діяльності та теорій маркетингового менеджменту;

– спрямованість діяльності менеджерів на досягнення певних маркетингових результатів. Згідно зазначеним принципом керівник має ставити перед підлеглим завдання і формулювати рамки тих результатів, які повинні бути отримані. Цей принцип активізує діяльність підлеглого, надає їй певного цільового спрямування;

– ефективність, яка вимагає, щоб результати від прийняття управлінських маркетингових рішень були позитивними і ефект від них перевищував понесені затрати;

– оптимальність. Вона вимагає розробки управлінських рішень в декількох варіантах. Найкращий із них приймається до виконання. Принагідно варто зазначити, що найбільш оптимальним вважається варіант, який забезпечує отримання максимального ефекту при фіксованих затратах, або фіксованого ефекту при мінімальних затратах;

– плановість в маркетинговому менеджменті. Цей принцип є одним із важливих, оскільки він забезпечує зниження витрат від маркетингових ризиків і, таким чином, підвищує його ефективність. Реалізація плановості стосовно маркетингових управлінських рішень здійснюється через визначення термінів їх виконання, виконавців, необхідних ресурсів і т.д.;

– комплексність. Вона передбачає при прийнятті будь-якого управлінського рішення необхідність повного і всебічного охоплення керованої системи, врахування всіх можливих її параметрів, ознак тощо.

До групи специфічних принципів маркетингового менеджменту відносяться:

– спрямованість маркетингового менеджменту першочергово на стратегічний маркетинговий успіх, довготривалу перспективу. При такому підході стратегічний вииграш перебиває можливе деяке поточне недоотримання ефекту. Разом з тим треба мати на увазі, що поточні результати є теж важливими, проте в цьому контексті вони повинні займати нижчий ранг;

– ринкова переорієнтація, яка гласить так: «від завоювання частки ринку до розвитку частки покупця». Його суть полягає в пропозиції урізноманітненого (збільшеного) асортименту виробів існуючим покупцям. Значення цього принципу в тому, що «розвинути» існуючих споживачів можна легше, швидше і дешевше, ніж залучати (завойовувати) нових покупців;

– перехід від продажу товарів всім підряд до перетворення в кращого постачальника для строго визначених цільових ринків. Це відповідає закону Паретто (20:80). Тут ефект досягається так само, як і попередньому випадку. Крім усього іншого, орієнтація на строго визначені цільові ринки сприяє встановленню партнерських відносин між виробником і покупцем, забезпечує надійність збутових зв'язків між ними, гарантує можливість продажу товарів на довготривалу перспективу;

– поступовий перехід збутової діяльності фірми на онлайнкову торгівлю. Нинішні форми продажу товарів через магазини і відділи збуту (персональний продаж) в певній мірі втрачають свою ефективність, вони є відносно дорогими, недостатньо мобільними. Тому менеджери у своїй діяльності повинні спрямовувати зусилля на онлайнкову торгівлю.

### **Контрольні запитання**

1. Дайте визначення сутності маркетингового менеджменту.
2. Охарактеризуйте сучасний етап у становленні маркетингового менеджменту.
3. Назвіть основні завдання маркетингового менеджменту.
4. В чому полягає сутність такої функції маркетингового менеджменту як планування.
5. Перерахуйте специфічні принципи маркетингового менеджменту.
6. Поясніть кадрову проблему, пов'язану з впровадженням маркетингового менеджменту на підприємстві.

### **Тести для перевірки знань студентів**

1. Що відноситься до функцій маркетингового менеджменту?

- а) планування маркетингу;
- б) першочергова орієнтація маркетингового менеджменту на довготривалу перспективу;
- в) створення систем підтримки рішень;
- г) реалізація маркетингових заходів.

2. Що з нижче перерахованого відноситься до принципів маркетингового менеджменту?

- а) планування маркетингу;
- б) першочергова орієнтація маркетингового менеджменту на довготривалу перспективу;
- в) створення систем підтримки рішень;
- г) реалізація маркетингових заходів.

3. Вкажіть, що відноситься до завдань маркетингового менеджменту?

- а) планування маркетингу;
- б) першочергова орієнтація маркетингового менеджменту на довготривалу перспективу;
- в) створення систем підтримки рішень;
- г) реалізація маркетингових заходів.

4. До якої функції маркетингового менеджменту відноситься визначення чисельного складу працівників маркетингових підрозділів?

- а) організація маркетингу;
- б) прогнозування та планування маркетингу;
- в) мотивація праці працівників;
- г) аналіз результатів маркетингової діяльності.

5. До якої функції маркетингового менеджменту відноситься складання маркетингових програм?

- а) організація маркетингу;
- б) прогнозування та планування маркетингу;
- в) мотивація праці працівників;
- г) аналіз результатів маркетингової діяльності.

6. До якої функції маркетингового менеджменту відноситься оплата праці маркетологів?

- а) організація маркетингу;
- б) прогнозування та планування маркетингу;
- в) мотивація праці працівників;
- г) аналіз результатів маркетингової діяльності.

7. До якої групи принципів маркетингового менеджменту відноситься принцип системності?

- а) організаційні;
- б) забезпечуючі;
- в) традиційні;
- г) принципи, які відображають нові тенденції в маркетингу і менеджменті.

8. До якої групи принципів маркетингового менеджменту відноситься принцип орієнтації маркетингового менеджменту на найбільш повне задоволення потреб споживачів?

- а) організаційні;
- б) забезпечуючі;
- в) традиційні;
- г) принципи, які відображають нові тенденції в маркетингу і менеджменті.

9. До якої групи принципів маркетингового менеджменту відноситься принцип переорієнтації збутової діяльності фірми на онлайн-торгівлю?

- а) організаційні;
- б) забезпечуючі;
- в) традиційні;
- г) принципи, які відображають нові тенденції в маркетингу і менеджменті.

10. Реалізація маркетингових заходів – це є:

- а) принцип маркетингового менеджменту;
- б) завдання маркетингового менеджменту;
- в) функція маркетингового менеджменту;
- г) ціль маркетингового менеджменту.

## РОЗДІЛ 2. ПРОЦЕС МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### 2.1 Завдання процесу маркетингового менеджменту

#### 2.2. Основні етапи процесу управління маркетингом підприємства

### 2.1. Завдання процесу маркетингового менеджменту

Маркетинговий менеджмент можна розглядати як господарську концепцію управління діяльністю підприємства на засадах маркетингу, що спрямована на виробництво і реалізацією товарів (послуг, робіт) залежно від стану ринку, споживачів і комерційних цілей, які ставить перед підприємством його керівництво.

Щоб показати роль маркетингового менеджменту на фірмі, західні фахівці часто проводять аналогію з будовою людського тіла: «Якщо дослідження і розробки предства ти 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 про ходять через усі ці ділянки, впливаючи на них і живлячи їх енергією».

*Зміст процесу маркетингового менеджменту дає змогу сформулювати його завдання. Вони поділяються на:*

- концептуальні завдання;
- завдання управління;
- завдання виконання.

*Концептуальне завдання* вимагає вибору одного з підходів до управління маркетинговою діяльністю підприємства, а саме: концепцій вдосконалення виробництва, вдосконалення товару, інтенсифікації комерційних зусиль, класичного маркетингу, соціально-етичного маркетингу, маркетингу партнерських відносин, холістичного маркетингу.

*Завдання управління* розробляються на основі концептуального завдання. Це вимагає визначення якісних і кількісних цілей підприємства, які є відправною точкою планування діяльності підприємства. Їх покладено в основу побудови системи мотивації, контролю і оцінки результатів.

Якісні цілі підприємства формуються на основі його візії та місії. Візія – опис бажаного майбутнього підприємства, тобто прагнення досягти чогось у довгостроковий період. Зростання значення візії визначається такими факторами: вона є ефективним інструментом мотивації персоналу, створює відчуття перспективи в діяльності, забезпечує прийняття цілей підприємства. На основі візії розробляється місія підприємства – основна ціль, що визначає причину його існування. Місія підприємства охоплює завдання щодо основних товарів та послуг, ринків та технологій; зовнішнє середовище підприємства, яке встановлює принципи його діяльності; культуру організації.

Так, місія McDonald's – забезпечення якості, культури обслуговування, чистоти і доступності для всіх клієнтів при кожному відвідуванні. Формулювання місії здатне впливати на стратегію і тактику всієї діяльності компанії.

Кількісні цілі підприємства стосуються показників його діяльності та ринку.

Їх поділяють на:

- економічні цілі: рівень прибутків, рівень рентабельності, річний приріст прибутку, річний приріст доходу в розрахунку на одну просту акцію тощо;
- маркетингові цілі: загальний обсяг продажів, частка ринку підприємства;
- приріст обсягів продажу, приріст частки ринку та ін.;
- цілі виробництва – масштаб виробництва та динаміка приросту, рівень витрат, рівень ефективності тощо.

*Завдання виконання* передбачає використання інструментів маркетингу на підприємстві у їх взаємозв'язку. Поряд з узгодженням комплексу маркетингу відповідно до цілей та стратегії підприємства на вертикальному рівні, відбувається узгодження заходів

товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики на горизонтальному рівні. За виконанням маркетингових заходів здійснюється контроль та проводиться їх оптимізація.

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

## **2.2. Основні етапи процесу управління маркетингом підприємства**

Завдання маркетингового менеджменту досягаються за допомогою реалізації певних процедур процесу управління маркетингом підприємства.

Розглянемо їх 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 існуючих умов. Тобто передбачає оцінку будь-якої можливості з точки зору її відповідності цілям і наявним ресурсам фірми; ретельну оцінку поточного й майбутнього попиту, що відображає привабливість ринку, що відкривається. Крім того передбачає виявлення контрольованих і неконтрольованих чинників середовища, що впливають на діяльність, вироблення заходів, необхідних для мінімізації впливу неконтрольованих чинників.

Як правило, аналіз ринкових можливостей містить виявлення нових ринків і оцінку маркетингових можливостей. Ф. Котлер стверджує, що одним зі способів виявлення нових ринків є використання мережі розвитку товару і ринку, яка містить 4 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 служити 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 споживачьких властивостей;

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

Щодо оцінки 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 оцінці маркетингових можливостей й 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, оцінки, накопичення та розповсюдження 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.

Зібрана й оброблена інформація допомагає керівникам ухвалювати обґрунтовані маркетингові рішення, значною мірою зменшує комерційні ризики, дає змогу отримати конкурентні переваги.

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.

При відбиранні цільових ринків кожену можливість необхідно проаналізувати з точки зору величини і характеру ринку. Цей процес повинен містити 4 етапи:

1) виміри і прогнозування попиту. Фірма повинна виявити всі товари, що продаються на ринку, який її приваблює, і оцінити обсяг продажу кожного з них. Крім того, необхідно зробити прогнози перспектив даного ринку з урахуванням чинників і тенденції, що впливають на його розвиток. Якщо при порівнянні перспективний попит виявляється вищим від поточного, необхідно провести сегментацію ринку;

2) сегментація ринку. Сегментація — це розподіл усіх потенційних споживачів цього ринку за найрізноманітнішими характеристиками на досить – такі великі групи у такий спосіб, що кожна з них пред'являє особливі, що відрізняються від інших, вимоги до даного товару або послуги. Сегмент ринку висуває вимоги до якихось особливих типів, модифікацій товарів усередині даного виду. Відповідно, фірма може змінювати свою товарну стратегію за рахунок роботи в різних сегментах, але залишатися всередині добре знайомого їй ринку;

3) відбір цільових сегментів ринку передбачає реалізацію п'яти можливих напрямків діяльності:

- обслуговування лише одного сегмента ринку;
- задоволення якоїсь однієї потреби;
- орієнтування на групу споживачів;
- обслуговування кількох сегментів ринку, не пов'язаних між собою;
- виробництво всього асортименту товарів для забезпечення ними всіх сегментів ринку (охоплення всього ринку).

4) позиціонування товару на ринку. Завданням кожної фірми є виявлення звичайних і марочних товарів, пропонованих у цей час у конкретному сегменті, й визначення вимог до цих товарів з боку споживачів, які складають цей сегмент. Унаслідок того, що будь-який товар є сукупністю властивостей, які враховуються споживачами під час купівлі, одним із найзручніших способів пояснити перевагу споживачів, що віддається конкретному товару, буде порівняння їх основних властивостей. Цій меті й служить позиціонування товару на ринку, яке визначається як «чітке виділення з ряду інших в очах цільових споживачів». Ухваливши рішення про ринкове позиціонування, фірма розробляє для його підтримки комплекс маркетингу.

4. Розроблення комплексу маркетингу – містить сукупність перемінних 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, що призначена для спостереження за заходами, здійснюваними для досягнення поставлених цілей маркетингу. Система контролю маркетингової діяльності є останньою фазою маркетингового менеджменту й спрямована на врахування зворотних зв'язків у діяльності служби маркетингу й охоплює функції не тільки діагностики, а й аналізу.

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

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

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

3) розробка структури системи управління передбачає вибір одного з відомих типів організаційних структур системи управління, розподіляються права, обов'язки і відповідальність;

4) розробка технології управління, завданням якої є: визначення технології виконання всього процесу управління, вироблення та ухвалення рішень, організація виконання рішень, координація і контроль заходом їх виконання, виявлення об'єктивних загроз від поведінки фірми-конкурента, визначення порядку оцінки ефективності;

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

б) підготовка і використання технічних засобів ;

7) підбір і навчання керівників та технічного персоналу.

Таким чином, процес маркетингового менеджменту містить низку специфічних процедур, спрямованих на управління попитом цільових споживачів, обслуговування і комплексне задоволення їх потреб.

### **Контрольні запитання**

1. Перелічіть завдання процесу маркетингового менеджменту.
2. Охарактеризуйте завдання управління.
3. Проаналізуйте завдання виконання.
4. Дайте характеристику концептуального завдання.
5. Проаналізуйте процедури процесу управління маркетингом на підприємстві.

### **Тести для перевірки знань студентів**

1. Процес управління маркетингом включає:

- а) аналіз ринкових можливостей;
- б) відбір цільових ринків;
- в) розробку комплексу маркетингу;
- г) всі відповіді правильні.

2. Завдання процесу маркетингового менеджменту включають:

- а) завдання управління, завдання виконання, концептуальні завдання;
- б) завдання управління, концептуальні завдання, завдання контролю;
- в) завдання управління, завдання виконання, завдання аудиту;
- г) немає правильної відповіді.

3. До завдань виконання процесу маркетингового менеджменту відносять:

- а) визначення кількісних і якісних підприємницьких цілей;
- б) використання узгоджених один з одним інструментів маркетингу;
- в) досягнення довгострокових цілей підприємства;
- г) концепцію ринкової діяльності підприємства.

4. Ринкова стратегія включає:

- а) стратегію зростання, стратегію охоплення ринку, конкурентну стратегію;
- б) стратегію зростання, стратегію охоплення ринку, кадрову стратегію;
- в) стратегію зростання, стратегію охоплення ринку, стратегію позиціонування;
- г) немає правильної відповіді.

5. Матриця товар-ринок передбачає альтернативні стратегії використання або розширення ринкових можливостей. Стратегія диверсифікації означає:

- а) продукт залишається у незмінному вигляді, але здійснюються заходи з його реалізації на нових для підприємства ринках;
- б) продукт залишається у незмінному вигляді, але збільшуються обсяги його продажів на ринку за допомогою реклами тощо;
- в) створення нового продукту і його реалізація на нових ринках;
- г) створення нового продукту і його реалізація на існуючих ринках.

6. Сегментування ринку – це:

- а) процес дослідження поведінки покупців на ринку;
- б) поділ ринку на схожі за певними ознаками групи покупців;
- в) поділ конкурентів на однорідні групи;
- г) поділ товару на однорідні групи.

7. Відбір цільових сегментів ринку передбачає:

- а) обслуговування лише одного сегмента ринку;
- б) задоволення однієї купівельної потреби споживачів;
- в) обслуговування кількох, не пов'язаних між собою сегментів ринку;
- г) всі відповіді правильні.

8. Позиціонування товару на ринку – це:

- а) маркетингове забезпечення товару бажаного місця на ринку і у свідомості потенційних покупців, відмінного від товарів конкурентів;
- б) аналіз ринкової політики підприємства щодо товару;
- в) визначення потенційних споживачів товару;
- г) всі відповіді правильні.

9. Останній етап процесу маркетингового менеджменту підприємства включає:

- а) планування маркетингу;
- б) побудову організаційної структури маркетингу;
- в) маркетинговий аудит;
- г) всі відповіді правильні.

10. Які системи на підприємстві можна вважати вирішальними для реалізації заходів маркетингу?

- а) організації, контролю, фінансування;
- б) організації, планування, контролю;
- в) організації, інновації, планування;
- г) комунікації, інвестування, інновації.



## **ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ**

3.1. *Еволюція моделі та принципи організації маркетингового менеджменту*

3.2. *Маркетингові організаційні структури*

3.3. *Особливості сучасної організації маркетингового менеджменту*

### **3.1. Еволюція моделі та принципи організації маркетингового менеджменту**

Світовий досвід поділяє еволюційні зміни організаційної структури маркетингу на 6 певних етапів.

1. Звичайний відділ збуту створюється при участі віце-президента зі збуту та торгового персоналу. Це може бути і підпорядкування комерційному директору, який укладає угоди з дослідницькими і рекламними фірмами для виконання окремих маркетингових функцій.

2. Відділ збуту, що виконує функції маркетингу силами окремо найманих спеціалістів з дослідження чи реклами. Очолювати таку службу вже може директор з маркетингу.

3. Самостійний відділ маркетингу створюється паралельно збутовому: віце-президент зі збуту-торговий персонал; віце-президент з маркетингу – інші маркетингові функції, які тісно пов'язуються із собою і дозволяють більш збалансувати керівництву компанії оцінку можливостей і проблем фірми. Віце-президент з маркетингу стає першим віце.

4. Сучасний відділ маркетингу усуває сvari між торговим персоналом і інтегрує маркетингологів і торговельників в один відділ, підпорядкований виконавчому директору з маркетингу і збуту.

5. Ефективна маркетингова компанія створюється при спрямованості всіх робітників на потреби споживачів. Це призводить до скорочення саме структур маркетингу і збуту.

6. Компанія, що будується на бізнес-процесах і результатах, тобто фокусується увага не на відділах, а на бізнес-процесах. Маркетологи і торговельні працівники приділяють увагу саме таким «групам особливого призначення». Вони підвітні перед командою і перед відділом маркетингу.

### **3.2. Маркетингові організаційні структури**

Кожне підприємство самостійно обирає свою форму організації маркетингового відділу. Однак, серед всього різноманіття підходів до їх формування можна виділити найбільш розповсюдженні їх типи: базові та змішані (комбіновані).

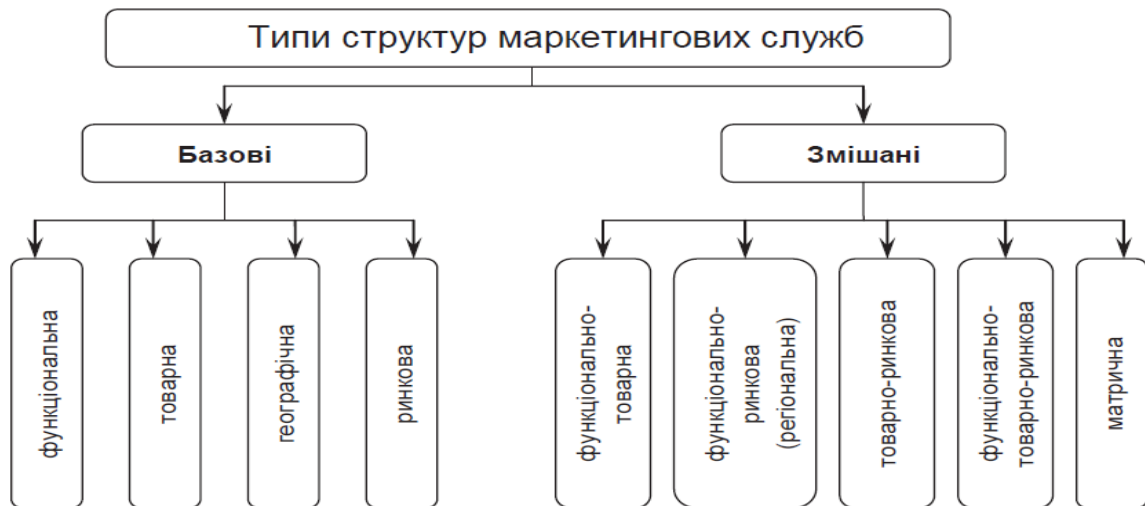
*Серед базових типів організаційних структур маркетингових служб розрізняють:*

- функціональний;
- географічний;
- ринковий;
- товарний.

Типи структур маркетингових служб представлені на рис. 3.1.

Найбільш розповсюдженим типом організації маркетингу на підприємстві є функціональний.

**Функціональна організація** – організаційна структура управління, в якій діяльність спеціалістів в підрозділах маркетингу організована, виходячи з функцій маркетингу, які вони виконують (маркетингові дослідження, збут, реклама і т.п.).



**Рис. 3.1. Типи структур маркетингових служб**

Приклад функціонального типу структури маркетингової служби наведено на рис. 3.2.



**Рис. 3.2. Функціональна структура відділу маркетингу**

Основна умова ефективності зазначеного типу організаційної структури – монопродуктове підприємство (вужкий асортимент), що працює на одному сегменті ринку.

Кожний із зазначених типів організації маркетингу має як свої переваги, так і недоліки.

Стосовно функціонального підходу до побудови служби маркетингу можна визначити наступні основні переваги:

- простота управління;
- спеціалізація персоналу;
- сприяння зростанню кваліфікації співробітників.

Однак, треба відмітити ряд недоліків такого типу служби маркетингу.

Серед основних з них:

- висока імовірність виникнення антагонізму між окремими функціональними підрозділами;
- зниження ефективності роботи при розширенні номенклатури товарів чи кількості ринків збуту, що збирається обслуговувати підприємство.

Якщо географія маркетингової діяльності підприємства розширюється і стає доволі широкою з чітко визначеними регіональними відмінностями, підприємство, як правило, переходить до географічного або регіонального типу організаційної структури. Приклад географічного типу організаційної структури служби маркетингу наведено на рис. 3.3.



**Рис. 3.4. Географічний (регіональний) тип організації служби маркетингу**

Зазвичай, використання такого типу організації служби маркетингу є ефективним, якщо підприємство здійснює свою діяльність за кордоном або в регіонах, що мають принципові відмінності та впливають на бізнесову діяльність підприємства.

Зазначена на рис. 3.4 структура є досить спрощеною. Так, наприклад, начальнику або головному менеджеру кожного з відділів може підпорядковуватись декілька регіональних менеджерів, в підпорядкуванні яких може знаходитися певна кількість зональних менеджерів. Менеджерам з маркетингу в кожній зоні можуть підпорядковуватися районні менеджери, а тим, в свою чергу – певна кількість торгових представників або продавців.

Як і попередня, функціональна форма організації маркетингу, географічна також має як свої сильні, так і слабкі сторони.

До позитивних або сильних сторін географічного типу організації служби маркетингу можна віднести :

- чітку відповідальність кожного з маркетологів за дії, що приймаються в тому чи іншому географічному регіоні;
- надання можливості менеджерам з продажу досконало знати специфіку потреб своїх споживачів, ефективно працювати з мінімальними витратами часу та коштів на поїздки;
- можливість розробки більш достовірного прогнозу обсягу ринку з врахуванням специфіки регіонів.

Однак, поряд з позитивними моментами запровадження зазначеної структури слід зазначити і ряд негативних або недоліків вказаного типу:

- децентралізація та дублювання ряду функцій маркетингового управління, складна структура;
- утруднення координації по товарах і функціях, розчленованість товарної політики за ринковими регіонами.

Багато підприємств продає свої товари на різних ринках – споживчих та індустріальних; ринках жіночого, чоловічого чи дитячого одягу та взуття тощо. Це обумовлює необхідність врахування особливостей окремих ринків, пристосування та розробку програми маркетингу для окремих сегментів.

В зв'язку з цим підприємства реорганізують свої структури служби маркетингу в ринкову (сегментну) організацію.

**Ринковий (сегментний) тип організації служби маркетингу** – це організаційна структура управління маркетингом, в якій керуючі з окремих ринків несуть певну

відповідальність за розробку і реалізацію стратегій і планів маркетингової діяльності на певних ринках.

Орієнтовна структура ринкового (сегментного) типу служби маркетингу наведено на рис. 3.5.



**Рис. 3.5. Ринковий (сегментний) тип організації служби маркетингу**

Зазначена структура є ефективною в тому випадку, коли підприємство виготовляє однотипну продукцію, яка призначена для різних сегментів ринку. Вона дозволяє враховувати специфіку різних сегментів, різницю у вимогах покупців та відповідно адаптуватися до них.

Переваги та недоліки зазначеної форми організації маркетингу є аналогічними, що й в географічному типі.

Ті підприємства, які виготовляють різні товари, тобто асортимент їх досить диверсифікований, і випуск здійснюється за різними технологіями, використовують товарний тип організації маркетингу, який передбачає, що за розробку цілей, стратегій, програм маркетингу відповідають продукт-менеджер або бренд-менеджер (рис. 3.6).



**Рис. 3.6. Товарний тип організації служби маркетингу**

**Продуктова (товарна) організація** – це організаційна структура управління маркетингом, в якій за розробку і реалізацію стратегій і поточних планів маркетингу для певного продукту або групи продуктів відповідає керуючий продуктом, в якого в підпорядкуванні знаходяться співробітники, які виконують всі необхідні для даного продукту функції маркетингу.

До обов'язків продукт-менеджера або бренд-менеджера відносяться:

- збір інформації про обсяги продажу товару (марки), відгуки покупців та продавців та прогнозування обсягів збуту;

- з'ясування нових проблем та можливостей стосовно конкретного товару (марки) та розробка довготривалої конкурентоздатної стратегії його розвитку;
- розробка річного плану маркетингу та заходів щодо удосконалення товару (марки), викликаних зміною споживчих потреб;
- здійснення співпраці із зовнішніми маркетинговими агенціями стосовно розробки рекламних та PR-акцій, проведення маркетингових досліджень.

Товарний тип організації відділу маркетингу має ряд переваг перед зазначеними вище.

По-перше, така організація дає можливість досконало знати товар (марку), що пропонується, повністю концентрувати увагу на маркетингових заходах щодо конкретного товару (марки).

По-друге, більш оперативно та швидко реагувати на вимоги споживачів конкретного товару та ринкові проблеми, визначати перспективних споживачів по всій асортиментній групі.

По-третє, приділяти більше уваги менш відомим торговельним маркам та розробляти заходи щодо їх просування на ринку.

Однак зазначений тип організації маркетингу не позбавлений і певних недоліків.

Серед основних з них, слід зазначити:

- організація по товарах для підприємства досить часто обходиться доволі дорого. Затрати на утримання такої структури є достатньо високими, так як, зазвичай, спочатку призначається одна людина, відповідальна за певний товар або товарну марку, а потім з'являється ряд менеджерів, відповідальних навіть за незначні товари або марки;
- бренд-менеджери, як правило, є достатньо хорошими експертами щодо своїх товарів чи товарних марок, однак рідко – в якійсь окремій функціональній галузі. Їм приходится виконувати досить широке коло зобов'язань, що приводить до їх перевантаження;
- фрагментованість ринків збуту, як зазначають фахівці, ускладнює розробку єдиної загальнонаціональної стратегії компанії. Керуючі з товарів чи брендів вимушені пристосовуватися до вимог конкретних регіональних збутових груп, що в кінцевому випадку веде до переходу влади від відділу маркетингу до збутових підрозділів.

Таким чином, в практиці роботи підприємства на ринку існує чотири базові форми організації служби маркетингу, кожна з яких має як свої сильні, так і слабкі сторони. Кожне підприємство індивідуально, з врахуванням своїх цілей, внутрішніх та зовнішніх факторів, переваг та недоліків зазначених форм обирає ту, яка в найбільшій мірі сприяє досягненню запланованого результату.

Серед основних змішаних (комбінованих) структур виділяють наступні:

- функціонально-товарну;
- функціонально-ринкову;
- товарно-ринкову (регіональну);
- функціонально-товарно-ринкову (регіональну);
- матричні.

Змішані (комбіновані) організаційні структури дають можливість мінімізувати ряд слабких місць базових типів структур та посилити вплив позитивних сторін останніх в маркетинговій діяльності підприємств.

Одним з типів змішаних (комбінованих) структур є функціонально-товарний тип, зображений на рис. 3.7.



**Рис. 3.7. Функціонально-продуктовий (товарний) тип організації служби маркетингу**

Як правило, зазначений тип організації служби маркетингу використовується підприємствами, що виготовляють широкий асортимент продукції (кухонні меблі; садовий інвентар; віконні рами тощо).

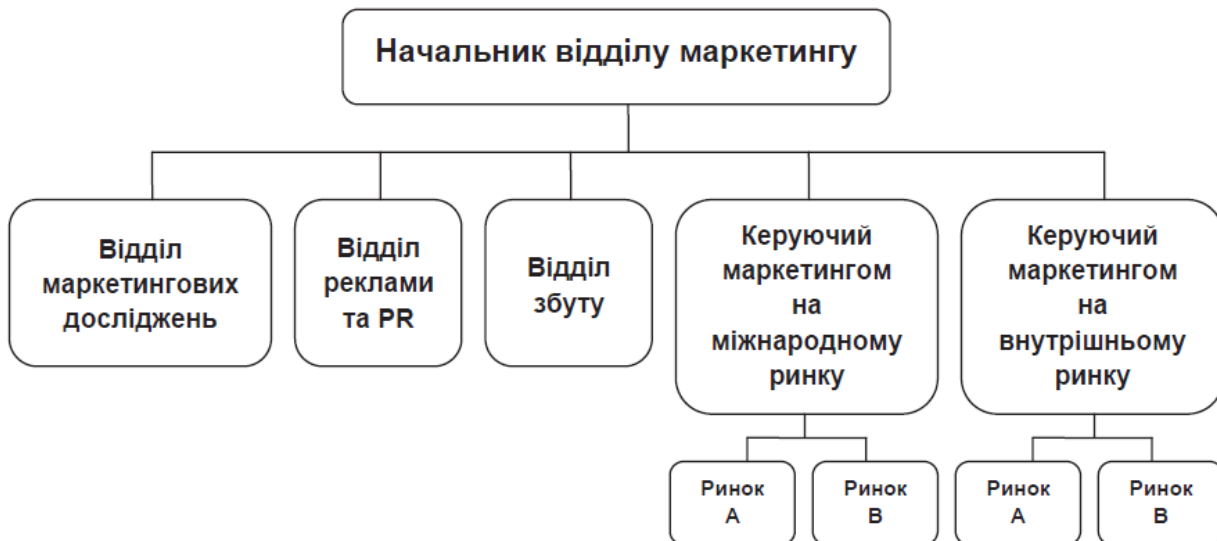
За даного типу організації маркетингової служби керівники маркетингу товарів повністю відповідають за розробку та реалізацію стратегій та планів маркетингу за закріпленими за ними категоріями товарів та визначають певні завдання для виконання функціональними службами (як приклад, провести дослідження покупців по певному товару, розробити рекламну кампанію тощо). Але, при такій організації служби маркетингу, як видно з рис. 3.7, керівники маркетингу товарів тієї чи іншої категорії безпосередньо підпорядковуються начальнику відділу маркетингу.

Зазначений тип організації служби маркетингу має свої переваги, які полягають в наступному:

- керуючий, що відповідає за конкретний продукт має достатню кількість повноважень для того, щоб повністю координувати маркетингову роботу по закріпленому за ним продукту, а також отримувати кваліфіковану допомогу зі сторони функціональних підрозділів;
- керуючий з продукту може швидко реагувати на зміни ринку за рахунок внесення коректив в цінову політику, політику розподілу тощо.

Однак, зазначений тип організації служби маркетингу потребує іноді більших затрат. Як зазначають фахівці, на початках, як правило, призначаються лише керівники для основних товарів. Проте досить швидко в структурі підприємства з'являються керуючі, які відповідають і за менш важливий продукт, які мають свій штат працівників.

До певної міри аналогічною до зазначеної вище є організація за функціонально-ринковим (географічним) принципом (рис. 3.8).



**Рис. 3.8. Функціонально-ринковий (регіональний) тип організації служби маркетингу**

Як правило, такий тип організації застосовується тими підприємствами, які виготовляють однорідну продукцію, що призначена для різних типів ринків.

Причому, тип ринку може бути визначений як за географічною ознакою, в цьому випадку мова йде про функціонально-регіональний тип організації, або за характеристиками споживачів (споживчий, промисловий ринок). В даному випадку мова йде про функціонально-ринковий тип організації.

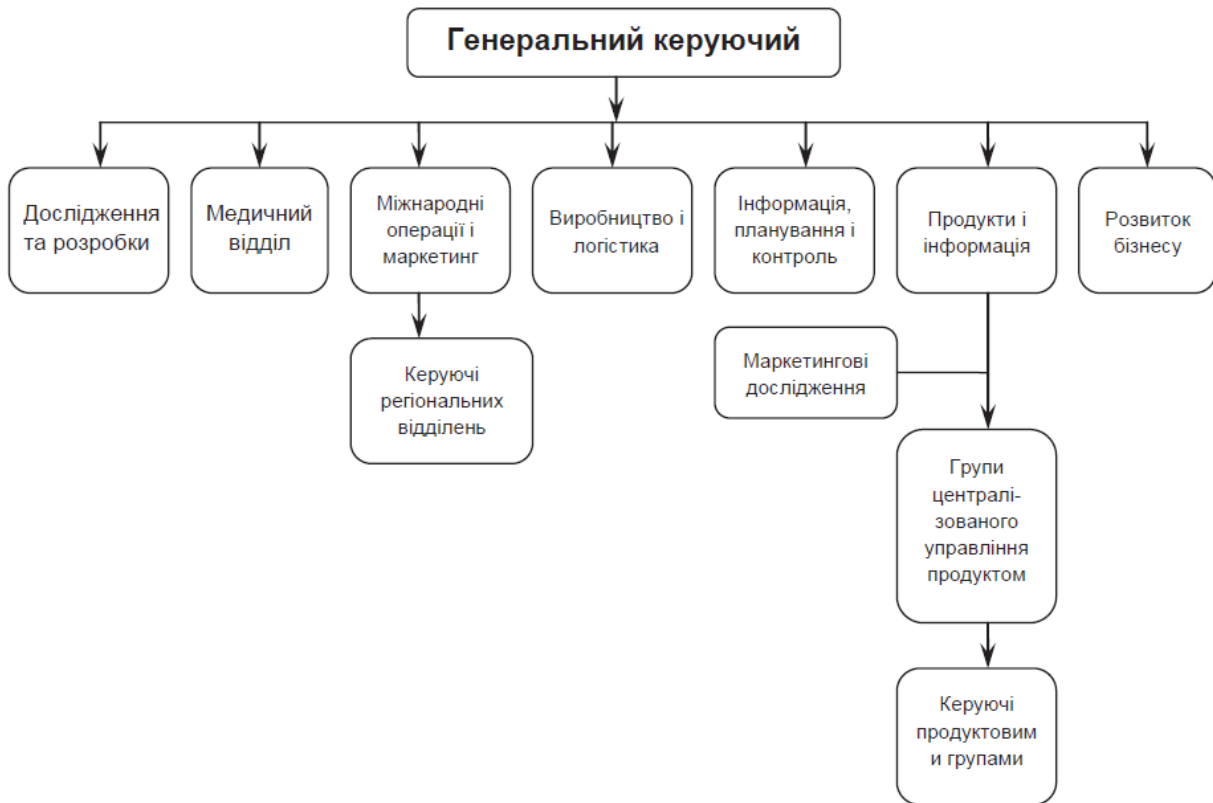
За даного типу організації на підприємстві існує ряд функціональних підрозділів, як правило, це відділ маркетингових досліджень, комунікацій та збуту, які в цілому визначають основні цілі та завдання щодо маркетингової діяльності та керуючі з відповідним штатом співробітників, які несуть повну відповідальність за обрані стратегії маркетингу по закріплених за ними ринках.

Аналогічно до розглянутої раніше функціонально-товарної структури, функціонально-ринковий тип організації має ті ж сильні та слабкі сторони.

Наступний тип змішаної (комбінованої) структури відділу маркетингу, товарно-ринковий, представлено на рис. 3.9 на прикладі фармацевтичного відділення корпорації «Сіба Гейш».

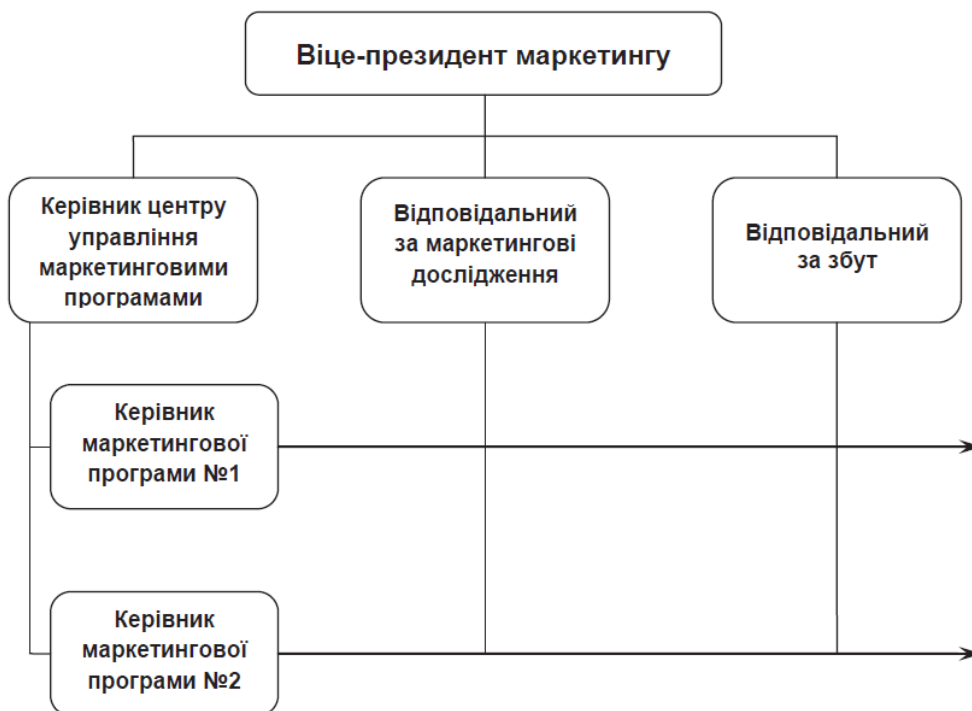
Зазначений тип організації поєднує товарну та ринкову (регіональну) структури. Піонером в створенні зазначеної структури вважається компанія DuPont. За умов даної структури, як правило, обов'язки менеджерів розподіляються наступним чином: менеджери з товарів відповідають за збут товару, а менеджери з ринків – за розвиток вигідних ринків для наявних і потенційних товарів.

Об'єктом застосування зазначеної структури є підприємства, що виготовляють широку номенклатуру товарів, які продаються на ринках, що суттєво відрізняються між собою. Як і у випадку попередніх змішаних типів структур маркетингу, зазначений тип організації маркетингової діяльності дозволяє в більшій мірі зосереджувати увагу як на особливостях окремих ринків, так і приділяти належну увагу окремим категоріям товарів. При цьому в структурі підприємства існує як би два відділи, що безпосередньо підпорядковуються генеральному керівнику. Важливою умовою ефективного функціонування зазначеного типу організації маркетингової роботи є чіткий розподіл завдань та обов'язків між регіональними та продуктовими менеджерами.



**Рис. 3.9. Оргструктура управління фармацевтичним відділенням корпорації «Сіба Гейш»**

Окрім зазначених комбінованих структур на підприємствах можуть створюватися так звані матричні структури, які на відміну від попередніх передбачають подвійне підпорядкування співробітників в даній структурі. Приклад згаданої структури наведено на рис. 3.10.



**Рис. 3.10. Матрична оргструктура управління**



Зазначена структура може застосовуватися у випадку, якщо на підприємстві існують якісь важливі маркетингові проблеми – розробка нового товару, виведення товару на нові ринки тощо. В даному випадку керівнику програми передаються повністю всі повноваження щодо поставленого завдання – підбір кадрів, розробка системи маркетингових заходів. При цьому співробітники для участі в програмі можуть бути не лише з числа працівників служби маркетингу, а й інших функціональних підрозділів. За такої організації зберігається подвійне підпорядкування співробітника – керівнику програми та керівнику функціонального підрозділу. Як правило, матричні структури вбудовуються в лінійно-функціональні структури підприємства. Одним з недоліків, притаманних зазначеній структурі є те, що у випадку виникнення якихось труднощів у виконанні програми, керівництву буває досить важко з'ясувати причини та відповідальних за збої у виконанні програми. З метою запобігання зазначеного доцільним є чітка регламентація прав та обов'язків між керівництвом програми та іншими функціональними підрозділами.

### **3.3. Особливості сучасної організації маркетингового менеджменту**

Крім викладених базових підходів можна виділити декілька варіантів організації маркетингу з урахуванням останніх тенденцій його розвитку як з позицій науки, так і практики. Так, тенденція розвитку — «мікс» у напрямку створення комплексу обслуговування клієнтів запропонувала підхід, коли тактичний рівень маркетингової діяльності опускається до рівня оперативного обслуговування і зливається з ним. Дослідження клієнтів, тестування товарів і послуг, комунікаційна активність реалізується в рамках таких програм обслуговування. У більшій мірі це характерно для компаній, що надають послуги, і достатньо ефективно працює в цій ситуації.

Структура управління в маркетингу відносин породила новий організаційний тип маркетингу баз даних і перехід від сегментаційного підходу до індивідуального маркетингу. Всі функції маркетингу модернізуються і будуються навколо бази даних клієнтів. Дослідження, розроблення товарів, просування і стимулювання, розподіл реалізуються у межах бази даних. Крім того змінюються стратегічні рішення: на перший план виходить розвиток бази, а потім реалізація стратегій відбувається у межах бази клієнтів.

Новим типом організаційної структури крупної компанії є використання міжфункційних команд, в яких ухвалення рішень будується навколо маркетингової функції, як найбільш актуальної з погляду досягнення цілей на ринку. Тут реалізується принцип одночасної роботи ряду формалізованих програм. За сутністю, це структура, що швидко адаптується і орієнтована на замовника. Такий складний тип організації потребує високої корпоративної культури, баз даних, Інтернету тощо.

Незалежно від типу організаційної структури, усі підрозділи маркетингу на підприємстві (центри, відділи, служби, бюро, групи) мають бути тісно пов'язані між собою. Інакше система даватиме збої, котрі спроможні викликати різні негативні наслідки аж до самознищення (банкрутства). Кожний з підрозділів призначений для вирішення певної сукупності завдань, які відповідно до цілей характеризуються як глобальні (корпоративні), загальні (стратегічні) та приватні (локальні, тактичні, оперативні). Таким чином, усі маркетингові підрозділи (хоча й різною мірою) беруть участь у реалізації системи визначення цілей і завдань підприємства. Від змісту й ступеня інтеграції внутрішньосистемних зв'язків, характеру взаємостосунків і визначення чіткої функціональної специфіки в діяльності елементів маркетингової структури за лежить ефективність підприємства.

#### **Контрольні запитання**

1. Сформулюйте сутність, цілі, функції та завдання організаційних структур маркетингу.
2. Охарактеризуйте рівні маркетингового управління.
3. Проаналізуйте еволюцію організаційних структур маркетингу.
4. Перелічіть способи організації маркетингових структур. Наведіть приклади.

5. Сформулюйте сутність, умови, особливості застосування, переваги та недоліки вертикальних ієрархічних маркетингових структур.
6. Дайте характеристику горизонтальних і дворівневих маркетингових структур за схемою: сутність, умови, особливості застосування, переваги та недоліки.
7. Виконайте порівняльний аналіз інтегрованих і неінтегрованих, жорстких і м'яких організаційних маркетингових структур.
8. Охарактеризуйте сучасні тенденції розвитку організаційних структур маркетингу.
9. Сформулюйте принципи, алгоритм та вимоги створення маркетингових структур на підприємстві.

### **Тести для перевірки знань студентів**

1. Організаційна структура маркетингу – це:

- а) сукупність відповідних маркетингових відділів, між якими створюються певні зв'язки;
- б) системна конструкція різноманітних ланок, між якими формуються і підтримуються зв'язки, що забезпечують злагодженість, погодженість і високу продуктивність спільної маркетингової діяльності;
- в) сукупність маркетингових операцій, що створюють цілісну систему маркетингової діяльності на підприємстві;
- г) усі відповіді правильні;
- д) немає правильної відповіді.

2. Серед основних факторів, що визначають структури служби маркетингу, виділяють:

- а) цілі та концепцію роботи на ринку;
- б) виробничі площі підприємства;
- в) етап життєвого циклу підприємства;
- г) жодний із зазначених.

3. Інтегровані маркетингові структури передбачають існування в структурі управління:

- а) спеціалізованого відділу маркетингу;
- б) відділу збуту з маркетинговими функціями;
- в) обидві відповіді є правильні.

4. До базових типів організаційних структур маркетингових служб відносяться:

- а) матрична;
- б) географічна;
- в) продуктово-ринкова;
- г) функціональна.

5. Організаційна структура служби маркетингу, в якій керуючі несуть відповідальність за розробку і реалізацію стратегій і планів маркетингу на окремих ринках, відносять до наступного типу організації:

- а) функціонального;
- б) географічного;
- в) ринкового;
- г) товарного.

6. В ситуації, коли підприємство працює на одному сегменті ринку та є монопродуктовим, доцільним є створення наступного типу організації служби маркетингу:

- а) товарного;
- б) функціонально-товарного;
- в) ринкового;
- г) всі відповіді правильні;

д) жодна.

7. До сильних сторін географічного типу організації служби маркетингу можна віднести:

- а) чітку відповідальність кожного з маркетологів за дії, що приймаються в тому чи іншому географічному регіоні;
- б) децентралізація та дублювання ряду функцій маркетингового управління;
- в) складна структура.

8. Компанія X пропонує персональні комп'ютери індивідуальним покупцям, компаніям та урядовим організаціям. Який тип маркетингової служби ви рекомендували би в такому випадку?

- а) функціональну;
- б) продуктову;
- в) ринкову;
- г) географічну;
- д) товарно-функціональну.

9. Вам запропоновано організувати службу маркетингу на великому промисловому підприємстві. Підприємство виготовляє широкий асортимент продукції. Покупці розташовані в різних регіонах України та Західної Європи. Визначте тип маркетингової служби:

- а) функціональна;
- б) продуктова;
- в) географічна;
- г) товарно-функціональна;
- д) товарно-географічна.

10. До основних недоліків матричних структур служби маркетингу відносяться:

- а) можливість розробки комплексної програми виходу на ринок;
- б) швидке реагування на вимоги ринку;
- в) подвійна підпорядкованість.

## **ТЕМА 4. СТВОРЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВА**

*4.1. Необхідність визначення завдань і функцій структурних підрозділів служби маркетингу*

*4.2. Завдання та склад функцій підрозділу з прогнозування та планування маркетингу*

*4.3. Завдання та функціональні обов'язки підрозділу з маркетингових досліджень*

*4.4. Завдання та функції підрозділу зі збуту*

*4.5. Завдання та склад функцій підрозділу з реклами та стимулювання збуту*

*4.6. Завдання та функції підрозділу з сервісного обслуговування*

### **4.1. Необхідність визначення завдань і функцій структурних підрозділів служби маркетингу**

Невід'ємною частиною організації маркетингового менеджменту є визначення завдань та функцій структурних підрозділів служби маркетингу. Оскільки останні можуть будуватися за різними принципами, то дані питання будуть висвітлені стосовно функціонального підходу до побудови організаційної структури служби маркетингу. При використанні інших принципів її створення загальний склад функцій та їх зміст не змінюються. Однак в цьому випадку відповідно до організаційної структури служби маркетингу, побудованої за іншим принципом її створення, вони будуть коригуватися (делегуватися).

Чітке знання працівниками маркетингових організаційних структур своїх завдань та функцій є основою їх успішної діяльності, створює передумови налагоджування продуктивних зв'язків і взаємостосунків як всередині служби маркетингу, з одного боку, так і між відділом маркетингу і функціональними підрозділами підприємства, з другого боку, надаючи їм ринкового спрямування.

Знання завдань і функцій структурних маркетингових підрозділів дає змогу підготовляти обґрунтовані посадові інструкції для маркетологів.

В цілому сукупність завдань та функцій маркетингових підрозділів повинна бути визначена таким чином, щоб можна було реалізувати вимоги інструментів комплексу маркетингу.

Оскільки підприємства між собою різняться, то і завдання та функції конкретних структурних підрозділів служби маркетингу можуть набувати певних особливостей, специфіки і навіть дещо різнитися. Тому варто вказати на фактори, які на них можуть впливати. Це, зокрема:

- розміри підприємств. В повній мірі завдання і функції маркетингових підрозділів, які будуть нижче висвітлені, характерні для великих і середніх підприємств, що мають в своєму складі відповідні структурні підрозділи з маркетингу. На малих фірмах вони можуть покладатися на обмежену кількість маркетологів, а в деяких випадках доручатися іншим працівникам або навіть і не виконуватися;
- реальна організаційна структура служби маркетингу, що існує на підприємстві і яка може бути неоднаковою навіть на подібних однорідних підприємствах;
- види ринків, на яких діє фірма. Якщо підприємство продає свої товари лише на внутрішніх ринках, то склад їх завдань і функцій буде відрізнятися від складу завдань і функцій маркетингових структурних підрозділів тих компаній, які зайняті на зовнішніх ринках;
- форми і методи збуту товарів;
- зміст і особливості маркетингової політики підприємства;
- стадії життєвого циклу товару та підприємства.

Правильне визначення завдань та функцій структурних підрозділів служби маркетингу вимагає дотримання ряду принципів. Серед них:

- а) відповідність завдань та функцій змісту діяльності конкретного маркетингового підрозділу;
- б) виключення їх дублювання в розрізі різних структурних ланок;
- в) можливість виконання визначених завдань і функцій;
- г) залученість до виконання маркетингових функцій (спільні дії) даної ланки працівників інших маркетингових підрозділів та функціональних служб підприємства;
- д) періодичний перегляд складу та змісту завдань і функцій у зв'язку з вдосконаленням маркетингової діяльності, набуття нею нових рис та особливостей по мірі зміни ринкових вимог.

#### **4.2. Завдання та склад функцій підрозділу з прогнозування та планування маркетингу**

Цей підрозділ є одним із найбільш важливих на підприємстві, оскільки він своєю діяльністю надає цільового спрямування роботі інших структурних підрозділів служби маркетингу. На жаль, на ряді фірм він відсутній. Зарубіжний досвід в цьому питанні свідчить про необхідність і ефективність створення цього підрозділу, особливо в великих та середніх компаніях. По мірі розвитку ринкових відносин і вітчизняні підприємства доходять до висновку щодо необхідності включення до складу служби маркетингу підрозділу з прогнозування та планування маркетингу.

Завданнями зазначеного вище структурного підрозділу є:

- прогнозування показників маркетингової діяльності підприємства;
- вироблення стратегій маркетингу;
- розробка різних планів маркетингової діяльності (стратегічних, тактичних, оперативних).

Весь спектр функцій з цього напрямку можна поділити на ряд груп (див. таблицю 4.1).

**Таблиця 4.1**

#### **Групи маркетингових функцій підрозділу з прогнозування та планування маркетингу**

<b>Назва підрозділу</b>	<b>Групи функцій</b>
Прогнозування та планування маркетингу	1. Стратегічне планування маркетингу 2. Тактичне планування маркетингу 3. Оперативне планування маркетингу 4. Розробка маркетингових програм 5. Планування нового товару 6. Доведення планових показників до виконавців 7. Здійснення маркетингового аналізу за результатами діяльності фірми 8. Функціональні контакти з іншими підрозділами 9. Підготовка звітної документації

Деякі групи функцій, які наведені в таблиці 4.1, потребують деталізації. Так, до стратегічного планування маркетингу входять такі функції:

- проведення стратегічного ситуаційного аналізу макросередовища підприємства, включаючи і зарубіжне середовище;
- здійснення ситуаційного аналізу мікросередовища фірми (постачальників, товарних ринків, клієнтів, конкурентів, посередників);
- складання стратегічного маркетингового плану;
- прогнозування результативних показників маркетингової діяльності на 3-5 років.

Тактичне планування маркетингу, яке є ядром реалізації стратегічних планів, включає виконання наступних функцій:

- аналіз поточної маркетингової ситуації;
- поглиблена оцінка можливостей і загроз, з якими фірма може зіткнутися на ринку;
- детальніша ( в порівнянні з стратегічними ) конкретизація цілей маркетингу та стратегій;
- розробка тактичних маркетингових планів;
- визначення засобів для досягнення завдань, поставлених в тактичних планах;
- уточнення розміру бюджету;
- контроль за виконанням завдань плану;
- коригування тактичних планів.

Функціями, що входять до оперативного маркетингового планування, є:

- визначення додаткових маркетингових цілей ( порівняно з цілями у тактичному плані);
- коригування тактики маркетингу;
- розробка оперативних планів в розрізі елементів комплексу маркетингу;
- розрахунок бюджету маркетингу;
- здійснення контролю за виконанням оперативних планів та внесення в них необхідних корективів.

Розробка маркетингових програм передбачає виконання таких функцій:

- визначення переліку маркетингових програм, які підлягають розробці;
- збір інформації для підготовки маркетингових програм;
- встановлення складу розділів, які входять до відповідних програм;
- безпосереднє формування маркетингових програм;
- контроль виконання маркетингових програм та внесення в них корективів.

Що стосується ділових контактів даного підрозділу з іншими службами, то функціями в цьому напрямку є:

- вироблення разом з керівництвом компанії та керівниками інших маркетингових організаційних структур маркетингових цілей та стратегій;
- участь спільно з планово-економічним відділом в розробці планів з виробництва продукції;
- розробка разом з технічними службами підприємства планів підготовки виробництва та технічного переозброєння;
- складання спільно з підрозділом з реклами і стимулювання збуту планів, пов'язаних зі здійсненням маркетингової комунікаційної політики;
- участь разом з фінансовим відділом у підготовці планових показників з прибутку;
- підготовка спільно з підрозділом з маркетингових досліджень плану проведення маркетингових досліджень.

Що стосується планування нового товару, то треба зазначити, що ця функція покладається на підрозділ з прогнозування та планування маркетингу у тому випадку, коли на підприємстві відсутня ланка з планування нового продукту.

Остання може створюватися в складі служби маркетингу лише при відносно великому обсязі зазначених робіт.

#### **4.3. Завдання та функціональні обов'язки підрозділу з маркетингових досліджень**

Підрозділ з маркетингових досліджень – важлива ланка в складі служби маркетингу. Основним його завданням є збір маркетингової інформації для вирішення певних маркетингових проблем та її приведення до вигляду, який дозволяє використання даної інформації для зазначених цілей. Це генеральне завдання підрозділу і визначає склад та зміст його функцій. Їх виконання забезпечує поєднання в єдиний ланцюг інтересів споживача і виробника.

Функції зазначеного підрозділу можна згрупувати за наступними напрямками:

- а) функції, пов'язані з дослідженням маркетингового середовища;
- б) функції, які торкаються безпосередньо вивчення ринку;
- в) функції щодо дослідження комплексу маркетингу;
- г) функції, пов'язані з дослідженням інших видів маркетингової діяльності.

До функцій, обумовлених дослідженням маркетингового середовища, відносяться:

а) макросередовища:

- вивчення змін, які відбулися в складі макросередовища та їх вплив на маркетингову діяльність підприємства;
- прогнозування стану макросередовища фірми;

б) мікросередовища:

- дослідження споживачів (вивчення їх складу, потреб, ставлення, намірів, рівня задоволення запитів, процесу прийняття рішення про купівлю товарів, зміни купівельних пріоритетів та інше);
- вивчення конкурентів (конкурентних сил, які визначають привабливість галузі, виявлення пріоритетних конкурентів, сили їх позицій, використовуваного ними комплексу маркетингу, розробка карти конкурентних позицій фірм на ринку тощо).

До функцій дослідження безпосередньо ринку належать:

- окреслення меж територіальних ринків, на яких буде здійснюватися продаж товарів підприємства;
- визначення параметрів, що характеризують величину ринку (потенціалу, ємності ринку, часток ринку);
- аналіз розподілу часток ринку між конкурентами;
- вивчення можливостей фірми щодо збільшення своєї ринкової частки;
- вивчення загальних тенденцій розвитку ринку (зростання, стабілізація, спад);
- здійснення поділу ринку на сегменти та вибір цільових сегментів ринку;
- дослідження кон'юнктури ринку та її прогнозування;
- вивчення купівельного попиту;
- дослідження нових потенційних ринків, на яких може в перспективі діяти фірма;
- вивчення попиту на товари підприємства на зарубіжних ринках;
- доведення до технічних служб підприємства, що займаються розробкою конструкції нового товару або її вдосконаленням, отриманих в процесі дослідження ринку параметрів виробу, які є бажаними для споживачів;
- підготовка і подання планово-економічному відділу рекомендацій з розробки плану виробництва продукції за результатами дослідження кон'юнктури ринку;
- надання підрозділу зі збуту рекомендацій на укладання договорів з потенційними споживачами за результатами вивчення попиту на певні товари.

Важливими функціями підрозділу з маркетингових досліджень є функції, пов'язані з дослідженням елементів комплексу маркетингу. Серед них варто відмітити такі:

а) товару:

- вивчення асортименту і номенклатури товарів, їх споживчих характеристик та міри задоволення ними споживачів;
- дослідження етапів життєвого циклу товарів;
- оцінка упаковки дизайну та бренду;
- аналіз позиціонування товару на ринку;
- тестування товарів;
- вивчення товарів конкурентів (споживчих характеристик, їх переваг та недоліків);
- аналіз конкурентоздатності товарів фірми;
- розробка спільно з планово-економічним відділом фірми проекту плану виробництва продукції;

- участь разом з іншими службами підприємства (відділами головного конструктора, головного технолога, головного механіка та планово-економічним відділом) в плануванні собівартості продукції;
  - дослідження вітчизняних і зарубіжних тенденцій розвитку виробництва аналогічних товарів (використання технологічного обладнання, технологій, тривалості виготовлення виробів і т. п.);
  - розробка пропозицій зі створення принципово нових товарів та їх подання керівництву фірми;
  - визначення спільно з технічними та економічними службами та підрозділом з прогнозування та планування маркетингу характеристик нової продукції (споживчих властивостей, прогнозованої трудомісткості, собівартості та ціни);
  - визначення конкурентоспроможності нового товару;
- б) ціни;
- вивчення ефективності використовуваної на підприємстві маркетингової цінової політики;
  - випробовування альтернативних цінових стратегій;
  - аналіз застосовуваних методів розрахунку цін;
  - визначення еластичності цін;
  - аналіз витрат як складового елементу ціни;
  - дослідження цінової політики конкурентів.

Дослідження ефективності збутової та комунікаційної політики доцільніше віднести до компетенцій інших відповідних організаційних структур служби маркетингу.

Функціями підрозділу з маркетингових досліджень, пов'язаних з іншими видами його діяльності, є:

- підготовка планів проведення маркетингових досліджень (разом з іншими підрозділами служби маркетингу);
- пошук та відбір зовнішніх маркетингових дослідницьких організацій, які можуть бути залучені підприємством до проведення тематичних маркетингових досліджень;
- підготовка проекту угоди про залучення зовнішніх дослідницьких організацій до виконання дослідницьких робіт;
- збирання вторинної маркетингової інформації, необхідної для проведення маркетингових досліджень;
- збирання первинної маркетингової інформації з використанням різних методів (опитування, в тому числі інтернет-опитування, маркетингові експерименти, маркетингові спостереження);
- дослідження фірми (фінансового і економічного середовища, виробничої програми, «дослідної кривої» витрат виробництва).

#### **4.4. Завдання та функціональні обов'язки підрозділу зі збуту**

Підрозділ зі збуту є важливим в тому розумінні слова, що саме він вступає в комерційні контакти з покупцями товарів фірми. Від уміння і ділової майстерності його працівників залежать обсяги продажу виготовлених підприємством виробів, рівень цін продажу, величина кінцевих показників маркетингової діяльності. Тому правильне і обґрунтоване визначення завдань та функцій підрозділу зі збуту набуває неабиякого значення.

До основних завдань підрозділу зі збуту належать:

- забезпечення ефективної діяльності підприємства з реалізації товарів;
- побудова організаційної структури служби збуту, скерованої на досягнення поставлених комерційних завдань;
- формування товарного портфеля, який би забезпечив належне використання виробничого та маркетингового потенціалу фірми.



Перераховані вище завдання визначають сутність функцій зазначеного підрозділу служби маркетингу. Враховуючи широкий асортимент цих функцій, їх доцільно об'єднати за певними групами, які пов'язані з:

- а) процесом індивідуального продажу:
  - пошук клієнтів;
  - проведення торгових презентацій та демонстрацій виробів;
  - робота із запереченнями з боку клієнтів;
  - проведення переговорів з майбутніми покупцями;
  - участь у торгових виставках;
  - розробка графіків відвідувань існуючих і потенційних клієнтів та забезпечення їх виконання;
  - налагодження зворотнього зв'язку зі споживачами та вивчення їх думок стосовно куплених товарів;
  - укладання контрактів на поставку товарів;
- б) плануванням збутової діяльності та її обліком;
  - прогнозування обсягу збуту;
  - розробка планів поставок товарів (річних, квартальних та місячних) відповідно до підписаних контрактів;
  - складання графіків відвантаження покупцям готової продукції та організація їх виконання;
  - участь разом з іншими відповідними службами підприємства у розробці планів виробництва продукції, які забезпечували б виконання умов укладених контрактів на поставку товарів споживачам;
  - складання заявок на подачу транспортних засобів, необхідних для доставки товарів покупцям;
  - оперативний облік виконання завдань з відвантаження готової продукції споживачам;
  - підготовка звітності про виконання планових завдань з поставок товарів;
  - проведення аналізу стану виконання планів поставок продукції за відповідний період;
  - розробка заходів по усуненню виявлених в процесі аналізу недоліків щодо виконання планів поставок продукції;
- в) організацією діяльності збутового підрозділу:
  - участь разом з підрозділом з маркетингових досліджень у вивченні попиту та вимог до споживчих характеристик товару;
  - розробка і вибір форм і методів стимулювання збуту (разом з в'їздом організації та оплати праці і підрозділом з реклами та стимулювання збуту);
  - удосконалення збутової мережі (гуртової та роздрібної);
  - організація ефективної діяльності складів готової продукції;
  - контроль величини товарних запасів на складах готової продукції з метою забезпечення своєчасного відвантаження товарів споживачам;
  - розробка заходів з оптимізації витрат на утримання служби збуту;
  - своєчасне і обґрунтоване реагування на отримані від споживачів рекламації;
  - подання технічним службам пропозицій щодо покращення якості товарів за результатами аналізу отриманих рекламацій;
  - впровадження прогресивних форм і методів продажу товарів;
  - участь спільно з підрозділом реклами і стимулювання збуту у проведенні рекламної кампанії, спрямованої на покращення збутової діяльності підприємства;
  - збір і аналіз інформації про конкурентів, яка торкається їхньої збутової діяльності;
  - формування бюджету збутової діяльності;
  - організація конференцій, з'їздів представників посередницьких організацій з метою вироблення заходів по покращенню збутової діяльності;

- навчання дилерів прогресивним формам збутової діяльності, забезпечення їх відповідною документацією;
- аналіз ефективності посередницької збутової діяльності;
- аналіз ефективності маркетинг-логістики;
- проведення заходів з формування нових потреб, спрямованих на розширення ринків продажу товарів;
- розробка спільно з іншими службами (відділом головного конструктора та підрозділу з прогнозування та планування маркетингу) пропозицій по створенню нових видів товарів;
- аналіз проведення збутової кампанії з укладання договорів, виявлення упущень в цій роботі та розробка заходів по їх усуненню в майбутньому.

#### **4.5. Завдання та функції підрозділу з реклами та стимулювання збуту**

Насамперед треба відзначити, що на цей підрозділ крім реклами і стимулювання збуту покладається виконання функцій зі зв'язків з громадськістю та виставкової діяльності. Його діяльність спрямована на формування такої поведінки потенційних покупців, яка б в кінцевому підсумку спонукала їх до здійснення акту купівлі-продажу товару. Основними завданнями зазначеного підрозділу є:

- поширення знань про фірму, відомостей про сервіс;
- надання допомоги торговим представникам під час ведення ними переговорів з клієнтами на предмет продажу товарів,
- створення ефективної системи стимулювання збуту;
- формування та підтримка сприятливого іміджу підприємства.

З врахуванням вказаних завдань можна окреслити такі функції підрозділу з реклами та стимулювання збуту:

а) реклами:

- розробка ефективних стратегій рекламування (разом з підрозділом з прогнозування та планування маркетингу);
- підготовка спільно з підрозділом з прогнозування та планування маркетингу тактичних та оперативних планів з реклами;
- обґрунтований вибір засобів рекламування;
- розробка бюджету рекламної діяльності підприємства;
- визначення комунікативної та комерційної ефективності рекламних заходів;
- підготовка рекламних матеріалів (реklamних роликів, рекламних тестів для їх розміщення в газетах, журналах, на транспорті, рекламних звернень і т.п.);
- здійснення інтернет-реклами та прямої поштової реклами як найбільш ефективних видів рекламування;
- залучення рекламних агентств до проведення рекламної діяльності підприємства;
- розробка пропозицій з вдосконалення рекламної діяльності;
- визначення разом з підрозділом маркетингових досліджень та збуту об'єктів рекламування та сегментів ринку, для яких воно доцільно;
- встановлення спільно з технічними та економічними службами тих параметрів товару, які найбільш доцільно рекламувати;
- дослідження реклами у конкурентів;

б) стимулювання збуту:

- підготовка спільно з підрозділом з прогнозування і планування маркетингу тактичних і оперативних планів з стимулювання збуту;
- розробка програми стимулювання збуту;
- вибір форм і методів стимулювання власного торгового персоналу, посередників та кінцевих споживачів;
- економічне обґрунтування форм і методів стимулювання збуту;
- визначення бюджету стимулювання збуту;

- розрахунок ефективності заходів зі стимулювання збуту;
  - проведення аналізу досягнення цілей, поставлених перед стимулюванням збуту;
  - вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду зі стимулювання збуту;
- в) паблік рилейшнз:
- розробка разом з підрозділом з прогнозування та планування маркетингу програми пропаганди;
  - вибір і обґрунтування форм і засобів паблік рилейшнз;
  - підготовка заходів з паблік рилейшнз (презентацій, днів відкритих дверей, інформації пізнавального характеру і т.п.);
  - організація оберненого зв'язку в системі паблік рилейшнз;
  - визначення впливу паблік рилейшнз на маркетингову діяльність (як в поточному, та і в майбутньому періодах);
  - впровадження нових більш ефективних засобів пропаганди;
  - аналіз діяльності підприємства з паблік рилейшнз;
  - вивчення стану організації паблік рилейшнз у конкурентів та на зарубіжних ринках;
- г) виставкової діяльності:
- періодичне проведення виставок, виставок-продажу товарів на підприємстві;
  - забезпечення участі фірми в регіональних, національних чи міжнародних виставках, ярмарках;
  - підготовка необхідних матеріалів для участі у виставках і оснащення ними працівників, які представляють на них фірму;
  - забезпечення ефективної організації діяльності підприємства на виставці (демонстрація товарів, показ їх конкурентних переваг, вручення відвідувачам виставки рекламних проспектів і т.п.);
  - аналіз та оцінка ефективності виставкової діяльності;
  - зіставлення показників ефективності виставкової діяльності фірми з відповідними показниками конкурентів.

#### **4.6. Завдання та функції підрозділу з сервісного обслуговування**

Завданнями підрозділу з сервісного обслуговування є:

- підтримування іміджу підприємства;
- організація ефективного сервісного обслуговування придбаних споживачами товарів:
- створення передумов тісніших ділових стосунків між виробником та споживачем і перетворення виробника на постійного постачальника.

Функції підрозділу з сервісного обслуговування:

- вивчення стану сервісного обслуговування проданих товарів та його аналіз;
- керівництво та надання допомоги пунктам сервісного обслуговування, в т.ч. і поставка резервного фонду запасних ремонтних частин;
- збір інформації про причини відказів в процесі експлуатації виробів, і особливо на протязі гарантійного терміну обслуговування, та їх аналіз;
- запровадження ефективних форм сервісного обслуговування;
- розробка спільно з технічними службами заходів з вдосконалення сервісного обслуговування;
- навчання споживачів правилам експлуатації придбаних товарів з метою з метою недопущення передчасних відказів;
- організація роботи з рекламаціями та претензіями, які:

а) поступають з боку споживачів;

б) є наслідком порушення споживачами інструкцій з експлуатації техніки. Ініціатором цих претензій є виробник;

- визначення ефективності сервісного обслуговування;

- участь з боку виробника в технічних випробовуваннях відремонтованої техніки;
- вивчення передового вітчизняного та зарубіжного досвіду з сервісного обслуговування та його можливостей використання в практичній діяльності фірми.

### **Контрольні запитання**

1. Які фактори впливають на склад та зміст функцій структурних підрозділів служби маркетингу?
2. Назвіть функції, виконання яких має місце при підготовці стратегічного маркетингового плану.
3. Вкажіть функції, що пов'язані з проведенням дослідження товару.
4. Перерахуйте функціональні обов'язки, які пов'язані з процесом індивідуального продажу.
5. Завдання підрозділу з реклами та стимулювання збуту.
6. Основні функції підрозділу з реклами та стимулювання збуту, що торкаються паблік рилейшнз.
7. Завдання підрозділу з сервісного обслуговування.

### **Тести для перевірки знань студентів**

1. Завданням якого маркетингового підрозділу є вироблення стратегій маркетингу:
  - а) підрозділу з маркетингових досліджень;
  - б) підрозділу зі збуту;
  - в) підрозділу з прогнозування та планування маркетингу;
  - г) підрозділу з реклами та стимулювання збуту.
  
2. Завданням якого підрозділу є збір інформації для вирішення певних маркетингових проблем:
  - а) підрозділу з маркетингових досліджень;
  - б) підрозділу зі збуту;
  - в) підрозділу з прогнозування та планування маркетингу;
  - г) підрозділу з реклами та стимулювання збуту.
  
3. Завданням якого підрозділу є поширення знань про фірму, відомостей про сервіс:
  - а) підрозділу з маркетингових досліджень;
  - б) підрозділу зі збуту;
  - в) підрозділу з прогнозування та планування маркетингу;
  - г) підрозділу з реклами та стимулювання збуту.
  
4. Завданням якого підрозділу є забезпечення ефективної діяльності підприємства з реалізації товарів:
  - а) підрозділу з маркетингових досліджень;
  - б) підрозділу зі збуту;
  - в) підрозділу з прогнозування та планування маркетингу;
  - г) підрозділу з реклами та стимулювання збуту.
  
5. Які із зазначених функцій не виконує підрозділ зі збуту:
  - а) коригування тактичних планів;
  - б) вивчення купівельного попиту;
  - в) участь у торгових виставках;
  - г) збір інформації про причини відказів виробів в процесі їх експлуатації.
  
6. Які із зазначених функцій не виконує підрозділ з прогнозування та планування маркетингу:

- а) коригування тактичних планів;
- б) вивчення купівельного попиту;
- в) участь у торгових виставках;
- г) збір інформації про причини відказів виробів в процесі їх експлуатації.

7. Які функції відносяться безпосередньо до дослідження ринку:

- а) прогнозування стану макросередовища фірми;
- б) дослідження кон'юнктури ринку;
- в) вивчення параметрів величини ринку;
- г) розробка маркетингових програм.

8. Які функції відносяться до підрозділу з прогнозування та планування маркетингу:

- а) прогнозування стану макросередовища фірми;
- б) дослідження кон'юнктури ринку;
- в) вивчення параметрів величини ринку;
- г) розробка маркетингових програм.

9. Хто здійснює функції по роботі із запереченнями клієнтів:

- а) підрозділ із маркетингових досліджень;
- б) підрозділ зі збуту;
- в) підрозділ з реклами та стимулювання збуту;
- г) підрозділ з прогнозування та планування маркетингу.

10. Хто здійснює функції по вивченню загальних тенденцій розвитку ринку:

- а) підрозділ із маркетингових досліджень;
- б) підрозділ зі збуту;
- в) підрозділ з реклами та стимулювання збуту;
- г) підрозділ з прогнозування та планування маркетингу.

## ТЕМА 5. СУТНІСТЬ І СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ

5.1. Сутність маркетингового планування, його мета та завдання.

5.2. Маркетинговий план як результат маркетингового планування. Види маркетингового планування.

5.3. Етапи маркетингового планування. Модель SOSTAC.

### 5.1. Сутність маркетингового планування, його мета та завдання

Сучасне підприємство змушене працювати в умовах жорсткої конкуренції. Ринкова ситуація й економічне середовище постійно змінюються, тому успіх на ринку багато в чому залежить від того, як ефективно підприємство зможе спланувати свою діяльність, тобто наскільки результативно буде використовуватись така функція менеджменту як планування.

В ринковій економіці планування стає ще більш необхідним. Прогнози, програми і плани, що розробляються, стають важливими інструментами реалізації політики підприємства. Саме вони дозволяють організувати чітку, продуману, всесторонньо обґрунтовану роботу щодо просування визначених завдань.

Як відомо, основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку. Реалізувати цю мету можна за рахунок гармонійного об'єднання всіх напрямків діяльності підприємства в єдиний збалансований механізм. Створити такий механізм можна на основі центральної функції управління - планування. Підприємство, яке не вмє і не вважає за потрібне планувати свою діяльність, стає об'єктом планування, засобом для досягнення кращих результатів іншими підприємствами чи іншими учасниками ринкових відносин. Тому управління підприємством є процесом планування, організації, мотивації та контролю, необхідних для того, щоб сформулювати мету діяльності підприємства та шляхи її досягнення.

Таким чином, сутність планування, як функції управління підприємством, полягає в обґрунтуванні цілей і шляхів їх досягнення за допомогою комплексу завдань, а також визначення ефективних методів та необхідних ресурсів для реалізації визначених цілей.

Для того, щоб ефективно скоординувати маркетингову діяльність підприємства та забезпечити основу для прийняття рішень, використовується послідовний процес маркетингового планування.

Розробка й впровадження детальних і реальних маркетингових планів та програм – кінцева мета планування маркетингу. Навіть суто формальне планування надає переваги підприємству або організації. Спонукаючи керівників підприємства постійно думати про майбутнє, планування визначає цілі і політику підприємства, приводить до більш скоординованої роботи.

**Маркетингове планування** – це логічний процес постановки маркетингових цілей (вимірюваних зазвичай обсягами продажів, прибутку і відсотками частки ринку в певний проміжок часу) і розробки планів дій по досягненню цих цілей.

**Маркетингове планування** – це систематичний процес, який включає:

- оцінку маркетингових можливостей і ресурсів,
- постановку маркетингових цілей,
- розробку маркетингового плану,
- подальше впровадження і контроль.

**Планувати маркетинг фірми** – це значить розробляти чітку програму дій, яка дозволить керувати швидкістю, послідовністю і результатами змін з метою отримання бажаних результатів у визначений період.

Головна мета маркетингового планування у розвитку підприємства це:

- поліпшити використання наявних ресурсів підприємства відповідно до установлених цілей маркетингу;
- укріпити командний дух і єдність підприємства (покращення психологічного чинника);

- здійснити допомогу в досягненні намічених корпоративних цілей підприємства.

Головні завдання, які маркетингове планування повинно вирішувати на підприємстві такі:

- дослідження умов навколишнього бізнес-середовища та потенціалу підприємства;
- приведення потенціалу підприємства у відповідність до вимог навколишнього бізнес-середовища, потреб споживачів, обраних цільових ринків;
- розроблення заходів на окремих напрямках маркетингової діяльності фірми, їх оптимальне об'єднання в єдиний комплекс;
- деталізація та обґрунтування переліку конкретних маркетингових дій;
- визначення того, хто, де, як і коли буде виконувати заплановані маркетингові дії;
- прогнозування перспектив подальшого розвитку маркетингової діяльності фірми.

Процес маркетингового планування має ґрунтуватися на таких принципах:

- розробленням планів повинен займатися перш за все той, хто потім ці плани впроваджуватиме в життя;
- рівень компетенції в плануванні має відповідати рівню компетенції щодо розпорядження ресурсами підприємства;
- повнота і комплексність повинні забезпечувати обґрунтованість ухвалення управлінських рішень відповідно до їх пріоритетності;
- конкретність має відповідати певним числовим параметрам маркетингових заходів;
- наявне навколишнє середовище повинне чітко відповідати необхідним ресурсам для використання альтернативних варіантів;
- має бути неперервність і послідовність намічених дій протягом тривалого часу;
- економічність повинна орієнтуватися на окупність планових витрат;
- якість виконання запланованих заходів має зменшувати перешкоди в діяльності підприємства, забезпечувати безпеку управління, оптимізувати роботу в досягненні цілей, у визначенні місця маркетингового планування на підприємстві;
- гнучкість і адаптивність планування повинні забезпечуватися відповідно до змін в зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства (використання гнучкого безперервного планування).

В цілому завдяки маркетинговому плануванню можливо:

- аналізувати ринок і передбачати ринкові тенденції;
- бути в курсі потреб споживачів, глибоко і повно розуміти побажання покупців, у тому числі й потенційних покупців підприємства;
- знати про те, що роблять конкуренти, боротися і перемагати конкурентів;
- знати сильні і слабкі сторони своєї компанії у порівнянні з конкурентами;
- розробляти і налагоджувати виробництво конкурентоспроможних товарів і послуг;
- обґрунтовувати закладені у плани прогнози;
- визначати цілі і стратегії маркетингу;
- ефективно використовувати всі види наявних ресурсів;
- правильно реагувати на несподіванки на ринку і з боку конкурентів;
- структурувати і балансувати маркетинговий комплекс;
- створювати максимальну мотивацію серед персоналу;
- оптимізувати використання усіх видів обмежених ресурсів;
- позиціонувати продукти і компанію з тим, щоб досягти стабільності і росту на мінливих ринках.

## **5.2. Маркетинговий план як результат маркетингового планування**

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

**Маркетинговий план** – це найважливіший документ фірми, який стає основою здійснення і координації всіх видів її діяльності. Основне призначення плану фірми полягає в

поясненні зацікавленим особам, як саме компанія збирається впливати на ринкову ситуацію, щоб:

- забезпечити отримання прибутку;
- утримати вигідних постачальників;
- сформуванню ефективну збутову мережу;
- проводити рекламні кампанії;
- вирішувати проблеми взаємовідносин із конкурентами.

### **Види маркетингового планування:**

#### *1. За рівнями управління:*

- для вищого керівництва — більш формалізовані плани і програми (укрупнені загальні плани, що визначають рамки майбутнього розвитку компанії);
- для середніх і нижчих рівнів — більш докладніші (детальні плани, розроблені для конкретної ситуації і конкретних проблем маркетингу);

#### *2. Залежно від тривалості їх дії:*

- короткострокові (оперативні), до 1 року;
- середньострокові (тактичні), від 1 до 5 років;
- перспективні (стратегічні), на період від 5 до 10 років;

Багато фірм в своїй маркетинговій діяльності спираються на певне поєднання цих планів.

#### *3) За формуванням документу:*

- 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;

#### *4) За рівнем управління:*

- стратегічні, що розробляються для створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями і маркетинговими можливостями, а також для визначення генеральних напрямків діяльності та вироблення корпоративних і конкурентних стратегій, як правило, на 3 -5 років;
- оперативні (тактичні чи річні), що розробляється на перший рік виконання стратегічного плану фірми, в якому відображається поточна маркетингова ситуація, стратегія маркетингу на рік, визначаються існуючі загрози і можливості товару, для якого розробляється план;

#### *5) За методами розроблення (моделі):*

- «зверху вниз», в рамках якого топ-менеджмент підприємства визначає цілі та порядок дій для всіх підрозділів;
- «знизу вгору», для якого характерна незалежна розробка плану кожним відділенням, потім отриманий документ направляється на затвердження начальству;
- «цілі вниз – план вгору» - комплексний підхід, при якому цілі подальшого розвитку підприємства формуються керівництвом, а ось самі стратегії діяльності розробляє кожен підрозділ в індивідуальному порядку.

#### *б) За організацією планування:*

- централізовані плани (лідером розробок виступає вище керівництво, представляючи плани для низових ланок);
- децентралізовані плани і програми (розробляються низовими ланками для затвердження вищим керівництвом).
- комбіновані.

### **До чого призводить відсутність маркетингового плану?**

Деякі бізнесмени не вважають планування стратегічних маркетингових робіт обов'язковим елементом для успішного ведення бізнесу, а тому не розробляють його



детально, обмежившись лише тезовим згадкою. Але такий підхід загрожує наступними проблемами:

- розвиток підприємства відбувається спонтанно і хвилеподібно;
- не встановлюються виробничі закономірності;
- ігнорування методів екстраполяції призводить до повторення колишніх помилок;
- під час виробництва виникає конфлікт інтересів між різними підрозділами організації;
- трата коштів здійснюється нерационально, нерідко фінансів не вистачає на найнеобхідніше;
- спостерігається хаотична закупівельна діяльність;
- оскільки цільова аудиторія залишається невизначеною, немає єдиного уявлення про те, як просувати товар.

При цьому маркетинговий план має бути привабливим для потенційних інвесторів. Для самої фірми маркетинг-план має стати інструментом контролю всієї її підприємницької діяльності.

### **5.3. Етапи розробки маркетингового плану (модель SOSTAC)**

Успішний маркетинг починається з реалістичного маркетингового плану, складання якого вимагає аналітичного і творчого підходу, оскільки:

- пропозиція перевищує попит,
- формується глобальний ринок,
- напрямки диференціації обмежені,
- технології змінюються,
- конкуренція зростає.

**SOSTAC** – це широко використовуваний інструмент, призначений для маркетингу і бізнес-планування. Він входить до числа найпопулярніших маркетингових моделей, які пройшли випробування часом.

Створена ще в 1990-х роках письменником і доповідачем PR Smith структура SOSTAC заслужила серед авторитетів хорошу репутацію. Її беруть за основу представники бізнесу різних масштабів, в тому числі підприємці або міжнародні організації по всьому світу.

План маркетингу по SOSTAC зачіпає шість ключових областей, а саме:

Аналіз поточної ситуації	(Situation Analysis);
Постановка цілей	(Objectives);
Стратегія досягнення цих цілей	(Strategy);
Тактика виконання стратегії	(Tactics);
Дії по реалізації тактики	(Action);
Контроль виконання дій	(Control).

#### **ЕТАП 1. Аналіз поточної ситуації**

Першим етапом маркетингового планування є аналіз поточної ситуації. Це огляд вашого проекту – хто ви, що ви робите і як відбуваються ваші продажі в інтернеті. Розглядаються також зовнішні і внутрішні чинники, що впливають на ваш бізнес.

У цьому розділі потрібно окреслити загальну картину вашого проекту. Для цього проробіть наступні питання:

- Ким на сьогоднішній день є ваші клієнти (складіть портрет вашої цільової аудиторії і їх аватарки).
- Проведіть SWOT-аналіз: які сильні і слабкі сторони, можливості чи загрози для всієї організації?
- Проведіть аналіз конкурентів. Хто ваші конкуренти? Яким чином вони створюють конкуренцію (наприклад, ціна, продукт, обслуговування клієнтів, репутація)? Які ваші ключові відмінності?

- Складіть список всіх використовуваних каналів залучення клієнтів і успішність кожного з них для вашої організації. Що добре працює, а що – ні?

### **ЕТАП 2. Постановка цілей**

Другий етап вашої системи маркетингового плану повинен бути зосереджений на вашій меті. Коли ви визначили вашу мету, важливо зробити її максимально точною і однозначною. Для цього мета повинна відповідати наступним пунктам:

- *Конкретність.* Над яким саме показником ви плануєте працювати в рамках заданої мети?

- *Вимірність.* Як ви плануєте оцінювати ефективність? Чи буде вона контролюватися за допомогою кількісного або якісного аналізу, наприклад?

- *Досяжність.* Чи зможете ви в принципі досягти такої мети в доступному для огляду майбутньому?

- *Релевантна і реалістична.* В даному випадку, при розробці маркетингового плану, мається на увазі можливість досягнення цієї мети саме інструментами маркетингу, а не розробки, наприклад.

- *Обмеження за часом.* Поставили ви певний період часу, коли завдання має бути вирішене?

### **ЕТАП 3. Стратегія досягнення цілей**

Стратегія говорить про те, як ви збираєтеся досягти поставлених цілей. Це загальне уявлення про досягнення цілей.

### **ЕТАП 4. Тактика досягнення цілей**

Тактика містить ті конкретні інструменти, які ви плануєте використовувати для реалізації цілей вашого маркетингового плану. Коли ви складете вашу стратегію, ви будете більш докладно описувати кожен з тактик, а також вказувати конкретні ключові показники ефективності для кожної тактики.

### **ЕТАП 5: Дії**

П'ятий етап вашої системи планування маркетингу зосереджений на тому, як втілити ваші плани в життя. Розділ дій охоплює те, що повинно бути зроблено в кожній з тактик, перерахованих в попередньому розділі плану SOSTAC для реалізації його цілей.

### **ЕТАП 6. Контроль результатів**

Заключний етап планування – забезпечити можливість в майбутньому проаналізувати і оцінити вашу ефективність на основі цілей, поставлених на другому етапі.

Так ви зможете дізнаватися про проблеми, що виникають заздалегідь і це дозволить вам їх оперативно виправити.

Як видно з діаграми структури SOSTAC, дана маркетингова модель проста для розуміння. На кожному з етапів належить вирішувати конкретні завдання. Так, крок за кроком можна отримати колосальне зростання в продажах на ринку своїх послуг і товарів.

## **Контрольні запитання**

1. Сутність та смисл маркетингового планування.
2. Основні завдання маркетингового планування.
3. Принципи маркетингового планування.
4. Види планів маркетингу в залежності від рівня управління, періоду часу, на який вони розробляються, областей маркетингової діяльності, об'єкту та предмету планування.
5. Вимоги щодо створення ефективної системи маркетингового планування.

## **Тести для перевірки знань студентів**

1. Планування в маркетинговій діяльності складається із:

- а) стратегічного планування і контролю;
- б) стратегічного і тактичного планування;
- в) тактичного планування і контролю;
- г) організації маркетингу та контролю.

2. Який із розділів плану маркетингу є необов'язковим?

- а) зведення контрольних показників, виклад поточної маркетингової інформації, перелік небезпек і можливостей;
- б) розрахунок імовірних доходів та прибутків фірми;
- в) перелік завдань і проблем стратегії маркетингу;
- г) програма дій, бюджет, порядок контролю.

3. Які показники має другий розділ плану маркетингу «Аналіз поточної ситуації»?

- а) обсяг продажу товарів фірмою та найближча перспектива товару на ринку, необхідні маркетингові заходи для досягнення мети;
- б) характеристика цільового ринку, основні сегменти та їхня місткість, фактори середовища, конкуренти, канали розповсюдження;
- в) рівень витрат на маркетинг: що треба робити; коли треба робити; хто це буде робити та інші подібні питання;
- г) відповіді п. 1, 3 доповнюють одна одну.

4. Які вимоги має задовольняти план маркетингу?

- а) Він має бути стабільним з тим, щоб його можна було виконувати та оцінювати хід виконання;
- б) він має бути гнучким, з тим, щоб постійно пристосовуватися до зовнішнього середовища фірми;
- в) він має відповідати і вимогам п. 1, і вимогам п. 2;
- г) у переліку нема правильної відповіді.

5. Планування передбачає:

- а) постановку цілей, задач, розробку заходів з їх реалізації;
- б) аналіз сильних та слабких сторін фірми;
- в) розробку стратегії діяльності; г) всі відповіді вірні?

6. Маркетинговий план, як правило, починається з:

- а) опису поточної ситуації на фірмі;
- б) визначення місії фірми;
- в) результатів дослідження ринку;
- г) резюме?

7. Планування в маркетингу виконує такі основні функції:

- а) визначає цілі, основні принципи і критерії оцінки самого процесу планування;
- б) задає структуру й резерви планів, їх взаємозв'язок;
- в) встановлює початкові дані для планування;
- г) визначає загальну організацію процесу і межі планування;
- д) містить алгоритм реалізації стратегії фірми та досягнення цілей;
- е) забезпечує можливість управлінського контролю і моніторингу процесу реалізації стратегії та ін.;
- ж) усі відповіді правильні.

8. Маркетингове планування – це:

- а) управлінський процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, її потенційними можливостями та шансами у сфері маркетингу;
- б) спосіб складання послідовних і збалансованих операцій для досягнення визначеної мети;

в) поетапний процес досягнення маркетингових цілей, за допомогою якого підприємство відслідковує і контролює багато факторів, що впливають на отримання прибутку, завдяки систематичному використанню маркетингових ресурсів.

9. Маркетингове планування повинно відповідати на ряд запитань :

- а) пошук сегменту ринку, на якому потрібно сконцентрувати свої зусилля;
- б) визначення допустимої частки ринку у кожному регіоні;
- в) розподіл коштів між цілями маркетингу;
- г) розроблення стратегічних маркетингових заходів та контроль за їх реалізацією;
- д) визначення товарної, збутової, цінової, комунікаційної та розподільчої політики;
- е) формулювання цілей, основних принципів і критеріїв оцінки самого процесу планування;
- ж) забезпечення передумов ефективної діяльності компанії.

10. Розмістіть у правильній послідовності етапи маркетингового планування:

- а) визначення цілей і завдань маркетингової діяльності;
- б) оцінка альтернативних рішень;
- в) пошук альтернативних рішень і прогнозування;
- г) супроводження та моніторинг плану;
- д) аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища;
- е) ухвалення рішень.

## **ТЕМА 6. СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ**

- 6.1. *Поняття маркетингових стратегій*
- 6.2. *Основні види маркетингових стратегій*
- 6.3. *Основні етапи розробки маркетингової стратегії*
- 6.4. *Реалізація маркетингової стратегії*
- 6.5. *Оцінка і аналіз маркетингової стратегії*

### **6.1. Поняття маркетингових стратегій**

Будь-яка організація має загальну стратегію, яка відповідає його глобальним цілям і стратегії за видами діяльності. Однією з таких є маркетингова стратегія підприємства.

Маркетингова стратегія необхідна підприємству, щоб досягти максимальної відповідності між ринковою ситуацією і своїми ресурсами для ведення успішної виробничої і фінансової діяльності. Які особливості маркетингових стратегій слід враховувати і на що варто звернути увагу, вибираючи відповідну?

Незважаючи на те що кількість компаній на різних ринках стає дедалі більше, полиці магазинів ломляться від різноманітності товарів, а споживач стає все більш примхливий і розбірливий, багато вітчизняних компаній до сих пір нехтують маркетингом. Хоча саме маркетинголог здатний виділити ваш продукт на полиці магазину серед конкурентів, зробити його особливим і принести прибуток. Тому розробка маркетингової стратегії - один з ключових питань планування діяльності організації.

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

Маркетингові стратегії пов'язані із маркетинговим міксом, а саме: товарами, ціноутворенням, рекламою, просуванням (включаючи продаж) і розподілом, тобто розробляються відповідно до структури маркетингу-мікс.

*Товари:* зміна портфелю / структури товарів; звуження, розширення асортименту чи модифікація товарів; зміна оформлення, якості або характеристик товарів; стандартизація товарів.

*Ціна:* зміна цін з-за зміни умов або строків постачання для певних груп товарів на окремих сегментах ринку; політика "зняття вершків" (для нових товарів); цінова політика щодо проникнення товарів на ринок; політика знижок і тарифів післяпродажного обслуговування товарів.

*Розподіл:* зміни каналів розподілу; підвищення рівня сервісу при продажу і післяпродажного обслуговування.

*Просування:* зміни в організації продажів; зміни у рекламній діяльності і стимулюванні збуту; зміни у політиці зв'язків з громадськістю; зменшення / збільшення зони охоплення виставок.

Маркетингова стратегія, є складовою частиною загальної стратегії підприємства, спрямовує діяльність на досягнення наступних стратегічних цілей:

- збільшення частки ринку підприємства на ринку;
- збільшення обсягу продажів підприємства;
- збільшення прибутку підприємства;
- завоювання лідируючих позицій на ринку.

Цілі маркетингової стратегії обов'язково повинні бути узгоджені з місією підприємства і загальними глобальними цілями. Як ми бачимо, всі цілі пов'язані з конкурентними або економічними показниками. Досягати їх, не маючи маркетингову стратегію, практично неможливо, або дуже важко.

Щоб досягти будь-якої з вищезазначених цілей, необхідно прописати в маркетинговій стратегії фірми наступні елементи:

**Цільова аудиторія вашого підприємства / продукту.** Чим докладніше ви опишете вашого цільового клієнта, тим краще. Якщо ви вибрали для себе кілька сегментів, то опишіть кожен з них, не лінуються.

**Маркетинговий комплекс.** Якщо ви пропонуєте фізичний продукт, то опишіть кожен з чотирьох «Р» (продукт, розподіл, ціна, просування). Якщо ви продаєте послугу, то вам належить описати 7 «Р» (продукт, розподіл, ціна, просування, фізичне оточення, процес, персонал). Зробіть це максимально докладно і для кожного елемента. Назвіть стрижневу вигоду вашого продукту, позначте ключову цінність для клієнта. Опишіть основні канали розподілу для кожного продукту, визначте ціну на товар, можливі знижки і бажаний прибуток з одиниці. Подумайте, які маркетингові заходи будуть задіяні в просуванні. Якщо ви пропонуєте послугу, то визначте хто, як і де (з точки зору оформлення приміщення, інструментів роботи) буде її реалізовувати.

Щоб створити дієву стратегію, потрібно спочатку вивчити її види. Отже, поширена наступна класифікація:

*Стратегія завоювання частки ринку або розширення цієї частки до оптимальних показників.* Вона передбачає вихід на потрібні дані, показники норми і маси прибутку. При цьому стає набагато простіше досягти більшої рентабельності та ефективності виробництва. Здійснюється завоювання обраного сегмента за рахунок появи і впровадження на ринок нового товару.

*Стратегія інновації.* Має на увазі виробництво товарів, які не мають аналогів.

*Стратегія інноваційної імітації.* Вона ґрунтується на поєднанні всіх новинок конкурентів.

*Стратегія диференціації товарів.* Базується на удосконаленні та зміні звичних виробів.

*Стратегія зниження витрат.*

*Стратегія вичікування.*

*Стратегія індивідуалізації споживача.* Найпоширеніша зараз серед виробників обладнання, яке має виробниче призначення.

*Стратегія диверсифікації.*

*Стратегія інтернаціоналізації.*

*Стратегія кооперації.* Ґрунтується на вигідному співробітництві певної кількості підприємств.

Зміна стратегії маркетингу підприємства виправдана в ряді ситуацій, а саме:

- протягом декількох років маркетингова стратегія фірми не давала хороших результатів з продажу продукції і отримання доходу;
- конкуруючі з вашою компанією організації поміняли стратегію;
- відбулася трансформація інших зовнішніх умов, що впливають на існування і роботу підприємства;
- з'явився шанс реалізації нових реформ, здатних принести прибуток і збільшити вигоду для вашої організації;
- змінилися переваги споживачів, або існує ймовірність цих змін в майбутньому;
- мети і завдання, намічені діючої маркетинговою стратегією, успішно досягнуті та розв'язані.

Маркетингова стратегія компанії може коригуватися через те, що ринок почав орієнтуватися на інші показники, стали з'являтися принципово нові товари та використовуватися сучасні методи обходу конкурентів. Нерідко фірми використовують різні типи маркетингової стратегії одночасно.

## **6.2. Основні види маркетингових стратегій**

Маркетингові стратегії можуть класифікуватися за різними ознаками. Найчастіше основні маркетингові стратегії розподіляють за такими категоріями, як:

*Інтегроване зростання.* Компанії хочуть розширити структуру і використовують «вертикальний розвиток», тобто випуск нової продукції або послуг. При втіленні маркетингової стратегії інтегрованого зростання в життя фірми починають контролювати філії, постачальників, дилерів підприємства, намагатися впливати на кінцевого споживача.

*Концентроване зростання.* В рамках даної стратегії може змінюватися ринок збуту продукції або модернізувати безпосередньо товар. Як правило, головними завданнями таких стратегій є боротьба з конкуруючими підприємствами і прагнення зайняти розширену частку ринку («горизонтальний розвиток»), знайти ринки для вже існуючої продукції, поліпшити її якість.

*Диверсифіковане зростання.* Таку стратегію вибирають, якщо у компанії в даний момент немає можливості для розвитку в ринковому середовищі з конкретним типом товару. Фірма може докласти максимум зусиль для виробництва нової продукції за рахунок тих ресурсів, які вже у неї є. При цьому даний товар може мати незначні відмінності від старого або бути абсолютно новим.

*Скорочення.* Маркетингова стратегія даного типу має основну мету - підвищити ефективність роботи компанії після тривалого періоду її розвитку. Тут можна задуматися про реорганізацію фірми (наприклад, за допомогою скорочення будь-яких відділів), а також про її ліквідації (як варіант - поступово скоротити діяльність до нуля і одночасно отримати максимальний дохід).

Визначаючи маркетингову стратегію, компанія може орієнтуватися на все ринкове середовище або її певні сегменти. Тут можлива реалізація трьох головних стратегічних напрямків, а саме:

*Стратегії недиференційованого (масового) маркетингу.* Стратегія орієнтується на всю ринкову середу без диференціації в споживчому попиті. Завдяки тому, що знижуються виробничі витрати, продукція отримує серйозні конкурентні переваги.

*Стратегії диференційованого маркетингу.* Підприємства намагаються охопити якомога більше сегментів ринку, випускаючи спеціально розроблену для цих цілей продукцію (високої якості, привабливого дизайну і т.д.).

*Стратегії концентрованого маркетингу.* Компанія повністю зосереджується на одному ринковому сегменті. Як наслідок, продукція призначається для конкретної категорії споживачів. Ставку роблять на оригінальність товару певного типу. Стратегія концентрованого маркетингу - ідеальний варіант для компаній, ресурси яких обмежені.

Маркетингові стратегії також бувають товарними, ціновими, рекламними і фірмовими. В цьому випадку їх класифікують за маркетинговим засобам, які головним чином використовує компанія.

### **6.3. Основні етапи розробки маркетингової стратегії**

#### ***Етап 1. Дослідження ринкового середовища:***

- визначення меж ринку;
- встановлення частки підприємства на ринку;
- оцінка ємності ринку;
- виявлення тенденцій розвитку ринку;
- проведення первинної оцінки рівня конкуренції в ринковому середовищі.

Аналізуючи зовнішнє макроекономічне середовище, компанії вивчають фактори:

*1. Макроекономічного характеру.* Так як цілі підприємства залежать від стану економіки, потрібно регулярна діагностика та оцінка ряду економічних чинників: міжнародного платіжного балансу, темпів інфляції, розподілу доходів населення країни, рівня зайнятості, зміни демографічної обстановки. Всі зазначені параметри окремо можуть надавати організації нові можливості для розвитку або загрожувати її діяльності.

*2. Політичного характеру.* Оскільки бізнес активно бере участь в політиці, можна зробити висновок, що державна політика важлива для будь-якого підприємства. Держава

регулярно контролює нормативну документацію влади російських суб'єктів, місцевих органів і федерального уряду.

3. *Технологічного характеру.* Аналіз технологічного середовища може враховувати зміни виробничих технологій, застосування нових ІТ-рішень при проектуванні і наданні товарів, а також досягнення в розвитку засобів зв'язку.

4. *Соціального характеру.* Тут мова йде про мінливі очікування, звичаї і відносинах в суспільстві.

5. *Міжнародного характеру.* Якщо підприємство діє на міжнародному ринку, потрібно регулярно контролювати і оцінювати зміни в ньому.

**Етап 2. Оцінка поточного стану ринкового середовища включає в себе:**

- Аналіз економічних показників, в тому числі розміру і структури витрат компанії, фінансових результатів, інвестиційних ресурсів.
- Дослідження потужностей виробництва: технологічних обмежень, можливостей, виробничого потенціалу.
- Проведення аудиту маркетингової системи (тут визначають ефективність витрат на маркетинг, систем збору і використання маркетингових даних, а також обмеження, які має маркетинговий бюджет, комунікації).
- Виконання портфельного аналізу для стратегічних бізнес-одиниць і лінійок товарів (АВС-аналіз, встановлення стадій життєвого циклу товарів, використання матричних способів портфельного аналізу: матриця БКГ, матриця МКК (МСС), матриця GE / McKinsey і т.п.).
- SWOT-аналіз.
- Розробку прогнозу (визначення перспектив у розвитку організації з урахуванням нинішніх реалій).

**Етап 3. Аналіз конкуруючих підприємств і оцінка конкурентоспроможності фірми передбачає:**

- Виявлення конкурентів.
- Визначення їх стратегій.
- Постановку цілей в роботі, виділення переваг та недоліків конкуруючих компаній.
- Вибір конкурентів, яких ви будете атакувати; виявлення тих організацій, з якими краще не вступати в боротьбу; оцінку спектру ймовірних реакцій з боку конкуруючих підприємств.

**Етап 4. Визначення мети маркетингової стратегії:**

- Оцінка цілей (встановлення необхідності вирішення завдань).
- Висування цілей (виявлення завдань, які можливо вирішити).
- Встановлення ієрархії цілей.

**Етап 5. Сегментація ринку і вибір цільових сегментів (аналіз споживачів):**

- Ринкова сегментація – виділення конкурентних цільових ринкових сегментів.
- Вибір методу і часу виходу до цільових сегментах.

**Етап 6. Розробка позиціонування, рекомендацій з управління та пересуванню маркетингових комунікацій.**

**Етап 7. Попередня економічна оцінка маркетингової стратегії і інструментів контролю:**

- Проведення аналізу та складання прогнозу по ресурсоемності і якості майбутньої продукції.
- Прогнозування рівня продажів і вартості майбутнього і існуючого товару.
- Прогнозування рівня конкурентоспроможності майбутньої і існуючої продукції.
- Визначення проміжних етапів контролю та контрольних показників.
- Прогноз рівня прибутку і виручки.



#### **6.4. Реалізація маркетингової стратегії**

Маркетингова стратегія дозволяє підприємцям остаточно вирішити, які послуги варто надавати і як робити ту чи іншу продукцію. Співвласники тверезо оцінюють перспективи і можливий дохід від своєї діяльності, враховуючи достовірні відомості про ринок, обсяги реалізації товару і цільової аудиторії.

Планування маркетингової стратегії - прямий обов'язок провідних менеджерів підприємства. Саме маркетингова стратегія - визначальна ланка при встановленні напрямків діяльності фірми. Завдяки їй контролювати ефективність роботи маркетологів значно простіше, як і організовувати робочі процеси інших структурних відділів компанії. Злагоджений працю колективу та спільне виконання доручень дозволяє бізнесу процвітати і розширюватися, задовольняти запити цільової аудиторії і збільшувати дохід.

Саме на основі маркетингової стратегії керівники підрозділів підприємств організують діяльність своїх підлеглих. Збутові відділи, чий основний напрямок – залучення покупців і зовнішні контакти, повинні знати про всі основи маркетингової стратегії для підтримки іміджу компанії в ході переговорів з партнерами та клієнтами при рекламі товарів.

Якщо ви маєте в своєму розпорядженні річний план, не чекайте, поки закінчиться термін – перевіряйте ефективність маркетингової стратегії і своєї діяльності постійно. Але при необхідності або можливості підвищення інтенсивності роботи або поліпшення якості продукції в стратегію маркетингу рекомендується вносити коригування з урахуванням нових умов праці. Маркетинговий відділ організовує рекламні та стимулюючі заходи, основне завдання яких - активізація товарообігу. Менеджерам слід опрацьовувати всі можливості введення нової продукції в ринкове середовище і одночасно проводити операції, спрямовані на стимуляцію і підвищення рівня продажів.

Якщо з обсягом продаж існують які-небудь складності, і вони не можуть зрівнятися з запланованими показниками, в компанії колективно вирішують застосувати один або кілька кроків для стабілізації ситуації та мінімізації збитків.

Антикризові заходи – це такі заходи, як:

- зниження виробничих обсягів;
- почастішання рекламних кампаній і дій по просуванню послуг і продукції;
- перевірка у відділі збуту з метою переконатися, що там працює достатньо фахівців, ефективно виконують свої обов'язки; внесення коригувань в діяльність відділу збуту, якщо необхідно;
- перегляд вартості товару. Найчастіше це потрібно, щоб активізувати збут;
- поліпшення професійно-технічної підготовки фахівців, які працюють у відділі збуту;
- введення преміальних виплат або надбавок до заробітної плати з метою стимулювання персоналу працювати більш активно.

Якщо рівень попиту більше кількості продукції, виправдано прийняття таких заходів, як:

- збільшення виробничих обсягів, введення додаткових змін, залучення більшої кількості фахівців до роботи (розширення штату);
- зниження витрат на рекламні цілі;
- збільшення цінового бар'єру реалізації.

Маркетингова стратегія має основу, яку становить принцип підвищення трудової активності та ініціативи з боку фахівців компанії, що сприяє посиленню ефективності колективної діяльності і результативності роботи, а також реалізації поставлених завдань.

#### **6.5. Оцінка і аналіз маркетингової стратегії**

Компанія слід визначати, наскільки виправданий вибір маркетингової стратегії. Це дає можливість оцінити правильність обраної концепції і проконтролювати досягнення поставлених цілей. Тут варто проаналізувати такі складові стратегії маркетингової діяльності, як:

1. *Збут товару.* Підприємство оцінює ринки збуту, популярність продукції серед споживачів, можливості збільшення ринкового простору, визначає нові точки, на яких можна почати реалізовувати товар, а також дивиться, наскільки продукція доступна покупцеві. Крім того, фірма аналізує фактори, що впливають на активність реалізації товару. Завжди цікаво визначити і популярність певного продукту.

2. *Продажі в співвідношенні з обсягом замовлення.* Це дозволяє зрозуміти, як потрібно виконувати одночасну реалізацію для отримання кращого ринкового ефекту. Слід також визначити суму мінімального замовлення на випуск товару.

3. *Збут клієнтам.* Підприємства аналізують цільову аудиторію і виявляють групи покупців, потреби яких варто врахувати в першу чергу.

4. *Фактори обсягу реалізації товару / частка на ринку.* Завдяки аналізу компанія дізнається про співвідношення розподілу ринкових сегментів і обсягу проданих виробів, що дозволяє сконцентруватися на найбільш важливих для фірми типах продукції.

5. *Витрати і прибуток.* Організація проводить постатейний аналіз показників, що дозволяє молодим людям зрозуміти, як зменшити витрати на пункти з найбільш високим індикатором витрат. Зі статті доходів можна дізнатися, які товари самі споживані.

Завдяки маркетинговому аудиту можна оцінити, наскільки відрізняються результати стратегічного маркетингу від планованих. У разі істотних відмінностей в маркетингову стратегію слід внести корективи або зупинити вибір на іншому варіанті. При успішному проектуванні підприємство неодмінно досягне поставлених цілей і стане лідером в ринковому середовищі.

### **П'ять корисних порад в розробці маркетингової стратегії**

1. Потрібно прагнути не до першості, а працювати над унікальністю. Часто компанії здійснюють грубу помилку, копіюючи конкуруючі з ними фірми. Не варто намагатися бути номером один у своїй галузі. Станьте для своєї аудиторії незамінною компанією.

2. Головне - правильно вкласти інвестиції, тобто отримати максимальну віддачу. Над розвитком бізнесу подумайте потім, після досягнення початкової мети, про яку сказано вище.

3. Стати номером один для всіх без винятку споживачів неможливо. Потрібна установка межі можливостей компанії. Також слід подумати, на що підприємство не піде, щоб задовольнити потреби клієнта, якого не дуже цікавить співпраця.

4. Компанія повинна успішно працювати на кожному з етапів реалізації товару або послуги. Іншими словами, концентруватися виключно на самому продукті, ігноруючи рівень сервісу або доставки, не варто. Ось, де належним чином реалізована маркетингова стратегія. Приклад: компанія Zaga стала успішною на всіх етапах здійснення маркетингової стратегії і зуміла домогтися визнання аудиторії.

5. Стабільність – одне з основних якостей, які повинні бути притаманні стратегії. Вибираючи маркетингову стратегію, у компанії не повинно бути сумнівів і питань, як в найкоротші терміни отримати високий дохід і догодити покупцям. Маркетингова стратегія підприємства повинна носити довгостроковий характер. Цілком можливо, що доведеться піти на вимушений крок – позбутися певної частини споживчої аудиторії на користь конкурентів і частки доходу, забезпечивши своїй фірмі стабільний прибуток. Як залучити нових клієнтів і збільшити продажі за 5 кроків.

### **Контрольні запитання**

1. Охарактеризуйте місце маркетингової стратегії в ієрархії стратегій підприємства.
2. У чому полягає сутність маркетингової стратегії фірми?
3. Охарактеризуйте вхідні та вихідні елементи маркетингової стратегії.
4. Назвіть основні маркетингові стратегії за елементами маркетингового комплексу.

5. Опишіть сутність стратегій виживання, стабілізації, зростання та назвіть умови їх застосування.
6. В чому полягає сутність стратегій недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу?
7. Назвіть можливі конкурентні стратегії фірм та опишіть форми їх реалізації.
8. Розкрийте сутність процесу вибору оптимальних стратегій маркетингу.

### **Тести для перевірки знань студентів**

1. Стратегія – це :

- а) господарська концепція управління;
- б) поетапний процес досягнення маркетингових цілей, за допомогою якого підприємство відслідковує і контролює багато факторів;
- в) визначення генеральних напрямків діяльності підприємства та вироблення портфельної стратегії;
- г) загальна модель дій, необхідна для досягнення довгострокових цілей шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства;
- д) загальний, всебічний план досягнення цілей.

2. До якого типу стратегій підприємства відноситься маркетингова стратегія:

- а) корпоративна;
- б) бізнес-стратегія;
- в) операційна;
- г) функціональна.

3. Якщо підприємство, що розвивається, спрямовує всі свої зусилля на єдиний продукт (послугу) – це стратегія:

- а) спеціалізації;
- б) диверсифікації;
- в) диференціації;
- г) варіації.

4. Стратегія виведення товару з ринку – це:

- а) дислокація;
- б) санація;
- в) локалізація;
- г) елімінація.

5. Стратегія диверсифікації полягає:

- а) в захопленні нових позицій на ринку;
- б) в досягненні маркетингових цілей завдяки інтенсифікації наявних ресурсів;
- в) в розширенні номенклатури товарів або форм розподілу;
- г) в використанні методів агресивного маркетингу.

6. Яка з стратегій не відноситься до маркетингових конкурентних стратегій:

- а) стратегія послідовника;
- б) стратегія челенджера;
- в) стратегія конгломеративної диверсифікації;
- г) стратегія нішера.

7. Горизонтальна інтеграція як корпоративна стратегія підприємства передбачає:

- а) об'єднання компаній, які є відносно незалежними одна від одної;
- б) об'єднання, коли одна компанія є власником або співвласником інших;

- в) об'єднання декількох компаній одного рівня;
- г) горизонтальний розподіл функцій між компаніями різних рівнів.

8. Стратегія диференційованого маркетингу – це:

- а) звернення до споживачів на ринку з єдиним комплексом маркетингу;
- б) виробництво, розподіл і стимулювання одного товару для всіх споживачів;
- в) розробка окремого варіанту комплексу маркетингу для кожного сегмента;
- г) немає правильної відповіді.

9. Горизонтальна диверсифікація передбачає:

- а) виготовлення нових товарів, які технологічно або комерційно пов'язані з наявними товарами;
- б) виготовлення нових товарів, які технологічно не пов'язані з наявними товарами;
- в) освоєння нових видів діяльності, які не пов'язані з наявними ні технологічно, ні комерційно;
- г) немає вірної відповіді.

10. Стратегія інтегративного росту передбачає:

- а) досягнення маркетингових цілей завдяки інтенсифікації наявних ресурсів;
- б) об'єднання зусиль фірми з іншими підприємствами з метою збільшення обсягу продажу, частки ринку та прибутку;
- в) виробництво широкої гамми товарів для різних груп споживачів;
- г) освоєння виробництва нових товарів.

## **ТЕМА 7. МАРКЕТИНГОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ**

*7.1. Зміст стратегічного маркетингового планування, його мета та завдання*

*7.2. Етапи стратегічного маркетингового планування:*

*7.2.1. Склад етапів стратегічного маркетингового планування*

*7.2.2. Місія підприємства*

*7.2.3. Стратегічний аналіз середовища підприємства*

*7.2.4. Визначення маркетингових цілей та стратегій*

*7.2.5. Підготовка маркетингового стратегічного плану*

*7.2.6. Складання бюджету*

*7.3. Структура стратегічного маркетингового плану*

### **7.1. Зміст стратегічного маркетингового планування, його мета та завдання**

Серед різноманітних видів маркетингового планування ключове місце займає стратегічне маркетингове планування. Це особливо важливо в умовах економічної нестабільності, складності маркетингового середовища. Безперечно, стратегічне маркетингове планування необхідне в звичайних стабільних економічних ситуаціях як сукупність стратегічної орієнтації підприємства в складних ринкових процесах. Без нього фірми не зможуть успішно функціонувати в більш-менш віддаленому майбутньому, правильно визначити свою діяльність.

Отже, **стратегічне маркетингове планування** представляє собою управлінський процес забезпечення стратегічної відповідності між маркетинговими можливостями підприємства і станом маркетингового оточуючого середовища та наявними ресурсами і їх розподілом для досягнення оптимальних результатів діяльності фірми у майбутньому періоді.

У порівнянні з іншими видами маркетингового планування стратегічне планування характеризується певними особливостями. Вони ґрунтуються на тому, що стратегічне маркетингове планування характеризується глобальним підходом до вирішення проблем, які виникають у процесі маркетингу. Його ідеї генеруються на найвищих рівнях управління підприємством. Основною метою стратегічного маркетингового планування є створення передумов для ефективної маркетингової діяльності в довгостроковій перспективі.

Більш повне розкриття сутності стратегічного маркетингового планування вимагає визначення його мети та завдань.

Мета впливає безпосередньо із визначення сутності стратегічного маркетингового планування. Вона повинна містити такі три складових елементи:

- призначення маркетингового стратегічного планування;
- засіб, за допомогою якого реалізується призначення зазначеного плану;
- спрямованість (для чого здійснюється маркетингове стратегічне планування).

Отже, метою стратегічного маркетингового планування є встановлення найбільш перспективних в даних умовах маркетингових напрямів функціонування підприємства на основі ефективного використання наявних в його розпорядженні ресурсів з метою максимального задоволення потреб ринку і на цій основі досягнення високих результатів маркетингової діяльності фірми.

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

- визначення цілей і напрямів діяльності фірми;
- обґрунтування альтернативних варіантів реалізації напрямів роботи підприємства;
- координування різних напрямів діяльності;

- оцінювання сильних і слабких аспектів діяльності фірми, можливостей і загроз з боку ринку;
- створення умов для ефективного розподілу ресурсів фірми;
- визначення та обґрунтування переліку маркетингових дій;
- оцінювання маркетингової діяльності фірми.

Стратегічне маркетингове планування, як це випливає з його змісту, є найважливішим серед інших його видів. Воно характеризується рядом переваг.

Останні полягають в тому, що зазначене планування:

- забезпечує чітке погодження дій на підприємстві;
- виступає фактором підготовленості фірми до змін в навколишньому середовищі, які досить часто можуть наступати зненацька;
- дозволяє ефективно використовувати ресурси підприємства, спрямовувати їх на першочергові, пріоритетні потреби;
- забезпечує належне усвідомлення і розуміння стратегічних проблем фірми і можливість їх успішного вирішення в перспективі.

Важливим питанням стратегічного маркетингового планування є визначення рівнів, на яких воно здійснюється. Відомо, що маркетингова діяльність проводиться на трьох рівнях:

- корпоративному;
- стратегічній бізнес-одиниці (СБО);
- окремого товару/марки.

Стратегічне маркетингове планування характерно для перших двох рівнів: корпоративного і рівня СБО. У випадках, коли підприємство зосереджує свою діяльність на одному напрямі, то перший і другий рівень стратегічного маркетингового планування збігаються. В протилежній ситуації (мають місце різні напрями діяльності і зокрема різні базові ринки), формуються окремі стратегічні маркетингові плани на корпоративному рівні і рівні СБО.

На корпоративному рівні стратегічне маркетингове планування здійснює вище керівництво. При цьому змістом плану є структура бізнесу, тобто види діяльності, якими повинна займатися компанія. Це є ключовим питанням довгострокової стратегії зростання. Керівництво повинно визначити оптимальне співвідношення між бізнесом, який в даний період часу розвивається, і тими його видами, розвиток яких матиме місце в перспективі.

Стратегічним плануванням СБО, яке за формою відповідає корпоративному, займається керівництво підрозділів. За його розробку відповідає менеджер СБО. Він підпорядковується вищому керівництву корпорації. Змістом маркетингового плану є номенклатура виробів цих структурних підрозділів. По аналогії з корпоративним рівнем стратегічного маркетингового планування менеджер СБО вирішує питання щодо розширення виробництва як існуючих виробів, так і випуску нового асортименту продуктів. Виходячи із плану зростання СБО, здійснюється розподіл відповідних ресурсів між окремими товарами.

На рівні окремого товару/марки розробляються тактичні маркетингові плани, як правило, на один рік. Складання цих планів є компетенцією менеджерів з товару. Вони розробляють по кожному із них комплекс маркетингу і розподіляють між ними ресурси. З метою отримання високого прибутку менеджери з товарів займаються виявленням найбільш привабливих сегментів ринку, які володіють найкращими у цьому відношенні можливостями.

Розглядаючи сутність стратегічного маркетингового планування, варто висвітлити питання організації розробки цих планів та термінів, на які вони складаються. В цьому контексті відомі два методи стратегічного маркетингового планування:

- «зверху вниз»;
- «знизу вверх».

Для першого методу характерним є наступне:

а) стратегічне маркетингове планування є централізованим процесом;  
 б) воно здійснюється працівниками (плановиками), вищого управлінського рівня компанії;

в) на корпоративному рівні приймаються рішення щодо розподілу ресурсів між СБО.

**Планування «знизу вверху» передбачає:**

а) децентралізацію складання плану;

б) основний процес планування відбувається на рівні СБО;

в) стратегія ринку корпорації будується на основі стратегій СБО, їх об'єднання.

В цьому випадку стратегічний маркетинговий план компанії є по суті результатом дій менеджерів СБО.

*Недоліки планування «зверху вниз»:*

- цей метод в більшій мірі зорієнтований на оцінку внутрішніх переваг і недоліків підприємства. Зовнішні можливості і ризики, а в багатьох випадках вони є визначальними, залишаються в стороні;
- тут акцент уваги робиться переважно на примноженні акціонерного капіталу. Задоволення запитів споживачів, а це повинно бути головним в маркетинговій діяльності, належної оцінки з боку фірм не отримує;
- можуть мати місце ринкові прорахунки, які стосуються властивостей товару. Наприклад, в середині 80-их років компанія General Electric прийняла рішення щодо зменшення розмірів кухонного обладнання, зокрема холодильників у зв'язку зі зменшенням кількісного складу сімей. Не було врахованого того факту, що працюючі жінки віддають перевагу більш містким холодильникам. Це дозволяє їм рідше відвідувати торгові центри.

*Переваги методу планування «знизу вверху»:*

- чіткіша орієнтація на ринкові можливості;
- більш повне виявлення маркетингових можливостей.

Враховуючи вище викладене, доцільніше використовувати другий метод планування «знизу-вверху». Це в найбільшій мірі буде відповідати філософії маркетингу.

Відносно термінів треба відмітити, що стратегічне маркетингове планування охоплює часовий діапазон від трьох до п'яти років. В зарубіжній практиці в останній час все частіше використовується трьохрічний період. Це пояснюється необхідністю надання стратегічному маркетинговому плануванню певної деталізації. В багатьох випадках за межами трьохрічного періоду будь-які деталі втрачають свою актуальність. Звичайно, це не означає, що завжди підприємства в процесі стратегічного маркетингового планування орієнтуються саме на такі терміни (трьохрічні). Вирішення питання щодо часового періоду стратегічного маркетингового планування, як ми вважаємо, залежить від ряду факторів:

- галузевої приналежності підприємств;
- характеру ринків, на яких діють фірми (індивідуальні та індустріальні);
- тривалості життєвого циклу товару та його етапів;
- розмірів підприємства;
- ширини номенклатури і асортименту товарів;
- технологічної складності виготовлення виробів і т.п.

Варто підкреслити, що стратегічний маркетинговий план представляє собою трьох- чи п'ятирічний план. Його цілі та завдання кожного року коректуються залежно від зміни оточуючого середовища маркетингу. Таким чином, забезпечується реальність, об'єктивність і обґрунтованість стратегічного маркетингового планування. При такому підході він служить робочим документом, який дозволяє компанії рухатись в правильному напрямі.

## **7.2. Етапи стратегічного маркетингового планування**

### **7.2.1. Склад етапів стратегічного маркетингового планування.**

Необхідність здійснення дієвого ефективного стратегічного маркетингового планування вимагає вироблення обґрунтованої його етапності. Без перебільшення можна

відзначити, що правильно побудований процес стратегічного маркетингового планування визначає його якість.

Етапність стратегічного маркетингового планування може бути такою:

- 1) формулювання місії підприємства;
- 2) проведення стратегічного аналізу середовища підприємства;
- 3) визначення маркетингових цілей і стратегій;
- 4) підготовка маркетингового стратегічного плану;
- 5) складання бюджету.

### **7.2.2. Місія підприємства**

Місія представляє собою коротку, лаконічну і зрозумілу форму вираження смислу створення підприємства та його діяльності на ринку.

Формулювання місії – це початковий і важливий етап стратегічного маркетингового планування. Вона виступає як червона нитка, яка пронизує зміст усіх інших етапів планування. Тому місію можна вважати тим фактором, який надає стратегічному маркетинговому плануванню певного цільового спрямування.

Її роль і важливість полягають у наступному:

а) для споживачів місія виступає переконливим засобом, за допомогою якого підприємство приваблює їх, створює позитивне уявлення про свої товари, породжує прагнення до встановлення з ними ділових контактів;

б) для працівників підприємства місія є стимулюючим рушійним засобом, який націлює їх на якісне виконання своїх обов'язків, поставлених перед ними завдань, ефективно задоволення потреб споживачів.

На формулювання місії підприємства впливають різні фактори. Це, зокрема, такі як:

- особливості продукції фірми, її номенклатура та асортимент, обсяги виробництва та призначення;
- характер ринків, на яких діє підприємство та його місце на них.

Правильно сформульована місія включає в себе п'ять компонент: стратегічні наміри, цінності організації, характерні уміння, які властиві організації, визначення ринку відносно цільових клієнтів, а також роз'яснення положення, яке займає чи має намір зайняти організація на ринку.

Стратегічні наміри – це бачення того стану, якого підприємство хоче досягти у майбутньому, яким воно прагне бути. Він може носити конкурентний, так і неконкурентний характер.

Цінності організації (керівні принципи) – це морально-етичні норми, які будуть покладені в основу її діяльності (чесність, орієнтований на людину стиль управління, відповідальність і підзвітність, відкритість і т. п.).

Характерні уміння, які властиві організації – це ті ключові навички, які підкреслюють її індивідуальність, неподібність даного підприємства до аналогічних інших підприємств.

Визначення ринку, як складової компоненти місії, має на меті встановити тих клієнтів, на обслуговуванні яких фірма зосередить свою увагу.

І нарешті, в місії повинно бути визначено і роз'яснено, яке положення на ринку фірма має намір зайняти. Ця компонента повинна синтезувати в єдино дві останні компоненти місії: характерні уміння підприємства і визначення ринку, на якому воно планує діяти. Вона є нічим іншим як відображенням в місії конкурентного позиціонування.

### **7.2.3. Стратегічний аналіз середовища підприємства**

Виконання цього етапу стратегічного маркетингового планування дозволяє зрозуміти, як підприємство пов'язано з навколишнім середовищем, визначити сильні і слабкі сторони по відношенню до зовнішніх можливостей і загроз.

Стратегічний аналіз середовища включає огляд зовнішньої (можливостей і загроз) і внутрішньої (сильних і слабких сторін) ситуації, SWOT-аналіз і визначення припущень.



Огляд зовнішньої і внутрішньої ситуації дає можливість менеджеру з планування оцінити позицію підприємства в оточуючому середовищі, дати відповідь на питання: де фірма зараз знаходиться.

Зовнішнє маркетингове середовище, яке підлягає аналізу, можна поділити на дві групи:

- макросередовище;
- мікросередовище.

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

В процесі аналізу макросередовища фірми важливо вяснити:

- фактори, що найбільше впливали і можуть вплинути в майбутньому на діяльність підприємства;
- інтенсивність впливу факторів (по можливості оцінити її кількісно) та його напрям;
- як можна використати в майбутньому результати аналізу (можливості та небезпеки).

Мікросередовище фірми утворюють постачальники, конкуренти, клієнти, маркетингові посередники та контактні аудиторії. Предметом його аналізу є:

а) постачальників: обсяги поставок матеріально – сировинних ресурсів та питома вага кожного постачальника в них; ефективність використання матеріально-сировинних ресурсів, отриманих підприємством від постачальників; рівень відповідальності постачальників щодо виконання зобов'язань з номенклатури, обсягів і своєчасності поставок; привабливість постачальників; конкурентна здатність постачальників;

б) конкурентів: перелік основних конкурентів, їх обсяги продажу товарів, частки ринку; конкурентоспроможність підприємства та його конкурентів; рівень конкурентоспроможності товарів фірми та її конкурентів; фактори, що впливають на конкурентоспроможність товарів підприємства і його конкурентів; «сильні» та «слабкі» сторони у діяльності фірми та її конкурентів з позицій конкурентоспроможності.

в) клієнтів: встановлення клієнтів фірми та їх кількісна оцінка; виявлення пріоритетних та актуальних клієнтів та частки ринку, що припадає на них; визначення змін у складі клієнтури; встановлення факторів успіху (споживчі властивості, ціни, сервіс, зручність купівлі т. ін.).

З клієнтами тісно пов'язані ринки і товари, які теж підлягають аналізу.

Зокрема, аналізуючи ринки, вясняють їх види, сегменти, величину (потенціал та місткість), динаміку (зростання, зменшення, стабілізація).

Що торкається товарів, то тут аналізують їх номенклатуру і асортимент, споживчі властивості, бренди, життєві цикли, матрицю Бостонської консалтингової групи і т.п.;

г) посередників: типи гуртових посередників, їх територіальна мережа; обсяг продажу товарів гуртовиками та їх динаміка; питома вага різних посередників у величині продажу товарів даної фірми; частка продажу товарів даної фірми в обсягах реалізації виробів певного посередника; наявність підприємств-конкурентів, які користуються послугами інших посередників і з якими дана фірма не має ділових стосунків. В такому ж напрямі проводиться аналіз роздрібних торгових точок. При цьому треба прийняти до уваги їхню специфіку порівняно з гуртовими посередниками.

д) контактних аудиторій: виявлення інформаційних джерел, які характеризують дії контактних аудиторій; зміст зазначених матеріалів; характер реакцій різних кіл громадськості на маркетингову діяльність компанії; дії підприємства щодо усунення критичних зауважень з боку цієї групи мікросередовища.

Аналіз внутрішньої ситуації включає аналіз власне компанії та операцій і ресурсів.

Кожна складова предмету аналізу повинна бути детально проаналізована з залученням необхідної інформації таким чином, щоб виявити критичні для фірми фактори. Зазначений вище аналіз середовища фірми варто проводити щорічно на початку циклу планування.

Для того, щоб результати аналізу могли бути використані в стратегічному маркетинговому плануванні, їм треба надати певного вигляду, яким є SWOT–аналіз. В ньому немає додаткової інформації, яка б давала можливість приймати певні рішення. Він дозволяє упорядкувати отримані в процесі аналізу дані. В SWOT-аналізі повинні знайти відображення сильні і слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози.

SWOT-аналіз дає можливість сформулювати перелік тих стратегій підприємств, які можуть бути ним використані у майбутньому періоді.

#### **7.2.4. Визначення маркетингових цілей і стратегій**

Маркетингові цілі представляють той результат маркетингової діяльності підприємства, якого воно хоче досягти. Вони виступають інструментом надання місії певної конкретизації.

Роль і значення цілей полягають у наступному:

- цілі обумовлюють склад і характер стратегій. В подальшому вся робота з планування зводиться до їх матеріалізації у відповідних планах;
- відповідно до поставлених цілей організується система контролю за їх виконанням та здійснюється мотивація праці працівників фірми;
- цілі спрямовують маркетингову діяльність як підприємства в цілому, так і його підрозділів і всіх працівників в єдине русло;
- вони визначають систему ділових стосунків між різними підрозділами підприємства, надають їм певної конкретики.

Щоб маркетингові цілі у стратегічному плануванні відповідали своєму призначенню, при їх визначенні треба дотримуватися ряду вимог. До найголовніших із них відносяться:

- ієрархічність цілей. Вони мають встановлюватися для підприємства в цілому, структурних підрозділів виробничого і організаційного характеру, кожної товарної групи, кожного працівника і бути співпорядкованими. Тільки в цьому випадку компанія буде успішно функціонувати;
- цілі повинні бути кількісно оцінені. При такому підході цільові установки будуть виступати стимулюючим фактором діяльності фірми в цілому та її структурних одиниць;
- завдання, визначені цілями, повинні бути обґрунтованими, тобто такими, які можуть бути досягнутими. Реальність цілей є запорукою їх виконання на передбаченому рівні;
- носити мобілізуючий характер (бути ні заниженими, ні завищеними).

Вони мають встановлюватися на рівні, який передбачає достатньо повне і ефективне використання наявних ресурсів;

- конкретність цілей полягає у визначенні термінів їх досягнення, отриманих результатів, відповідальних за їх реалізацію;
- гнучкість цілей. Це пов'язано, по-перше, з термінами, на які вони встановлюються, а, по-друге, з можливими змінами в навколишньому середовищі підприємства. Гнучкість цілей забезпечує їх реальність, відповідно створює умови їх досягнення.

Маркетингові цілі торкаються лише товарів і ринків. Якщо поєднати з точки зору новизни товари і ринки, то отримуємо такі їх варіанти:

- старі товари на старих ринках;
- старі товари на нових ринках;
- нові товари на старих ринках;
- нові товари на нових ринках.

Відповідно маркетингові цілі можуть стосуватися цих варіантів (одного або декількох із них). Вони спрямовані на підтримання рівноваги між товарами і ринками. Отже, вони формуються стосовно: обсягу продажу товарів на відповідних ринках; величини прибутку, отриманого від продажу кожного товару на кожному ринку; часток ринку фірми, які вона займає від продажу певних товарів на відповідних ринках.

Маркетингові стратегії пов'язані з елементами комплексу маркетингу: товарами, ціноутворенням, розподілом і просуванням. Їх конкретний відбір обумовлюється такими факторами: результатами огляду зовнішньої і внутрішньої ситуації підприємства і, зокрема, тими, що впливають зі SWOT-аналізу; поставленими маркетинговими цілями; наявними у підприємства ресурсами (виробничими, маркетинговими, матеріально – сировинними, інвестиційними, трудовими, фінансовими, технічними).

### **7.2.5. Підготовка маркетингового стратегічного плану**

На цьому етапі з врахуванням результатів проведеного стратегічного аналізу середовища маркетингу, сформульованих цілей та обраних стратегій розробляється стратегічний маркетинговий план.

З метою забезпечення реалізації принципу ефективності планування вказаний план може розроблятися в декількох варіантах. Це дозволяє вибрати найбільш оптимальний стратегічний маркетинговий план. Після його затвердження даний план набирає чинності офіційного планового документу. І вже після цього можна розробляти річні плани маркетингу фірми.

### **7.2.6. Складання бюджету**

Бюджет представляє собою величину коштів, необхідних для реалізації запланованих стратегій. При цьому треба мати на увазі, що впровадження маркетингових стратегій має проводитися в межах визначених бюджетних сум. У випадку, якщо їх розмір не дозволяє здійснити певні стратегії, то необхідно знайти інші альтернативні стратегії, які б забезпечили цей баланс (відповідність коштів у бюджеті до затрат на впровадження певних стратегій).

Для розробки бюджету використовуються:

- виходячи з цілей і завдань, поставлених в плані (це найбільш обґрунтований метод, але він вимагає значних затрат на реалізацію стратегій маркетингу);
- розрахунок на основі цільового прибутку;
- у відсотках до суми продажу (основний його недолік в тому, що тут первинною є величина продажу, а розмір бюджету є вторинним, похідним. Повинно бути навпаки);
- виходячи з наявних у підприємства коштів;
- на основі конкурентного паритету;
- шляхом встановлення величини приросту бюджету до його розміру в попередньому періоді.

Обґрунтоване визначення величини бюджету вимагає чіткого знання складу маркетингових затрат. До них відносяться затрати на:

- проведення маркетингових досліджень;
- розробку і виведення на ринок нового товару;
- формування попиту і стимулювання збуту;
- організацію управління маркетинговою діяльністю (комплексні затрати).

### **7.3. Структура стратегічного маркетингового плану**

Стратегічний маркетинговий план представляє собою документ, який є результатом процесу стратегічного маркетингового планування і в якому сформульовані основні цілі маркетингу фірми та шляхи їх досягнення в планованому періоді.

Стратегічний маркетинговий план з, одного боку, має певну формальну структуру, а, з іншого боку, вона може бути достатньо гнучкою.

Структура цього плану та зміст його розділів залежить від таких основних факторів:

- етапності процесу стратегічного маркетингового планування;
- рівня стратегічного маркетингового планування (стратегічних бізнес-одиниць чи консолідований план);

- розмірів компанії та її виробничої структури;
- ринків на яких діє фірма (індивідуальні чи індустріальні, внутрішні чи зовнішні).

### **Контрольні запитання**

1. Сформулюйте сутність, мету, завдання, значення та особливості маркетингового стратегічного планування.
2. Охарактеризуйте модель та перелічіть етапи стратегічного планування маркетингу.
3. Сформулюйте сутність місії та її роль. Дайте характеристику стратегічної місії підприємства.
4. Проаналізуйте етап стратегічного планування: розроблення, вибір та оцінка стратегії.
5. Сформулюйте поняття і основні розділи стратегічного плану. Опишіть розроблення стратегічного плану в підрозділах компанії.
6. Перелічіть завдання, методи і послідовність розроблення бюджету маркетингу.
7. Охарактеризуйте виконання стратегії як етапу стратегічного планування.

### **Тести для перевірки знань студентів**

1. Стратегія – це :

- а) господарська концепція управління;
- б) поетапний процес досягнення маркетингових цілей, за допомогою якого підприємство відслідковує і контролює багато факторів;
- в) результат стратегічного управління;
- г) загальна модель дій, необхідна для досягнення довгострокових цілей шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства;
- д) конкретний очікуваний стан підприємства чи організації;
- е) загальний, всебічний план досягнення цілей.

2. Стратегії класифікуються за різними ознаками. До них не відносять:

- а) за спрямованістю;
- б) за діяльністю;
- в) за масштабами;
- г) за рівнями.

3. Стратегічне планування – це:

- а) прогнозування розвитку діяльності фірми;
- б) перспективне бачення позицій фірми на ринку;
- в) управлінський процес підтримування рівноваги між цілями фірми, її можливостями і перспективами у сфері маркетингу;
- г) відповіді п. 1, 2 доповнюють одна одну.

4. Метою маркетингового стратегічного планування може бути:

- а) ефективне розміщення ресурсів фірми для досягнення успіху на цільовому ринку;
- б) мобілізація кадрового, технічного, фінансового потенціалу для максимізації доходів;
- в) оптимальне розміщення в часовому і територіальному вимірах усіх видів робіт, спрямованих на досягнення запланованих темпів приросту прибутків;
- г) забезпечення прийняття безпомилкових маркетингових рішень у процесі освоєння цільового ринку.

5. Різниця між стратегічним і тактичним плануванням полягає:

- а) у термінах передбачування;
- б) масштабах об'єкта передбачування, його важливості для фірми;
- в) першому і другому, тобто в термінах і масштабах;
- г) ні в першому, ні в другому, а в чомусь іншому.

6. Відмітні ознаки стратегічного планування:

- а) створення умов для ефективного функціонування фірми на тривалий період (15-20 років);
- б) глобальний підхід до розв'язання маркетингових проблем без зайвої деталізації та структуризації;
- в) відповіді п. 1, 2 є правильними;
- г) відповіді п. 1, 2 є правильними, але перелік відмітних ознак неповний.

7. Назвіть послідовність здійснення процедури стратегічного планування (1 – програма фірми; 2 – мета та завдання фірми; 3 – план розвитку господарського портфеля; 4 – стратегія розвитку фірми):

- а) 1, 2, 3, 4;
- б) 4, 3, 2, 1;
- в) 3, 1, 2, 4;
- г) 2, 1, 3, 4.

8. Стратегічна бізнес одиниця (СБО):

- а) одна компанія є власником або співвласником інших;
- б) внутрішньо фірмовий підрозділ, організаційна одиниця, яка відповідає за розробку стратегічних позицій фірми в одній або кількох зонах господарювання;
- в) передбачає формування об'єднання, що складається з компаній, які є відносно незалежними одна від одної.

9. Високий темп зростання ринку та низька частка ринку порівняно з часткою провідного конкурента характерні для стратегічних бізнес-одиниць, виділених в матриці Бостонської консультативної групи:

- а) "зірки";
- б) "важкі діти";
- в) "дійні корови";
- г) "собаки".

10. Основною перевагою матриці «Мак-Кінсі – Дженерал-Електрик» над моделлю БКГ є:

- а) врахування найбільшої кількості значущих чинників внутрішнього та зовнішнього середовища фірми;
- б) надання конкретних рекомендацій щодо поведінки на тому або іншому ринку;
- в) простий і доступний для розуміння підхід до формування бізнес-портфеля фірми;
- г) можливість кожній фірмі вчитися на досвіді інших підприємств.

## **ТЕМА 8. МАРКЕТИНГОВЕ ТАКТИЧНЕ І ОПЕРАТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ**

### **8.1. Сутність тактичного маркетингового планування**

### **8.2. Особливості маркетингового оперативного планування**

### **8.3. Порядок розроблення маркетингових тактичних та оперативних планів**

#### **8.1. Сутність тактичного маркетингового планування**

Планування маркетингу на підприємствах може здійснюватися різними способами залежно від змісту плану, тривалості планування, послідовності розробки та організації планування. Зміст маркетингового плану також може мати різну структуру, це залежить від обсягу завдань і кінцевих цілей підприємства. Іноді такі плани охоплюють широкий спектр завдань і орієнтовані на довгострокову перспективу, а іноді вони досить конкретні та містять інформацію про те, як реалізувати певні маркетингові заходи та функції.

Такі детальні плани включають тактичні та оперативні плани.

Під *тактичним плануванням* розуміють певну послідовність дій, що забезпечують досягнення поставлених стратегічних цілей підприємства за визначений період часу. Тактичне планування, по суті, спрямоване на деталізацію, коректування, доповнення, або ж уточнення стратегії. Тобто, тактику можна вважати однією із форм вираження стратегії.

Тактика маркетингу тісно пов'язана з формуванням та реалізацією цілей підприємства на конкретному цільовому ринку за визначеною номенклатурою товарів і послуг у певний період часу. Тактика формується на основі стратегії маркетингу, комплексного врахування чинників довгострокової динаміки ринкової кон'юнктури і упорядковує маркетингові заходи, які забезпечують найраціональніші шляхи досягнення стратегічних цілей.

Тактичний план займає проміжне місце між довгостроковим стратегічним і короткостроковим оперативним планами і, як правило, розробляється на 1 рік, в процесі якого він може підлягати коректуванню.

Тактичний план відіграє важливу роль в неперервному процесі прийняття рішень на підприємстві. По-перше, передбачуваний ним аналіз кон'юнктури ринку оперативно повідомляє персонал про найбільш важливі поточні проблеми, а також надає інформацію, одержану за рік. Річне планування маркетингу враховує коректування нових стратегій і тактик, перевіряє на відповідність розроблену стратегію, що реалізується, в постійно мінливому ринковому середовищі. По-друге, воно спрямоване і на те, щоб протягом усього року нагадувати менеджерам та іншим працівникам про поставлені перед ними цілі, перспективи ринкової кон'юнктури і пріоритетні проекти. Конкурентна раціональність підприємства напряму залежить від якості річного планування маркетингу.

Тактичне планування за певними ознаками істотно відрізняється від розробки і реалізації стратегічного планування. Особливості таких відмінностей зображено у таблиці 8.1.

Як видно з таблиці 8.1, відмінності між стратегічним і тактичним плануванням є суттєвими, що обумовлюється цілями та завданнями такого планування і його кінцевою спрямованістю.

Для кращого розуміння суті тактичного планування можна визначити його певні особливості:

- за виконанням тактичних рішень краще спостерігати і, відповідно, контролювати їх, оскільки вони менше піддаються ризику, такі рішення пов'язані в основному з вирішенням внутрішніх проблем підприємства;
- результати тактичних рішень легше оцінюються, оскільки можуть бути виражені в конкретних цифрових показниках (так, виробнику складніше оцінити конкретні вигоди від впровадження продукції під своєю торговельною маркою, ніж

розрахувати збільшення випуску м'яса птиці в особливій упаковці при придбанні нових потужностей);

- для тактичного планування, крім його зосередження на середніх і нижчих рівнях управління, характерною також є орієнтація на рівні окремих підрозділів – продуктові, регіональні та функціональні.

Таблиця 8.1.

**Порівняльні характеристики стратегічного і тактичного планування**

<b>Ознака</b>	<b>Стратегічне планування</b>	<b>Тактичне планування</b>
1. Час	- стратегічне планування базується на рішеннях, наслідки яких можна буде спостерігати протягом тривалого періоду	- тактичні плани узагальнюють та конкретизують стратегічні плани та їх наслідки
2. Охоплення сфер впливу	- стратегічне планування здійснює більш масштабний вплив на діяльність підприємства	- тактичне планування, навпаки, є вузьконаправленим
3. Сутність та зміст	- стратегічні плани характеризують місію та основні цілі і завдання діяльності підприємства, а також засоби їх досягнення	- тактичні плани пов'язані з конкретними практичними заходами, що спрямовані на здійснення поставлених цілей
4. Процес прийняття рішень	- у стратегічному плануванні зазвичай рішення приймає вище керівництво підприємства	- в тактичному - фахівці із середньої ланки управління
5. Характер проблем	- у стратегічному плануванні рідко розглядаються ті проблеми і завдання, які мають здатність повторюватися	- в тактичному плануванні зазвичай вирішуються однакові проблеми
6. Ступінь регулярності дій	- у стратегічному плануванні усі дії підприємства можуть бути як регулярними, так і нерегулярними	- в тактичному плануванні орієнтуються на визначений порядок дій
7. Кількість альтернатив	- у стратегічному плануванні, як правило, існує багато альтернатив розвитку певної ситуації	- в тактичному плануванні таких альтернатив є небагато

Можна виділити такі основні функції тактичного планування:

- прогнозування;
- координація;
- контроль.

*Функція прогнозування* спрямована на формування різноманітних передбачень щодо реалізації процесу планування. Вона допомагає менеджерам визначити основні цілі підприємства, а також виявити ті засоби і методи, з допомогою яких найкращим чином їх можна досягнути.

*Функція координації* полягає в постійному координуванні процесу планування, залученні необхідних працівників до процесу прийняття рішень, визначенні певних пропорцій між необхідними ресурсами і специфікою діяльності підприємства.

*Функція контролю* є найважливішою з усіх вказаних функцій, адже вона допомагає точно реалізувати поставлені завдання, не дозволяючи відхилитися з визначеного напрямку дій.

Тактичне планування також має бути спрямоване на розробку конкретних завдань на найближчий період у сфері асортиментної, торговельної, цінової, рекламної, фінансової, кадрової та іншої політики підприємства. Найбільш поширеними тактичними прийомами є:

- просування певного товару на ринок;
- заходи з прямого маркетингу;
- організація виставок і ярмарок;
- вихід на нові ринки з певним товаром;
- маркетингові дослідження ринків;
- адаптація товару на зарубіжних ринках тощо.

Для того, щоб тактичний план був ефективний, він повинен відповідати таким основним вимогам:

1. *Гнучкість плану.* Ця вимога означає те, що тактичний план повинен бути достатньо гнучким для внесення будь-яких змін чи поправок до нього. Він не повинен обмежувати ініціативу персоналу щодо його розвитку.

2. *Повнота планування.* Дана вимога спрямована на облік усіх факторів, які можуть вплинути на ефективність і можливість реалізувати завдання тактичного плану. При цьому спочатку враховують усі цілі стратегічного плану і прогнозують особливості реалізації тактичного плану.

3. *Підтримка зі сторони вищого керівництва.* Будь-який процес планування повинен бути заручений підтримкою вищого керівництва, без цієї вимоги менеджерам інколи важко приймати правильні рішення та почуватися впевнено при їх виконанні. Підтримка керівництва повинна виражатися через чітку організаційну структуру підприємства, визначені права і обов'язки кожного планового працівника, їх належне моральне та матеріальне стимулювання до нетрадиційних та новаторських планових рішень.

4. *Комплексність планування.* Тактичні маркетингові плани повинні бути частиною ефективної системи внутрішнього планування підприємства. Вони мають бути інтегрованими зі стратегічними та оперативними планами.

5. *Відповідальність за розробку і виконання планів.* Уся відповідальність за прийняті планові рішення безперечно лежатиме на вищому керівництві підприємства. Проте дуже важливо, щоб кожен працівник, який залучений в процес планування, усвідомлював свою відповідальність за неналежну якість прийнятих рішень та невиконання показників тактичного плану.

6. *Пріоритет поточних рішень над планом.* Поточні рішення, що зазвичай приймаються під час виконання плану, повинні бути пріоритетнішими від раніше прийнятих, вони мають уточнювати і доповнювати їх. Проте тут необхідно здійснювати чітку оцінку поточних рішень, їх важливість і пріоритетність. Для цього менеджери повинні працювати злагоджено між собою, мати спільну думку стосовно певних пріоритетів, враховувати усі можливі наслідки відхилення від плану. До того ж, на підприємстві повинна бути атмосфера взаємної довіри та розуміння.

7. *Точність, зрозумілість та лаконічність.* Тактичний план необхідно формулювати так, щоб не допускати різних тлумачень його суті. Точність та зрозумілість плану є запорукою його успішної реалізації.

8. *Участь виконавців у розробці плану.* Усі виконавці, що беруть участь в процесі планування (їх кількість може різнитися залежно від особливостей планування), повинні розуміти його основні цілі та обмеження, адже це є запорукою ефективного планування.

## **8.2. Особливості маркетингового оперативного планування**

Оперативні плани деталізують тактичні маркетингові плани і є інструментом їх виконання. Загалом це є повсякденна діяльність на підприємстві, що дозволяє успішно виконати тактичні та стратегічні завдання організації. Оперативне планування здійснюється на невеликий проміжок часу, наприклад, на день, тиждень, місяць або квартал. Розробка конкретного плану залежить від стратегічних і тактичних цілей підприємства.



**Оперативне планування** як поточне виробничо-фінансове й виконавче планування на короткий час, яке зорієнтоване на доповнення, деталізацію, внесення коректив у намічені попередньо плани та графіки робіт.

Прикладами постановки оперативних завдань можуть бути наступні:

- розробити ефективну рекламну кампанію в зв'язку з падінням попиту на ринку.
- розширити асортимент товару на основі результатів проведених досліджень потреб споживачів.
- розширити перелік послуг, що надаються підприємством, для залучення нових клієнтів.
- збільшити частку ринку у зв'язку зі скороченням обсягу продажу товару конкурентами.
- модифікувати продукцію у зв'язку із його стадією життєвого циклу.
- розробити заходи зі стимулювання персоналу та споживачів.

Оперативний план маркетингу (як і будь-якого іншого напрямку) здійснюється поетапно на основі консультацій з відповідними фахівцями фірми, уточнюється (коригується) під час базового аналізу на різних рівнях управління.

Поточне планування саме по собі означає оперативність, тобто миттєвість реакції на певні події та заходи. Це означає, що менеджери повинні постійно стежити за факторами впливу на діяльність підприємства і вміти у будь-який момент відреагувати на них відповідним чином, щоб уникнути небажаних наслідків, або ж одержати певну користь від них.

Основними завданнями оперативного планування маркетингу є:

- визначення цілей, які конкретизують обрану маркетингову стратегію;
- розроблення конкретної програми маркетингу та її бюджету:
- реклами;
- створення нової продукції;
- розподілу;
- ціноутворення;
- реалізація маркетингових програм;
- контроль за результатами маркетингової діяльності та визначення її ефективності;
- коригування тактики маркетингу.

Оперативні плани можна поділити на кварталні, тижневі та добові (табл. 8.2).

Як правило, кварталні плани розробляються на період до 3-ьох місяців. До них також можуть відноситись і місячні плани, розроблені на період від 1-го до 2-х місяців. Тематикою такого планування можуть бути розробка рекламних кампаній, заходи з персонального продажу, виведення на ринок нового товару, навчання персоналу й ін.

Таблиця 8.2

**Основні види оперативних планів**

<b>Оперативні плани</b>		
<b>Квартальні (місячні)</b>	<b>Тижневі</b>	<b>Добові</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– розробка рекламних кампаній;</li> <li>– заходи з персонального продажу;</li> <li>– виведення на ринок нового товару;</li> <li>– навчання персоналу й ін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– окремі заходи зі стимулювання збуту;</li> <li>– пробні продажі;</li> <li>– заходи з прямого маркетингу та PR-кампаній;</li> <li>– планування цінової політики й ін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– організація різного роду акцій, дегустацій;</li> <li>– організацій виставок та ярмарок;</li> <li>– заходи з розробок інновацій тощо.</li> </ul>

Тижневі плани складають на період від 1-го до 3-ьох тижнів. Тематикою таких планів є окремі заходи зі стимулювання збуту, пробні продажі, заходи з прямого маркетингу та PR-кампаній, а також цінової політики тощо.

Добові плани розробляють на період від 1-го до 5-ьох днів. Тематикою таких планів можуть бути організація різного роду акцій та дегустацій, виставок та ярмарок, заходи з розробки інноваційних товарів, послуг, упаковки тощо.

### **8.3. Порядок розроблення маркетингових тактичних та оперативних планів**

Тактичний та оперативний плани конкретизують та деталізують стратегічний план маркетингової діяльності, тому можуть мати однакові розділи. Проте, окремі із них деталізуються за формою і до деякої міри можуть бути специфічними.

Тактичні та оперативні плани можуть складатися з таких основних розділів (табл. 8.3):

*Таблиця 8.3*

#### **Структура тактичних та оперативних планів**

<b>Анотація для керівництва</b>
<b>Зміст</b>
<b>Поточна маркетингова ситуація.....</b>
<b>Ринкові загрози і можливості.....</b>
<b>Цілі маркетингу.....</b>
<b>Стратегії маркетингу.....</b>
<b>Маркетингова програма.....</b>
<b>Контроль за виконанням плану.....</b>

Кожен із цих розділів маркетингового тактичного плану повинен бути взаємопов'язаний із розділами стратегічного плану, деталізувати та уточнювати його основні цілі та завдання.

Анотація для керівництва. Це свого роду вступна частина тактичного плану, яка складається з короткої анотації його головних цілей та рекомендацій. Анотація допомагає керівництву краще зрозуміти основну спрямованість плану, його особливості та порядок виконання.

За анотацією іде зміст плану, який складається з наступних розділів:

*Поточна маркетингова ситуація.* В цьому розділі міститься коротка характеристика цільового ринку, із зазначенням ключових показників, і описується становище підприємства на ньому. Цей розділ складається із таких підрозділів:

- опис ринкової ситуації (здійснюється характеристика кон'юнктури ринку, ринкової частки підприємства та основних ринкових сегментів),
- аналіз товарної політики (беруться до уваги обсяги продажу певних товарів, їх ціни, рівень прибутковості),
- рівень конкуренції на ринку (здійснюється аналіз конкуренції, їх стратегій, товарів, ринкової частки тощо),
- характеристика розподільчої політики (тенденції зміни збуту та розвиток основних каналів розподілу).

*Ринкові загрози і можливості.* Тут зазначаються ті небезпеки і можливості, з якими підприємство може зіштовхнутися на ринку. В цьому розділі здійснюють оцінку потенційних втрат від кожної небезпеки. Крім того, тут має бути оцінена кожна можливість щодо її перспективності й успішності на ринку (тобто привабливий напрямок маркетингових зусиль), що дозволить отримати переваги над конкурентами.

*Цілі маркетингу.* В цьому розділі характеризують ключові цілі плану маркетингу, його основну спрямованість, після чого формулюють бажані результати діяльності на конкретних ринках.

Керівники маркетингових відділів деяких компаній рекомендують включати в маркетинговий план не більше шести-восьми цілей. В такому випадку при виборі стратегій і розробці оперативних планів легше сконцентрувати увагу на основних напрямках дій.

Однак інколи підприємства в свої маркетингові плани включають і більше цілей, що випливають з обмеженої кількості життєво необхідних цілей.

*Стратегії маркетингу.* Цей розділ присвячений головним напрямам маркетингової діяльності, дотримуючись яких, структурні підрозділи підприємства прагнуть досягнути своїх маркетингових цілей. Маркетингова стратегія містить конкретні напрями діяльності на цільових ринках, конкурентні стратегії та стратегії елементів комплексу маркетингу. Стратегії кожного ринкового сегмента мають бути пов'язані з новими та існуючими товарами; цінами; інструментами просування продукції на ринку; каналами розподілу та доставкою товарів до споживачів. Тут необхідно зазначити, як саме стратегія реагує на небезпеки й можливості ринку.

*Маркетингова програма* детальніше буде розглянута у розділі 9.

*Контроль за виконанням плану.* В даному розділі описані усі методи та процедури контролю, які необхідно застосувати для оцінювання рівня успішності виконання плану. З метою ефективного його здійснення встановлюють визначені критерії, за якими оцінюють прогрес у реалізації планів маркетингу. Тому дуже важливо усі цілі і стратегії маркетингової діяльності визначати кількісно, для кращої оцінки і порівняння з попередніми періодами. Оцінювання належного рівня виконання плану можна здійснювати за різними часовими періодами: рік, місяць, тиждень, день.

Усі ці розділи характеризують і тактичні, і оперативні плани, основна відмінність між ними полягає в ступені деталізації окремих розділів плану маркетингу.

Незалежно від виду плану маркетингу і його специфічної структури, процес його розроблення має таку послідовність дій:

– Аналіз проблемної ситуації, що пов'язана з досягненням визначеної мети.

Тут беруть до уваги існуючу та бажану кінцеву ситуацію, оцінюють їх з точки зору відповідності встановленим цілям.

– Визначення мети маркетингового планування. Бажано, щоб ця мета була виражена кількісно та розрахованою на конкретний період часу.

– Пошук альтернатив у вирішенні певних проблем.

– Прогнозування, яке полягає у формуванні уявлень про майбутній розвиток найважливіших показників діяльності підприємства на ринку, очікувану купівельну поведінку споживачів, поведінку конкурентів, постачальників, посередників тощо.

– Оцінка ситуації, що полягає у виборі найкращого варіанта вирішення існуючої проблеми.

– Прийняття кінцевого рішення та формування планової мети, тобто пред'явлення плану.

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

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

### **Контрольні запитання**

1. Розкрий те сутність тактичного маркетингового планування.
2. Визначте структуру та зміст маркетингового тактичного плану.
3. Сформулюйте сутність та характерні риси маркетингового оперативного планування.
4. Охарактеризуйте порядок розроблення маркетингових оперативних планів.

### **Тести для перевірки знань студентів**

1. Оперативно-календарний план – це:

а) детальна програма, в якій показано, що потрібно зробити, хто й коли повинен виконувати прийняті завдання, скільки це коштуватиме;

- б) головні напрямки маркетингової діяльності, дотримуючись яких структурні підрозділи прагнуть досягти своїх короткострокових маркетингових цілей;
- в) сукупність заходів, які повинні здійснити маркетингові служби, щоб за допомогою вибраних стратегій можна було досягнути мети маркетингового плану;
- г) логічний підсумок науково-практичного дослідження;
- д) поточна програма дій, що доводиться до кожного підрозділу підприємства.

2. Планування маркетингу, або тактичне планування – це:

- а) план дії фірми на кожний окремий рік протягом усього стратегічного періоду;
- б) план виробництва кожного товару, план ринкової діяльності фірми;
- в) план дії кожного підрозділу фірми, спрямований на досягнення стратегічної мети фірми;
- г) відповіді п. 1, 3 є правильними.

3. Тактичний та оперативний плани маркетингу складаються з розділів. До них не відносять:

- а) анотація для керівництва;
- б) поточна маркетингова ситуація;
- в) небезпеки і можливості;
- г) цілі маркетингу;
- д) програма дій;
- е) бюджет маркетингу.

4. План маркетингу розробляється для:

- а) підприємства та кожного його структурного господарського підрозділу;
- б) окремих продуктових ліній;
- в) окремих видів продукції;
- г) окремих ринків;
- д) усі варіанти правильні.

5. Розділ «анотація для керівництва» містить:

- а) головні цілі і рекомендації, вміщені до плану;
- б) опис цільового ринку і положення організації на ньому;
- в) головні загрози й можливості, з якими продукт може зіткнутися на ринку;
- г) цільову спрямованість плану і формулюють бажані результати діяльності на конкретних ринках;
- д) головні напрямки маркетингової діяльності, дотримуючись яких структурні підрозділи підприємства прагнуть досягнути своїх маркетингових цілей.

6. Основними завданнями оперативного планування є:

- а) відповідність завданням цільових сегментів;
- б) відображення ситуації на ринку і позицію фірми;
- в) визначення додаткових цілей, що забезпечать конкретизацію вибраної маркетингової стратегії;
- г) обслуговування основних потреб покупців;
- д) комплексне вивчення потреб і запитів споживачів, мотивів їх поведінки;
- е) коригування тактики маркетингу.

7. Для оцінки рівня успішності виконання плану маркетингу використовується:

- а) обсяг продажу продукції;
- б) величина прибутку;
- в) стандарти (критерії), за якими вимірюється прогрес у реалізації планів маркетингу;
- г) рівень цін на продукцію.

8. Річний оперативний план маркетингу не містить:

- а) маркетингові дослідження;
- б) політику розподілу;
- в) цінову політику;
- г) комунікаційну політику;
- д) цілі маркетингу.

9. Оперативний план маркетингу складається з метою:

- а) є орієнтиром для оперативних підрозділів у роботі із забезпечення рентабельності поточних операцій;
- б) формулювання цілей організації;
- в) розроблення комплексного плану перспективного розвитку організації.

10. Між стратегічним і тактичним планом маркетингу є чи немає відмінності. Якщо так, то вона полягає:

- а) ні, відмінності між ними немає;
- б) так, відмінність між ними є і полягає в ступені докладності опрацювання окремих розділів плану маркетингу;
- в) тактичний і оперативний плани маркетингу виконують різні функції і не пов'язані між собою.

## ТЕМА 9. МАРКЕТИНГОВІ ПРОГРАМИ

9.1. Сутність , зміст та основні завдання розроблення маркетингових програм

9.2. Алгоритм розроблення програми комплексу маркетингу

### 9.1 Сутність, зміст та основні завдання розроблення маркетингових програм

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

Можна виділити *три типи програм маркетингової діяльності*:

- 1) програма переведення підприємств на маркетинг у цілому;
- 2) програма з окремих комплексів маркетингової діяльності, зокрема програма освоєння конкретних ринків за допомогою певних товарів;
- 3) програма освоєння окремих елементів маркетингової діяльності.

Маркетингова програма, як правило, спрямована на вирішення окремих комплексних проблем, наприклад, на організацію випуску нового продукту, на завоювання нового сегмента або ринку в цілому. Вона є логічним підсумком серйозного науково-практичного дослідження з таких основних *напрямків*:

- аналізу маркетингового середовища;
- комплексного вивчення потреб і запитів споживачів, мотивів їхнього поведіння;
- вивчення показників кон'юнктури ринку;
- вивчення системи ціноутворення, динаміки і структури цін;
- вивчення конкурентів, контрагентів і нейтралів;
- вивчення форм і методів збуту;
- оцінки виробничих і збутових можливостей аналізованого підприємства і визначення рівня його конкурентоздатності на різних ринках і їх сегментах та ін.

Маркетингова програма в загальному вигляді містить такі *розділи*:

*Преамбула*. Короткий опис маркетингової програми й основні висновки.

*Стратегія розвитку цільового ринку*. Огляд і прогноз ринку.

*Сильні і слабкі сторони роботи підприємства*. Виявлення існуючих проблем і ускладнень.

*Мета і задачі*. Формулюється мета на період дії програми і визначаються задачі, які необхідно вирішити для досягнення поставленої мети.

*Маркетингова стратегія*. Викладаються загальні маркетингові підходи до рішення поставлених задач (деталізація цих підходів виконується в наступних розділах).

*Товарна стратегія*. Політика щодо розроблення і продажу нового товару, широти асортименту існуючих товарів і т.п.

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

*Цінова стратегія*. Визначення рівня і системи динаміки цін за кожною модифікацією товару на цільовому ринку, у тому числі й залежно від життєвого циклу товару.

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

*Бюджет реалізації маркетингової програми, оцінка її ефективності і контроль*. Обсяг і структура витрат на розробку програми і виконання поставлених у ній задач, попередня оцінка ефективності її реалізації, порядок і система організації контролю за ходом виконання маркетингової програми й ін.

У ряді випадків у програмі передбачають підготовку і підвищення кваліфікації управлінського і робочого персоналу підприємства.

## **9.2. Алгоритм розроблення програми комплексу маркетингу**

Розглянемо методику розроблення маркетингової програми – конкретних дій з реалізації маркетингової стратегії, заснованої на комплексі маркетингу (“4P”). Для цього програма повинна:

- відповідати завданням цільових сегментів;
- відображати ситуацію на ринку і позицію фірми, які були визначені в ході аналізу;
- обслуговувати основні потреби покупців, підкреслювати всі наявні відмінні переваги і змінювати сприйняття покупців до товару.

Це досягається:

- визначенням рівня витрат, який дозволить досягти намічені маркетингові цілі (маркетинговий бюджет визначається як відсоток від планового обсягу продаж);  
 - складанням програми за кожним із елементів marketing-mix, які добирають для кожного продукту фірми.

1. Продукт: номенклатура, асортимент, якість, дизайн, характеристика, торговельна марка, упаковка, розміри, обслуговування, гарантії, повернення.

2. Ціна: преїскурант, знижки, надбавки, періодичність платежів, умови кредиту.

3. Методи розповсюдження або дистрибуція: канали товароруху, охоплення ринку, розміщення, управління заказами, транспортування.

4. Стимулювання продаж або промоушн: стимулювання збуту, реклама, пропаганда, зв'язки з громадськістю, директ-маркетинг, персональний продаж.

Таким чином, розробляючи маркетингову програму, основну увагу слід приділяти вибору, значенню та формі інструментів маркетингу, їх об'єднанню в найбільш оптимальний з погляду визначеної мети комплекс (маркетинг-мікс), а також розподілу фінансових ресурсів у межах бюджетування маркетингу.

Крім того, необхідно враховувати обрані стратегії, традиції, особливості галузей, в яких функціонують підприємства.

Треба мати на увазі, що специфіка маркетингової стратегії зумовлює й специфіку програми. Розробляючи програму, необхідно насамперед враховувати ключові фактори комерційного успіху, чітко розрізняючи об'єктивні зовнішні обмеження, на які не можна впливати (ціни, споживчі характеристики товарів, кількість модифікацій, ступінь новизни та ін.), і суб'єктивні, на які може впливати саме підприємство (реклама, стимулювання роботи працівників збуту, організація післяпродажного обслуговування та ін.).

Доцільно розробляти кілька варіантів програм. Кожен варіант програми має відрізнятися від інших конкретними маркетинговими заходами: обсягом продажу, кількістю та структурою додаткових послуг, що надаються, способами транспортування і доставки товарів, засобами реклами, методами стимулювання збуту тощо. Порівняльний аналіз дасть змогу вибрати найбільш ефективний.

Слід підкреслити те, що конкретний зміст окремих програм, порядок і механізм їх здійснення залежать від конкретних цілей, завдань та умов функціонування кожного підприємства.

### **Контрольні запитання**

1. Що таке маркетингова програма? Які її основні завдання?
2. Визначте основні відмінності між програмами та планами маркетингу.
3. Розкрийте суть основних видів програм маркетингу.
5. Назвіть етапи формування маркетингових програм на підприємстві.
6. Охарактеризуйте структуру програми маркетингу.

### **Тести для перевірки знань студентів**

1. Маркетингова програма входить в:

- а) тактичний план маркетингу;
- б) стратегічний план маркетингу;
- в) оперативний план маркетингу;
- г) усі плани маркетингу.

2. Маркетингова програма – це:

- а) план маркетингових заходів;
- б) сукупність маркетингових заходів, спрямованих на реалізацію плану маркетингу;
- в) графік робіт на підприємстві;
- г) письмовий документ з формування стратегії підприємства.

3. За обсягом охоплених завдань маркетингові програми поділяють на:

- а) стратегічні;
- б) тактичні;
- в) звичайні;
- г) цільові.

4. За об'єктом складання маркетингові програми поділяють на:

- а) централізовані;
- б) децентралізовані;
- в) зустрічні;
- г) усі відповіді правильні.

5. Залежно від адресатів маркетингові програми поділяють на:

- а) для керівництва;
- б) для нижчих ланок;
- в) по товару;
- г) по окремому підрозділу.

6. Серед основних етапів формування маркетингових програм можна виділити:

- а) аналіз ринку;
- б) прийняття рішень щодо вибору окремих маркетингових інструментів;
- в) визначення часової дії маркетингових інструментів;
- г) усі відповіді правильні.

7. В структуру програми маркетингу входять такі розділи:

- а) товарна політика;
- б) цінова політика;
- в) конкуренція;
- г) кон'юнктура ринку.

8. Маркетингові програми, які розробляються вищим керівництвом підприємства і доводяться нижчим ланкам для виконання – це:

- а) децентралізовані програми;
- б) централізовані програми;
- в) програми окремого продукту;
- г) змішані програми.

9. За змістом програми маркетингу поділяють на:

- а) програми зі стимулювання збуту;



- б) програми з розробки рекламних кампаній;
- в) програми розробки нового товару;
- г) усі відповіді правильні.

10. Короткострокові програми маркетингу зазвичай розробляють на такий період:

- а) 1 рік;
- б) 2 роки;
- в) до 3 місяців;
- г) 6 місяців.

## **ТЕМА 10. КОНТРОЛЬ І АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*10.1. Сутність маркетингового контролю, його типи, цілі та методи*

*10.2 Контроль за виконанням річних планів*

*10.3 Контроль прибутковості*

*10.4 Маркетинговий аудит*

### **10.1. Сутність маркетингового контролю, його типи, цілі та методи**

В процесі реалізації маркетингових планів виникає досить багато непередбачуваних обставин та ситуацій, відповідно, це спонукає службу маркетингу здійснювати постійний контроль за маркетинговою діяльністю. Що ж представляє собою маркетинговий контроль? Є різні підходи до визначення його сутності. Більшість науковців дотримуються думки, що контроль маркетингу являє собою систематичний процес вимірювання й оцінки результатів реалізації стратегій і планів маркетингу, здійснення корегувальних дій, що забезпечують досягнення маркетингових цілей та основної мети маркетингу.

Варто зазначити, що в умовах ринкової економіки контроль маркетингової діяльності набуває особливо важливого значення. Це зумовлено наступними причинами:

- швидкістю (оперативністю) змін в економіці;
- потребою в періодичному і систематичному дослідженні (перевірці) збутової діяльності підприємства та його прибутковості;
- необхідністю регулярного дослідження (перевірки) витрат на маркетингові заходи та їх ефективності.

Окрім того, маркетинговий контроль завершує цикл управління маркетингом і дає початок новому циклу планування маркетингової діяльності. Він виявляє сильні і слабкі сторони маркетингової діяльності, аналізує рівень виконання планів маркетингу, які є необхідними для правильного вибору цілей і стратегій маркетингу на наступний плановий період. Отже, маркетинговий контроль зорієнтований на своєчасне та адекватне виявлення наявних проблем і відхилень, а також відповідне своєчасне корегування діяльності підприємства в цілому з метою ефективного розв'язання та усунення проблем та відхилень від плану.

В результаті його проведення розробляється план заходів, які спрямовані на підвищення ефективності системи маркетингу підприємства.

Об'єктами маркетингового контролю виступають прибутки і збитки, обсяги продажу товарів, частки ринку, які займають підприємства своїми товарами, маркетингові затрати, ставлення споживачів до фірми та її товарів, а при проведенні маркетингового аудиту – весь спектр маркетингової діяльності.

Контрольна перевірка всієї системи маркетингу, як правило, має стандартизований характер і відповідає таким чотирьом умовам:

- періодичність (систематичність) – перевірка маркетингової діяльності повинна здійснюватися щорічно або в будь-який інший календарний період;
- усебічність – перевірка маркетингової діяльності повинна охоплювати всі операції маркетингу, а не тільки ті, стосовно яких виникають найбільші сумніви;
- послідовність – перевірка маркетингової діяльності повинна складатися з процедур, що виконуються у визначеній послідовності;
- об'єктивність – перевірка маркетингової діяльності повинна здійснюватися людьми, досить незалежними від відділу маркетингу, з метою забезпечення необхідної об'єктивності їхньої думки.

Дотримання зазначених принципів забезпечує цілеспрямованість, об'єктивність, результативність та ефективність маркетингового контролю. Проводячи маркетинговий контроль, треба враховувати завдання, які стоять перед ним. Основними із них є наступні:

- визначення реальних параметрів маркетингової діяльності;

- порівняння фактичних показників з плановими величинами;
- аналіз величини параметрів та причин відхилення від запланованих значень;
- формування висновків за результатами контролю та відповідного звіту;
- визначення заходів щодо виправлення відхилень і підвищення відповідальності.

Ці завдання є основою етапності (послідовності) проведення маркетингового контролю.

Одним із центральних питань в маркетинговому контролі, що визначає порядок його проведення, є типи контролю. Можуть використовуватися різні ознаки його класифікації. Найбільш поширеною є класифікація за змістом контролю (табл. 10.1).

Таблиця 10.1

**Типи маркетингового контролю за змістом, їх мета, прийоми та методи**

<b>Тип контролю</b>	<b>Основні відповідальні за проведення маркетингового контролю</b>	<b>Мета контролю</b>	<b>Прийоми та методи контролю</b>
Контроль за виконанням річних планів	Вища та середня ланка управління	Переконатись у досягненні запланованих показників	Аналіз частки ринку, аналіз можливостей збуту, аналіз співвідношення між витратами на маркетинг та обсягами збуту, дослідження ставлення споживачів до фірми
Контроль за прибутковістю	Контролер з маркетингу	Визначити, які товари є прибутковими та які товари прибутку фірмі не приносять	Оцінка рівня рентабельності окремо по товарах, територіях, ринкових сегментах, каналах розподілу та обсягах замовлень
Стратегічний контроль (маркетинговий аудит)	Вища ланка управління. Ревізор маркетингу	Визначити, наскільки ефективно підприємство реалізовує свій маркетинговий потенціал	Ревізія маркетингу

Крім наведеної вище класифікації, маркетинговий контроль може підрозділятися і за рядом формальних ознак.

1. Залежно від суб'єкта контролю:

- контроль, що здійснюється внутрішніми службами підприємства;
- контроль, який проводиться зовнішніми незалежними організаціями (аудиторськими службами);

2. За часом здійснення:

- попередній маркетинговий контроль. Він проводиться перед виконанням запланованих маркетингових заходів з метою попередження нераціональних витрат, незаконної діяльності тощо;
- поточний маркетинговий контроль, який здійснюється в процесі здійснення маркетингової діяльності з метою виявлення відхилень фактичних результатів від запланованих і прийняття необхідних заходів щодо їхнього усунення;

- подальший маркетинговий контроль, що проводиться після впровадження маркетингових заходів з метою перевірки правильності їх здійснення, їхньої ефективності, виявлення недоліків та їх усунення;

3. Залежно від джерел інформації, що використовуються в контролі маркетингу:

- документальний маркетинговий контроль, який ґрунтується на використанні даних оперативних і статистичних документів;
- фактичний маркетинговий контроль. Він полягає у встановленні дійсного стану об'єкта контролю шляхом спостереження, аналізу, підрахунку тощо.

Важливим питанням в здійсненні маркетингового контролю є розробка критеріїв ефективності його проведення. До них відносяться:

- корисність маркетингового контролю (перевищення ефекту, отриманого за наслідками проведеного контролю, над понесеними затратами по його здійсненню);
- ефект впливу на виконавців (чи викликає контроль стимули у виконавців до роботи без недоліків, наявність задоволення, ефект навчання, довіру, захисну реакцію);
- виконання завдань контролю (неприпустимість окремих методів і засобів, таких як, стеження, підслуховування тощо) і реалізація права суб'єктів контролю, дотримання відповідних положень.

## 10.2. Контроль за виконанням річних планів

Контроль за виконанням річних планів включає оцінку і корегування рівня виконання завдань, які характеризують кінцеві результати маркетингової діяльності. Основною його метою є виявлення того, як виконуються встановлені в тактичному плані показники з обсягу продажу, частки ринку, співвідношення між маркетинговими затратами й збутом та інші. Відзначимо, що контроль за виконанням річних планів проводиться шляхом зіставлення поточних (фактичних) показників із контрольними цифрами річного плану (запланованими показниками). Даний різновид контролю здійснюється в наступній послідовності, яку представлено на рис. 10.1.

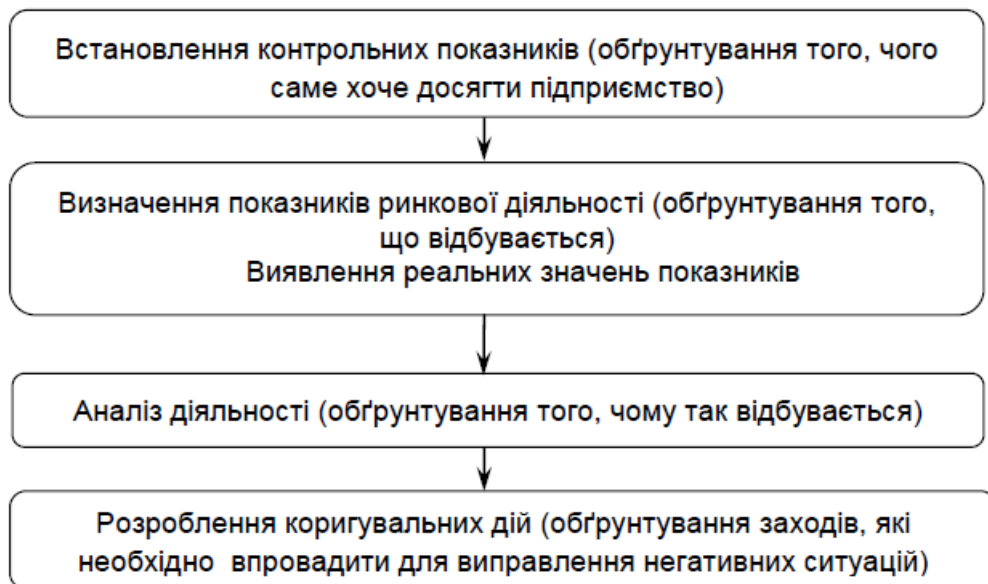


Рис. 10.1. Послідовність контролю за виконанням річних планів

В процесі проведення зазначеного контролю використовуються наступні його прийоми:

1. Аналіз збутових можливостей. Він полягає у вимірюванні та оцінці фактичного обсягу збуту в цілому та в розрізі різних товарів, цільових ринків підприємства, регіонів та груп клієнтів згідно із поставленими цілями. Такий підхід до контролю дозволить виявити

загальні тенденції виконання показників з продажу товарів і разом з тим встановити вплив на них товарних, ринкових та географічних факторів. Досить часто завдання зі збуту в цілому виконуються, а в розрізі окремих товарних груп може мати місце перевиконання показників з продажу по одних товарах і недовиконання їх по інших товарах. Аналогічна ситуація може зустрічатися при аналізі обсягів збуту по окремих ринках, територіях та групах клієнтів. Тому варто проводити аналіз виконання завдань по збуту не тільки в цілому, але й в розрізі його складових. Це забезпечує глибину контролю можливостей збуту та виявлення резервів його зростання. Працівник, що здійснює контроль за виконанням річних планів, повинен встановити причини невиконання показників зі збуту, і якщо такі мають місце, дати їм кількісну оцінку.

2. Аналіз ринкової частки. Він спрямований на з'ясування позиції підприємства на ринку по відношенню до конкурентів. Аналіз показників збуту ще не є достатнім свідченням щодо ринкового стану компанії, міцності чи слабості її конкурентних позицій. Так, зростання обсягів продажу можна пояснити поліпшенням економічних умов (що сприятливо відобразиться на діяльності всіх підприємств). Однак ринкові позиції підприємства можуть слабшати. Тому керівництву фірми необхідно постійно слідкувати за показниками частки ринку підприємства. Якщо вона збільшується – конкурентне положення підприємства зміцнюється, якщо ж зменшується – це ознака того, що діяльність конкурентів більш ефективна.

Як і в попередньому випадку, аналіз ринкової частки варто проводити по однорідних групах товарів, в розрізі окремих цільових ринків, регіонів та груп клієнтів. Цим досягається більша об'єктивність аналізу частки ринку та можливість виявлення резервів її підвищення.

3. Аналіз співвідношення затрат на маркетинг до обсягу збуту. Він дозволяє підприємству: оцінити ефективність затрат на маркетинг; визначити найбільш оптимальну їх величину; утримувати зазначені затрати на визначеному рівні.

Аналіз вказаного співвідношення доцільно здійснювати за такими напрямками: розрахунок загального коефіцієнта співвідношення маркетингових затрат до величини продажу; визначення часткових коефіцієнтів (співвідношення затрат на маркетинг в постатейному розрізі до обсягу продажу). Їх розрахунок в динаміці дасть можливість встановити, по яких статтях затрат фірма отримує економію, а по яких вона має перевитрати;

4. Аналіз спостереження за клієнтами стосовно їх ставлення до підприємства та його товарів. Це стосується безпосередньо кінцевих споживачів, індивідуальних і індустріальних ринків, різного роду оптових і роздрібних посередників. Аналіз отриманої в процесі спостереження інформації дозволить підприємству краще зрозуміти поведінку споживачів, зміни в споживчих настроях, встановити, чому клієнти віддають перевагу товарам конкурентів. Виявляючи зміни у поведінці клієнтів до того моменту, як вони вплинуть на збут, керівництво може своєчасно прийняти запобіжні заходи.

Спостереження за ставленням споживачів може проводитися багатьма методами. До них відносяться: різного роду опитування (інтернет-опитування, опитування фокус-групи, глибинні інтерв'ю, особисті, поштові та телефонні опитування, дослідження споживчих панелей). Цінну інформацію в цьому плані дає вивчення книг відгуків та пропозицій.

При виявленні в процесі контролю за виконанням річних планів негативних відхилень від цільових установок підприємством розробляються коригувальні заходи. Їх зміст, інтенсивність та кількість обумовлюються характером виявлених в ході маркетингового контролю негативних тенденцій. Коригувальні заходи поділяються на помірковані і досить радикальні. У першому випадку фірма може вдатися до покращення організації виробництва, поглибленого дослідження ринку, перегляду складу постачальників, посилення маркетингових комунікацій, використання інших маркетингових стратегій, оновлення товарного асортименту і т. п.

Щодо другого варіанту як приклад можна назвати такі типові радикальні коригувальні заходи: зменшення обсягів виробництва і продажу товарів (при поглибленні економічної кризи, яка призводить до загального падіння виробництва); зниження цін на товари

(найчастіше на окремі вироби, попит на які падає); посилення впливу на маркетингових посередників та власний торговий персонал з метою активізації їхньої діяльності; скорочення витрат на маркетинг (рекламу, спонсорську діяльність, формування громадської думки тощо); прийняття фірмою організаційних заходів щодо власного персоналу (надання працівникам безоплатних відпусток, скорочення чисельності персоналу, відправлення працівників пенсійного віку на пенсію); розгляд можливості реорганізації підприємства, його злиття чи продажу.

Для того, щоб коригувальні заходи були більш ефективними, треба розробляти програму їх впровадження. В ній варто вказувати зміст відповідних заходів, виконавців, терміни їх реалізації, затрати, кількісну оцінку впливу (ефект) на виявлені в процесі маркетингового контролю проблеми.

### 10.3. Контроль прибутковості

Прибуток теж відноситься до показників річного плану. Проте, враховуючи його роль і значення в діяльності підприємства, контроль прибутковості виділяється в окремий вид. Маркетинговий контроль прибутковості має на меті визначення сфер діяльності, що приносять підприємству прибуток і завдають збитків та розробку заходів по її підвищенню. Він проводиться шляхом порівняння фактичних показників з прибутку (рентабельності) з запланованим їх рівнем. Об'єктами контролю прибутковості є підприємство в цілому, виробничі підрозділи, філії, товари, сегменти ринку, регіони, канали розподілу, споживачі, обсяги замовлень

Здійснюючи контроль прибутковості в розрізі зазначених об'єктів, можна виявити:

- частки виробничих підрозділів у формуванні прибутку;
- ті товари, на які припадає найбільша питома вага прибутку;
- найбільш ефективні канали розподілу;
- перспективні регіони з точки зору можливостей зростання прибутку підприємства.

В подальшому отримана інформація може виявитися цінною для розробки системи коригуючи заходів, спрямованих на зростання прибутковості.

Маркетинговому контролю прибутковості підлягають наступні показники:

- валовий прибуток;
- чистий прибуток;
- показники рентабельності (рентабельність валового прибутку, рентабельність чистого прибутку, рентабельність інвестиційного капіталу).

Їх аналіз проводиться в комплексі, що дозволить підприємству дати всебічну оцінку його прибутковості. Для підприємства важливо не тільки отримати певну величину прибутку. Більш суттєвим для нього є той його обсяг, який залишається у розпорядженні фірми. З іншого боку, підприємство зацікавлено не просто в зростанні прибутку (валового чи чистого), а в його збільшенні на одиницю проданої продукції чи на вкладений капітал. Ці питання і вирішуються в певній мірі при комплексному підході в контролі до наведених вище показників.

Контроль прибутковості здійснюється в такій послідовності (табл. 10.2).

Таблиця 10.2

#### Етапність проведення контролю прибутковості

Етапи проведення контролю прибутковості	Зміст етапів контролю прибутковості
1. Виявлення затрат з продажу товарів	Визначається загальна сума маркетингових затрат і в тому числі по відповідних статтях
2. Розподіл маркетингових затрат	Загальна сума затрат на маркетинг і в тому числі по відповідних статтях розподіляються по об'єктах контролю прибутковості
3. Розробка балансів	На основі даних про розміри прибутку та виявлених

прибутків і збитків	маркетингових затрат складаються баланси прибутків та збитків в цілому та в розрізі об'єктів контролю
4. Виявлення причин невиконання завдань з прибутковості та розрахунок втрат	Розраховується негативний вплив на невиконання планових показників з прибутковості обсягу збуту, асортиментних зрушень та маркетингових затрат. Ці розрахунки проводяться як в цілому по компанії, так і об'єктах контролю
5. Розробка коригуючих заходів	Коригуючі заходи розробляються в розрізі причин, що викликали невиконання завдань з прибутковості

Коригуючі заходи розробляються на основі результатів контролю прибутковості по кожному його об'єкту. При цьому треба мати на увазі, що причини невдач часто лежать не в самому об'єкті контролю, а в діяльності безпосередньо підприємства. Наприклад, якщо оцінка роботи певного каналу збуту виявиться негативною, то чи варто відразу відмовлятися від нього. Перш, ніж робити в даному випадку відповідні кроки, слід відповісти на ряд питань:

- Чи переключаться клієнти на інші канали збуту, якщо від деяких з них доведеться відмовитися?
- Від чого залежить важливість каналів збуту з точки зору клієнтів?
- Чи оптимальною є стратегія маркетингу, яка розроблена для кожного з каналів збуту?

Отож, отримавши певні відповіді, керівництво служби маркетингу може приступити до оцінки варіантів подальших дій, наприклад:

- у випадку коли витрати на доставку є досить високими, можна встановити окрему (підвищену) ціну для дрібних замовлень;
- організувати і провести курс навчання менеджерів зі збуту з питань ефективного стимулювання збутової діяльності;
- скоротити окремі витрати (наприклад, зменшити число телефонних дзвінків, припинити пошук нових клієнтів і зосередитися на перевірених партнерах);
- відмовитися не від каналу збуту (наприклад, дилерів або торгових представників), а тільки від невігідних окремих посередників.

Отримана інформація дозволить вирішити, чи варто розширювати, скорочувати або зовсім згортати продаж тих чи інших продуктів, проведення тієї чи іншої маркетингової діяльності.

Подібного роду підходи при розробці системи коригуючих заходів повинні дотримуватися стосовно всіх інших об'єктів контролю прибутковості.

#### **10.4. Маркетинговий аудит**

Різноманітністю маркетингового контролю є маркетинговий аудит. Він ототожнюється, і це правильно, з стратегічним маркетингом контролем та ревізією маркетингу. За своєю сутністю ці поняття рівнозначні.

Що представляє собою маркетинговий аудит? Є різні підходи до визначення його сутності. Так, А.Ф. Павленко вважає, що маркетинговий аудит – це комплексне, незалежне, періодичне та всебічне дослідження основних чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, цілей, стратегій і діяльності підприємства з метою превентивного виявлення проблем і прихованого потенціалу, а також розроблення адекватної маркетингової стратегії. Він є аналітичним інструментом оцінювання, виміру, мотивації і виконання дій для досягнення найкращих результатів та превентивно оцінює й аналізує прийняття рішень з метою переконання, що всі джерела повністю задіяні, максимально використовується потенціал ринку.

На думку Г.Л. Багієва, маркетинговий аудит, або стратегічний контроль системи маркетингу – це всеосяжна, системна і незалежна періодична ревізія (перевірка) зовнішнього

середовища маркетингу, цілей, стратегій і окремих видів маркетингової діяльності фірми та її підрозділів.

Є інша точка зору на це питання, згідно якої маркетинговий аудит – це всеохоплююча, систематична, незалежна періодична перевірка навколишнього середовища маркетингу (цілей і стратегій маркетингу, маркетингових підприємств) підприємства чи фірми, що орієнтуються на встановленні проблем і можливостей, а також рекомендації заходів з підвищення ефективності маркетингу на підприємствах.

Стосовно наведених вище визначень сутності маркетингового аудиту можна відзначити, що:

- маркетинговий аудит – це насамперед ревізія (перевірка). Говорити, що він представляє певне дослідження є недостатньо коректним. Дослідження має на меті збір чогось нового (нової інформації). Ревізія ж полягає у встановленні міри виконання відповідних показників;
- маркетинговий аудит передбачає не тільки виявлення проблеми в процесі
- виконання маркетингових заходів, але й встановлення упущених можливостей (вигоди);
- у визначенні сутності маркетингового аудиту повинно зазначатися цільове його спрямування (мета).

Враховавши викладене, можна зробити висновок, що маркетинговий аудит – це всебічна, системна, регулярна і незалежна ревізія всієї маркетингової діяльності підприємства та його підрозділів, а також факторів, що на неї впливають, з метою виявлення маркетингових проблем та упущених маркетингових вигод і розробки заходів по її покращенню.

З вищенаведеного визначення сутності маркетингового аудиту випливає наступне:

- маркетинговий аудит охоплює перевірку всіх напрямів маркетингової діяльності, тобто він є всебічним;
- він проводиться системно. Це передбачає дотримання певної послідовності перевірки об'єктів аудиту, визначення складу питань, які підлягають ревізії в розрізі зазначених об'єктів.

Системність (упорядкованість) маркетингового аудиту забезпечує повноту його проведення:

- маркетинговий аудит є незалежним, Це означає що він проводиться центральним відділом ревізій або кваліфікованим зовнішнім консультантом. Незалежність забезпечує об'єктивність результатів маркетингової ревізії;
- маркетинговий аудит характеризується і такою рисою як регулярність його проведення. Маркетингова ревізія повинна проводитись по наперед складеному графіку через певні проміжки часу. Перевірку не можна приурочувати лише до випадків, коли підприємство стикається з відповідними маркетинговими проблемами;
- маркетинговий аудит має на меті не тільки виявлення проблем, які мали місце в діяльності підприємства, але й опущених маркетингових можливостей. Останні можуть бути пов'язані з тим, що підприємство обрало маркетингову стратегію, яка пізніше виявилась недостатньо оптимальною. Це стосується і розподілу наявних маркетингових ресурсів, необхідних для виконання різних маркетингових заходів і т.п.

За результатами маркетингового аудиту розробляються пропозиції по усуненню виявлених проблем. На їх основі коректуються діючі плани маркетингової діяльності підприємства. Крім цього, результати аудиту враховуються при розробці майбутніх планових завдань. Таким чином, маркетинговий аудит дозволяє критично підійти до оцінки маркетингової діяльності фірми, виявити її позитивні і негативні сторони, встановити їх причини і як наслідок розробити систему дієвих заходів, спрямованих на досягнення кращих маркетингових результатів.



Обґрунтованість і отримання об'єктивних результатів вимагають дотримання певної етапності процесу проведення маркетингового аудиту, яка наводиться в таблиці 10.3.

Таблиця 10.3

## Етапність процесу проведення маркетингового аудиту

Назва етапу	Зміст етапу
1. Визначення мети і завдань маркетингового аудиту	Метою проведення маркетингового аудиту є вироблення пропозицій з вдосконалення маркетингової діяльності підприємства. Відповідно до поставленої мети його завданнями є встановлення: <ul style="list-style-type: none"> <li>- правильності визначення цілей і стратегій маркетингу;</li> <li>- відповідності організаційної структури служби маркетингу цілям і завданням підприємства;</li> <li>- позицій маркетингових планів, які не виконані;</li> <li>- недоліків в маркетинговій діяльності фірми та причин, що їх викликали.</li> </ul>
2. Визначення виконавців	Маркетинговий аудит проводиться самим підприємством або залученими незалежними зовнішніми аудиторськими фірмами.
3. Встановлення часу проведення аудиту	Аудит маркетингу проводиться не рідше 1 разу на рік, і, як правило, після закінчення планового періоду. Крім цього, він може здійснюватися і в інший час при виникненні явних нагальних проблем.
4. Визначення сфери маркетингового аудиту	1. Проведення горизонтального аудиту (вивчення загального стану маркетингу на підприємстві). 2. Проведення вертикального аудиту (ретельне вивчення однієї з сторін маркетингової діяльності підприємства). Горизонтальний і вертикальний аудит проводиться в комплексі.
5. Вибір форми проведення маркетингового аудиту	Маркетинговий аудит може здійснюватися у формі: <ul style="list-style-type: none"> <li>- опитування;</li> <li>- спостереження;</li> <li>- вивчення документів (звітів, протоколів, планів, службових записках тощо). Найбільший ефект дає їх поєднання.</li> </ul>
6. Безпосереднє проведення маркетингового аудиту	Збір і вивчення відповідних інформаційних джерел, їх аналіз, виявлення маркетингових проблем, упущених можливостей підготовка звіту про результати маркетингового аудиту.
7. Подання результатів маркетингового аудиту керівним особам для вжиття відповідних заходів.	Результати маркетингового аудиту подаються керівникові маркетингової служби та директорові підприємства. На їх основі готується наказ по компанії щодо усунення виявлених в процесі ревізії недоліків.

Важливим в проведенні маркетингового аудиту є визначення виконавців. Ними як вже відмічалось можуть бути:

- працівники власного підприємства;
- працівники залучених зовнішніх аудиторських фірм.

У першому випадку маркетинговий аудит може проводитися маркетологами підприємства (само аудит) або представниками аудиторського відділу компанії. Кожен із названих варіантів має свої як переваги, так і недоліки.

Переваги здійснення само аудиту:

- належне володіння ситуацією щодо стану маркетингової діяльності;
- низькі терміни його проведення;

- конфіденційність інформації, залученої до аудиторської перевірки;
- низькі затрати для здійснення маркетингового аудиту;

Недоліки проведення аудиту працівниками власного підприємства:

- результати такого аудиту є недостатньо об'єктивними. Оскільки в процесі його проведення повинні бути викриті маркетингові проблеми, які є наслідком певних прорахунків самих маркетологів, то зрозуміло, що вони не будуть достатньо зацікавлені у їх виявленні;
- має місце брак незалежності результатів маркетингового аудиту.

При проведенні маркетингового аудиту працівниками аудиторського відділу компанії характерні ті ж самі переваги, які властиві для випадків, коли він проводиться силами маркетологів. Але тут додається ще ряд інших переваг:

- спеціалізація працівників, яка створює передумови кращого, більш результативнішого проведення маркетингового аудиту;
- підвищується об'єктивність результатів аудиту.

Проте такий аудит є до деякої міри залежним від керівних структур підприємства. Ступінь такої залежності обумовлюється багатьма факторами: мірою зацікавленості керівництва компанії в повному виявленні проблем, небажанням з його сторони виставляти окремих працівників служби маркетингу в негативному світлі.

Найбільш доцільним є залучення до проведення маркетингового аудиту зовнішніх аудиторських фірм. Його результати є об'єктивними і незалежними. Проте треба рахуватися з тим, що такий варіант є більш затратним, довшим в часі і більш ризикованим в плані конфіденційності.

Вибір конкретних виконавців проведення маркетингового аудиту обумовлюються його метою та завданнями.

Результативність маркетингового аудиту в значній мірі залежить від наявності інформації, яка буде залучена до його проведення. Її повнота і якість впливатиме на рівень виявлення існуючих маркетингових проблем, встановлення упущених вигод і, врешті-решт, на обґрунтованість розроблених заходів з покращення маркетингової діяльності підприємства. Спектр інформаційних джерел, враховуючи всебічність маркетингового аудиту, досить широкий. До них відносяться:

- річні і квартальні звіти підприємства;
- Інтернет-інформація;
- маркетингові плани (стратегічні, річні, оперативні);
- бюджети маркетингу;
- схема організаційної структури підприємства;
- схема організаційної структури служби маркетингу;
- схема маркетингових зв'язків служби маркетингу з іншими структурними підрозділами підприємства;
- кваліфікаційні характеристики маркетингового персоналу підприємства;
- програми підвищення кваліфікаційного рівня маркетингових працівників;
- договори, контракти з суб'єктами мікросередовища фірми (постачальниками, маркетинговими посередниками, покупцями);
- публікації про підприємство в засобах масової інформації;
- каталоги, брошури, прес-релізи, що торкаються даного підприємства;
- маркетингова інформаційна система, яка створена на фірмі;
- результати маркетингових досліджень за контрольований період;
- статистичні збірники;
- законодавчі акти, які впливають на результат маркетингової діяльності підприємства;
- акти, службові записки, протоколи, складені працівниками маркетингової служби фірми;
- книги відгуків і пропозицій та інші.

Центральним питанням в маркетинговому аудиті є визначення об'єктів, які підлягають ревізії.

Іншими словами, мова іде про її структуру. Підходи до вирішення цього питання дещо різняться. Зокрема, один із авторів Ф. Котлер вважає, що структура маркетингового аудиту повинна включити шість складових елементів. Це аудит: маркетингового середовища, використовуваних маркетингових стратегій, маркетингових систем, результатів маркетингової діяльності та елементів комплексу маркетингу.

Інші такі відомі автори як Е. Дихтель і Х. Хершген пропонують здійснювати маркетинговий аудит за чотирма складовими: аудит інформації, маркетингових цілей і стратегій, контроль заходів та процесів організації і структур. За змістом зазначені складові маркетингового аудиту практично не відрізняються від пропозиції інших вчених-маркетологів.

Сучасний стан маркетингової діяльності обумовлює необхідність проведення маркетингового аудиту за такими напрямками:

- маркетингове середовище;
- ринок;
- цілі і стратегії маркетингу;
- маркетингові системи;
- комплекс маркетингу;
- результативність маркетингової діяльності;
- організаційні структури служби маркетингу;
- маркетингові ризики.

### **Контрольні запитання**

1. Сформулюйте сутність та наведіть класифікацію контролю маркетингової діяльності.
2. Охарактеризуйте рівні контролю маркетингу.
3. Перелічіть і опишіть елементи контрольно-аналітичної системи.
4. Розкрийте сутність і складові плану ревізії.
5. Визначте сутність, мету та принципові характеристики маркетингового аудиту.
6. Опишіть етапи і напрямки маркетингового аудиту.

### **Тести для перевірки знань студентів**

1. Процес маркетингового контролю включає:

- а) три етапи;
- б) два етапи;
- в) чотири етапи ;
- г) п'ять етапів.

2. Система маркетингового контролю на підприємстві має бути:

- а) складною та ефективною для всіх, хто займається контролюючою функцією на всіх рівнях маркетингового менеджменту;
- б) простою, зрозумілою для всіх, хто займається контролюючою функцією на всіх рівнях маркетингового менеджменту.

3. Якими є основні завдання контролю маркетингової діяльності?

- а) визначення реальних показників маркетингової діяльності;
- б) порівняння вище наведених показників з плановими величинами;
- в) аналіз величини параметрів та причин відхилення від запланованих значень;
- г) всі відповіді правильні.

4. Що передбачає контроль за виконанням річних планів?

- а) аналіз частки ринку і аналіз можливостей збуту;

- б) аналіз частки ринку, аналіз можливостей збуту, аналіз співвідношення між витратами на маркетинг та можливостями збуту, дослідження відношення споживачів;
- в) ревізія маркетингу;
- г) оцінку рентабельності окремо по товарах, територіях, ринкових сегментах, каналах розподілу та обсягах збуту.

5. Що передбачає контроль прибутковості?

- а) аналіз частки ринку і аналіз можливостей збуту;
- б) аналіз частки ринку і аналіз можливостей збуту, аналіз співвідношення між витратами на маркетинг та можливостями збуту, дослідження відношення споживачів;
- в) аудит маркетингу;
- г) оцінку рентабельності діяльності окремо по товарах, територіях, ринкових сегментах, каналах розподілу та обсягах збуту.

6. Залежно від джерел інформації, що використовуються, контроль поділяється на:

- а) зовнішній аудит маркетингу;
- б) поточний документальний;
- в) внутрішній аудит маркетингу;
- г) документальний і фактичний.

7. Які переваги здійснення само аудиту?

- а) конфіденційність інформації, залученої до аудиторської перевірки;
- б) спеціалізація працівників, яка створює передумови кращого, більш результативнішого проведення маркетингового аудиту.

8. Які недоліки проведення аудиту працівниками власного підприємства?

- а) підвищується об'єктивність результатів аудиту;
- б) має місце брак незалежності результатів маркетингового аудиту.

9. Що передбачає маркетинговий контроль?

- а) перегляд якості маркетингу;
- б) аналіз структури балансового прибутку;
- в) розгляд динаміки балансового прибутку;
- г) розподілення витрат.

10. Принципи маркетингового контролю:

- а) періодичність, всебічність, послідовність, об'єктивність;
- б) періодичність, всебічність, динамічність;
- в) об'єктивність, динамічність, результативність;
- г) динамічність, результативність, періодичність, всебічність.

## Джерела

1. Аллан Діб. Маркетинговий план на одну сторінку. В-во «Vivat». 2020. – 288 с.
2. Балабанова Л., Холод В., Балабанова І. Стратегічний маркетинг. Підручник. – К.: 2019. – 612 с.
3. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. Рекомендовано МОН / Біловодська О.А. – К., 2010. – 332 с.
4. Белявцева М.І. Маркетинговий менеджмент: Навч. посібник / Під заг. ред. М.І. Белявцева, та В.Н. Воробйова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 407 с.
5. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: [навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц] / А.В. Войчак. — К.: КНЕУ, 2000. – 100 с.
6. Джон Вествуд. Як скласти маркетинговий план. Ви-во «Фабула». 2020. - 176 с.
7. Дудар В.Т., Окрепкий Р.Б. Упровадження концепції маркетингового управління в діяльність підприємств міського електротранспорту // Наук. журнал “Вісник ТНЕУ”. Випуск 1. – Тернопіль, Економічна думка. – 2019. – С. 131-140.
8. Ковшова І.О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія [Текст] / І. О. Ковшова. – Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2018. – 516 с.
9. Корж М.В. Формування системи інноваційного розвитку глобалізованої економіки на основі управління маркетинговим механізмом: теорія і практика: Монографія. / Корж М.В. – Краматорськ: ДДМА, 2012. – 592 с.
10. Крикавський Є.В. Маркетинг та менеджмент : навчальний посібник / Євген Крикавський, Тетяна Данько, Наталя Ярошевич ; ред. С. В. Князь ; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т "Львівська політехніка". - Львів : Львівська політехніка, 2016. - 95 с
11. Маркетинг: Навч. посібник / М.В. Мальчик, Н.А. Гонтаренко, О.В. Попко, З.О. Толчанова, Б.О.Король, О.В. Мартинюк, С.І. Коваль; за заг. ред. д.є.н., проф.. Мальчик М.В. – Рівне: НУВГП, 2014. – 444 с.
12. Маркетинг: [підручник] / В. Руделіус та ін.: Ред.-упор. О.І. Сидоренко, Л. С. Макарова. 4-те вид. – К.: Навчально-методичний центр “Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні”, 2009. – 648 с.
13. Маркетинговий менеджмент. Навчальний посібник / За ред. Штефанича Дмитра Андрійовича. – Тернопіль: Економічна думка, 2015. – 241 с.
14. Маркетинговий менеджмент: Опорний конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 075 «Маркетинг», спеціалізації «Промисловий маркетинг» / Н. В. Язвінська;. КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 2,9 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 37 с.
15. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. – Дніпро: Видавець ., 2019 – 240 с.
16. <http://www.uam.kneu.kiev.ua/ukr/index.php> - Українська асоціація маркетингу, журнал «Маркетинг в Україні», «Маркетинг-газета»
17. <http://www.mgmt.ru/index.html> - журнал «Маркетинг менеджмент»
18. <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/> - журнал «Маркетинг і менеджмент інновацій» 5. URL: <http://www.marketingclub.org.ua>. - Клуб маркетологов MarketingJazz
19. <http://www.adcoalition.org.ua/> - Всеукраїнська рекламна коаліція