

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ**  
**УНІВЕРСИТЕТ**

**Штефанич Д.А., Дячун О.Д., Семенюк С.Б., Заячковська Г.А.,**  
**Братко О.С., Мигаль О.Ф., Зацна Л.Я., Демкура Т.В.**

**МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Навчальний посібник**

**Видавничо-поліграфічний центр «Економічна думка ТНЕУ» 2015**

УДК.658.8.012.32 (075.8)

ББК 65.053я7

М25

Маркетинговий менеджмент. Навчальний посібник / За ред. Штефанича Дмитра Андрійовича. – Тернопіль: Економічна думка, 2015. – 241 с.

**ISBN 978-966-654-383-0**

Автори: Штефанич Дмитро Андрійович, професор, доктор економічних наук;  
Дячун Ольга Дмитрівна, доцент, кандидат економічних наук;  
Заячківська Галина Адамівна, доцент, кандидат економічних наук;  
Семенюк Світлана Богданівна, доцент, кандидат економічних наук;  
Братко Олександра Семенівна, доцент;  
Мигаль Оксана Феліксісівна, доцент, кандидат економічних наук.  
Зацна Люба Ярославівна, старший викладач, кандидат економічних наук;  
Демкура Тарас Володимирович, аспірант

Рецензенти:

Н.Б. Кирич, д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту у виробничій сфері Тернопільського національного технічного університету ім. І. Пулюя

В.Я. Костецький, директор з економіки та управління ПАТ ТРЗ «Оріон»

Б.А. Оксентюк, к.е.н., доцент кафедри промислового маркетингу Тернопільського національного технічного університету ім. І. Пулюя

Навчальний посібник «Маркетинговий менеджмент» зорієнтований на освітньо-професійну програму підготовки магістрів у сфері економіки і підприємництва.

У ньому розглянуто сутність, функції та принципи маркетингового менеджменту; процес та організацію маркетингового менеджменту, принципи побудови маркетингових організаційних структур, їх завдання та функції; питання маркетингового планування і його види; зміст маркетингових стратегій; види маркетингового контролю та порядок його проведення.

Розрахований на студентів, аспірантів, науковців та практичних працівників підприємств, зайнятих у маркетингових управлінських підрозділах.

Рекомендовано Вченою Радою Тернопільського національного економічного університету до друку з присвоєнням грифу «Рекомендовано Вченою радою ТНЕУ» навчальний посібник «Маркетинговий менеджмент» за науковою редакцією д.е.н., проф. Штефанича Д.А., (протокол № 12 від 24.06.2015р.)

**ISBN 978-966-654-383-0**

## ЗМІСТ

Вступ.....	5
Розділ 1. Маркетинговий менеджмент, його основні цілі, принципи та завдання.....	7
1.1. Сутність та етапи становлення маркетингового менеджменту.....	9
1.2. Завдання та цілі маркетингового менеджменту.....	12
1.3. Функції та методи маркетингового менеджменту.....	14
1.4. Принципи маркетингового менеджменту.....	17
1.5. Проблеми впровадження маркетингового менеджменту на підприємствах України .....	21
Розділ 2. Процес маркетингового менеджменту.....	27
2.1. Поняття процесу маркетингового менеджменту та його завдання.....	28
2.2. Етапи процесу маркетингового менеджменту.....	30
2.2.1. Аналіз ринкових загроз та можливостей .....	30
2.2.2. Відбір цільових ринків.....	35
2.2.3. Розробка продуктової стратегії .....	38
2.2.4. Розробка комплексу маркетингу.....	38
2.2.5. Впровадження заходів маркетингу в діяльність підприємства... ..	40
Розділ 3 . Організація маркетингового менеджменту.....	45
3.1. Сутність та принципи організації маркетингового менеджменту.....	46
3.2. Процес створення маркетингових організаційних структур.....	53
3.3. Організаційна культура.....	55
Розділ 4. Організаційні структури управління маркетингом.....	64
4.1. Місце маркетингових служб в системі маркетингового менеджменту..	65
4.2. Базові типи організаційних структур служби маркетингу та їх характеристика.....	70
4.3. Характеристика змішаних (комбінованих) структур служби маркетингу.....	78
Розділ 5. Завдання та функції підрозділів служби маркетингу.....	87
5.1. Необхідність визначення завдань і функцій структурних підрозділів служби маркетингу.....	88
5.2. Завдання та склад функцій підрозділу з прогнозування та планування маркетингу.....	89
5.3. Завдання та функціональні обов'язки підрозділу з маркетингових досліджень.....	92
5.4. Завдання та функції підрозділу зі збуту.....	95
5.5. Завдання та склад функцій підрозділу з реклами та стимулювання збуту.....	97
5.6. Завдання та функції підрозділу з сервісного обслуговування.....	99
Розділ 6. Сутність та система маркетингового планування.....	103
6.1. Характеристика маркетингового планування, його цілі та завдання....	104
6.2. Принципи і методи маркетингового планування.....	107
6.3. Види маркетингових планів.....	115

6.4. Процес маркетингового планування.....	119
Розділ 7. Маркетингові стратегії.....	126
7.1. Сутність маркетингових стратегій.....	127
7.2. Види маркетингових стратегій.....	131
7.3. Вибір оптимальних маркетингових стратегій.....	135
Розділ 8. Стратегічне маркетингове планування.....	147
8.1. Зміст стратегічного маркетингового планування, його мета та завдання .....	148
8.2. Етапи стратегічного маркетингового планування.....	154
8.2.1. Склад етапів стратегічного маркетингового планування.....	154
8.2.2. Місія підприємства.....	156
8.2.3. Стратегічний аналіз середовища підприємства.....	158
8.2.4. Визначення маркетингових цілей та стратегій.....	162
8.2.5. Підготовка маркетингового стратегічного плану.....	164
8.2.6. Складання бюджету.....	164
8.3. Структура стратегічного маркетингового плану.....	165
Розділ 9. Тактичне і оперативне планування маркетингу.....	175
9.1. Сутність тактичного маркетингового планування.....	176
9.2. Особливості маркетингового оперативного планування.....	181
9.3. Порядок розроблення маркетингових тактичних і оперативних планів	183
Розділ 10. Розробка маркетингових програм.....	190
10.1. Сутність та основні завдання маркетингових програм.....	191
10.2. Класифікація програм маркетингу.....	193
10.3. Процес розробки маркетингових програм.....	197
Розділ 11. Контроль маркетингової діяльності.....	207
11.1. Сутність маркетингового контролю, його типи, цілі та методи .....	208
11.2. Контроль за виконанням річних планів.....	211
11.3. Контроль прибутковості.....	214
11.4. Маркетинговий аудит.....	217
Додаток 1.....	230

## Вступ

Ефективне здійснення маркетингової діяльності вимагає залучення до її реалізації висококваліфікованих спеціалістів з маркетингу з сучасним економічним мисленням. Це потребує належної підготовки магістрів, вивчення ними сучасних фахових дисциплін. Однією з таких дисциплін є маркетинговий менеджмент. Успішне його освоєння в стінах вищого навчального закладу дозволить майбутнім фахівцям спрямувати управлінські маркетингові зусилля виключно на виконання вимог ринку, сфокусувати роботу всіх функціональних відділів компанії в русло потреб споживачів. Тому можна стверджувати, що маркетинговий менеджмент – це та база, оволодіння якою забезпечить підняття рівня маркетингової діяльності підприємства на якісно новий щабель і досягнення ними поставлених маркетингових завдань.

З іншого боку, треба зазначити, що навчальної літератури з маркетингового менеджменту, яка б комплексно висвітлювала його питання, ще недостатньо. Тому навчальний посібник, що пропонується, дозволить в якійсь мірі цей пробіл усунути.

Зміст навчального посібника охоплює:

- загальнотеоретичні питання (сутність маркетингового менеджменту та його процес);
- організацію маркетингового менеджменту (сутність організації маркетингового менеджменту, побудову організаційних структур управління маркетингом, їх завдання та функції);
- планування маркетингу (загальні питання планування маркетингу, розробка та вибір маркетингових стратегій, стратегічне, тактичне та оперативне маркетингове планування та формування маркетингових програм);
- маркетинговий контроль і аудит.

Структура навчального посібника відповідає основним функціям маркетингового менеджменту. Це надає йому як теоретичного, так і практичного характеру.

Крім використання навчального посібника для підготовки фахівців з маркетингу, він може бути придатним і для практичного використання працівниками маркетингових служб підприємств. Включення до його структури такого розділу як завдання та функції підрозділів служби маркетингу надає навчальному посібнику більшої можливості застосування його в практичній діяльності сучасних компаній.

Маркетинговий менеджмент як навчальна дисципліна тісно пов'язаний з такими курсами як маркетинг, маркетинговий аналіз, маркетингове планування, стратегічний маркетинг. Він повинен вивчатися студентами після опанування перерахованих дисциплін.

Окремі розділи і параграфи підготували:

д.е.н., проф. Штефанич Д.А.: вступ, розділи 1 та 8;

к.е.н., доц. Заячківська Г.А.: розділи 2 і 3;

доц. Братко О.С.: розділ 4;

к.е.н., доц. Дячун О.Д.: розділи 5 та 8;

к.е.н., доц. Семенюк С.Б.: розділи 6 та розділ 7;

к.е.н., доц. Мигаль О.Ф.: розділи 9 і 10;

к.е.н., ст. викладач Зацна Л.Я.: розділ 11;

аспірант Демкура Т.В.: розділи 4 та 7.

Відповідальність за зміст окремих розділів навчального посібника несуть їх автори.

Структура розділів навчального посібника «Маркетинговий менеджмент»:

А – Теоретична частина

Б – Контрольні запитання

В – Використана література

Г – Тести для перевірки знань студентів

**МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ЙОГО ОСНОВНІ ЦІЛІ,  
ПРИНЦИПИ ТА ЗАВДАННЯ**

**A. Теоретична частина**

- 1.1. Сутність та етапи становлення маркетингового менеджменту*
- 1.2. Завдання та цілі маркетингового менеджменту*
- 1.3. Функції та методи маркетингового менеджменту*
- 1.4. Принципи маркетингового менеджменту*
- 1.5. Проблеми впровадження маркетингового менеджменту на підприємствах України*

## 1.1. Сутність та етапи становлення маркетингового менеджменту

В сучасних умовах успішне функціонування підприємств можливе за умов здійснення ефективного маркетингового менеджменту. За його допомогою забезпечується цілеспрямована ринкова орієнтація фірм, реалізація курсу компанії на стратегічний підхід в маркетинговій діяльності, мобілізація структурних підрозділів підприємства на виконання поставлених цілей і завдань.

Маркетинговий менеджмент це, образно кажучи, економічний компас, використовуючи який, підприємства рухаються в правильному напрямі. Марк Твен, якимось жартуючи, сказав, що хто не знає куди прямує, дуже здивується, попавши не туди.

Що ж представляє собою маркетинговий менеджмент? Щоб дати правильну відповідь на поставлене запитання, треба, насамперед, в'яснити сутність менеджменту взагалі. Слово «менеджмент» в перекладі з англійської мови (management) означає « управління». Зародилося воно досить давно. Його історія обчислюється декількома тисячоліттями. Вважається, що промислова революція XVIII століття, характерною ознакою якої був перехід до створення великих підприємств, послужила могутнім поштовхом до подальшого розвитку управління.

В теоретичному відношенні питанням управління в свій час була приділена значна увага А. Смітом і Д. Рікардо.

Час появи управління як науки припадає на вісімдесяти роки дев'ятнадцятого століття. В цей період (1881 р.) Д. Вартон видав книжку з управління, на базі якої проводилося викладання цієї дисципліни у місцевому коледжі.

Наступним кроком у розвитку управлінської науки стала праця Ф. Тейлора «Принципи наукового управління».

Важливим внеском у цьому напрямі стала невдовзі організована Хорлоу Персом наукова конференція.

На нинішньому етапі економічного розвитку поняття управління і менеджменту асоціюється одне з одним, розглядаються як рівнозначні. Зараз із системи менеджменту виділено ряд його видів: виробничий (операційний), фінансовий, маркетинговий, інвестиційний, менеджмент-ризик та інші. Таким чином, маркетинговий менеджмент – це одна із різновидностей системи менеджменту як управління.

В літературі зустрічається різні варіанти визначення сутності маркетингового менеджменту. Так у вікіпедії (вільна енциклопедія) зазначається,



що маркетинговий менеджмент (анг. marketing management) – це процес, основаними складовими якого є аналіз, прогнозування, реалізація планів та контроль за здійсненням заходів, спрямованих на встановлення, зміщення і підтримання взаємовигідних обмінів з цільовими ринками для досягнення цілей підприємства (отримання прибутку, збільшення обсягів збуту, збільшення частин ринку тощо) [1].

Ф. Котлер вважає, що маркетинговий менеджмент (маркетингове управління) – це процес планування і реалізації політики ціноутворення, просування та розподілу ідей, продуктів, послуг, спрямованих на здійснення обміну для задоволення потреб як індивідів, так і організацій [2].

Відомий маркетинголог Пітер Дойль під маркетинговим менеджментом розуміє діяльність по виявленню цільових ринків, вивченню потреб визначених споживачів, розробці товарів, встановленню ціни на них, визначенню способів просування і розподілу з метою здійснення обміну для задоволення потреб зацікавлених осіб [3].

Американська маркетингова школа розглядає маркетинговий менеджмент як мистецтво і науки вибору цільових ринків, збереження і залучення нових споживачів шляхом створення, постачання і здійснення комунікацій для значимих їм цінностей [4].

У вітчизняній літературі маркетинговий менеджмент розглядають найчастіше як маркетингове управління. При цьому він трактується як процес управління маркетинговою діяльністю фірми, побудованого на засадах маркетингу. Оскільки маркетингове управління реалізується через виконання певних функцій, то і маркетинговий менеджмент ці автори розглядають як управління всіма функціями підприємства. Для підтвердження наводиться його визначення, яке запропоновано Л.В. Балабановою. Цей науковець зазначає, що маркетинговий менеджмент – це управління всіма функціями підприємства (загальними та окремими), всіма структурними підрозділами на основі маркетингу [5, с. 13].

Треба зазначити, що у всіх перерахованих визначеннях маркетингового менеджменту є певний сенс. Разом з тим можна запропонувати і інше його трактування в контексті системи менеджменту. Отже, маркетинговий менеджмент треба розуміти як логічно побудований послідовний управлінський процес, який є основною різновидністю системи менеджменту, що спрямований на виконання маркетингових завдань підприємства і має на меті задоволення потреб цільового ринку та досягнення поставлених ним цілей.

В літературі маркетинговий менеджмент трактується як управління:

- діяльністю;
- функцією;
- попитом [6].

Маркетинговий менеджмент як управління діяльністю полягає в тому що підприємства розглядаються як відкрита система. Він вимагає зміни способу мислення. Управлінська діяльність фірми спрямовується на ринок (врахування вимог споживачів, зміни ринку, його кон'юнктури і т.д.). При прийнятті управлінських рішень до уваги беруться стан зовнішнього маркетингового середовища та внутрішні можливості підприємств.

Підхід до маркетингового менеджменту як управління функцією зводиться до забезпечення тісних зв'язків на ринку через виконання різних функцій фірми (маркетингової, постачальницької, інноваційної, виробничої, фінансової та інших). При цьому її метою є задоволення потреб споживачів, яке гарантує підприємству отримання прибутку.

Маркетинговий менеджмент як управління попитом передбачає створення ринку і відповідно формування у менеджерів нового його сприйняття. У даному випадку приймаються стратегічні і оперативні рішення стосовно цільових сегментів ринку і розробляються для них елементи комплексу маркетингу.

У своєму становленні маркетинговий менеджмент пройшов ряд етапів. Вони тісно пов'язані безпосередньо з розвитком маркетингу. На думку П. Друккера маркетинг вперше появився в Японії в 1650 році. В цей період в Токіо Міцуні відкрив магазин, який за всіма ознаками відповідав універмагу. Його діяльність базувалась на принципах, які за своєю суттю нагадують принципи, що властиві сучасному маркетинговому управлінню:

- закупівля для свого магазину тих товарів, які потрібні покупцям;
- значне розширення асортименту товарів відповідно до нужд споживачів;
- пошук коштів і джерел для виробництва потрібних покупцеві товарів;
- введення практики безумовного повернення грошей покупцеві за повернений ним товар [7].

Подібну маркетингову політику інші крупні торгові фірми почали здійснювати лише через 250 років. Це перший етап маркетингового менеджменту і його можна назвати початковим, локальним і прикладним.

Другий етап маркетингового менеджменту пов'язаний з виходом маркетингу і відповідно маркетингового менеджменту за національні межі. Для нього характерним є застосування в маркетинговому управлінні маркетингових

інструментів (їх прототипів). Починаючи з початку ХХ століття і до його середини вони почали використовуватися майже у всіх світових країнах з ринковою економікою. Зазначені інструменти трансформувалися в різні концепції управління маркетингом: виробничу, товарну, збутову, концепцію традиційного маркетингу, соціально-відповідального маркетингу, маркетингу взаємодії.

На цей етап припадає створення на підприємствах маркетингових організаційних управлінських структур. В 1911 році в США появилися перші управлінські маркетингові підрозділи – відділи маркетингу і реклами. Це було віддзеркаленням реакції маркетингового менеджменту у відповідь на зростання вимог практики. З часом відділи маркетингу вдосконалювалися, пройшовши в своєму розвитку п'ять етапів від відділу збуту (по необхідності він займався організацією маркетингових досліджень і рекламою) до становлення сучасного відділу маркетингу.

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

- інтегрований маркетинг. Відповідно до нього перед суб'єктами маркетингового менеджменту стоїть завдання розробки маркетингових заходів, які б були інтегровані в маркетингову програму. Зазначені заходи охоплюють так званий маркетинг-мікс. Інтегрована маркетингова програма передбачає пропозицію певного товару чи послуги за відповідними цінами, просуванням, каналами розподілу для конкретної цільової аудиторії;

- внутрішній маркетинг. Він полягає в забезпеченні діяльності кожного співробітника компанії, включаючи і вище керівництво, на маркетингових принципах. В цьому відношенні внутрішній маркетинг представляє собою дворівневу систему. Перша включає безпосередньо маркетингові підрозділи. Виходячи із свого призначення, вони прямо реалізують функції по задоволенню потреб споживачів.

Другий рівень включає інші відділи підприємства. Їхню діяльність теж повинна пронизувати ринкова філософія. Інакше кажучи, працівники цих підрозділів, незалежно від характеру і специфіки роботи їхніх служб, мають орієнтуватися на ринок, враховувати його вимоги.

Отже, в даному випадку за допомогою маркетингового менеджменту діяльність всієї фірми повністю підпорядковується ринковим потребам;

- маркетинг партнерських відносин. Він має на меті встановити

довготривалі сприятливі стосунки між основними ринковими партнерами (споживачами, посередниками, роздрібними торговими підприємствами, постачальниками, рекламними організаціями, найманими працівниками і т.п.). Наслідком побудови таких відносин (маркетингової партнерської мережі) є якісне забезпечення потреб споживачів і отримання виробником належного прибутку.

– соціально-відповідальний маркетинг. Він вимагає врахування при здійсненні маркетингового менеджменту не тільки інтересів виробника і споживача товарів, але й соціального, етичного, екологічного та правового характеру здійснюваних маркетингових заходів, тобто і інтересів суспільства.

Таким чином, ґрунтуючись на концепції холістичного маркетингу, в процесі маркетингового менеджменту забезпечується спрямування діяльності всієї компанії на потреби ринку, комплексний підхід до реалізації маркетингових заходів і програм, а також найбільш повне задоволення нужд цільових ринків з врахуванням інтересів суспільства.

## **1.2. Завдання та цілі маркетингового менеджменту**

Поглибленому розумінню сутності маркетингового менеджменту допомагає визначення його завдань. Такими є:

а) управління ринком: дослідження ринків, їх можливостей, виявлення наявних ринків, відбір цільових сегментів ринків, позиціонування товарів на ринку;

б) формування маркетингової інформаційної системи: системи внутрішньої інформації, системи збору зовнішньої інформації, системи маркетингових досліджень та маркетингової аналітичної системи;

в) створення системи підтримки рішень (у випадках коли маркетингова інформаційна система не забезпечує належним чином досягнення поставлених перед нею цілей): системи даних, системи моделей та діалогової системи;

г) управління комплексом маркетингу: товарною політикою, включаючи і розробку нового товару, ціноутворенням, дистрибуцією та комунікаційною політикою;

д) дослідження поведінки суб'єктів ринку: споживачів, постачальників, маркетингових посередників та конкурентів;

є) реалізація маркетингових заходів: визначення маркетингових стратегій, здійснення маркетингового планування та проведення маркетингового контролю і аудиту;

і) організаційні завдання: побудова організаційних структур служби маркетингу, визначення їх функцій та чисельності працівників.

Розкриваючи сутність маркетингового менеджменту, важливо вияснити його цілі. Вони представляють собою ті результати, які мають бути досягнуті в маркетинговій діяльності. Цілі маркетингового менеджменту визначаються на основі загальних корпоративних цілей. В літературі їх поділяють на дві групи:

- кількісні цілі;
- якісні цілі.

Перші із них знаходять свій вираз в кількісних результативних показниках маркетингової діяльності. Це, зокрема такі як прибуток, рентабельність, обсяги продажу товарів, частки ринку, їх зростання.

Якісні цілі маркетингового менеджменту полягають в забезпеченні орієнтації діяльності підприємства на споживача, найбільш повному задоволенні його потреб, своєчасній реакції на зміну запитів клієнтів, усвідомленні підрозділами фірми того, що вони всі працюють виключно у руслі ринкових вимог. Якісні цілі формують так званий фірмовий ідеал. Він повинен носити довготривалий характер. Часта часова зміна фірмового ідеалу може негативно вплинути на ставлення споживачів до підприємства та його імідж. В цьому відношенні показовим є початковий ідеал, сформульований для своєї фірми Вернером Сіменсом ще у 1876 році. Він гласить так: «Хто постачає кращі вироби в кінцевому підсумку завжди залишається зверху [7]. Не дивлячись на те, що з тих пір минуло майже 140 років, ця якісна ціль маркетингового менеджменту по суті не зазнала змін. Лише за формою вона звучить дещо інше: хто краще розуміє проблеми покупця і їх вирішує, той отримує перевагу в конкурентній боротьбі і виграє. Покупець платить не за продукцію і послуги як такі. Він платить виключно за кращі пропозиції вирішення його проблем.

За часовою ознакою виділяють такі цілі маркетингового менеджменту як довготривалі (на 3-5 років), середньострокові (на один рік), оперативні (на квартал, місяць).

Варто зазначити, що цілі маркетингового менеджменту у змістовому плані та значенні як для ринку, так і для фірми можуть набувати різної ваги. В одному випадку першочергове значення може мати обсяг продажу товарів, в іншому – рівень рентабельності або темпи зростання частки ринку і т.д. Тому їх треба ранжувати за коефіцієнтом вагового значення. Відповідно і зусилля маркетингового менеджменту повинні спрямовуватися в першу чергу на досягнення найбільш важливих цілей, не упускаючи при цьому з поля зору і інші

менш значимі цілі.

### 1.3. 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 [8, с.62]. 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 (див. табл. 1.1).

*Таблиця 1.1.*

#### Функції маркетингового менеджменту та їх зміст

[розроблено автором]

Назва функцій маркетингового менеджменту	Формулювання функцій	Структура функцій
1	2	3
1. Організація маркетингу	Побудова маркетингових структур та відносин між керуючою і керованою підсистемами	1. Розробка організаційних структур служб маркетингу. 2. Постійне приведення організаційних структур до умов зміненого маркетингового середовища. 3. Встановлення ієрархічної підпорядкованості в організаційній структурі служби маркетингу. 4. Визначення змісту взаємовідносин служби маркетингу з іншими структурними підрозділами підприємства в плані

1	2	3
		<p>спрямування їхньої діяльності в русло ринкових потреб.</p> <p>5. Розрахунок чисельного складу працівників маркетингових підрозділів.</p> <p>6. Визначення функцій, прав і відповідальності маркетингових структурних підрозділів.</p>
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>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- організація розважальних поїздок для дилерів;</li> <li>- проведення конкурсів дилерів.</li> </ul>
4. Оперативний облік та оперативне регулювання результатів маркетингової	Повсякденний збір інформації про результати маркетингової діяльності і на цій основі	<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</li> </ol>

діяльності	здійснення впливу на суб'єкт управління в напрямі забезпечення ним виконання оперативних запланованих завдань	фактичного виконання оперативних завдань від їх 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 [9, с. 10]	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 [10, с. 299]. 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).

#### **1.4. 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.

Варто відрізнити принципи менеджменту від його закономірностей. Перші є суб'єктивними. Закономірності менеджменту мають об'єктивний характер. Вони віддзеркалюють відповідність управління рівню розвитку суспільства, спрямовані на досягнення взаємозв'язку керованої і керуючих підсистем. Разом з тим між принципами менеджменту та його закономірностями існує тісний діалектичний взаємозв'язок.

Принципи маркетингового менеджменту можна поділити на дві групи:

- загальні принципи;
- специфічні принципи.

Перші із них є спільними для будь-якої різновидності систем менеджменту.

Специфічні принципи є характерними лише для маркетингового менеджменту.

Загальні принципи менеджменту були розроблені ще Анрі Файолем. Однак до нього Ф. Тейлор, представник школи наукового управління, при вирішенні цього питання основну увагу приділив дослідженню технології виробництва. Він вважав, що людина – це елемент цієї технології. А. Файоль підійшов до принципів менеджменту інакше. Він, на відміну від Ф. Тейлора, який пропонував будувати управління «знизу», дотримувався протилежної думки. Він розглядав діяльність організації з позиції керівника. Ним вперше була висунута думка про виділення управління в самостійну науку.

А. Файоль у відомій праці «Загальне і промислове управління» запропонував 14 принципів управління, об'єднаних в такі групи: структурні принципи, принципи процесу, принципи кінцевого результату [11, с.75-79].

З певними змінами і доповненнями вони діють і на сьогоднішній день.

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.

Другу групу принципів маркетингового менеджменту, як вже відмічалось вище, складають специфічні принципи. Вони, в свою чергу, підрозділяються теж на дві підгрупи:

а) традиційні;

б) принципи, які відображають нові тенденції в маркетингу і менеджменті.

Першу підгрупу представляють такі принципи:

– орієнтація маркетингового менеджменту на найбільш повне задоволення потреб споживачів з одночасним забезпеченням досягнення підприємством поставлених його власних маркетингових цілей. В ланцюгу «споживач-виробник» ринок є первинним, основним. Проте його не можна протиставляти виробництву. Зазначений ланцюг повинен представляти собою єдине ціле. Виробник працює виключно для ринку і в межах потреб споживача;

– постійне вивчення ринку, його стану, запитів споживачів. Цей принцип дозволяє підприємству правильно і об'єктивно оцінити ринкову ситуацію, підлаштувати до неї свою діяльність;

– формування в ряді випадків очікуваного ринкового попиту через проведення заходів маркетингових комунікацій (реклами, стимулювання збуту, зв'язків з громадськістю, виставкової діяльності і т.п.). Яскравим прикладом в цьому відношенні є рекламування моди на певні товари, яка матиме місце в наступних сезонах (одягу, взуття і т.д.). Реалізація цього принципу маркетингового менеджменту дозволить виробникам краще підготувати свою матеріально-технічну базу для випуску відповідних товарів і, таким чином, отримати належний маркетинговий результат. Цього не можна в достатній мірі досягти, лише своєчасно реагуючи на зміни споживчих смаків покупців. Звичайно, у переважній більшості (і це вірно) фірми підпорядковують свою маркетингову діяльність під зміну уподобань споживачів. Проте не можна нехтувати і зазначеним вище принципом маркетингового менеджменту;

– спрямованість діяльності всіх функціональних і виробничих підрозділів підприємства в ринкове русло. Іншими словами, мова йде про те, щоб маркетингом займався не тільки відділ маркетингу, а й підприємство в цілому. В цьому відношенні показовим є вислів Девіда Пакарда: «Маркетинг є занадто важливим, щоб довіряти його тільки відділу маркетингу» [12]. Цей принцип означає, що діяльність будь-якого підрозділу повинна нести ринкове спрямування. Наведемо приклад, який торкається відділу головного технолога, до функцій якого входить розробка нових та вдосконалення діючих технологічних процесів. Здавалось би, яке відношення ця служба має до ринку. Відповідь однозначна – пряме. Характер технологічних процесів, їх якість впливають на величину трудових затрат, матеріальних ресурсів, витрат теплової і електричної енергії, якісні властивості майбутнього товару. Всі названі параметри визначають розмір виробничих затрат, а отже і ціну виробу. Таким чином, відділ головного технолога є активним учасником формування маркетингової цінової політики фірми. Відповідним чином можна обґрунтувати необхідність ринкового спрямування діяльності і будь-якого іншого підрозділу підприємства.

До другої підгрупи 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 [13, с. 56]. 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.

### **1.5. Проблеми впровадження маркетингового менеджменту на підприємствах України**

Не дивлячись на роль і значення маркетингового менеджменту в діяльності українських компаній, його впровадження в практичну діяльність нашою хується на ряд проблем. Серед них можна виділити наступні проблеми:

– недостатня інформаційна забезпеченість прийняття маркетингових рішень. Як відомо, основним джерелом отримання інформації в ринкових умовах є проведення маркетингових досліджень. На їх важливість вказують такі дані. У США більше 90% різних компаній та фірм займаються маркетинговими дослідженнями. У ФРН та Великобританії цей показник складає 75%. Для порівняння варто зазначити, що на Україні кількість великих підприємств, які використовують результати маркетингових досліджень в практичній діяльності, не перевищує 15% [14].

Разом з тим треба підкреслити, що розвиток дослідницької індустрії в країні в останні роки поживався. Це пояснюється насамперед влиттям в економіку

України значної кількості зарубіжних компаній. Вони традиційно проводять маркетингові дослідження з метою забезпечення ефективності маркетингового менеджменту.

Також і вітчизняні підприємства все більше і більше приходять до висновку про важливість маркетингових досліджень як основного джерела інформації для здійснення успішного маркетингового управління. Проте відсутність належних коштів для цих цілей, а також глибока економічна криза, в якій знаходиться економіка України, не дозволяють проводити їх в достатній мірі;

– кадрова проблема. Суть її зводиться до наступного:

а) недостатнє забезпечення маркетингових служб підприємств працівниками маркетингових спеціальностей. Нерідкісні випадки, коли керівні посади керівників маркетингових структурних підрозділів займають особи без відповідної кваліфікації. В кращому варіанті вони укомплектовуються кадрами економістів (не маркетологами). В гіршому випадку ці посади займають працівники з технічною освітою. Зрозуміло, що в останніх склалися певні стереотипи. При вирішенні маркетингових питань перевага ними віддається технічному аспекту проблеми. Цим в певній мірі і пояснюється, що маркетингова діяльність підприємств в багатьох випадках покладена на плечі відділу маркетингу. Ринкове спрямування роботи інших функціональних підрозділів – явище не часте;

б) особливо відчувається дефіцит інтернет-маркетологів. За даними порталу [rabota.ua](http://rabota.ua) за рік (квітень 2011 – квітень 2012 років) кількість вакансій інтернет-маркетологів в квітні 2012 року порівняно з аналогічним періодом 2011 року зросла в 1,7 рази [15]. Більша затребуваність професій цього профілю характерна для малих підприємств (з чисельністю до 20 осіб). Для фірм з числом працівників від 20 до 100 осіб ця цифра складає 34 %, підприємств з чисельністю від 100 осіб до 500 – відповідно 12%, а при кількості працюючих понад 500 чоловік – 4% [15];

– наявність психологічного бар'єру у певної частини працівників, задіяних у маркетинговому менеджменті. Він проявляється в недооцінці маркетингу, його можливостей, віддачі пріоритету насамперед виробничій сфері. Така ситуація має під собою певне підґрунтя – тривалу економічну кризу, складне фінансове становище фірм. Частина працівників підприємств (керівники різних рівнів управління, а також ті, що займаються безпосередньо маркетингом) працювали в доринковому періоді і у них сформувався відповідний стереотип економічного мислення. Цим і іншими факторами можна пояснити той стан маркетингової діяльності на підприємствах, який має зараз місце;

– недосконалість організаційних маркетингових структур. Мова йде про те, що служба маркетингу ще не стала мозковим центром підприємства, не виконує в достатній мірі координування діяльності інших відділів фірм з позицій ринкового спрямування. Практика засвідчує, що в цьому відношенні немає чіткості у визначенні завдань та функцій структурних маркетингових підрозділів. Не завжди організаційна структура служби маркетингу відповідає маркетинговій ситуації (зміні зовнішнього середовища, появи нових конкурентів, ринків збуту, споживчих пріоритетів і т.п.);

– недооцінка стратегічного підходу до маркетингового управління. Він означає здатність розробляти стратегію маркетингової діяльності, її тактику, пристосовувати їх до стану зовнішнього і внутрішнього маркетингового оточення, уміння знаходити перспективні напрями успішної діяльності фірм. Натомість в практичній діяльності підприємств превалює орієнтація на поточний маркетинговий успіх.

Усунення викладених проблем в впровадженні маркетингового менеджменту на підприємствах дозволить підвищити його ефективність, послужить запорукою успішної їх діяльності.

## **Б. 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.

## **В. Використана література**

1. Маркетинг – Вікіпедія [Електронний ресурс] – Режим доступу: [uk.wikipedia.org](http://uk.wikipedia.org).Маркетинг.

2. Розуміння і процеси маркетингового менеджменту. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [bukvar.su](http://bukvar.su) >... 136903 marketingovo – menedzhmentu utml/
3. Сутність і основні категорії маркетингового менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [lib. Into.>dook/fb/mm/2011](http://lib. Into.>dook/fb/mm/2011).
4. Еволюція маркетингового менеджмента. [ Електронний ресурс]. – Режим доступу: [Studbooks.vet>49576 marketingovo menedzhmenta](http://Studbooks.vet>49576 marketingovo menedzhmenta).
5. Маркетинговий менеджмент: Навч. Посібник за ред. Л.В. Балабанової. - Київ: Знання, 2004.
6. Сущность маркетингового управления предприятием. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [management –study. ru> sushnost – marketingovogo...](http://management –study. ru> sushnost – marketingovogo...)
7. Процес маркетингового менеджменту. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [pidruchniki. com> 10561112749578/marketing/ protses,,](http://pidruchniki. com> 10561112749578/marketing/ protses,,)
8. Осовська Г. В. Основи менеджменту: Навч. Посібник. – К.: Кондор, 2003.
9. Штефанич Д. та інші. Маркетинговий аналіз. – Тернопіль: Економічна думка, 2012.
10. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. – Київ: Академвидав, 2003.
11. Файоль Анрі. Загальне і промислове управління. – М., 1923.
12. Что руководитель должен знать о маркетинге. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [brikconsulting.com.ua.sybiog...chto...o marketinge](http://brikconsulting.com.ua.sybiog...chto...o marketinge).
13. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. – СПб.: Питер, 2012.
14. Проблеми розвитку маркетингових досліджень в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [nauka.kuchir.mk.ua>?p=8139](http://nauka.kuchir.mk.ua>?p=8139).
15. Интернет – маркетолог. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [vkurse>ua business/internet-marketolog.html](http://vkurse>ua business/internet-marketolog.html).

## **Г. 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 маркетингологів?**

- 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 онлайнкову 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.

## ПРОЦЕС МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### **A. Теоретична частина**

*2.1. Поняття процесу маркетингового менеджменту та його завдання*

*2.2. Етапи процесу маркетингового менеджменту:*

*2.2.1. Аналіз ринкових загроз та можливостей*

*2.2.2. Відбір цільових ринків*

*2.2.3. Розробка продуктової стратегії*

*2.2.4. Розробка комплексу маркетингу*

*2.2.5 Впровадження заходів маркетингу в діяльність підприємства*

## 2.1. Поняття процесу маркетингового менеджменту та його завдання

Здійснення послідовних заходів щодо планування, організації та контролю маркетингової діяльності підприємства обумовлює необхідність розробки процесу маркетингового менеджменту.

Відомий американський вчений Ф. Котлер вважає, що процес маркетингового менеджменту включає аналіз ринкових можливостей, розробку маркетингових стратегій, планування маркетингових програм (комплекс маркетингу) і управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Визначення сутності процесу маркетингового менеджменту базується на положенні теорії організацій, яка визначає процес як сукупність взаємопов'язаних послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату. У сучасній економічній літературі маркетинг розглядається як теорія і практика процесу прийняття управлінських рішень щодо ринково-продуктової стратегії підприємства та найбільш ефективна форма погодження економічних інтересів суб'єктів ринку, а маркетинговий менеджмент – як управлінська діяльність, яка пов'язана із здійсненням організації, планування та контролю маркетингових заходів. Діяльність підприємства у сфері маркетингового менеджменту передбачає дослідження маркетингового середовища, результатом чого є визначення його сильних і слабких сторін, ринкових можливостей та загроз. Отримані можливості зумовлюють обґрунтування ринково-продуктової стратегії як логічної схеми маркетингових заходів, за допомогою якої підприємство прагне виконати завдання маркетингу. Ринкова стратегія включає стратегію зростання, стратегію охоплення ринку, конкурентну стратегію та стратегію позиціонування. Продуктова стратегія передбачає розробку товарної, цінової, збутової та комунікаційної стратегій. На основі продуктової стратегії розробляють комплекс маркетингу та впроваджують заходи маркетингу у діяльність підприємства. Розробка ефективної ринково-продуктової стратегії та елементів комплексу маркетингу сприяє мінімізації сфери розбіжностей економічних інтересів підприємства (максимізація доходу) і споживачів (максимальне задоволення потреб з мінімальними витратами) та їх реалізації.

Виходячи з вищевикладеного, процес маркетингового менеджменту – це сукупність послідовних управлінських рішень щодо організації, планування та контролю маркетингової діяльності підприємства, прийнятих у результаті проведення аналізу ринкових можливостей і загроз, розробки ринково-

продуктової стратегії та елементів комплексу маркетингу з метою реалізації економічних інтересів суб'єктів ринку.

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: концепції 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. Наприклад, візія McDonald's – стати кращою в світі мережею ресторанів швидкого обслуговування. 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. Етапи процесу маркетингового менеджменту**

### **2.2.1. Аналіз ринкових загроз та можливостей**

Зміст процесу маркетингового менеджменту розкривається через характеристику його основних етапів (рис.2.1).

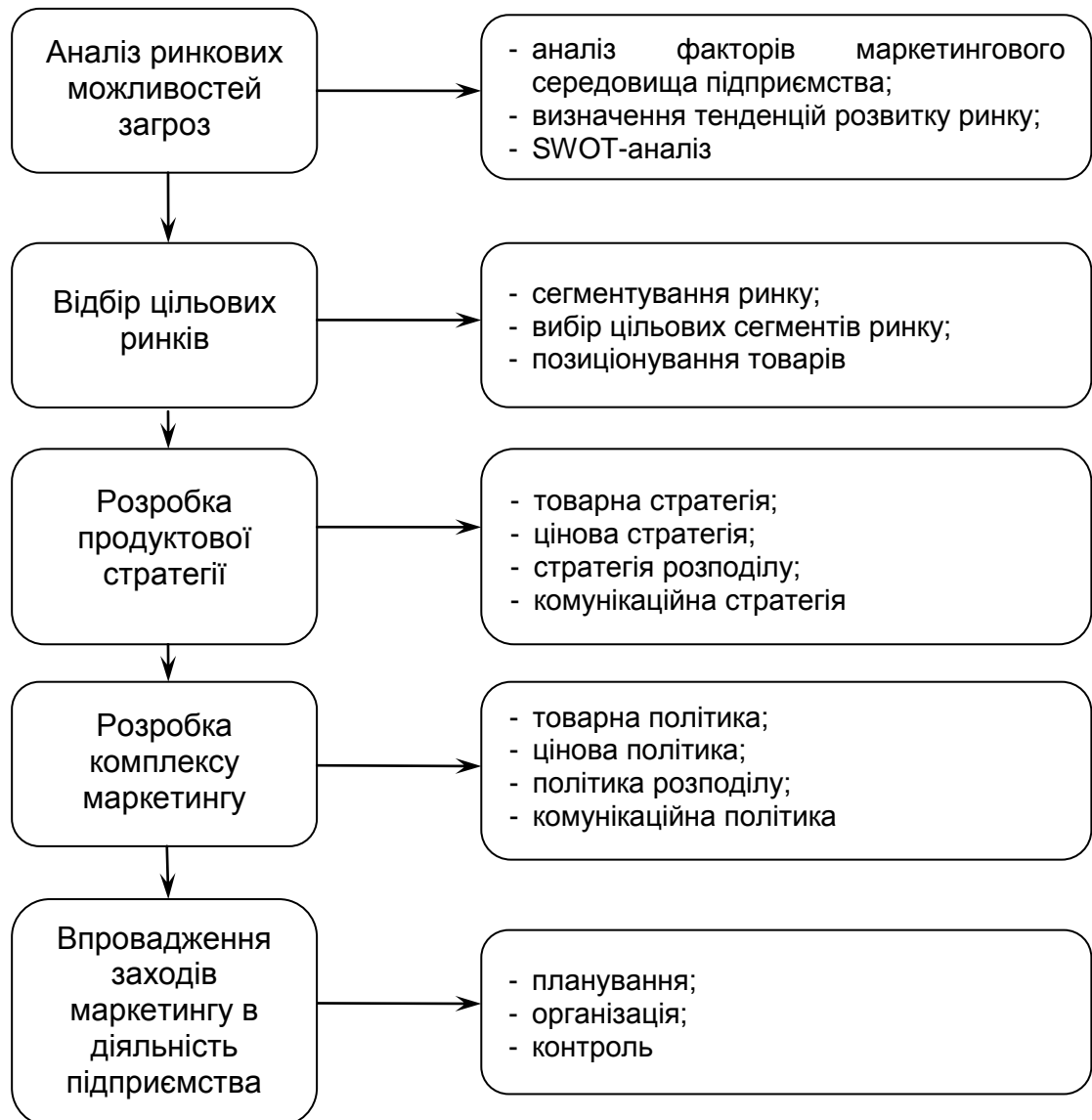
Отже, першим етапом процесу маркетингового менеджменту є аналіз ринкових можливостей. Ринкова можливість – це привабливий напрям діяльності підприємства на ринку. Основне завдання цього етапу полягає в оцінці будь-якої можливості з точки зору її відповідності цілям і наявним ресурсам підприємства з метою визначення перспектив його розвитку.

Процес аналізу ринкових можливостей включає:

- аналіз факторів маркетингового середовища, які впливають на діяльність підприємств;
- визначення тенденцій розвитку ринку;
- проведення SWOT-аналізу.

Маркетингове середовище представляє собою сукупність факторів макросередовища та суб'єктів зовнішнього та внутрішнього мікросередовища компанії. Воно розкриває нові ринкові можливості для підприємства та створює ринкові загрози.

Макросередовище включає політико-правові, економічні, демографічні, соціально-культурні, технологічні та природні факторів, що впливають на діяльність підприємства. Політико-правові фактори відіграють важливу роль при визначенні перспектив та пріоритетів діяльності сучасного підприємства.



**Рис. 2.1. Процес маркетингового менеджменту**

*[розроблено автором ]*

Маркетингові рішення багато в чому диктуються особливостями політичного середовища, до складу якого входять органи законодавчої влади та урядові установи, а також різні політичні групи, що формують політику країни та впливають на діяльність підприємств. Помітну роль у розвитку підприємницької активності відіграють політична стабільність або політичні конфлікти в країні.

Факторами правового середовища є:

- закони та нормативні акти, що регулюють підприємницьку діяльність;
- фінансові та податкові інструкції, які мають вплив на рентабельність підприємств.

Аналіз законів та інших нормативних актів, які встановлюють правові норми і рамки відносин, дає можливість підприємствам визначати допустимі межі дій і прийнятні методи відстоювання своїх інтересів.

Важливе місце у макросередовищі посідає економічне середовище, яке складається з факторів, що впливають на купівельну спроможність населення і характер покупок. До основних параметрів економічного середовища відносять макроекономічні фактори (ВВП, рівні інфляції та безробіття, система оподаткування, процентні ставки за кредит та інші фактори, що здатні вплинути на розвиток ринку або попиту) та доходи споживачів (рівень доходів населення, структура їх розподілу тощо).

Найсуттєвішими факторами макросередовища вважають демографічні фактори. Зростання чисельності населення приводить до зростання потреб, що при вираженій купівельній спроможності сприяє розвитку ринку. Вікова структура населення, розподіл за статтю та національністю, народжуваність, смертність та ін. мають значний вплив на формування попиту.

Вагомими є фактори соціально-культурного середовища, які визначають бажання і поведінку людей, формують їх відносну ідентичність, що є важливим при формуванні комплексу маркетингу. Індикаторами виступають такі культурні виміри як знання, релігія, мораль, мистецтво, звичаї і традиції, тобто нематеріальні цінності, які визначають стиль життя людей. Придбання товарів і послуг часто відбувається для підтвердження соціального статусу. Стиль життя і поведінка різних груп покупців впливають на процес прийняття рішення про купівлю і вимагає відповідних маркетингових дій підприємств.

Аналіз технологічного середовища дозволяє своєчасно виявити ті можливості, які розвиток науки і техніки відкриває для виробництва нових видів товарів і послуг, їх збуту, вдосконалення обслуговування. Дослідження технологічного середовища відбувається за такими напрямками: поява нових технологій виробництва, інформаційних технологій та технологій обслуговування.

Для прийняття рішення щодо стратегії і тактики маркетингової діяльності підприємствам необхідно враховувати природні фактори. Їх дослідження дає змогу визначити кліматичні особливості, географічні показники регіону або країни, забезпеченість природними ресурсами, забруднення навколишнього середовища та ін.

До мікросередовища відносяться суб'єкти зовнішнього середовища, що прямо впливають на діяльність підприємства (споживачі, конкуренти,



посередники і т. д.) та внутрішнє середовище (фактори, що контролюються вищим керівництвом фірми і фактори, які обумовлені і контрольовані службою маркетингу). Відповідно до основного завдання маркетингу підприємство повинно визначати попит споживачів, врахувати діяльність конкурентів на ринку, налагодити співробітництво з посередниками, заручитися підтримкою контактних аудиторій. Кожний із зазначених чинників може впливати на досягнення мети підприємства. При цьому важливо підкреслити, що підприємство може здійснювати вплив на характер і зміст цієї взаємодії, тобто приймати активну участь у формуванні можливостей і запобіганню появи загроз його діяльності.

Метою дослідження споживачів є визначення того, які товари і послуги будуть користуватись найбільшим попитом, на який обсяг продажів можна розраховувати, наскільки можна збільшити коло потенційних клієнтів. Знання потреб споживачів та їхніх вимог до товарів і послуг є основною передумовою формування комплексу маркетингу.

Дослідження основних конкурентів підприємства проводять за такими напрямками: вивчення конкурентоспроможності товарів і послуг, ефективності маркетингової діяльності за кожним з елементів комплексу маркетингу та конкурентоспроможності підприємства-конкурента загалом. Велике значення має вивчення якісних характеристик конкурентів: репутації, престижу, досвіду керівництва, пріоритетів на ринку, гнучкості стратегії маркетингу, ефективність продуктової, цінової, збутової та комунікаційної стратегій, організація та контроль маркетингу, рівень обслуговування клієнтів, реакція конкурентів на зміну ринкової ситуації, а також визначення показників, які відображають сильні і слабкі сторони конкурентів.

Важливим для діяльності підприємств є вибір та оцінка постачальників, які поставляють ресурси, необхідні для виробництва товарів і послуг. Напрямами їх дослідження є аналіз якості продукції, цін, умов постачання, обсягів поставок та ін.

Дослідження посередників включає аналіз частки їх ринку, потенціалу, розміру збутової мережі, фінансової стабільності, репутації тощо.

Специфічну функцію виконують контактні аудиторії, які становлять сукупність незалежних суб'єктів, що проявляють реальний чи потенційний інтерес до підприємства та опосередковано впливають на розвиток ринку. До них відносяться фінансові інститути й організації, державні установи, засоби масової інформації, групи громадських дій тощо. Вони можуть сприяти або протидіяти діяльності підприємства на ринку.

Аналіз можливостей підприємства передбачає дослідження його внутрішнього середовища з метою визначення сильних і слабких сторін за такими напрямками як організація управління, персонал, виробництво, маркетинг, фінанси, збут.

Маркетингове середовище відзначається нестабільністю, що вимагає його регулярного моніторингу й оперативної реакції на зміну ринкової ситуації. З одного боку, підприємства проводять статистичний аналіз сукупності важливих з точки зору маркетингу ринкових показників, а з іншого – для успішного проведення маркетингової діяльності необхідним є аналіз навколишнього середовища в динаміці, що дає можливість виявити тенденції його розвитку.

Для аналізу маркетингових можливостей переважно використовують SWOT-аналіз. Його суть зводиться до аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємств. Аналіз внутрішнього середовища підприємства проводиться з метою визначення сильних і слабких сторін, які зумовлюють його конкурентні переваги і недоліки. Порівняння результатів аналізу зовнішнього середовища з тенденціями розвитку ринку дає змогу виявити можливості і загрози, які можуть вплинути на діяльність підприємства.

Результати аналізу факторів маркетингового середовища підприємства дозволяють прийняти рішення про тип ринку, на якому буде працювати підприємство: споживчий чи промисловий. Споживчий ринок – особи або домогосподарства, які купують товари або послуги для особистого споживання. Промисловий ринок – сукупність осіб та організацій, які закупають товари та послуги з метою їх використання у виробництві, перепродажу, здачі в оренду або передачі іншим суб'єктам ринку.

Іншим способом пошуку нових ринкових можливостей підприємства є використання сітки розвитку товару і ринку. Її складовими є:

- більш глибоке впровадження на ринок. Цей напрям передбачає збільшення обсягів продажу товарів існуючій групі покупців (існуючий товар – існуючий ринок). Він застосовується для ненасичених ринків та у випадку, коли не до кінця використано можливості товару і ринку. Підприємство прагне збільшити обсяг продажу продукції на освоєних ринках шляхом розвитку первинного попиту (залучення нових споживачів товару, пошук нових можливостей використання тощо), збільшення частки ринку (зміна позиціонування товару, зниження ціни, розширення мережі збуту) та інше;

- розширення меж ринку (новий ринок – існуючий товар) – пошук нових ринків для існуючого товару шляхом пропозиції товарів для нових сегментів

ринку, зміни позиціонування товару, пошуку нових каналів збуту, виходу на нові територіальні ринки;

– розробка товару (існуючий ринок – новий товар) – створення нових товарів або їх модифікацій для існуючих ринків. Вона може бути реалізована в таких варіантах: збільшення кількості функцій або характеристик товару, розробка модифікацій товару різного рівня якості та інше;

– диверсифікація (новий товар – новий ринок) – пошук привабливих можливостей поза традиційною сферою діяльності підприємства. Це означає випуск абсолютно нового товару, який задовольняє потреби нової групи споживачів.

Після виявлення ринкових можливостей проводять оцінку їх відповідності цілям і ресурсам підприємства. Аналіз ринкових можливостей є основою для відбору цільових ринків, формування продуктової стратегії та розробки комплексу маркетингу.

### **2.2.2. Відбір цільових ринків**

Відбір цільових ринків є наступним етапом процесу маркетингового менеджменту. Він полягає у проведенні сегментування, виборі цільового ринку та позиціонуванні товару.

Сегментування ринку – це поділ його на окремі групи покупців із загальними потребами, характеристиками або поведінкою, яким необхідні певні види товарів або особливий маркетинговий комплекс. Мета сегментування – вибір сегмента або сегментів ринку, на задоволення потреб яких буде спрямована діяльність підприємства.

Сегментування ринку починається з вибору критеріїв сегментування. Найпоширенішими критеріями сегментування споживчого ринку є географічні (клімат, адміністративний розподіл, кількість мешканців), соціально-демографічні (вік, стать, рівень доходів, освіта), психографічні (соціальний клас, стиль життя) і поведінкові (очікувані вигоди, ступінь прихильності). При сегментуванні промислового ринку використовують такі критерії: галузь, місце розташування, розмір підприємства; операційні (технологія, обсяги потреб); характеристика закупівель (організація, постачання, політика закупівель); ситуаційні (обсяг замовлення, його сфера використання, терміновість виконання); характеристики фірми покупця (лояльність, ризикованість, платоспроможність) тощо.

У процесі сегментування важливим є вибір цільового ринку, тобто пошук

привабливої частини ринку, на якій підприємство має намір зосередити свої маркетингові зусилля. Цільовий ринок – це група споживачів, потреби яких найкраще відповідають цілям, ресурсам і можливостям підприємства.

Рішення щодо вибору цільового ринку приймається на основі оцінки привабливості ринкових сегментів і можливостей підприємства здійснювати діяльність на сегменті ринку. Для оцінки привабливості сегмента використовують такі фактори:

- ринкові фактори: розмір і можливості зростання сегмента, етап життєвого циклу товару, передбачуваність розвитку ринку, еластичність цін, циклічність і сезонність попиту та ін.;

- конкурентні фактори: інтенсивність і характер конкуренції, можливість появи нових конкурентів і конкуренції з боку товарів-замінників, ступінь поточної диференціації товарів;

- фактори макросередовища: економічні процеси, прояви політичних і правових факторів, ступінь регулювання ринку, дія соціальних, природних і технологічних факторів;

- інші фактори, що впливають на поточні і потенційні сильні сторони підприємства в обслуговуванні цільового ринку.

Оцінка можливостей підприємства діяти на вибраному сегменті ринку визначається наявністю фінансових ресурсів та конкурентних переваг у витратах, технологічних know-how, маркетингових можливостях та ін. Найбільш оптимальний сегмент ринку повинен мати високі рівень попиту, темпи зростання, норму прибутку та помірну конкуренцію.

Враховуючи викладені вище фактори, можливі такі варіанти виходу підприємства на ринок:

- концентрація на одному сегменті ринку. Компанія при цьому здійснює обслуговування лише єдиного сегменту, пропонуючи покупцям один якийсь товар;

- орієнтація на певну купівельну потребу. Вона передбачає пропозицію одного товару для всіх типів споживачів;

- орієнтація на конкретну групу споживачів. В даному випадку фірма приймає рішення виробляти всі види товарів лише для однієї групи покупців;

- вихід на ряд сегментів ринку, які між собою не пов'язані. Він передбачає пропозицію різних товарів сегментам, які між собою слабо або зовсім не пов'язані;

– вихід на всі сегменти ринку. Підприємство приймає рішення про охоплення всіх сегментів ринку, пропонуючи їм весь свій асортиментний набір товарів.

Формування іміджу товарів або послуг підприємства на вибраному сегменті ринку вимагає проведення їх позиціонування. Позиціонування – процес створення ринкового іміджу товару на основі виявлених мотивацій споживачів з метою формування в свідомості цільових споживачів унікального сприйняття товару, відмінного від товарів конкурентів. Прийняття рішення щодо позиціонування товарів є одним з найбільш складних у процесі формування ринкової стратегії підприємства.

При проведенні позиціонування важливо дотримуватись таких вимог: товар повинен бути чітко диференційований від товарів конкурентів, диференціація повинна мати цінність для споживачів.

Розрізняють наступні види позиціонування:

– позиціонування на основі специфічних характеристик продукту – відноситься до категорії позиціонування на основі раціональних критеріїв, тому підприємство шукає шляхи створення у свідомості потенційних споживачів сильного взаємозв'язку між товаром, його унікальними характеристиками та вигодами від використання;

– конкурентне позиціонування передбачає чіткий зв'язок з місцем, яке підприємство займає на ринку;

– позиціонування за іміджем – проводиться на основі емоційних критеріїв, його використовують у тому випадку, коли товар чи послуга мають раціональні переваги порівняно з конкурентами, однак емоційні переваги можуть привести до більшої лояльності потенційних відвідувачів.

Для позиціонування товару та підприємства на ринку можуть використовуватися такі параметри:

– атрибути товару – асоціація товару з його конкретною характеристикою;  
– переваги товару – асоціація товару з певними вигодами для споживачів або з вирішенням проблеми;

– умови застосування товару – асоціація товару з методом його використання;

– відношення до споживачів – асоціація товару з певною групою споживачів;

- відношення до конкурентів – ідентифікація товару на основі порівняння з товарами конкурентів;
- категорія товару – асоціація товару з іншими товарами на ринку;
- співвідношення «ціна-якість» – використання ціни як показника якості.

Відбір цільового ринку потребує визначення його потенціалу та місткості. Потенціал ринку – максимальний обсяг збуту підприємств галузі протягом певного часу, за певного рівня маркетингових зусиль та певних умов зовнішнього середовища. Місткість ринку – обсяг збуту товару протягом певного періоду часу, який визначається кількістю споживачів, їх купівельною спроможністю та схильністю купити даний товар.

Після вибору цільового ринку підприємству необхідно розробити для нього продуктову стратегію.

### **2.2.3 Розробка продуктової стратегії**

Важливим етапом процесу маркетингового менеджменту є розробка продуктової стратегії. Вона включає в себе рішення щодо розробки товарної, цінової, збутової та комунікаційної стратегій

Розробка товарної стратегії дає змогу забезпечити стабільний обсяг продаж та прибуток на всіх стадіях життєвого циклу товару і визначає позицію кожного виду товару або комбінації товарів по відношенню до конкурентів, що вимагає прийняття рішень за якістю, ціною та пропозицією товарів.

Стратегія ціноутворення охоплює рішення щодо визначення початкові ціни та адаптації цін відповідно до можливостей та конкурентних викликів. На розробку цінової стратегії підприємства впливають такі фактори як цілі підприємства, реальні витрати і прибутки, цінність товару для споживача порівняно з пропозицією конкурентів, відмінності між сегментами ринку, реакція конкурентів.

Розробка стратегії збуту включає вибір типу та структури каналу розподілу й управління відносинами в ньому з метою доставки цінності для клієнтів.

Стратегія маркетингових комунікацій охоплює зусилля, спрямовані на комунікації з цільовими аудиторіями та членами каналу розподілу.

### **2.2.4. Розробка комплексу маркетингу**

Наступний етап процесу маркетингового менеджменту – це розробка комплексу маркетингу.

Конкретизація продуктової стратегії вимагає прийняття рішень щодо розробки комплексу маркетингу. Він представляє собою набір змінних маркетингових факторів, що піддаються контролю, і які підприємство використовує з метою отримання бажаної реакції з боку представників цільового ринку. Зазначені змінні фактори виступають як інструменти комплексу маркетингу.

Комплекс маркетингу включає чотири елементи (4P): товар, ціну, розподіл та просування. Основними проблемами при його розробці є значна кількість комбінацій інструментів маркетингу; взаємний їх вплив, що може підвищити або послабити їх загальну дію; обмежена кількість ресурсів.

Відповідно до складових комплексу маркетингу виділяють чотири види субміксу маркетингу: товарний, ціновий, розподільчий та комунікативний, які формують відповідну маркетингову політику.

Формування товарної політики спрямоване на забезпечення послідовних рішень і заходів у вирішенні таких завдань: впровадження інновацій, забезпечення якості і конкурентоспроможності продукції, формування номенклатури і асортименту товарів, марочної політики, визначення життєвого циклу товару й управління ним та ін. Розробка і реалізація заходів товарної політики вимагає дотримання таких умов: чітке уявлення про цілі виробництва та збуту, наявність стратегії виробничо-збутової діяльності, знання ринку, реальна оцінка поточних та перспективних можливостей і ресурсів підприємства.

Аналіз ринкової ситуації створює основу для розробки гнучкої цінової політики і сприяє формуванню її цілей. При розробці цінової політики необхідно враховувати цілі підприємства, витрати, внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на ціноутворення, характер попиту, цінність товару та ін. Вона дає змогу для кожної групи, кожного виду товару та сегментів ринку встановити рівень ціни залежно від кон'юнктури ринку, етапу життєвого циклу товару та інших факторів.

Політика розподілу передбачає проведення планування, реалізації та контролю руху товарів від виробника до споживача. Її основне завдання полягає в організації оптимальної збутової мережі для забезпечення ефективної реалізації товарів і послуг. Планування товароруху розглядається як систематична розробка заходів і прийняття рішень щодо фізичного переміщення і передачі власності на товар (послугу) від виробника до споживача. Рішення щодо товароруху впливають на план маркетингу підприємства, наприклад, охоплення ринку, характер інтеграції, організацію продаж тощо. Успішне просування товару в

каналах розподілу і забезпечення їх доступності вимагає тісної співпраці усіх його ланок.

Розробка і використання різноманітних комунікативних заходів спрямоване на інформування, переконання, стимулювання покупців з метою активізації продажів, зміцнення позицій на ринку підприємства та його товарів. Комплекс заходів, за допомогою яких здійснюється політика маркетингових комунікацій фірми, включає рекламу, стимулювання збуту, персональний (особистий) продаж, паблік релейшнз і прямий продаж. Управління здійсненням комплексних маркетингових комунікацій передбачає управління реалізацією окремих складових відповідно до розробленої програми просування. Останнім часом, значного розповсюдження набула концепція інтегрованих маркетингових комунікацій – концепція планування маркетингових комунікацій, що виходить з необхідності оцінки стратегічної ролі їхніх окремих напрямків (реклами, стимулювання збуту, паблік релейшнз тощо) і пошуку оптимального поєднання для забезпечення чіткості, послідовності і максимізації впливу комунікаційних програм за допомогою несуперечливої інтеграції всіх окремих звернень. Використання цієї концепції дає змогу об'єднати всі напрямки маркетингового впливу для досягнення мети замість розпорошення коштів на окремих напрямках. З метою підвищення ефективності маркетингових комунікацій їх потрібно розглядати як управління процесом просування товару на всіх етапах – перед продажем, під час продажу і після продажу. Вибір і реалізація комунікаційних заходів визначається особливостями цільового ринку, товарів тощо.

### **2.2.5 Впровадження заходів маркетингу в діяльність підприємства**

Завершується процес маркетингового менеджменту етапом впровадженням заходів маркетингу в діяльність підприємства. Він включає системи планування маркетингу, організації маркетингової служби на підприємстві та маркетингового контролю.

Планування маркетингових заходів на підприємстві передбачає розробку конкретного плану дій щодо використання інструментів маркетингу на цільовому ринку відповідно до стратегічних цілей. Воно поділяється на стратегічне, яке спрямоване на створення й підтримку стратегічної відповідності між цілями підприємства та її маркетинговими можливостями, тактичне, що включає розробку деталізованих планів для реалізації стратегічного плану, та оперативне. Останнє деталізує тактичні плани. Річне планування маркетингу враховує



результати коригування стратегій і тактик, перевіряє відповідність розробленої та реалізованої стратегії в мінливому ринковому середовищі.

Організація маркетингової діяльності підприємства спрямована на розподіл маркетингових функцій між підрозділами, визначення виконавців та узгодження їхніх дій. Вона охоплює:

- побудову організаційних структур управління маркетингом;
- організаційну культуру і створення умов для ефективної роботи працівників маркетингових служб;
- організацію ефективної взаємодії маркетингових та інших служб підприємства.

Організаційна структура визначає види підрозділів, зв'язки та відносини між ними, рівень їх інтеграції; встановлює ступінь відокремленості підрозділів, рівень їх правової самостійності в отриманні необхідної інформації та прийняття рішень.

Мінливість ринкового середовища досить часто викликає невиконання планів підприємства. Тому необхідно здійснювати контроль за виконанням запланованих показників діяльності підприємства і вносити зміни у тактичні плани. Контроль маркетингу – систематичний процес вимірювання й оцінки результатів реалізації стратегій і планів маркетингу, здійснення коригувальних дій, які забезпечують досягнення мети. Він включає контроль за виконанням річних планів, контроль прибутковості, контроль ефективності та стратегічний контроль.

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

Таким чином, процес маркетингового менеджменту містить низку процедур, спрямованих на управління попитом цільових споживачів та задоволення їхніх потреб.

## **Б. Контрольні запитання**

1. У чому полягає сутність процесу маркетингового менеджменту?
2. Види завдань процесу маркетингового менеджменту.

3. Назвіть основні етапи процесу маркетингового менеджменту.
4. Назвіть складові процесу аналізу маркетингового середовища?
5. У чому полягає суть стратегії сегментування?
6. Які критерії використовують для оцінки привабливості сегмента?
7. Дайте характеристику стратегій охоплення ринку.
8. Охарактеризуйте види базових конкурентних стратегій.
9. Дайте характеристику стратегій конкурентної поведінки.
10. Розкрийте суть стратегій позиціонування.
11. Що таке ринкова стратегія підприємства?
12. Охарактеризуйте комплекс заходів при розробці товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики.
13. Дайте характеристику етапу процесу маркетингового менеджменту «Впровадження заходів маркетингу в діяльність підприємства».

## **В. Використана література**

1. Біловодська А.О. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. / О.А. Біловодська. - К.: Знання, 2010. — 332 с.
2. Бурцева Т.А., Сизов В.С., Цень О.А. Управление маркетингом: Учебное пособие / Т.А. Бурцева, В.С. Сизов, О.А. Цень. – М.: Экономистъ, 2005. – 271 с.
3. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / А.В. Вовчак. – К.: КНЕУ, 2000. – 100 с.
4. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 896 с.
5. Куценко В.М. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. / В.М. Куценко. – К.: МАУП, 2003. – 184 с.
6. Маркетинг: підручник / А.О. Старостіна, Н.П. Гончаров, Є.В. Крикавський та ін.; За ред. А.О. Старостіної. – К.: Знання, 2009. – 1070 с.
7. Маркетинговий менеджмент: Навч. посібник / Під заг. ред. М.І. Белявцева та В.Н. Воробйова. – К: Центр навчальної літератури, 2006. – 407 с.
8. Моисеева Н.К., Коньшева М.В. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: Учеб. пособие / Подр ред. Н.К. Моисеевой. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 304 с.

9. Старостіна А.О., Длігач А.О., Кравченко В.А. Промисловий маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика: Підручник / За ред. А.О. Старостіної. – К.: Знання, 2005. – 764 с.

10. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа /А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. 17-е изд.; пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2007. – 928 с.

11. Cant M.C., Strydom J.W., Jooste C.J., du Plessis P.J. Marketing Management. – Juta and Company Ltd, 2009. – 614 p.

12. Kotler Ph., Keller K. Marketing Management. – 14<sup>th</sup> ed. - Prentice Hall, 2012. – 812 p.

13. Stevens R.E., Loudon D.L., Wrenn B. Marketing Management: Text and Cases. - Routledge, 2012. – 392 p.

### **Г. 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.

**ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**A. Теоретична частина**

*3.1. Сутність та принципи організації маркетингового менеджменту*

*3.2. Процес створення маркетингових організаційних структур*

*3.3 Організаційна культура*

### 3.1. Сутність та принципи організації маркетингового менеджменту

Успішна діяльність підприємства на ринку потребує організації маркетингового менеджменту, що забезпечує реалізацію його ринково-продуктової стратегії. Призначення організації як функції маркетингового менеджменту полягає у створенні організаційної структури, забезпеченні виконання підрозділами служби маркетингу своїх функцій, підборі кваліфікованих кадрів, формуванні організаційної (корпоративної) культури тощо. Отже, організація маркетингового менеджменту – це процес формування організаційної структури маркетингу на підприємстві, визначення її функцій та взаємозв'язків з метою виконання поставлених цілей.

Організаційна структура управління – сукупність служб, відділів, підрозділів і окремих посадових осіб, що знаходяться у взаємозв'язку та виконують певні управлінські функції. Їх скоординована діяльність з метою досягнення цілей підприємства вимагає розподілу функцій, встановлення послідовності й термінів виконання.

Організація маркетингового менеджменту на підприємстві передбачає:

1. Побудову або вдосконалення організаційної структури управління маркетингом.

Наявність служби маркетингу на підприємстві має вирішальне значення для успішної реалізації концепції маркетингу. Універсальна схема формування організаційної структури маркетингу відсутня, оскільки залежно від специфіки діяльності підприємства вона виконує різні функції при розробці та реалізації ринково-продуктової стратегії. Необхідність концентрації керівництва на процесах маркетингового менеджменту, мінливість ринкової ситуації, загострення конкурентної боротьби, різні географічні зони діяльності, різноманітність продуктових портфелів і типів ринків призводять до виникнення різних організаційних структур управління маркетингом. Однак, найбільшого поширення набула побудова організаційної структури управління маркетингом за такими ознаками: функціональною, територіальною, товарною, ринковою та їх різними комбінаціями. Правильний вибір організаційної структури управління маркетингом створює передумови для її ефективної роботи.

2. Підбір фахівців з маркетингу відповідної кваліфікації.

Службу маркетингу необхідно укомплектувати кваліфікованими фахівцями. Цим повинен займатися керівник служби маркетингу разом з керівництвом підприємства. Насамперед визначають потребу у персоналі – проводять

планування кількісної та якісної потреби у ньому, вибирають методи розрахунку кількості працівників. При визначенні чисельності працівників служби маркетингу за кожною посадою слід враховувати напрями, масштаби, обсяги діяльності підприємства, асортимент товарів, кількість постачальників, посередників та споживачів, що визначає навантаження фахівців. Потребу в якісному і кількісному складі персоналу розраховують в єдності та взаємозв'язку. Якісна потреба, тобто потреба за категоріями, професіями, спеціальностями, рівнем кваліфікації розраховується, виходячи з професійно-кваліфікаційного поділу робіт; вимог до посад, закріплених у посадових інструкціях; штатного розкладу. Розрахунок якісної потреби супроводжується одночасним визначенням кількості персоналу за кожним її критерієм.

Відбір персоналу проводиться з внутрішніх і зовнішніх джерел. Внутрішнім джерелом є персонал підприємства в розрізі посад, який аналізують відповідно до вимог, що пред'являються до фахівців з маркетингу. Перевагами внутрішнього відбору кадрів є збереження кількості працівників на підприємстві та підвищення організаційної культури. До недоліків слід віднести необхідність реорганізації в інших відділах та відсутність кандидатів на посаду.

До зовнішніх джерел відносять випускників вузів, інформацію служб зайнятості щодо фахівців, оголошення в засобах масової інформації та ін. Однією з основних переваг зовнішнього відбору персоналу є набір працівників потрібної кваліфікації, а єдиним недоліком – додаткові витрати.

Керівники і провідні фахівці служби маркетингу повинні відповідати загальним вимогам, що висуваються до управлінських кадрів: професійна компетентність, організаторські здібності, ініціативність, креативність, вміння йти на ризик, високі моральні якості тощо. Крім того, вони повинні відповідати специфічним вимогам, що визначаються особливостями роботи у сфері маркетингу: системність знань, високі аналітичні здібності, вміння прогнозувати ситуацію і приймати ефективні рішення та ін. З метою забезпечення раціонального розміщення кадрів у службі маркетингу слід використовувати такі критерії як привабливість роботи для фахівця, професіоналізм, компетентність і рівень кваліфікації працівника.

3. Розподіл завдань, прав і відповідальності між підрозділами та працівниками в системі управління маркетингом.

Керівник служби маркетингу виконує опосередковані функції між підрозділами і співробітниками підприємства, що займаються розробкою товару, його виробництвом, стимулюванням продажів, доведенням товару до споживачів,

після продажним обслуговуванням, з одного боку, і споживачами продукції – з іншого. Працівники служби маркетингу проводять дослідження факторів бізнес-середовища, вивчаючи, насамперед, споживачів та конкурентів. Виходячи з цього, розробляють плани і програми маркетингу, визначають напрями вдосконалення маркетингової діяльності, а також доводять необхідну маркетингову інформацію до інших підрозділів підприємства. Таким чином, служба маркетингу впливає на реалізацію всіх найважливіших функцій підприємства.

Менеджери і спеціалісти у сфері маркетингу на підприємстві можуть бути представлені на п'ятьох рівнях:

- вищий стратегічний рівень маркетингового управління: заступник генерального директора з маркетингу (віце-президент, комерційний директор), маркетинг-директор (керівник служби, відділу, департаменту маркетингу);

- середній рівень представляє менеджер продукту, який координує всі види маркетингової діяльності стосовно певного товару: менеджери по ринках, продажах, роботі зі споживачами, рекламі, підтримці зв'язків з громадськістю;

- оперативно-виконавчий рівень: торговий агент, агент по рекламі, асистент менеджера з маркетингу;

- технічний рівень: менеджер по навчанню персоналу стандартизованим прийомам маркетингової діяльності з врахуванням особливостей ринку і підприємства, контролер маркетингу, що контролює проведення маркетингових заходів;

- допоміжний рівень забезпечують менеджер з маркетингових досліджень, економіст-аналітик маркетинголог, який забезпечує внутрішній аудит маркетингу, спеціаліст по комп'ютерній обробці інформації.

#### 4. Створення умов для ефективної роботи персоналу.

Зростання зацікавленості персоналу в результативності функціонування підприємства передбачає використання різних форм матеріальної та нематеріальної мотивації.

Матеріальна мотивація персоналу служби маркетингу повинна ґрунтуватися на таких принципах: рівень заробітної плати залежить від кваліфікації працівника, кількості та якості виконаної роботи, бути на рівні із оплатою праці в конкурентів. Вона включає: фіксовану заробітну плату, систему винагород та додаткові виплати.

Нематеріальна мотивація передбачає розвиток організаційної культури підприємства, проведення командоутворюючих заходів, наявність соціального пакету, програм кар'єрного зростання, організації робочого місця, заходів з



охорони праці тощо. Соціальний пакет підприємства, передбачений колективним договором, може включати:

- обов'язковий соціальний пакет – щорічна оплачувана відпустка, оплата листків тимчасової непрацездатності, оплачувані відпустки за деякими сімейними обставинами, відрахування в соціальні фонди, обов'язкове медичне страхування;

- конкурентний соціальний пакет – гнучкий робочий графік для адміністративного персоналу, надання корпоративного автомобіля керівникам підрозділів, безкоштовне навчання службовців;

- компенсаційний соціальний пакет – повернення працівнику грошових засобів, які він витрачає в процесі виконання своїх посадових обов'язків: оплата мобільного зв'язку, часткове чи повне повернення витрат на навчання тощо.

Комплексна система управління кар'єрним зростанням включає взаємопов'язані між собою цілі, функції та механізм управління кар'єрою. Цілі системи управління кар'єрним процесом повинні впливати із загальних цілей системи управління персоналом. До них слід віднести: формування, розвиток і раціональне використання професійного потенціалу кожного співробітника та підприємства загалом; забезпечення наступності професійного досвіду і культури підприємства; досягнення взаєморозуміння між підприємством і співробітником з питань його розвитку та просування; створення сприятливих умов для розвитку і просування персоналу та ін.

Основними функціями системи управління кар'єрним зростанням відповідно до цілей є: дослідження проблем, пов'язаних з виявленням потреб в управлінських кадрах, їх розвитком і просуванням; прогнозування переміщень на ключових керівних посадах; планування професійного розвитку; організація процесів навчання; активізація кар'єрних прагнень керівників, створення сприятливих умов для управління своєю кар'єрою; координація та узгодження дій різних ланок системи управління кар'єрою; контроль за виконанням функцій, оцінка ефективності управління кар'єрним зростанням на основі певної системи показників. Механізм управління кар'єрою на підприємстві повинен включати сукупність організаційно-адміністративних, соціально-психологічних, економічних і морально-етичних засобів і методів впливу на розвиток і просування співробітника.

5. Організацію ефективної взаємодії маркетингової служби з іншими підрозділами підприємства.

Ефективна взаємодія підрозділів підприємства при виконанні маркетингових функцій потребує раціоналізації розподілу завдань, прав і відповідальності між

ними. Для цього, в основному, використовують лінійну карту розподілу обов'язків, яка відображає обсяг і характер повноважень, що реалізуються кожною посадовою особою за спільної участі в реалізації маркетингових функцій, коли сфери повноважень і відповідальності двох або кількох осіб перетинаються (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Лінійна карта розподілу функціональних обов'язків**

[розроблено автором на основі 2, 3]

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

Умовні позначення:

Р – прийняття рішення;

П – підготовка рішення;

У – участь в підготовці рішення;

С – обов’язкове узгодження на стадії підготовки рішення або його прийняття;

В – виконання рішення.

До переваг використання лінійної карти розподілу функціональних обов’язків відносять:

- чітке визначення функціональних обов’язків посадовців і структурних підрозділів підприємства;
- спрощення процесу складання Посадових інструкцій;
- полегшення пошуку посадовців або структурних підрозділів, які можуть виконувати нові функції маркетингу на підприємстві;
- виявлення посадовців і структурних підрозділів підприємства, що працюють з недовантаженням або перевантаженням;
- полегшення оцінки ефективності праці посадовців і структурних підрозділів підприємства, виходячи з кінцевих результатів їх діяльності;
- можливість перерозподілу прав та обов’язків посадовців і структурних підрозділів підприємства з метою підвищення ефективності їх діяльності.

Успішна діяльність підприємства в умовах загострення конкуренції вимагає координації діяльності служби маркетингу з іншими підрозділами (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Координація діяльності служби маркетингу з іншими підрозділами підприємства [розроблено автором]**

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

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

Досягнення підприємством бажаного рівня реалізації поставлених цілей визначається, насамперед, застосуванням системи принципів організації маркетингового менеджменту. До них відносять:

- цілеспрямованість – відповідність цілям і стратегії маркетингу підприємства;
- централізація та децентралізація – оптимальний розподіл повноважень при прийнятті рішень на кожному рівні управління, а саме: централізовано приймаються рішення щодо розробки цілей і маркетингової стратегії підприємства, а децентралізовано – оперативні рішення;
- системність – взаємозв'язок виробничої, фінансової, маркетингової та інших сторін діяльності підприємства, оскільки зміна однієї з них викликає зміни в інших;
- ієрархічність – створення багаторівневої системи управління, при якій здійснюється контроль над діяльністю всіх ланок на основі оберненого зв'язку, що дає можливість коригувати виробничий процес; кожний працівник в ієрархії управління має конкретні права, несе відповідальність за покладені на нього завдання і виконує певні функції;
- координація – об'єднання зусиль підрозділів та працівників для досягнення стратегічних цілей підприємства; координація відбувається зверху вниз, внаслідок чого відповідальність розподіляється по всій структурі управління;
- послідовність – елементи процесу організації маркетингового менеджменту повинні здійснюватись в певній черговості;
- гнучкість – своєчасне реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Використання системи даних принципів є механізмом раціональної організації маркетингового менеджменту на підприємстві.

### 3.2. Процес створення маркетингових організаційних структур

Важливим питанням організації маркетингового менеджменту на підприємстві є процес створення служби маркетингу. Він складається з таких етапів:

1. Визначення поточних та перспективних цілей служби маркетингу підприємства. До них відносять розробку стратегії виробництва і збуту продукції, підготовку інформації для керівництва про ситуацію на ринку з метою прийняття рішень, координацію дій основних підрозділів підприємства для втілення рекомендацій, надання підтримки у просуванні продукції.

2. Формулювання завдань і функцій служби маркетингу. Виходячи із цілей визначаються функції, які повинні виконувати працівники служби маркетингу (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Цілі та функції служби маркетингу [розроблено автором на основі 7]

До завдань служби маркетингу, виходячи із цілей та функцій відносять:

- збір та обробку інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, у т.ч. виявлення потенційного попиту та незадоволених потреб споживачів;
- розробку довгострокових, середньострокових та поточних маркетингових планів;
- планування товарного асортименту і цін;
- організацію ефективної системи розподілу та комунікацій;
- розробку заходів по вдосконаленню управління і організації виробництва.

Виходячи з цього, служба маркетингу повинна визначати напрями вдосконалення маркетингової діяльності, розробляти плани та програми маркетингу, доводити маркетингову інформацію до всіх підрозділів підприємства.

3. Розробка, оцінка та вибір альтернативних варіантів моделі організаційної структури служби маркетингу на підприємстві. Залежно від особливостей діяльності підприємства, товарного асортименту, специфіки цільових сегментів ринку, типів каналів розподілу відбувається вибір і комбінування різних типів організаційної побудови служби маркетингу.

4. Обґрунтування кадрового складу і штатного розпису. На основі функцій служби маркетингу визначають необхідну кількість фахівців та складають штатний розпис – організаційно-розпорядчий документ, що відображає кількість відділів служби маркетингу на підприємстві, чисельність їх співробітників, а також розмір їх заробітної плати. На цьому етапі, також, затверджуються документи, що регламентують діяльність служби маркетингу, а саме: Положення про службу маркетингу та посадові інструкції.

5. Визначення забезпечення трудовими, матеріальними, фінансовими та інформаційними ресурсами, їх розподіл між підрозділами служби маркетингу. Важливою є здатність фахівців ефективно використовувати ресурси для виконання місії, досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства.

6. Контроль за процесом створення служби маркетингу (впроваджувальний контроль) з боку керівництва підприємства.

Підвищення ефективності функціонування організаційних структур маркетингу вимагає дотримання загальних вимог щодо їх створення:

- маркетингова організаційна структура повинна бути достатньо простою, легко керованою і доступною для розуміння функцій її підрозділів персоналу підприємства;

- чітка розмежованість й координованість функцій маркетингових підрозділів підприємства;
- мінімальна кількість рівнів управління по вертикалі, з точки зору раціональності й оптимальності, а по горизонталі – контроль ситуації в усіх підрозділах підприємства;
- тісна співпраця як між підрозділами служби маркетингу, так і з іншими підрозділами підприємства;
- отримання достатньо високого статусу керівника служби маркетингу, що дозволить службі активно впливати на всю діяльність підприємства.

Організаційна структура маркетингу на підприємстві залежить від обраної маркетингової стратегії й тактики та повинна змінюватися разом із ними.

### **3.3. Організаційна культура**

Розвиток організаційної культури підприємства необхідний для збільшення зацікавленості персоналу в результативності функціонування підприємства. Створення ефективної системи маркетингового менеджменту вимагає розкриття її сутності з метою визначення можливостей впливу для створення позитивного клімату на підприємстві.

Організаційна культура підприємства – сукупність найважливіших положень діяльності підприємства, обумовлених місією та стратегією розвитку, що знаходять своє відображення в соціальних нормах і цінностях, які поділяє більшість працівників.

Визначивши мотивацію працівників, розвиток взаємовідносин між ними, залучення їх до розробки загальних цілей підприємства, можна розвинути організаційну культуру до рівня корпоративної, коли інтереси і дії працівників орієнтовані на цілі підприємства загалом. Корпоративна культура – це система матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою і відбивають індивідуальність організації, виявляються у поведінці, взаємодії і спілкуванні працівників між собою та із зовнішнім середовищем. Вона є стратегічним інструментом, що дає змогу орієнтувати працівників та всі підрозділи підприємства на спільні цілі, сприяє мобілізації ініціативи, виховує відданість підприємству, покращує процес комунікації та поведінку.

Організаційна культура підприємства складається з трьох рівнів:

- зовнішніх ознак – етикет, легенди, міфи, звичаї, традиції тощо;
- цінностей підприємства;

– внутрішньо-організаційних норм і соціальних ролей, які регулюють поведінку працівників підприємства.

Ядро організаційної культури становлять цінності, які формують модель поведінки і спілкування на підприємстві, внутрішньо-організаційні норми і соціальні ролі. Їх джерелами є:

- особистісні цінності працівників та способи їх реалізації;
- особистісні цінності керівників підприємства та способи, форми і структура їх прояву;
- внутрішньогрупові цінності, які складаються, коли працівники формально чи неформально об'єднуються в групи;
- цінності підприємства.

Тому, організаційну культуру можна розглядати, з одного боку, як систему особистих і колективних цінностей, що приймаються та поділяються всіма працівниками підприємства. А з іншого – як набір прийомів і правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників.

Проголошені цінності становлять основу організаційної культури підприємства і закріплюються у кодексах чи правилах поведінки. Вони визначають напрямки формування його стратегії та іміджу, забезпечують спадковість підходів до їх реалізації. Наприклад, корпоративні цінності ОККО – це результативність, турбота про людей та довкілля, інноваційність, швидкість. Рівень організаційної культури підприємства визначається такими двома факторами: ступенем прийняття працівниками основних цінностей та ступенем відданості їм.

Метою організаційної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання:

- розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства;
- зміцнення стабільності системи соціальних відносин;
- підтримка індивідуальної ініціативи працівників;
- підвищення кваліфікації працівників та надання можливостей кар'єрного зростання;
- створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу у підприємстві;
- делегування відповідальності.

Формування організаційної культури вимагає чіткого визначення її принципів. Вони поділяються на загальні, які враховують найважливіші



характерні ознаки та властивості організаційної культури підприємства та спеціальні, що враховують індивідуальні ознаки та властивості організаційної культури підприємства. До загальних відносять принципи:

- соціально-економічного та інтелектуального розвитку – організаційна культура повинна орієнтуватись на забезпечення відповідного достатку, соціального та інтелектуального розвитку усіх працівників підприємства;

- всеохопленості та системності - формування та розвиток організаційної культури відбувається з позиції охоплення нею усіх працівників та процесів, що забезпечують діяльність підприємства;

- вимірності та корисності – забезпечення набору якісних та кількісних параметрів для оцінки рівня організаційної культури та характеру її впливу на фінансові, економічні та інші показники діяльності підприємства та корисності як для працівників, так і для підприємства;

- відкритості та постійного удосконалення – розвиток організаційної культури з врахуванням базових цінностей культури підприємства та відповідність вимогам сучасності, цінностей та потреб працівників;

- координації – організаційна культура повинна координувати поведінку працівників підприємства;

- обов'язковості – керівництво підприємства має право здійснювати контроль за дотриманням норм і правил організаційної культури;

- винагороди – організаційна культура повинна забезпечити однакову та справедливую винагороду працівникам, що дотримуються її норм.

Розробка спеціальних принципів залежить від виду господарської діяльності підприємства, його організаційно-правової форми, галузі народного господарства та інших факторів. До них відносять:

- принцип вільного прояву – організаційна культура повинна бути ненав'язливою, формуватись залежно від виду діяльності, якою займається підприємство;

- принцип узгодженості та відповідності цілей – організаційна культура повинна відповідати місії, стратегії, цілям діяльності підприємства та забезпечувати їх реалізацію;

- принцип чіткості – менеджмент підприємства повинен чітко формулювати мету, яку потрібно досягнути за допомогою використання організаційної культури;

– принцип особистісно-орієнтованого менеджменту - особистість людини є фактором, від якого залежить ефективність її праці;

– принцип відносин «керівник – працівник» – в основі організаційної культури повинні бути, з одного боку, чесність, порядність, повага, визнання влади, а з іншого – визнання цінності та індивідуальності кожного працівника;

– принцип еталону – організаційна культура повинна бути еталоном ефективної діяльності, вона сприяє зміцненню положення підприємства на ринку, збільшенню його прибутків, підвищенню ефективності діяльності працівників.

Зміст організаційної культури проявляється у її функціях. До них слід віднести виховну функцію, оскільки за допомогою своїх елементів організаційна культура виховує морально-етичні та інші норми для працівників. Також, важливою є мотиваційна функція, яка заохочує працівників підприємства до активної діяльності, стимулює розвиток їх ініціативи та креативності. Селективна функція забезпечує психологічний комфорт на підприємстві шляхом ефективної кадрової політики. Інтегруюча функція завдяки системі цінностей дозволяє об'єднати інтереси всіх рівнів управління підприємством та його працівників, розвиває у них відчуття єдності з підприємством. Адаптивна функція забезпечує пристосування працівників до підприємства та керівництва підприємства до працівників шляхом оптимального використання людського капіталу. Внаслідок реалізації функцій організаційної культури забезпечується формування внутрішніх і зовнішніх комунікацій.

Розвиток організаційної культури підприємства передбачає її формування в умовах зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції й впровадження її цінностей і норм у виробничу та комунікативну практику. Складові формування організаційної культури підприємства представлено у таблиці 3.3.

Враховуючи вплив умов внутрішнього і зовнішнього середовища, необхідність вирішення стратегічних завдань виділяють такі етапи формування та розвитку організаційної культури підприємства:

1. Аналіз клімату та оцінка стану організаційної культури (цінності, норми, стиль поведінки, національні стереотипи, трудовий менталітет).

2. Створення раціональної організаційної структури відповідно до стратегічної орієнтації підприємства.

3. Визначення основних факторів успіху в процесі управління організаційним розвитком підприємства.

4. Визначення напрямів стратегічних змін щодо подолання недоліків і розвитку позитивних тенденцій та їх послідовна реалізація.

**Формування організаційної культури [8]**

<b>Складова</b>	<b>Характеристики</b>
Джерела	<ul style="list-style-type: none"> <li>– погляди, цінності, уявлення засновників організації;</li> <li>– колективний досвід, отриманий при створенні і розвитку організації;</li> <li>– нові погляди, цінності і уявлення, привнесені новими членами організації та керівниками</li> </ul>
Шляхи	<ul style="list-style-type: none"> <li>– довгострокова практична діяльність;</li> <li>– діяльність керівника чи власника (власна культура);</li> <li>– штучне формування організаційної культури фахівцями консультаційних організацій;</li> <li>– природний відбір найкращих норм, правил і стандартів запропонованих керівником і колективом</li> </ul>
Етапи	<ul style="list-style-type: none"> <li>– визначення місії корпорації;</li> <li>– визначення основних базових цінностей;</li> <li>– формування правил поведінки працівників підприємства, виходячи з базових цінностей;</li> <li>– опис традицій та символіки, що відображають усе вище перераховане</li> </ul>
Інструменти	<ul style="list-style-type: none"> <li>– універсальна знаково-символічна система, що включає знаки, систему ідентифікації підприємства;</li> <li>– система комунікацій («офіційна» мова підприємства, різні мови, система неформального спілкування);</li> <li>– постійна ротація керівників і спільне навчання працівників</li> </ul>
Фактори зміни	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вплив зовнішнього середовища корпорації;</li> <li>– організаційна криза;</li> <li>– зміна керівництва;</li> <li>– стадія розвитку підприємства</li> </ul>

Для підвищення ступеня передбачуваності результатів управління організаційною культурою необхідно чітко визначити якою повинна бути культура, на які елементи культури необхідно впливати, які можуть бути загрози і можливості з боку внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства для впровадження змін, напрямки дії, критерії оцінювання ефективності запроваджуваних змін.

До системи моральних принципів, норм моральної поведінки, що регулюють вплив на відносини всередині підприємства і на взаємовідносини з іншими підприємствами відноситься ділова етика. Її суб'єктами виступають власники, керівники та працівники підприємства.

Ділова етика – це система, яка складається з моральних та етичних цінностей підприємства та норм і правил поведінки працівників у формальних і неформальних ситуаціях. Вона базується на принципах, які визначають правила діяльності в системі норм моральної поведінки працівників при виконанні ними

своїх обов'язків: відсутність чітко сформульованих правил ділової етики призводить до відсутності відданості своєму підприємству, що негативно позначається на роботі працівника і на прибутку підприємства; наявність колективних принципів поведінки, наприклад, підтримка загальної стратегії і пріоритетів організації; етичні принципи службових відносин, наприклад, співробітники підприємства повинні з повагою ставитися до всіх людей, виконувати обіцянки, проявляти терпимість до чужої думки тощо.

Основу норм організаційної етики становлять цінності. Вони пов'язані з моральними та етичними установками людини та відображають її ставлення до таких фундаментальних світоглядних понять як зло – добро, потворне – прекрасне, ненормальне – нормальне, парадоксальне – логічне, ірраціональне – раціональне тощо. До основних цінностей, на основі яких формується ділова етика підприємства відносять: компетентність і професіоналізм, чесність та неупередженість, відповідальність, повага людської особистості, патріотизм, безпека, благополуччя, взаємозамінність, гармонія, гнучкість. До моральних якостей, на яких базується ділова етика відносять чуйність, уважність, доброзичливість, здатність сприймати критику, порядність та ін.

Таким чином, наявність позитивної організаційної культури має важливе значення для підприємства. Вона є інструментом, що формує систему цінностей, які утворюють моральні й соціальні основи корпоративної атмосфери та ідентифікує його на ринку.

## **Б. Контрольні запитання**

1. У чому полягає сутність організації маркетингового менеджменту?
2. Назвіть принципи організації маркетингового менеджменту та розкрийте їх зміст.
3. Обґрунтуйте необхідність використання лінійної карти розподілу обов'язків.
4. Назвіть та охарактеризуйте складові матеріальної та моральної мотивації маркетингологів.
5. Які основні етапи процесу створення маркетингового підрозділу?
6. Назвіть вимоги до створення маркетингових організаційних структур.
7. Що таке організаційна культура підприємства? Які її мета та завдання?
8. Які принципи формування організаційної культури?

9. Назвіть етапи формування та розвитку організаційної культури підприємства.

10. У чому полягає сутність ділової етики?

11. Що відносять до цінностей підприємства?

## **В. Використана література**

1. Маркетинг підприємства: Навчальний посібник / Л.В Балабанова., В.В. Холод, І.В. Балабанова. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 612 с.

2. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. / О.А. Біловодська. - К.: Знання, 2010. – 332 с.

3. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: підруч. / А.В. Войчак. - К.: КНЕУ, 2009. – 328 с.

4. Данько Т.П. Управление маркетингом: Учебник. Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2001. - 334 с.

5. Корпоративна культура: навчально-методичний посібник / Євтухова Т.І., Легенько Ю.В., Родіонов О.В., Родіонов О.В., Руденко О.М. – Київ: ДП «Укртехінформ», 2013. – 185 с.

6. Куценко В.М. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2003. – 184 с.

7. Оптимизация отделов маркетинга и сбыта - [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://devbiz.narod.ru/home/kozloff/btk/bain/2MOD5R.PDF>

8. Пижинський Я.І., Брустінов Д.В. Формування концепції організаційної культури // Экономика и управление. - № 5. – 2008. – С. 20-25.

9. Тимофеев М.И. Маркетинг: Учеб. пособие. - М.: Издательство РИОР, 2005. - 174с.

10. Хомяков В.І. Менеджмент підприємства. Навчальний посібник. - 2-ге вид., перероб. і доп. - К.: Кондор -2009.- 434 с.

11. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера. Навчальний посібник / К.: Знання, 2005.- 442 с.

## **Г. Тести для перевірки знань студентів**

**1. Організація маркетингового менеджменту базується на таких принципах:**

- а) цілеспрямованість, централізація та децентралізація, послідовність;
- б) системність, координація, гнучкість;

- в) ієрархічність;
- г) відповіді а-в правильні;
- д) у переліку немає правильної відповіді.

**2. Перевагами використання лінійної карти розподілу функціональних обов'язків є:**

- а) чітке визначення функціональних обов'язків посадовців і структурних підрозділів підприємства;
- б) полегшення пошуку посадовців або структурних підрозділів, які можуть виконувати нові функції маркетингу на підприємстві;
- в) виявлення посадовців і структурних підрозділів підприємства, що працюють з недовантаженням або перевантаженням;
- г) можливість перерозподілу прав та обов'язків посадовців і структурних підрозділів підприємства з метою підвищення ефективності їх діяльності;
- д) відповіді а-г правильні.

**3. Що з нижче перерахованого слід віднести до функцій служби маркетингу?**

- а) забезпечення виробництва товарів певної якості і кількості;
- б) планування обсягів випуску продукції, її собівартості;
- в) розробка коротко - та довгострокових прогнозів розвитку ринку;
- г) контроль рівня і стану товарних запасів;
- д) пошук, відбір та навчання персоналу.

**4. Соціальний пакет підприємства може включати:**

- а) обов'язковий і конкурентний соціальний пакет;
- б) обов'язковий, конкурентний і компенсаційний соціальний пакет;
- в) компенсаційний соціальний пакет;
- г) оплачувані відпустки за деякими сімейними обставинами;
- д) обов'язкове медичне страхування.

**5. Які з перерахованих етапів не відносяться до процесу організації маркетингового менеджменту на підприємстві?**

- а) побудова або вдосконалення організаційної структури управління маркетингом;
- б) підбір фахівців з маркетингу;
- в) створення умов для ефективної роботи персоналу;
- г) розподіл завдань, прав і відповідальності між підрозділами та працівниками в системі управління маркетингом;
- д) реалізація маркетингових функцій підприємства.

**6. Які етапи включає процес створення служби маркетингу на підприємстві?**

- а) визначення цілей, формулювання завдань і функцій, вибір моделі організаційної структури служби маркетингу підприємства;

б) визначення цілей, вибір моделі організаційної структури служби маркетингу, обґрунтування кадрового складу і штатного розпису;

в) визначення цілей, вибір моделі організаційної структури служби маркетингу, визначення забезпечення ресурсами та їх розподіл між підрозділами служби маркетингу;

г) визначення цілей, формулювання завдань і функцій, вибір моделі організаційної структури служби маркетингу, обґрунтування кадрового складу і штатного розпису, визначення забезпечення ресурсами та їх розподіл між підрозділами служби маркетингу, впроваджувальний контроль;

д) визначення цілей, формулювання завдань і функцій, вибір моделі організаційної структури служби маркетингу, визначення забезпечення ресурсами та їх розподіл між підрозділами служби маркетингу, впроваджувальний контроль.

**7. Які вимоги пред'являють до створення організаційних структур маркетингу?**

а) чітка розмежованість й координованість функцій маркетингових підрозділів;

б) тісна співпраця як між підрозділами служби маркетингу, так і з іншими підрозділами підприємства;

в) достатньо високий статус керівника служби маркетингу;

г) відповіді а-в правильні;

д) у переліку немає правильної відповіді.

**8. До спеціальних принципів формування організаційної культури відносять:**

а) всеохопленості та системності;

б) вимірності та корисності;

в) координації;

г) чіткості;

д) винагороди.

**9. До загальних принципів формування організаційної культури відносять:**

а) узгодженості та відповідності цілей;

б) особистісно-орієнтованого менеджменту;

в) обов'язковості;

г) вільного прояву;

д) у переліку немає правильної відповіді.

**10. На яких основних цінностях формується ділова етика підприємства?**

а) компетентність;

б) доброзичливість;

в) відповідальність;

г) здатність сприймати критику;

д) відповіді а і в правильні.

**ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ**

**A. Теоретична частина**

*4.1. Місце маркетингових служб в системі маркетингового менеджменту*

*4.2. Базові типи організаційних структур служби маркетингу та їх характеристика*

*4.3. Характеристика змішаних (комбінованих) структур служби маркетингу*



#### **4.1. Місце маркетингових служб в системі маркетингового менеджменту**

Одним з центральних питань організації маркетингової діяльності є побудова організаційної структури управління маркетингом.

Загалом під організаційною структурою слід розуміти взаємозв'язок та підпорядкованість окремих структурних одиниць в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень [1].

Відповідно до зазначеного, організаційна структура управління маркетингом представляє собою впорядковану форму елементів загальної системи управління та зв'язків між ними, які забезпечують виконання функцій та завдань, пов'язаних власне з управлінням маркетингом [2].

Процес побудови маркетингових організаційних служб є досить складною проблемою як в організаційному, так і в технічному плані. Складність його пояснюється впливом значної кількості факторів, що визначають структуру служби маркетингу та її місце і роль в загальній системі управління підприємством.

Серед основних факторів можна визначити дві групи:

- цілі підприємства та концепція роботи підприємства на ринку;
- умови внутрішнього та зовнішнього середовища.

З точки зору досягнення цілей підприємства необхідно забезпечити таку організаційну структуру, яка б сприяла досягненню запланованих завдань, а також мобільність при їх виконанні, реалізацію творчого потенціалу працівників спроектованої структури.

Тому в залежності від обраної цілі, чи то нарощування обсягів виробництва, чи, навпаки, задоволення потреб існуючих та потенційних покупців, буде визначатися місце маркетингової служби в загальній організаційній структурі підприємства. Так, в першому випадку, може взагалі бути відсутня подібна структура, а завдання забезпечення збуту, реклами, стимулювання будуть виконувати комерційний директор, або ж вони будуть розпорошені по інших відділах підприємства. І лише орієнтація на потреби покупця та інших учасників ринкового процесу сприятиме створенню повноцінної служби маркетингу з чітким розподілом прав та обов'язків її працівників.

Цілі підприємства також визначають основну концепцію, яку запроваджує підприємство в управління роботою на ринку. Практика діяльності підприємств на ринку дозволила сформулювати загальноприйняті концепції управління, такі

як виробнича, товарна, збутова, традиційна маркетингова, соціально-етичного маркетингу, маркетингу стосунків, холістичного маркетингу.

Кожна із зазначених концепцій базується на певній ідеї, стратегії, має свій інструментарій досягнення основної цілі, яка ставиться перед підприємством, та відповідний організаційний механізм.

Відповідно до еволюції концепцій роботи підприємства на ринку здійснюється та трансформується місце та роль служби маркетингу.

Світовий досвід роботи підприємств в ринкових умовах дозволив визначити організаційні форми управління при роботі на ринку відповідно до обраної концепції та їх еволюцію.

Серед зазначених організаційних форм визначають:

- відділ збуту;
- відділ збуту з маркетинговими функціями;
- спеціалізований відділ маркетингу;
- сучасний відділ маркетингу.

Відділ збуту відповідає виробничо-збутовій концепції управління та займається виключно розподілом продукції, включаючи питання маркетингової логістики. Основною умовою існування в структурі управління підприємством при роботі на ринку лише відділу збуту є дефіцит продукції, що пропонується споживачам.

Ускладнення процесу продажу продукції, необхідність проведення маркетингових досліджень та ряду інших маркетингових функцій призводить до появи відділу збуту з маркетинговими функціями, структури, в якій комерційний директор або начальних відділу збуту забезпечує керівництво не лише збутом, а й іншими маркетинговими функціями.

В даному випадку варіант включення маркетингової функції в організаційну структуру підприємства може мати наступний вигляд, який представлений на рис. 4.1.

Підвищення рівня конкуренції, розширення можливостей покупця у виборі продукції спонукає підприємство змінювати свою концепцію роботи на ринку та відповідно виконання маркетингових функцій структурними підрозділами. Це обумовлює необхідність створення відокремленого спеціалізованого відділу маркетингу.



**Рис. 4.1. Місце відділу маркетингу в загальній структурі підприємства (варіант а).** [розроблено на основі 3, 7]

Основний варіант включення маркетингової функції в організаційну структуру підприємства наведено на рис. 4.2.



**Рис. 4.2 Місце маркетингової служби в структурі підприємства (варіант б).** [розроблено на основі 3, 7]

Досить часто, відділ збуту (продажу) не входить в структуру маркетингової служби, а існує паралельно, утворюючи самостійну гілку в організаційній структурі управління підприємством.

Кожний підрозділ підприємства в умовах прийняття маркетингової концепції за основу своєї діяльності на ринку до певної міри зорієнтований на задоволення потреб споживачів, однак виконує свої функції автономно. В цьому випадку мова йде про не інтегровані маркетингові структури за своєю суттю.

Не інтегровані маркетингові структури представляють собою сукупність відповідних підрозділів, не координованих у своєму впливові на споживача [3, с.

463].

Зміна парадигми маркетингу, розуміння необхідності впровадження холістичного маркетингу в управління роботою на ринку викликає необхідність внесення змін і в організацію маркетингової діяльності та створення сучасного відділу маркетингу, який забезпечує координацію діяльності всіх інших підрозділів – матеріально-технічного постачання, виробництва, фінансів тощо. Змінюється місце відділу маркетингу в загальній структурі підприємства, його керівник стає першим заступником керівника підприємства, відділ збуту підпорядковується безпосередньо службі маркетингу, що дозволяє підвищити ефективність його роботи, поставити її в залежність від аналітико-прогнозних маркетингових рішень, оцінки кон'юнктури ринку, ефективності рекламної діяльності.

Місце відділу маркетингу в загальній структурі підприємства представлено на рис. 4.3.

Завдяки створенню сучасного відділу маркетингу здійснюється повна інтеграція та координація дій інших підрозділів з питань маркетингу.

Місце та роль маркетингової служби в організаційній структурі управління підприємством визначається не лише основними цілями та прийнятою концепцією роботи на ринку, а й рядом інших внутрішніх та зовнішніх умов середовища.



**Рис. 4.3. Місце маркетингової служби в організаційній структурі підприємства (варіант в).** [розроблено на основі 3, 7]

Серед зовнішніх умов необхідно зазначити перш за все рівень конкуренції та купівельну спроможність покупців, а також структуру їх потреб. І хоча ці фактори в цілому визначають концепцію роботи підприємства, вони також мають

свій вплив на місце маркетингової служби в організаційній структурі. Так, незначний рівень конкуренції на ринку, який обслуговує підприємство, низька інноваційна активність підприємств-конкурентів можуть стати однією з причин створення на підприємстві відділу збуту з маркетинговими функціями. І, навпаки, активна позиція конкурентів може ставити перед підприємством питання необхідності здійснення постійної оцінки конкурентної поведінки, визначення своєї конкурентної позиції та лінії поведінки і обумовлювати необхідність створення сучасного відділу маркетингу. Аналогічно і купівельна спроможність покупців та структура їх потреб впливатиме на місце та роль, структури відділу маркетингу. Важливими чинниками формування служби маркетингу на підприємстві є також внутрішні чинники, а саме розмір підприємства та його вік, рівень централізації в прийнятті управлінських рішень, фінансовий потенціал. Як зазначають фахівці, організаційна структура управління маркетингом як цілісна система зазвичай представлена у великих компаніях та корпораціях. Хоча і в них служби маркетингу та їх місце будуть різнитися в залежності від міри централізації прийняття управлінських рішень. Одним з основних принципів організації управління маркетингом у великих компаніях та корпораціях є максимальне наближення місць прийняття маркетингових рішень до підрозділів, де займаються практичним маркетингом [4, с. 535]. Тому у вищих, для великої організації, ешелонах управління (в штаб-квартирах) взагалі будь-які маркетингові структурні підрозділи можуть бути відсутні. На рівні середнього бізнесу управління маркетингом може бути представлене окремими підрозділами, а в малому бізнесі маркетингові функції виконують або представники топ-менеджменту, або власник підприємства.

Аналогічно до розміру підприємства, етап життєвого циклу підприємства також впливає на визначення місця служби маркетингу в структурі управління.

Деякі українські підприємства, що існували ще за часів Союзу та мають достатньо тривалий досвід роботи, пройшли шлях від створення служби маркетингу до сучасного відділу маркетингу.

Багато нових фірм починають свій шлях на ринку зі створення відділів маркетингу, які виконують весь комплекс маркетингових функцій.

Як зазначає Дж. Фрейн, «найкращою структурою маркетингу є та, яка найкращим чином відповідає цілям організації на певному етапі її розвитку, в певний період часу».

З метою формування ефективної служби маркетингу, раціонального вмонтовування її в організаційну структуру управління доцільно дотримуватись

певних вимог до організації маркетингу, сформульованих ще Меффертом [5, с. 206]:

1. Побудова організації повинна забезпечити можливість запровадження інтегрованого маркетингу. Це значить, що повинна відбуватися як ефективна координація всіх дій з маркетингу, так і взаємозв'язок з іншими підсистемами підприємства (постачання, виробництво, фінансування).

2. Організація маркетингу повинна задовольняти умови постійності, що означає, що не дивлячись на зміни в факторах зовнішнього середовища (динаміка ринку), вона повинна зберігати свою ефективну маркетингову діяльність.

3. Необхідно надавати перевагу тим формам, які підвищують здатність до творчості, інноваціям учасників. Це значить, що повинен бути мінімальний «продуктивний» конфлікт між сегментами системами.

Організаційна структура повинна гарантувати раціональну спеціалізацію членів організації відповідно до функцій, груп, виробів, груп споживачів та ринків збуту.

Аналогічні до зазначених вимоги до маркетингових організаційних структур сформульовані С. С. Гаркавенко [3, с. 465]:

- мала кількість рівнів управління;
- створення умов розвитку на підприємстві інтегрованого маркетингу;
- сприяння постійному задоволенню потреб наявних і потенційних споживачів;
- забезпечення розвитку інноваційної діяльності;
- гарантія швидкої адаптації товарів до вимог ринків, на яких діє фірма;
- сприяння зростанню обсягу продажу та зниженню собівартості продукції.

#### **4.2. Базові типи організаційних структур служб маркетингу та їх характеристика**

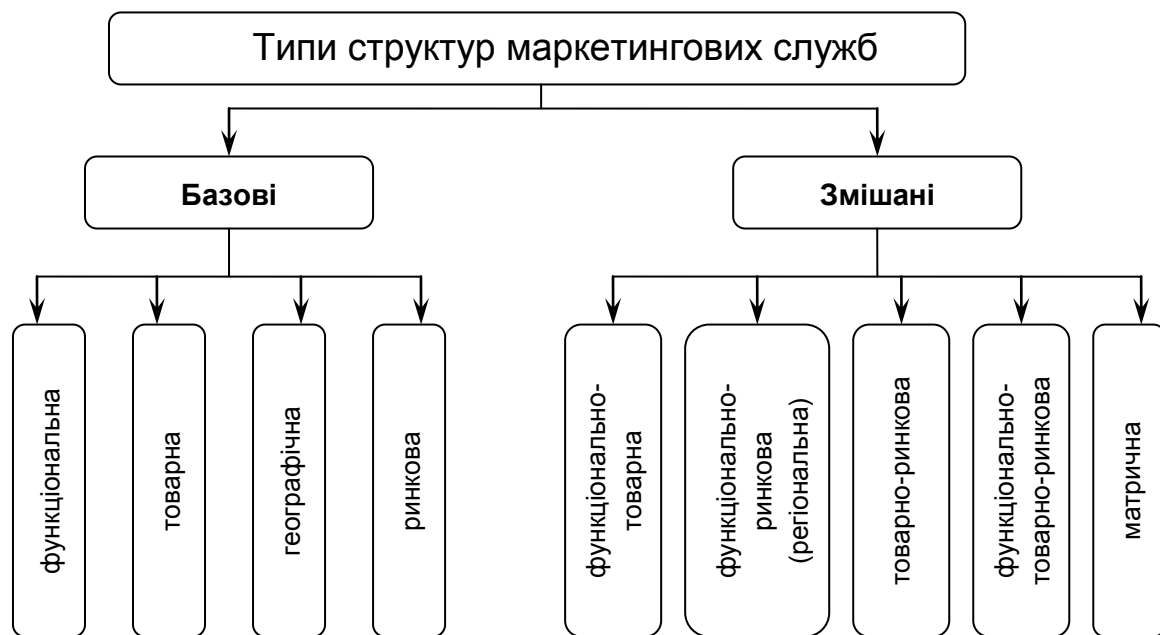
Сьогодні існує цілий ряд різних типів організаційних структур служб маркетингу, що пояснюється, перш за все, тими процесами, що відбуваються на ринку, а саме різноманітністю продуктових портфелів виробників, жорстокою конкуренцією тощо.

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. 4.4.

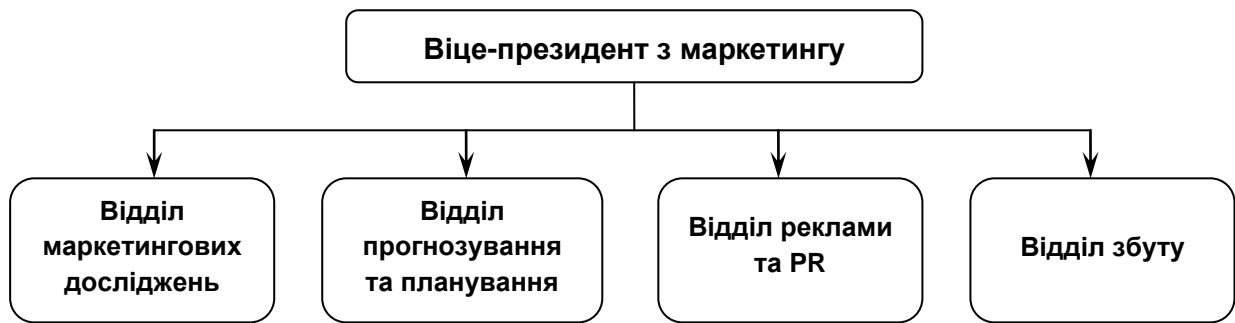


**Рис. 4.4. Типи структур маркетингових служб** [розроблено самостійно]

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.) [4, с. 535].

Приклад функціонального типу структури маркетингової служби наведено на рис. 4.5.



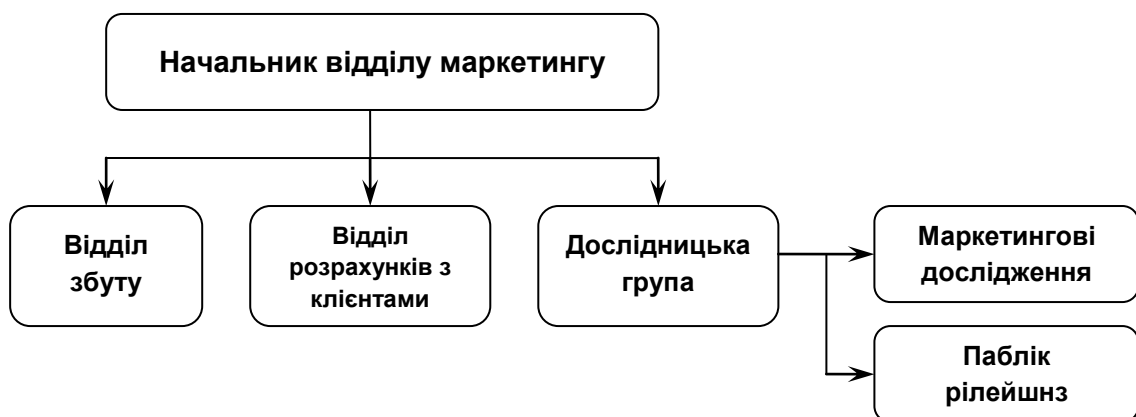
**Рис. 4.5. Функціональна структура відділу маркетингу**

[розроблено на основі 3, 4, 6, 7]

Слід зазначити, що очолювати службу маркетингу може, в залежності від масштабів маркетингової діяльності, статусу маркетингової служби в структурі компанії, або віце-президент з маркетингу, або начальник відділу маркетингу.

Також виділення тих чи інших відділів управління маркетингом залежить від обсягів діяльності компанії, рівня конкурентного суперництва та здійснюється індивідуально кожним підприємством. Так, поряд із зазначеними на рис. 4.5 відділами можуть існувати відділ з інтернет-маркетингу, прямого маркетингу, сервісного обслуговування тощо.

Для прикладу на рис. 4.6 наведена функціональна структура відділу маркетингу ВАТ «Корчуватський комбінат будівельних матеріалів» [3, с. 466].



**Рис. 4.6. Функціональна структура відділу маркетингу ВАТ**

**«Корчуватський комбінат будівельних матеріалів»**



Основна умова ефективності зазначеного типу організаційної структури – монопродуктове підприємство (вузький 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.

Простота управління забезпечується чітким розподілом компетенцій та відповідальності співробітників. Вона також як і функціональна спеціалізація сприятиме зростанню кваліфікації співробітників в своїй галузі.

Однак, треба відмітити ряд недоліків такого типу служби маркетингу.

Серед основних з них:

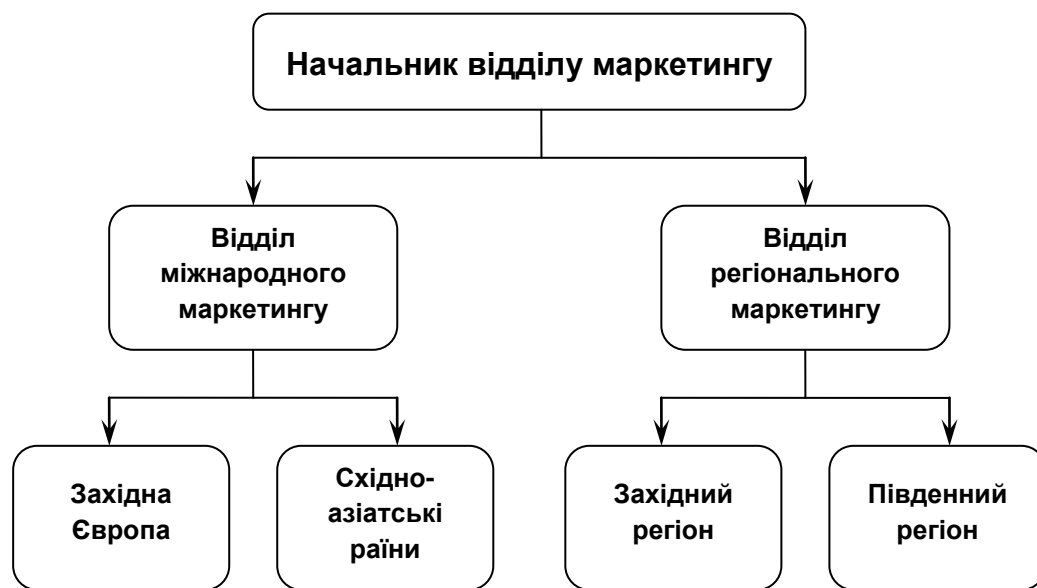
- висока імовірність виникнення антагонізму між окремими функціональними підрозділами;
- зниження ефективності роботи при розширенні номенклатури товарів чи кількості ринків збуту, що збирається обслуговувати підприємство.

Стосовно першого недоліку слід зазначити, що віце-президенту з маркетингу (або іншому керівнику) приходиться постійно зважувати вимоги конкуруючих за статус та бюджет функціональних підрозділів. Особливо такі протиріччя, як засвідчує практика, існують між маркетологами (відділ досліджень, реклами) та продавцями (відділ збуту). Стосовно другого недоліку варто зауважити, що у функціональній організації відсутня особа (крім самого керівника відділу маркетингу), яка б відповідала за маркетинг окремих товарів в цілому або ж за маркетингову діяльність на певних ринках. В зв'язку з цим планування конкретних товарів і ринків, як зазначають Ф. Котлер і К.Л. Келлер, «відбувається неадекватно. Тими товарами, які ніхто не підтримує, нехтують» [6, с. 744].

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. 4.7.

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.



**Рис. 4.7. Географічний (регіональний) тип організації служби маркетингу** [розроблено автором]

До регіональної організації маркетингу переходять самі різноманітні компанії. Серед них McDonalds – приблизно половина загального рекламного бюджету компанії розподіляється з врахуванням регіональних відмінностей.

Зазначена на рис. 4.7 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 зазначають фахівці, нові інформаційні технології та методики маркетингових досліджень також сприяють регіоналізації маркетингу. Дані сканерів, що встановлені в роздрібних магазинах, дозволяють постійно слідкувати за продажем товарів фірми і з високою точністю визначати проблеми і можливості конкретних ринків. Відповідно, намагаючись якомога повніше задовольняти потреби торговців, виробники створюють більш «вузькі» плани маркетингу для конкретних регіонів [6, с. 745].

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 [7, с. 501].

Багато підприємств продає свої товари на різних ринках – споживчих та індустриальних; 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 [4, с. 357].

В зазначеному типі структур виділяються підрозділи в залежності від того змісту, який вкладається в поняття «ринок». Так, наприклад, компанія Хегох відмовилась від географічного підходу в своїй маркетинговій діяльності і перейшла на управління маркетингом за галузями. Аналогічно зробили і ІВМ Hewlett-Packard [6, с. 748].

Орієнтовна структура ринкового (сегментного) типу служби маркетингу наведено на рис. 4.8.



**Рис. 4.8. Ринковий (сегментний) тип організації служби маркетингу** [розроблено на основі 3, 4, 7]

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. 4.9).



**Рис. 4.9. Товарний тип організації служби маркетингу** [розроблено на основі 3, 4, 7]

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 [4, с. 537].

В окремих випадках в якості керуючого по продукту може виступати менеджер по товарній категорії. Так, наприклад, в компаніях Kraft, Colgate-Palmolive введені посади менеджерів по категоріях товарів. В компанії Kraft менеджери по сухих сніданках, кормах для тварин, в Colgate-Palmolive менеджери з товарних категорій: «Засоби по догляду за порожниною ротою» та «Засоби по догляду за тілом». Кожному з менеджерів по категоріях підпорядковуються менеджери по субкатегоріях, які в свою чергу керують асистентами.

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 торгівельним 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 [6, с.747], 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.

#### **4.3. Характеристика змішаних (комбінованих) структур служб маркетингу**

Зазначені базові типи структур служби маркетингу в практичній діяльності зустрічаються доволі рідко. Як правило, невеликі підприємства, що займаються виробництвом чи продажем обмеженої кількості товарів та працюють на однорідних ринках, структуру служби маркетингу будують на основі одного з базових типів організації маркетингу.

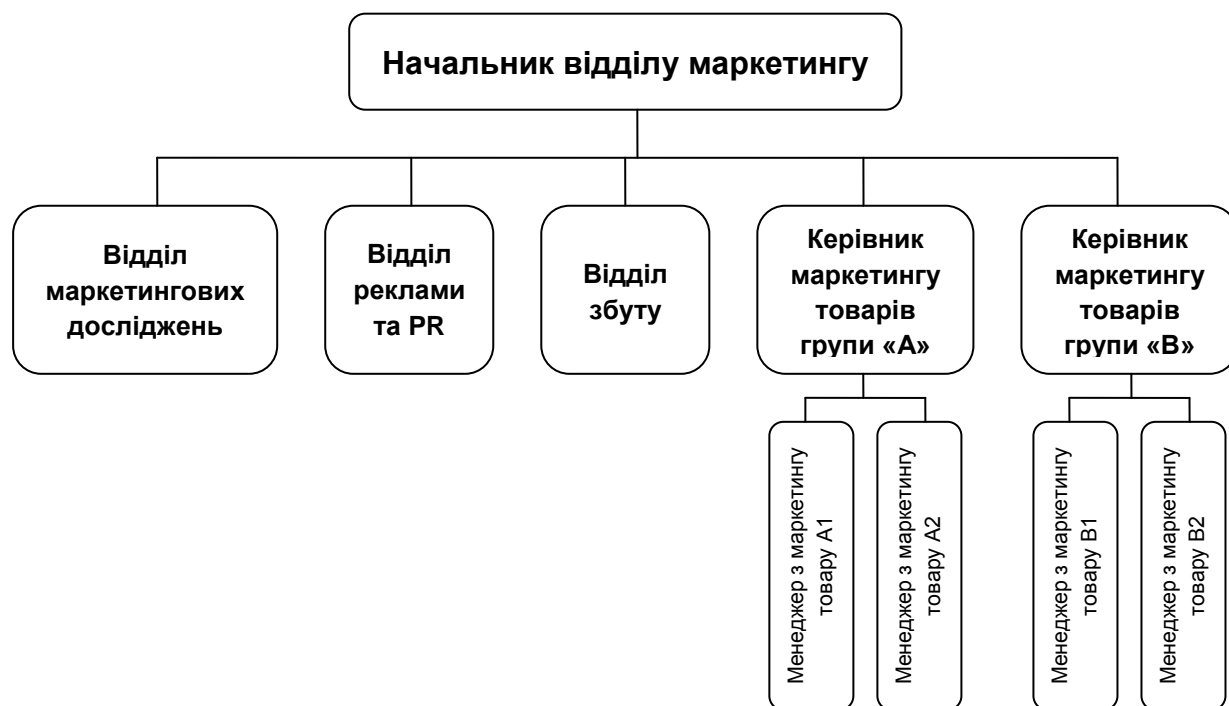
В практичній діяльності більшість підприємств виготовляють різноманітну продукцію та обслуговують різні типи ринків, що обумовлює появу змішаних або комбінованих типів організації маркетингової діяльності.

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. 4.10.



**Рис. 4.10. Функціонально-продуктовий (товарний) тип організації служби маркетингу** [розроблено на основі 3, 4, 7]

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. 4. 10, керівники маркетингу товарів тієї чи іншої категорії безпосередньо підпорядковуються начальнику відділу маркетингу

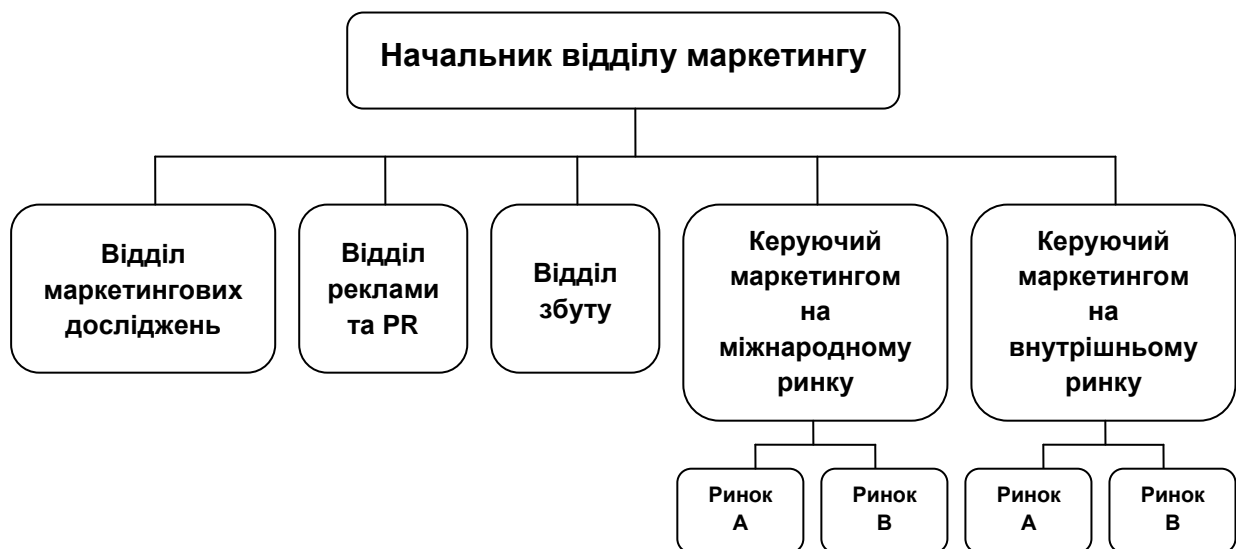
Зазначений тип організації служби маркетингу має свої переваги, які полягають в наступному:

– 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 [4, с. 538].

До певної міри аналогічною до зазначеної вище є організація за функціонально-ринковим (географічним) принципом (рис. 4.11).



**Рис. 4.11. Функціонально-ринковий (регіональний) тип організації служби маркетингу [розроблено на основі 3, 4, 7]**

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. 4.12 на прикладі фармацевтичного відділення корпорації «Сіба Гейш» [4, с. 605].



**Рис. 4.12. Оргструктура управління фармацевтичним відділенням 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.

Ще одним комбінованим підходом до побудови маркетингової служби є підхід, що базується на розподілі завдань щодо функцій, товарів та ринків, результатом якого є функціонально-товарно-ринковий тип служби маркетингу. Сутність зазначеного підходу – в існуванні окремих підрозділів (менеджерів) з виконання певних маркетингових функцій – маркетингові дослідження, реклама та PR, планування та прогнозування. На визначення тих чи інших функціональних обов'язків впливатиме цілий ряд факторів, про які йшла мова в першому параграфі. Окрім функціональних підрозділів за даного типу організації маркетингу існують також підрозділи (менеджери) окремих товарів, на які покладено функції розробки (вдосконалення) та збуту окремих товарів або груп товарів. Третій вид підрозділів – підрозділ, що відповідає за збут продукції на окремих ринках. До їх складу входять також менеджери з окремих видів ринку та торговельні агенти. За такого підходу організації маркетингової діяльності функціональні підрозділи несуть в основному відповідальність за розробку та виконання певних стратегій та планів маркетингу в цілому по підприємству, а підрозділи з товарів та ринків – за стратегії та їх виконання по окремих товарах та ринках. Як правило, взаємовідносини між окремими підрозділами рідко є формалізованими та носять неформальний характер.

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. 4.13.



*Рис. 4.13. Матрична оргструктура управління [4, с 542].*

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 тяжко 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.

## **Б. Контрольні запитання**

1. Назвіть види базових організаційних структур служби маркетингу.
2. В чому полягає сутність функціональної організаційної структури служби маркетингу.
3. Переваги і недоліки регіональної структури служби маркетингу.
4. Види змішаних організаційних структур служби маркетингу.
5. Сутність функціонально-товарної структури служби маркетингу.
6. Охарактеризуйте зміст матричних організаційних структур служби маркетингу.

## **В. Використана література**

1. Альфред Кук. Основы маркетинга. – К.: 1998 . – 272 с.
2. Бурцева Т. А. Управление маркетингом. Уч. пособие / Т. А. Бурцева, В. С. Сизов, О. А. Цень/ Москва, 2005. – 271 с.
3. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Підручник. – Київ: Дібра, 2002. – 712 с.
4. Голубков Е. П. Основы маркетинга: Учебник. – М.: Издательство «Финпресс», 1999. – 656 с.
5. Данько Т. П. Управление маркетингом. Учебник. 3-е изд., перер. и доп. – М.:ИНФА-М, 2012 – 363 с.
6. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. 12-е изд. – СПб.: Питер, 2010. – 816 с.
7. Маркетинг: учеб. по направлению подгот. 080200.62 «Менеджмент» под ред. И. В. Липсица – М.: ГЭОТАР-Медиа. 2012. – 576 с.

## **Г. Тести для перевірки знань студентів**

***1. Сформована структура фірми як його певна схема, що забезпечує логічні взаємовідносини окремих підрозділів, рівнів управління та функціональних областей, спрямована:***

- а) на виконання фірмою певних функцій в народногосподарському комплексі;
- б) на досягнення фірмою мети;
- в) на реалізацію задекларованої перед громадою програми;
- г) відповіді а-в доповнюють одна одну.

**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 маркетингологів 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.

## ЗАВДАННЯ ТА ФУНКЦІЇ ПІДРОЗДІЛІВ СЛУЖБИ МАРКЕТИНГУ

### **A. Теоретична частина**

- 5.1. Необхідність визначення завдань і функцій структурних підрозділів служби маркетингу*
- 5.2. Завдання та склад функцій підрозділу з прогнозування та планування маркетингу*
- 5.3. Завдання та функціональні обов'язки підрозділу з маркетингових досліджень*
- 5.4. Завдання та функції підрозділу зі збуту*
- 5.5. Завдання та склад функцій підрозділу з реклами та стимулювання збуту*
- 5.6. Завдання та функції підрозділу з сервісного обслуговування*

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

Складовою 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 взаєностосунків 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.

## **5.2. 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 5.1).

**Групи маркетингових функцій підрозділу з прогнозування та планування маркетингу [розроблено автором]**

Назва підрозділу	Групи функцій
Прогнозування та планування маркетингу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегічне планування маркетингу</li> <li>2. Тактичне планування маркетингу</li> <li>3. Оперативне планування маркетингу</li> <li>4. Розробка маркетингових програм</li> <li>5. Планування нового товару</li> <li>6. Доведення планових показників до виконавців</li> <li>7. Здійснення маркетингового аналізу за результатами діяльності фірми</li> <li>8. Функціональні контакти з іншими підрозділами</li> <li>9. Підготовка звітної документації</li> </ol>

Деякі групи функцій, які наведені в таблиці 5.1, 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.

### **5.3. 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, використовуюваного 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 елемента 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).

#### **5.4. 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 відділом 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.

### **5.5. 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 ефективною 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 рилешнз;
- 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.

### **5.6. 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 рекамаціями 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.

## **Б. 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.

## **В. Використана література**

1. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. – К.: Лібра, 2008.
2. Зозулев А., Глеевая М. К вопросу формирования оптимального товарного портфеля компании // Новый маркетинг. – 2008. – №6. – С. 12-15.
3. Маркетинговий аналіз : навчальний посібник. / За ред. Д.А. Штефанича. – Тернопіль: Наукова думка ТНЕУ, 2012.

4. Маркетинговий аналіз: навчальний посібник./ За ред. В.В. Липчука. – К: Академвидав, 2008.
5. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник. /За ред. Д.е.н., проф. Л.В. Балабанової. – К.: Знання, 2004.
6. Маркетинг: підручник./ За ред. А.Н. Романова. – М.: Банки і біржі, ЮНІТІ, 1996.
7. Поведінка споживачів: навчальний посібник. / За ред. Д.А. Штефанича. – Івано-Франківськ, 2005.

### **Г. 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.

**СУТНІСТЬ ТА СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ**

**A. Теоретична частина**

*6.1. Характеристика маркетингового планування, його цілі та завдання*

*6.2. Принципи і методи маркетингового планування*

*6.3. Види маркетингових планів*

*6.4. Процес маркетингового планування*

## **6.1. Характеристика маркетингового планування, його цілі та завдання**

Сучасне підприємство змушене працювати в умовах жорсткої конкуренції. Ринкова ситуація й економічне середовище постійно змінюються, тому успіх підприємства на ринку багато в чому залежить від того, наскільки ефективно воно зможе спланувати свою діяльність.

Термін «планування» застосовувався ще в давні часи в теоріях Конфуція, Платона, Сан Цзу, Лао-Цзи та ін., в основу яких покладено певні уявлення про майбутнє суспільства. Так, методи стратегічного планування описані в книзі Сан Цзу «Мистецтво війни» ще близько 2400 років тому. Ця книга була перекладена в 19 ст. Анрі Файолем, що працював на посаді головного керуючого шахтами Франції і доводив необхідність формування десятирічних планів-прогнозів, які повинні переглядатися кожних п'ять років.

Впродовж багатьох століть і вчені, і спеціалісти-практики шукали відповідь на запитання «Що таке планування і чи є необхідність його використання?» Кожен із них мав свої відповіді на ці питання.

Відомий англійський вчений у сфері управління П. Друкер зазначав, що «результативність є наслідком того, що здійснюються потрібні речі, а ефективність є наслідком того, що ці речі створюються правильно» [5, с.19]. В цьому контексті за допомогою планування вирішувалось, якими повинні бути цілі підприємства, як їх можна досягнути. Таким чином визначалися основні напрямки для прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Широке застосування планування отримало тільки в середині ХХ століття в Америці, і використовували його великі корпорації. Пізніше воно стало визначальною ідеєю не тільки серед корпорацій, але й в американському уряді - в формі планово-програмної бюджетної системи. В цей період планування в країнах з ринковою економікою було тільки фінансовим і базувалося на річному бюджетному циклі. Головним вважалось ефективне управління витратами.

У 1960-ті роки менеджмент компаній приділяв більше уваги зовнішнім факторам, а також прогнозуванню сприятливих можливостей у майбутньому. Це епоха перспективного планування за п'ятирічними періодами з певним коригуванням щорічно.

Енергетична криза 70-х років відкрила еру ризику і непередбаченості. З'явилось стратегічне планування, яке, враховуючи ринкові ситуації, давало змогу підприємствам прогнозувати їх зміни й адекватно на них реагувати. Причому нові підходи не виключали використання інших методів планування, а доповнювали



їх. У такий спосіб бюджетні та перспективні плани інтегрувалися в нові методи стратегічного планування. Це відбувалося так, що перспективні плани коригувались у першій половині року, а потім вже на їх основі розроблялися плани і бюджети окремих напрямків діяльності та ринків.

На сьогоднішній день планування стає все більш необхідним. Прогнози, програми і плани, що розробляються, стають важливими інструментами реалізації політики підприємства. Саме вони дозволяють організувати чітку, продуману, всесторонньо обґрунтовану роботу щодо виконання визначених завдань.

Деякі підприємства здійснюють свою діяльність без будь-яких планів, аргументуючи це тим, що навколишнє середовище змінюється досить швидко, тому від планів немає ніякої користі. Інші – ототожнюють планування із «директивним», яке в повній мірі є керованим державними установами. Воно існувало за часів Радянського Союзу, тому підприємства досить скептично відносяться до нього. Проте нові умови господарювання змінюють застаріле стереотипне відношення до планування. Тут на перший план виходить необхідність нового розуміння планування як процесу формування мети діяльності підприємства, визначення засобів і методів її досягнення. Таким чином, планування (бізнес-планування) – це особлива форма діяльності, спрямована на підготовку і впорядкування рішень про цілі, засоби і дії, які повинні забезпечити виробництво і реалізацію продукції, задоволення існуючого попиту та майбутніх потреб споживачів. В такому контексті планування використовується на українському ринку підприємництва починаючи з 90-х років.

Основне місце в системі планування діяльності підприємства займає маркетингове планування. Це відносно нова наука, тому ряд питань, зокрема, його сутності, ролі в системі управління потребує вирішення.

В економічній літературі термін «маркетингове планування» в основному застосовується для опису методів використання ресурсів маркетингу, необхідних при досягненні маркетингових цілей. Звучить це просто, хоча реальний процес досить складний. Кожна компанія володіє специфічними ресурсами і переслідує певні цілі, які, до того ж, вимірюються в часі. Завдяки плануванню використання цих ресурсів відбувається ефективно, і підприємство готове правильно відреагувати на зміни навколишнього середовища. Таким чином, маркетингове планування дозволяє компанії найкращим чином використовувати наявні обмежені ресурси для досягнення поставлених цілей.

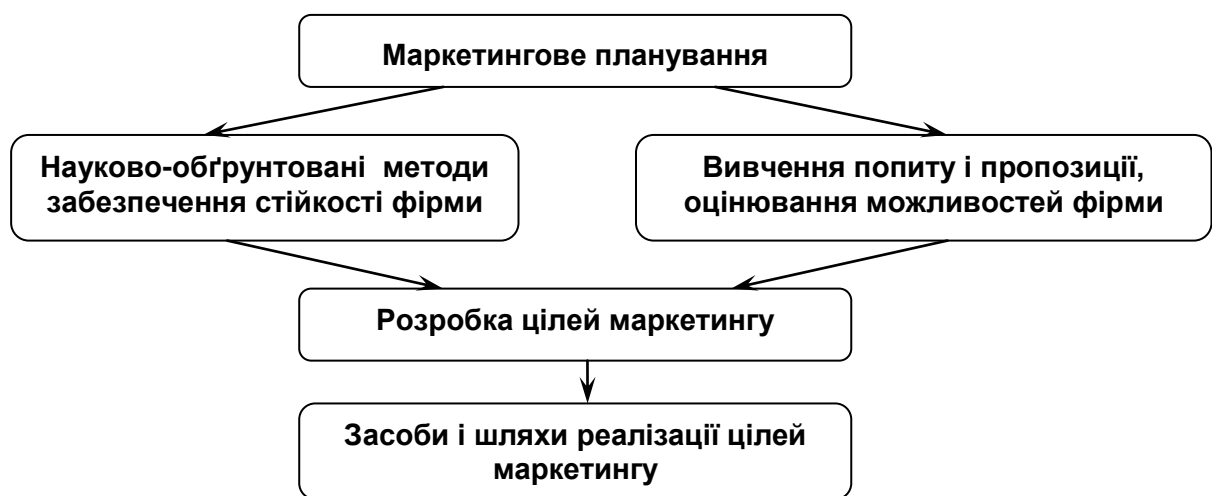
Г.Л. Багієв зазначає, що маркетингове планування – це процес, процедура складання плану маркетингу, вибір стратегій, що спрямовані на зростання обсягів

продаж товарів і максимізацію прибутку фірми [1, с.177]. Із наведеного визначення видно, що маркетингове планування розглядається як обґрунтування майбутньої поведінки маркетингової системи, що забезпечує ефективне виробництво, розподіл і реалізацію продукції фірми для максимально ефективної її роботи.

Дж. Вествуд [2] використовує термін «маркетингове планування» для опису методів застосування ресурсів маркетингу з метою досягнення маркетингових цілей. Кожна компанія має в розпорядженні специфічні ресурси і визначає певні цілі, які можуть змінюватися протягом певного періоду часу.

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

Зміст маркетингового планування полягає в розробці цілей маркетингу на основі застосування найкращих методів забезпечення стійкості фірми при ефективному використанні можливостей, необхідних для реалізації цілей маркетингу (рис. 6.1) .



**Рис. 6.1. Зміст маркетингового планування**

[розроблено автором на основі [1] ]

Зміст маркетингового планування розкривається в наступних цілях:

– зменшення маркетингових ризиків за рахунок зниження невизначеності умов діяльності та концентрації ресурсів на найбільш перспективних напрямках;

- виявлення та створення конкурентних переваг на ринку;
- координація зусиль всіх співробітників підприємства для досягнення кращих результатів діяльності;
- визначення перспективних напрямків діяльності та послідовність дій підприємства;
- підвищення готовності підприємства реагувати на непередбачені зміни на ринку;
- допомога в адаптації на ринку, що дозволить підприємству відчувати себе більш впевнено в динамічному і жорсткому середовищі сучасного бізнесу.

Цілі маркетингового планування досягаються при вирішенні комплексу завдань, до яких відносять:

- вивчення чинників навколишнього середовища підприємства і кон'юнктури ринку;
- аналіз потенціалу підприємства та приведення його у відповідність до запитів споживачів;
- визначення можливих маркетингових ризиків і загроз підприємства;
- економічне обґрунтування маркетингових стратегій підприємства;
- розробка раціональної структури плану в розрізі елементів комплексу маркетингу;
- розрахунок очікуваних фінансових результатів;
- розробка тактичних заходів реалізації вибраної маркетингової стратегії і обґрунтування джерел їх фінансування;
- розробка конкретних заходів для відслідковування витрат і результатів, які складають програму контролінгу.

Таким чином, систематизований план маркетингу інтегрує різноманітні складові частини планів, здійснює узгодження всіх заходів, проведення яких сприяє досягненню цілей плану.

## **6.2. Принципи і методи маркетингового планування**

Основною метою маркетингового планування є надання маркетинговій діяльності послідовного цілеспрямованого характеру і на основі цього зменшення маркетингових ризиків, виявлення та створення конкурентних переваг на ринку. Досягнення її можливе при дотриманні основних принципів, що наведені в таблиці 6.1.

## Принципи маркетингового планування та їх характеристика

[розроблено автором на основі [1, с. 175]]

Принцип	Характеристика принципу
Повнота і комплексність	Маркетингові плани забезпечують обґрунтованість ухвалення маркетингових рішень відповідно до їх пріоритетності, а також план повинен охоплювати всі напрями маркетингової діяльності підприємства
Компетентність	Маркетинговим плануванням повинен займатися, насамперед, той персонал, котрий потім буде реалізовувати розроблені плани, причому рівень його компетенції повинен відповідати рівню компетенції щодо розпорядження ресурсами підприємства
Реалістичність	Плани маркетингу повинні бути реалістичні і всі ключові чинники комплексу маркетингу мають підтримуватись відповідними ресурсами
Гнучкість та адаптивність	Необхідне врахування часових характеристик і змін, що відбуваються у навколишньому середовищі підприємства, тому план маркетингу повинен бути гнучким, при необхідності легко адаптуватися до змін зовнішнього середовища
Економічність та ефективність	Плани маркетингу повинні забезпечувати можливість порівнювати досягнуті результати із запланованими цільовими показниками, а витрати на маркетингове планування мають окупатися відповідними доходами
Узгодженість	При порівнянні альтернативних варіантів необхідно приводити їх до порівняльного вигляду шляхом врахування обернених і прямих зв'язків, достовірності їх характеристик. Тому план маркетингу повинен бути погоджений з іншими планами і відповідати основній меті підприємства
Конкретність	Потрібно встановлювати конкретні маркетингові цілі, що відповідають певним числовим параметрам, тобто в ідеалі цілі маркетингу мають вимірюватись кількісними показниками і співвідноситись із визначеними завданнями і термінами виконання
Чіткість та дієвість	При розробці маркетингового плану варто використовувати факти, причому чим більше фактів і обґрунтованих припущень закладено в основу плану маркетингу, тим менше невизначеностей і ризику виникне під час його виконання
Послідовність дій	Планування маркетингу повинно здійснюватись у певній логічній послідовності, певному порядку
Систематичність	Необхідність систематичного планування через зміну стратегій поведінки на ринку, тактичних прийомів тощо

В процесі маркетингового планування широко використовуються різні методи та інструментарії розрахунків. Метод планування – це конкретна дія, технічний прийом, за допомогою якого розв’язується певна проблема планування, розраховуються числові значення показників. Деталізацію методів планування можна провести в залежності від етапу планування (табл. 6.2)

Таблиця 6.2

**Характеристика методів планування [розроблено автором]**

<b>Етапи планування</b>	<b>Методи, які використовуються при плануванні</b>
Аналіз маркетингового середовища	Методи аналізу ринку: <ul style="list-style-type: none"> <li>- економіко-статистичних досліджень,</li> <li>- соціологічних досліджень,</li> <li>- експертних оцінок,</li> <li>- аналогії,</li> <li>- імітаційного моделювання,</li> <li>- екстраполяції.</li> </ul> Метод SWOT-аналізу, Метод ABC-аналізу, Метод портфоліо-аналізу
Аналіз маркетингової інформації	Статистичні методи аналізу інформації: <ul style="list-style-type: none"> <li>- факторний аналіз,</li> <li>- кластерний аналіз,</li> <li>- кореляційно-регресійний аналіз</li> </ul>
Формування цілей	Евристичні методи: <ul style="list-style-type: none"> <li>- метод «мозкової атаки»,</li> <li>- метод вільних асоціацій,</li> <li>- метод синектики,</li> <li>- методи аналізу сумісності і конфліктних ситуацій.</li> </ul> Методи морфологічного аналізу: <ul style="list-style-type: none"> <li>- морфологічна матриця,</li> <li>- морфологічний ящик,</li> </ul>
Прогнозування	Евристичні методи: <ul style="list-style-type: none"> <li>- колективні (метод «комісій», метод Дельфі),</li> <li>- індивідуальні (метод «інтерв’ю», аналітичний, метод сценаріїв),</li> </ul> Формалізовані методи: <ul style="list-style-type: none"> <li>- методи екстраполяції трендів,</li> <li>- моделювання</li> </ul>
Прийняття рішень	Методи теорії прийняття рішень: <ul style="list-style-type: none"> <li>- матриця прийняття рішень,</li> <li>- метод «дерева рішень»,</li> <li>- теорія ігор,</li> <li>- теорія черг</li> </ul>
Контроль	Метод контрольних карт, Метод аудиту

Аналіз маркетингового середовища розпочинають із аналізу ринку. Аналіз ринку – комплекс дій, спрямованих на вивчення основних факторів, що

впливають на стан і розвиток ринку, його секторів у таких напрямках:

- вивчення місткості (ємності) ринку, його обсягів у регіональному і товарному розрізах;
- визначення якості товару, його споживчих властивостей, відповідності вимогам ринку;
- всебічний аналіз споживача, його намірів, мотивацій, потреб і попиту;
- вивчення основних форм і методів організації збуту і споживання товарів.

Вибір методів аналізу ринку залежить від специфіки товарного чи регіонального ринку, визначених поточних чи перспективних завдань, інформаційного і технічного забезпечення.

Основна роль в аналізі маркетингового середовища належить SWOT-аналізу, тобто аналізу сильних і слабких сторін підприємства по відношенню до його конкурентів, а також можливостей і загроз, які впливають із зовнішнього середовища. Аббревіатуру SWOT створено від перших літерів англійських слів: strengths – сильні сторони; weaknesses – слабкі сторони; opportunities – можливості; threats – загрози. Перші два фактори є внутрішніми по відношенню до підприємства, два інших – зовнішніми елементами ринку (багато з них виявляються в процесі аналізу ринкового середовища). Успіх подальших етапів планування визначається тим, наскільки глибоко проаналізована ситуація в цілому і наскільки добре визначені проблеми в ході здійснення SWOT-аналізу.

Ще одним методом, що використовується в ході аналізу маркетингового середовища, є метод ABC-аналізу. Він достатньо успішно зарекомендував себе як метод виділення і оцінки купівельних сегментів фірми, і може бути використаний для оцінки економічної ефективності товарного асортименту. Побудувавши матрицю позиціонування товару-міксу фірми на цільових ринках за допомогою ABC-аналізу, фірма може зробити певні висновки стосовно своєї товарної політики, а саме:

- 1) визначити кількість продуктів, на яких сконцентрована основна частка збуту (продажів) фірми;
- 2) скласти перелік продуктів, що є кандидатами на виведення з ринку; оцінити внесок продуктів у покриття постійних і змінних витрат та розподілити комерційний ризик між цими групами товарів;
- 3) оцінити перспективи і напрями репозиціонування продукції фірми на ринках (сегментах), що представляють для неї інтерес.

При аналізі маркетингової інформації використовуються статистичні методи, до яких відносять:

- факторний аналіз (використовується для дослідження взаємозв'язку між змінними з метою визначення найбільш впливових суттєвих факторів);
- кластерний аналіз (використовується для об'єднання об'єктів у групи (кластери) так, щоб відмінності між об'єктами одного кластеру були меншими, ніж відмінності між об'єктами різних кластерів);
- кореляційно-регресійний аналіз (вивчає взаємодію та силу взаємозв'язку показників системи в процесі її функціонування та використовується для визначення залежності змінної від однієї чи кількох незалежних змінних).

Серед найбільш популярних евристичних методів, що використовують на етапі планування – формулювання цілей – є метод «мозкової атаки», що дозволяє виявити і співставити індивідуальні судження стосовно постановки тих чи інших маркетингових цілей. Існує декілька різновидів методу «мозкової атаки»: пряма «мозкова атака», зворотна, подвійна атака, «конкуренція ідей» та ін.

Варто зазначити, що на етапі генерування ідей при використанні нових асоціацій підвищується результативність творчої діяльності за рахунок народження нових ідей. В процесі зародження асоціацій встановлюються неординарні зв'язки між елементами вирішуваної проблеми і колишнім досвідом осіб, що залучені до колективної роботи. Саме метод вільних асоціацій, який може використовуватись на етапі формування цілей, допоможе врахувати особливості діяльності мозку людини, що виробляє нові ідеї при виникненні нових асоціативних зв'язків.

При формуванні цілей можна використовувати також і метод синектики. Він полягає в отриманні найбільш оригінальних ідей за рахунок навчання учасників використовувати у процесі «мозкової атаки» методи аналогії, інтуїції, абстрагування, вільного роздуму, вживати несподівані метафори, елементи гри, що дозволяє проблему розв'язати несподівано і оригінально.

При формуванні цілей досить часто використовують методи морфологічного аналізу як найбільш розповсюджені методи творчого пошуку. Застосування морфологічних методів ставить перед експертами задачу відмовитися від звичних стереотипів мислення і максимально використати свою ерудицію і знання для генерування нових оригінальних ідей, якщо навіть вони на перший погляд і парадоксальні.

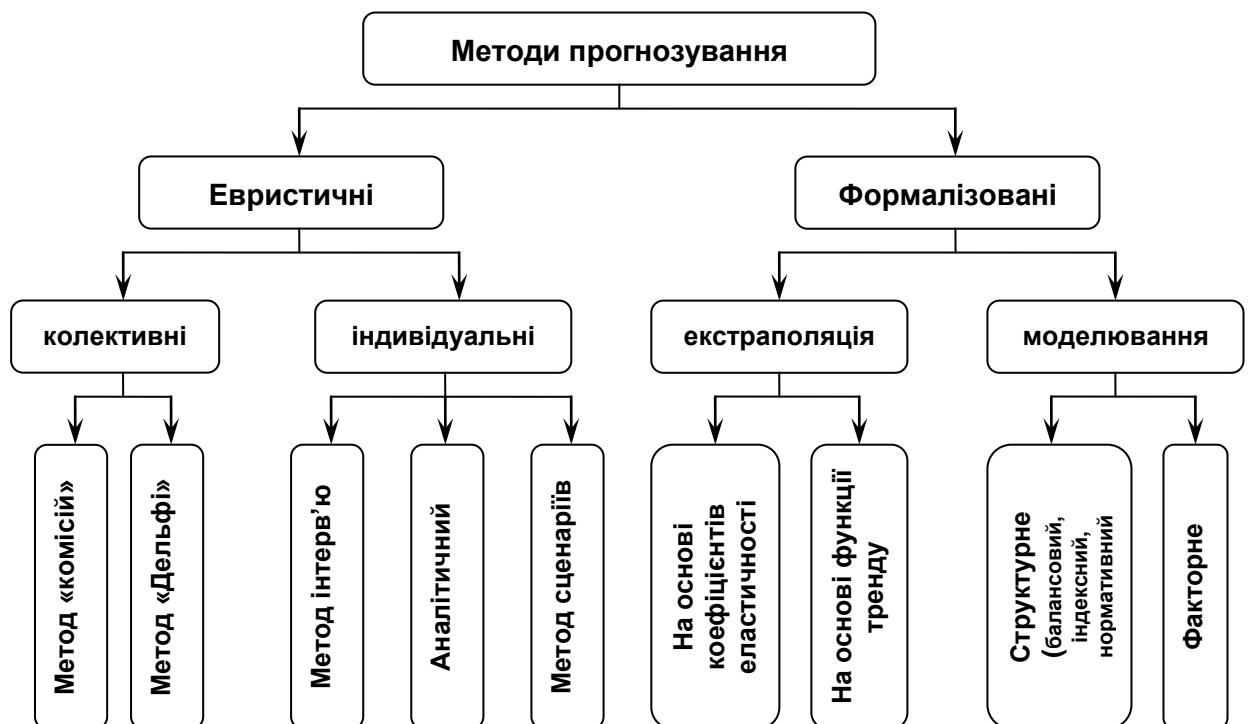
Центральне місце в морфологічному аналізі займає морфологічна матриця, яка базується на структурно-функціональному підході і законі відповідності структури і функції системи. В кожному рядку матриці записується частина проблеми, а в клітинках всі альтернативні шляхи їх вирішення.

Морфологічний ящик – це алгоритмічний прийом мислення, що дозволяє отримати велику кількість ідей. Відрізняється морфологічний ящик від інших творчих методів аналізу (наприклад, методу Дельфі, «мозкової атаки») тим, що він алгоритмічний, тобто передбачає покрокове здійснення всіх дій.. Морфологічний ящик будується як дерево цілей, у розробленні якого повинен брати участь висококваліфікований спеціаліст.

Наступним етапом в плануванні є прогнозування. За оцінкою спеціалістів в економічній літературі нараховується більш, ніж 150 методів прогнозування, хоча на практиці використовується 15-20. Всю сукупність методів прогнозування за ступенем їх формалізації можна класифікувати на дві групи:

- 1) евристичні (суб'єктивні, інтуїтивні, експертні) – суть яких полягає в тому, що підходи, які використовуються для формування прогнозу, не викладені в явній формі і невіддільні від особи, яка робить прогноз;
- 2) формалізовані (економіко – математичні, об'єктивні) – при яких підходи до прогнозування чітко сформульовані і можуть бути виконані іншими особами, які обов'язково прийдуть до отримання такого ж результату.

Класифікація методів прогнозування наведена на рис. 6.2.



*Рис 6.2. Методи прогнозування [ розроблено автором]*



Як видно з рис. 6.2. евристичні методи прогнозування поділяються на колективні (групові, експертні) та індивідуальні (персональні). До колективних відносять метод «комісій», метод Дельфі та ін.

Метод «комісій» полягає в організації та проведенні дискусії, щоб відкритим або таємним голосуванням отримати єдиний узгоджений висновок експертів. Перевага цього методу – можливість зростання інформованості експертів і зміни ними попередніх висновків внаслідок обговорення.

Одним із найбільш відомих у експертному прогнозуванні є метод Дельфі. Він отримав назву за асоціацією зі звичаєм стародавніх греків, які приймаючи важливі рішення, зверталися до Дельфійського храму за порадою. У США в 1960-х роках методом Дельфі назвали експертну процедуру прогнозування науково-технічного розвитку. Сьогодні цей метод прогнозування ґрунтується на припущенні, на основі якого із думок експертів можна побудувати адекватну модель майбутнього розвитку об'єкта прогнозування.

До індивідуальних експертних методів відносять метод інтерв'ю, аналітичні експертні оцінки, метод сценаріїв та ін.

Метод інтерв'ю означає бесіду прогнозиста з експертом, у ході якої прогнозист відповідно до заздалегідь розробленої програми ставить перед експертом питання щодо перспектив розвитку прогнозованого об'єкта. Успіх такої оцінки значною мірою залежить від здатності експерта, що дає інтерв'ю, експертом робити висновки щодо найфундаментальніших питань.

Аналітичні експертні оцінки передбачають тривалу і ретельну самостійну роботу експерта над аналізом тенденцій, оцінкою стану і шляхів прогнозованого об'єкта. Цей метод дає можливість експерту використовувати всю необхідну йому інформацію про об'єкт аналізу. Свої розуміння експерт оформляє у вигляді доповідної записки.

Метод написання сценаріїв означає побудову упорядкованої послідовності епізодів вибору політики фірми, методів її реалізації. Побудова сценарію – це логічна послідовність подій, які показують як крок за кроком будуть розгортатися події в майбутньому. Мета написання сценарію – створити гіпотетично майбутню ситуацію із розвитку фірми. Аналіз сценаріїв допомагає групі його розробників передбачити потенційні події і накреслити шляхи адаптації до них.

До формалізованих методів прогнозування відносять методи екстраполяції, серед яких найбільш часто використовуються методи прогнозування за коефіцієнтами еластичності та екстраполяції тренду.

Суть методу прогнозування за коефіцієнтами еластичності полягає у

визначенні кількісної зміни продажу товару залежно від відомої кількісної зміни фактора. Кількісним показником еластичності попиту є коефіцієнт еластичності – відношення відносної зміни продажу, попиту на товар до відносної зміни фактора. Коефіцієнт еластичності показує наскільки відсотків зміниться обсяг продажу, якщо фактор, що його зумовлює, зміниться на 1 відсоток.

Прогнозування за методом екстраполяції тренду – це розробка прогнозу на підставі виявленої часової тенденції розвитку явища за минулий період та поширення її на майбутнє. Цей метод прогнозування ґрунтується на припущенні того, що соціально-економічні явища, яким є продаж товарів та послуг, розвиваються за схемою, що враховує залишки минулого, основи теперішнього та початок майбутнього.

До формалізованих методів прогнозування відносять також і методи моделювання, які поділяються на дві групи: методи структурного та факторного моделювання.

Структурне моделювання – складний сучасний метод, вимагає і великих обсягів вибірок, і спеціальної кваліфікації дослідника, і наявності відповідних комп'ютерних програм.

Факторне моделювання передбачає включення в модель різну кількість змінних величин і відповідних їм параметрів. Адже на попит на товари можуть одночасно впливати кілька факторів. Трендова модель чи коефіцієнт еластичності не можуть врахувати цієї багатоваріантності факторів. Це дозволяють зробити факторні моделі.

Всі методи прогнозування взаємопов'язані між собою і доповнюють один одного. Ефективне застосування результатів прогнозів в діяльності підприємств дозволить оцінити перспективи їх діяльності та максимально використовувати нові можливості розвитку.

На етапі планування – прийняття рішень – найбільш часто використовують наступні методи: побудова матриці прийняття рішень, метод «дерево рішень».

Матриця рішень – одна із найпростіших методик прийняття рішень. Для цього необхідно визначити ключові критерії ситуації і присвоїти кожному із них рівень значимості. Потім потрібно внести ці дані в спеціальну таблицю і простий підрахунок покаже, який вихід із ситуації буде найбільш оптимальним.

Метод «дерево рішень» – один із методів автоматичного аналізу величезних масивів даних. Перші ідеї створення «дерева рішень» починаються з робіт П.Ховленда і Е.Ханта кінця 50-х років ХХ століття.

Дерево рішень – це графічне зображення послідовності рішень і станів

середовища з вказівкою відповідних ймовірностей і вигравів для будь-яких комбінацій альтернатив і станів середовища. Побудова «дерева рішень» виконується «зверху вниз» – від задач більш складних, більш важливих – до завдань менш складних, менш важливих, що вимагає менше часу (коштів, сил, ресурсів) для їх здійснення.

Завершальним етапом є контроль плану маркетингу. На цьому етапі використовуються такі методи: метод контрольних карт і метод аудиту.

Контрольна карта – це каталоги, які призначені для систематизованої перевірки проблем планування і прийняття рішень з точки зору повноти і послідовності. Прийнято вважати, що ідея контрольної карти належить відомому американському статистику Уолтеру Л. Шухарта. Вона була озвучена в 1924р. і детально описана в 1931 р.

В основі контрольних карт лежить ідея фіксування всіх важливих для перевірки певного факту умов, порівняння цього переліку із реальною ситуацією, щоб не допустити можливого пропуску важливих факторів і обставин.

Метод аудиту – це визначення реального, якісного та кількісного стану об'єктів, виявлення відхилень від базового або нормативного стану й оцінювання цих відхилень за критеріями доцільності та законності.

### **6.3. Види маркетингових планів**

Важливе теоретичне і практичне значення в плануванні маркетингу має науково–обґрунтована типологія (класифікація) планів, яка будується залежно від різних ознак. Класифікаційних ознак в літературі є досить багато. Вони різняться, в першу чергу, залежно від мети, що ставлять перед собою дослідники. Класифікація маркетингових планів за найбільш поширеними класифікаційними ознаками наведена на рис. 6.3.

Одна із класифікаційних ознак – рівень управління. Залежно від цього розрізняють плани для вищого керівництва та плани для середніх та нижчих рівнів.

Плани для вищого керівництва є більш формалізованими, укрупненими і загальними, які визначають напрямок майбутнього розвитку компанії.

Плани для середніх і нижчих рівнів є більш конкретними та детальними, які розробляються для певної ситуації чи окремих проблем маркетингу.



**Рис. 6.3. Класифікація маркетингових планів**

[розроблено автором]

Наступна класифікаційна ознака – термін дії. За даною ознакою маркетингові плани поділяють на:

- короткострокові, які розробляють на квартал і коротший період. Вони мають встановлені цілі і заходи щодо їх досягнення;

- середньострокові, що базуються на довгострокових планах маркетингу та дослідженнях перспектив розвитку ринку та інвестицій і розробляються на один рік, півріччя;

- довгострокові, основним завданням яких є сформулювати маркетингові рішення, що будуть ефективні в довгостроковій перспективі, і термін їх дії становить 3-5 років.

Із цією класифікаційною ознакою пов'язана наступна ознака – за масштабами вирішення проблем маркетингу, згідно якої виділяють стратегічні, тактичні та оперативні плани маркетингу.

Мета стратегічного планування – визначення найбільш перспективних напрямів діяльності організації через ефективне використання наявних ресурсів для забезпечення зростання чи успішного функціонування компанії.

Тактичне планування – це процес розробки заходів і дій для виконання завдань стратегічних планів.

Оперативне планування маркетингової діяльності фірми охоплює планування всіх основних елементів комплексу маркетингу, тобто асортименту продукції, збуту і розподілу, реклами і стимулювання продажів, розробку планів обґрунтування зміни цін.

За охопленням об'єкта планування розрізняють план для окремих продуктів; інтегрований план, який включає всю продукцію; план обороту товарів; план маркетингових заходів; план дослідження ринку; план інформаційного забезпечення маркетингу і т.д.

За способом складання розрізняють плани:

- 1) централізовані, де лідером розробок є вище керівництво, яке представляє плани для нижчих ланок;

- 2) децентралізовані, що їх розробляють нижчі ланки для затвердження вищим керівництвом.

За структурою виділяють такі види планів маркетингу: повний, базисний, план змін у часі та план для нового товару.

Повний план включає всі можливі розділи плану.

Базисний зорієнтований на окремі ринки чи окремі товари, тому тут дані про прибутки та збитки, як правило, не наводяться і використовується структура

більш загального характеру.

План змін у часі оцінює поточні ринкові позиції, використовується як перший етап у підготовці повного плану маркетингу для різних товарів, щоб вирішити, які з них володіють найпривабливішими перспективами.

План для нового товару включає маркетингові дослідження щодо нового товару, виходячи із розмірів ринку, конкуренції, бюджету.

Крім зазначених на рис. 6.3 ознак і видів маркетингових планів, в економічній літературі виділяють і інші класифікаційні ознаки, а саме:

– за ціллю планування маркетингу: план розробки проекту, план організації управління, план розробки нового продукту і т.д.

– за способом розробки плану: план цінової політики, план товарної політики, план маркетингових комунікацій, план реалізації товару і т.д.

Розмаїття маркетингових планів викликане, перш за все, змінами, що відбуваються в маркетинговому середовищі. Тому маркетологам у відповідь на ці зміни потрібно шукати нові шляхи планування маркетингу і, як наслідок, застосовувати нові види маркетингових планів.

Уніфікованого плану маркетингу, який би підходив до всіх типів підприємств, немає. В кожному випадку він обумовлюється специфікою підприємства, особливостями продукції та станом конкуренції на досліджуваному ринку. Тому на різних підприємствах планування маркетингу здійснюється по-різному. Це стосується і змісту плану, і термінів планування, і послідовності розробки плану, і організації планування в цілому. Так, інколи план маркетингу є дещо розширеним планом діяльності відділу збуту. В іншій ситуації – план маркетингу може базуватися на широкому розгляді стратегії бізнесу, що тягне за собою розробку інтегрального плану, який включає всі ринки та продукти підприємства.

Що стосується малих підприємств, то вони взагалі можуть не складати план маркетингу. Єдиним плановим документом для таких підприємств є бізнес-план, який буде включати розширено окремі напрямки їх розвитку, в тому числі і план маркетингу. В цьому плані дається інформація про ринкові сегменти, їх місткість, ринкову частку, наводяться характеристики споживачів і конкурентів, описуються «бар'єри» входження в ринок, формуються стратегії маркетингу, прогнозуються обсяги збуту та ін..

Більшість компаній розробляють окремі планові документи для кожного основного продукту (або продуктової лінії). Таким чином можуть одночасно реалізовуватись кілька маркетингових планів. Хоча ці плани чисто механічно

можуть бути зведені в один плановий документ.

#### **6.4. Процес маркетингового планування**

У всіх сферах і на всіх рівнях організації та здійснення підприємницької діяльності, в тому числі і в маркетинговій, необхідні підготовка і впорядкування рішень про цілі, засоби і заходи, які повинні забезпечувати виробництво і реалізацію продукції, що задовольняє наявний попит і перспективні потреби споживачів [1, с.173]. Підготовка, обґрунтування, реалізація і контроль таких рішень є складовими елементами процесу планування.

Тому маркетингове планування варто розглядати як процес, процедуру складання плану маркетингу, вибір стратегій маркетингу, які орієнтовані на ріст обсягу продажу товарів чи максимізацію прибутку підприємства [1, с.177].

Процес планування маркетингу – це впорядкована сукупність стадій і дій, пов'язаних із ситуаційним аналізом, постановкою цілей маркетингу, розробкою плану маркетингу та формуванням бюджету витрат на його реалізацію (рис. 6.4).

Якість будь-якого плану визначається достовірністю використаної при цьому інформації, а збір та інтерпретація цієї інформації лежить в основі ситуаційного аналізу.

Ситуаційний аналіз – це систематичний, критичний огляд і оцінка всіх чинників макро- та мікросередовища, які вплинули на діяльність компанії протягом певного періоду часу. Ситуаційний аналіз дозволяє виявити суть проблеми, оскільки є системою збору і аналізу інформації про навколишнє середовище компанії. Його завдання полягає у підготовці даних про макросередовище підприємства, про ринок, споживачів, конкурентів, постачальників (мікросередовище), які впливають на діяльність підприємства, а також про можливі наслідки різних заходів маркетингу.

Результатом ситуаційного аналізу є інформація, що дозволяє підприємству здійснювати оцінку ситуації та прогнозувати свою майбутню діяльність. Завершення ситуаційного аналізу дозволяє перейти до постановки маркетингових цілей, що є наступним етапом процесу планування маркетингу.



*Рис. 6.4. Процес планування маркетингу*  
[розроблено автором]



Постановка маркетингових цілей підприємства в плануванні ґрунтується на даних, отриманих в ході ситуаційного аналізу.

Маркетингова ціль підприємства – це його бажаний майбутній стан. При визначенні цілей необхідно звертати увагу на зміст, обсяг і терміни досягнення. Маркетингові цілі характеризують цільову направленість плану і з самого початку формують бажані результати діяльності на конкретних ринках. В кожному із цільових ринкових сегментів компанія повинна визначити для себе конкурентну перевагу. При відборі сегментів і визначенні переваг враховуються можливості організації, її сильні і слабкі сторони. За цих умов можна встановити обґрунтовані маркетингові цілі.

Маркетингові цілі повинні бути визначені якісно і кількісно, так, щоб планові показники сприймалися співробітниками як реальні. Вони можуть бути виражені у вартісних показниках чи в частках ринку.

Після встановлення маркетингових цілей в рамках розробки плану маркетингу необхідно визначити, яким чином вони можуть бути досягнуті, тому наступним кроком процесу планування маркетингу є вибір стратегій маркетингу.

Стратегія маркетингу – це документ маркетингової діяльності фірми на цільових ринках, який визначає принципові рішення для досягнення маркетингових цілей. Вироблена стратегія обов'язково повинна бути пов'язана із місією організації.

Тактика маркетингу пов'язана із розробкою заходів і засобів, форми і способів реалізації стратегії маркетингу на конкретному ринку по конкретній номенклатурі товарів в певний період часу.

Для реалізації тактики маркетингу формується програма маркетингу, яка за допомогою різних елементів комплексу маркетингу доводить товар (послугу) до цільових покупців найбільш вигідним і зрозумілим способом. Тому варто розробити такий варіант комплексу маркетингу, який би забезпечував споживачам найкращу пропозицію при збереженні витрат підприємства в розумних межах.

Важливим етапом в процесі маркетингового планування є формування бюджету маркетингу. Він відображає прогностичні величини доходів, затрат і прибутку. Величина доходу обґрунтовується з точки зору прогностичних значень обсягу продажу і цін. Затрати визначаються як сума витрат виробництва, товаропросування і маркетингу.

Після розробки плану маркетингу настає його реалізація, що завершується

контролем за виконанням плану, а в разі необхідності – внесенням корективів.

Процес планування повинен бути відпрацьований, чітко формалізований та задокументований. Строки здійснення кожного із елементів процесу залежать від багатьох чинників:

- стабільності і налагодженості системи планування,
- кількості рівнів планування в компанії,
- рівня автоматизації, компетентності виконавців.

Для ефективної організації маркетингового планування спочатку потрібно визначити: це буде окремий маркетинговий план, чи він буде складовою загального бізнес-плану? Яким буде маркетинговий план: стратегічний, тактичний чи оперативний? За допомогою чого буде здійснюватися планування (фінансові кошти, засоби зв'язку, банки даних, аналітичні методи, методики планування, моделі прогнозування тощо).

Ефективність маркетингового плану залежить від горизонту планування, при цьому оцінюється реальний строк виконання робіт із розробленого плану, визначається послідовність дій і координація діяльності між підрозділами у процесі планування, технологія планування та порядок узгодження плану. В ідеалі план маркетингу повинен бути представлений, затверджений і направлений виконавцям до початку планового періоду.

Разом з тим треба відзначити, що в процесі маркетингового планування можуть мати місце певні труднощі. Вони пов'язані з неповнотою інформації, ненадійністю прогнозів і зайвою жорсткістю, що вноситься планом. Але варто враховувати й ті аргументи, що в ідеалі аналітик повинен мати в своєму розпорядженні всі дані, які відносяться до галузі, тенденцій ринку, намірів конкурентів, часток ринку, технологічних новин, що з'являються.

Не дивлячись на значний прогрес у сфері економічної інформації, реальність тих чи інших даних не є ідеальною. Поглиблений розгляд конкретних ситуацій часто свідчить про те, що основні проблеми пов'язані, швидше за все, з надмірним обсягом даних і поверхневим аналізом наявної інформації.

## **Б. Контрольні питання**

1. Що таке маркетингове планування? Назвіть його основні цілі та завдання.
2. Розкрийте сутність принципів маркетингового планування.
3. Назвіть основні методи планування та коротко охарактеризуйте їх.

4. Як можна класифікувати маркетингові плани? Яким чином класифікація планів може допомогти у плануванні маркетингу?
5. Які основні етапи процесу маркетингового планування?
6. Що необхідно зробити, щоб планування було успішним?

## **В. Використана література**

1. Багиев Г.Л. Маркетинг/ Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х.Анн; Под общ. ред. Г.Л. Багиева – СПб: Питер, 2001. – 701 с.
2. Вествуд Дж. Маркетинговый план / Дж. Вествудж. – Санкт-Петербург, Москва, Харьков, Минск: Питер, 2001. – 256с.
3. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник / С.С. Гаркавенко. – Київ.: Лібра, 2002. – 712с.
4. Дибб С. и др. Практическое руководство по маркетинговому планированию / С. Дибб, Л. Симкин, Дж. Брэдли. – СПб.: Питер, 2001.- 257с.
5. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / Пер. з англ.В.С. Гуля. – К.: Україна, 1994. – 319с.
6. Завгородняя А.А., Ямпольска Д.О. Маркетинговое планирование / А.А. Завгородняя, Д.О. Ямпольска. – Санкт-Петербург, Москва, Харьков, Минск: Питер, 2000.- 308с.
7. Макдональд М. Почему ваш маркетинговый план не работает? / М. Макдональд. – Пер с англ.. Е.Аверкиевой. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. -192с.
8. Макдональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Макдональд. – С.Пб., 2000.– 267с.
9. Маркетинг / за ред.. В.Руделиус. – К.:Навч-метод. центр «Консорціум з удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2008. - 658с.
10. Овечкіна О.А. Планування маркетингу. Навчальний посібник для ВНЗ / О.А. Овечкіна, Д.В. Солоха, К.В. Іванова та ін. – Київ: ЦУЛ, 2013. – 352с.
11. Скибінський С.В. Маркетинг: У 2ч. / С.В. Скибінський. – Львів: Вид-во Львівської комерційної академії, 2000.- Ч1. – 640с.
12. Циба Т.Є., Сокур М.І., Баюра В.І. Маркетингове планування. Навчальний посібник / Т.Є. Циба, М.І. Сокур, В.І. Баюра. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 128с.

## **Г. Тести для перевірки знань студентів**

**1. Логічна послідовність окремих видів діяльності і процедур з постановки цілей, вибору стратегій маркетингу і розробки заходів з їх досягнення за певний період часу - це:**

- а) маркетингове планування;
- б) прогнозування;
- в) бізнес-планування;
- г) зміст планування.

**2. Конкретна дія, технічний прийом, за допомогою якого розв'язується певна проблема планування, розраховуються числові значення показників – це:**

- а) принцип планування;
- б) метод планування;
- в) зміст планування;
- г) ціль планування.

**3. При формулюванні цілей використовують такі методи планування:**

- а) метод АВС-аналізу;
- б) метод портфоліо-аналізу;
- в) методи морфологічного аналізу;
- г) методи екстраполяції трендів.

**4. При аналізі маркетингової інформації використовують такі статистичні методи:**

- а) SWOT-аналіз;
- б) метод «теорії ігор»;
- в) метод «мозкової атаки»;
- г) метод кореляційно-регресійного аналізу.

**5. Метод написання сценаріїв використовується на такому технічному етапі планування як:**

- а) аналіз маркетингового середовища;
- б) формування цілей;
- в) прогнозування;
- г) прийняття рішень.

**6. За рівнем управління розрізняють такі види маркетингових планів:**

- а) плани для вищого керівництва;
- б) стратегічні;
- в) централізовані;
- г) повні.

**7. Повний план:**

- а) зорієнтований на окремі ринки чи окремі товари;

- б) включає всі можливі розділи плану;
- в) оцінює поточні ринкові позиції;
- г) включає маркетингові дослідження щодо розмірів ринку, конкуренції.

**8. Впорядкована сукупність стадій і дій, пов'язаних із ситуаційним аналізом, постановкою цілей маркетингу, розробкою, реалізацією і контролем плану маркетингу – це:**

- а) процедура планування маркетингу;
- б) розробка плану маркетингу;
- в) процес планування маркетингу;
- г) розробка програми маркетингу.

**9. Програма маркетингової діяльності на цільових ринках, яка визначає принципові рішення для досягнення маркетингових цілей, – це:**

- а) маркетингова програма;
- б) постановка маркетингових цілей;
- в) ситуаційний аналіз;
- г) стратегія маркетингу

**10. Бюджет маркетингу передбачає:**

- а) прогностні величини доходів, затрат і прибутку;
- б) контроль за виконанням плану;
- в) розрахунок маркетингових витрат;
- г) внесення корективів у план.

**МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ**

**A. Теоретична частина**

- 7.1. Сутність маркетингових стратегій*
- 7.2. Види маркетингових стратегій*
- 7.3. Вибір оптимальних маркетингових стратегій*

## 7.1. Сутність маркетингової стратегії

Сучасна глобалізована ринкова економіка формує нові вимоги до підприємства. Вони обумовлюються наявністю жорсткої конкуренції та необхідністю гнучко реагувати на постійні зміни ситуації на ринках і в галузях діяльності підприємств. При цьому, успіх підприємств залежатиме від їх здатності адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі: передбачати і змінювати структуру бізнесу, розробляти і впроваджувати у виробництво нові види продукції, правильно визначати напрямки інвестиції за різними видами діяльності тощо [8, с.4].

Досягнення успіху підприємства в перспективі можливе лише за умов розробки і дотримання певного концептуального сценарію, цілісного системного комплексного плану, що визначає довгостроковий курс його ділового розвитку, тобто його стратегії.

Поняття «стратегія» з'явилося ще за 500 років до н.е. в праці китайського філософа Сун-Цу «Мистецтво ведення війни» і розглядалось як «частина військового мистецтва, яка охоплює питання підготовки і проведення військових дій». В перекладі з грецької «стратегія» - це мистецтво генерала.

Запозичення економістами терміну «стратегія» з військового лексикону було зумовлено тим, що наприкінці 50-х років XX сторіччя підприємства в розвинених країнах опинились в умовах, близьких до «воєнних дій», які характеризувались насиченням ринку, зростанням конкуренції, обмеженістю ресурсів. Відтак, «воєнні дії» потребували теоретичного забезпечення і обґрунтування.

На сьогоднішній день «стратегію» трактують як [8, с.16]:

- певний комплекс довгострокових заходів щодо становлення, розвитку і оптимізації бізнесу;
- систему дій, рішень і заходів, спрямованих на отримання результатів в перспективі.
- план можливих напрямів найбільш ефективного розподілу ресурсів щодо забезпечення ділового розвитку на довгострокову перспективу в недетермінованих умовах агресивного зовнішнього оточення.

Комплексність поняття «стратегія» та її поширення на всі аспекти діяльності підприємства призвели до процесу деталізації комплексного бачення майбутнього підприємства через набір стратегій-складових. У загальному вигляді ієрархічна структура стратегій підприємства складається із рівнів, кількість яких залежить

від типу підприємства. Диверсифіковане підприємство будує чотирирівневу, а вузькопрофільне – трирівневу стратегію [5, с.32].

Ієрархію стратегій підприємства та місце в ній маркетингової стратегії представлено на рис. 7.1.



**Рис. 7.1. Місце маркетингової стратегії в ієрархії стратегій підприємства [розроблено автором]**

Ієрархія стратегій визначається об'єктом, для якого вони розробляються:

- корпоративна стратегія розробляється для всього підприємства і представляє собою загальний план управління, який описує дії з досягнення певних позицій в різних галузях і підходи до управління окремими видами діяльності;

- ділові стратегії розробляються за окремими бізнес-напрямами чи сферами діяльності. Ділова стратегія (бізнес-стратегія) відображає: як підприємство планує конкурувати на певному товарному ринку, кому саме і за якими цінами продаватиме продукцію. Тому таку стратегію називають ще стратегією конкуренції. Очевидно, що бізнес-стратегія для конкретно взятих



товарів відрізнятиметься від стратегії для інших товарів. Для підприємства з одним видом діяльності корпоративна стратегія збігається із діловою стратегією;

– функціональні стратегії розробляються для кожної з функціональних підсистем (філій, підрозділів, служб) підприємства. Функціональні стратегії визначають стратегічну орієнтацію певної функціональної підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також керованість процесами виконання загальних стратегій та місії підприємства. Роль функціональних стратегій полягає в підтримці загальної ділової стратегії і конкурентоспроможності підприємства [1; 5; 8; 13].

Маркетингова стратегія є найважливішою функціональною стратегією, оскільки вона забезпечує обґрунтування ринкової спрямованості підприємства. Ця стратегія має два основних орієнтири – ринок і продукт. Співвідношення цих складових дає змогу підприємствам заповнювати «стратегічну прогалину», як «старими» продуктами, що будуть продаватись на нових ринках, так і новими, запланованими до реалізації на «старих», тобто освоєних, ринках.

Існують різні підходи до визначення терміну «маркетингова стратегія». Наведемо деякі з них:

1) стратегія маркетингу – це система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та пропозицію [6, с. 256];

2) маркетингові стратегії – це засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу [12, с. 172].

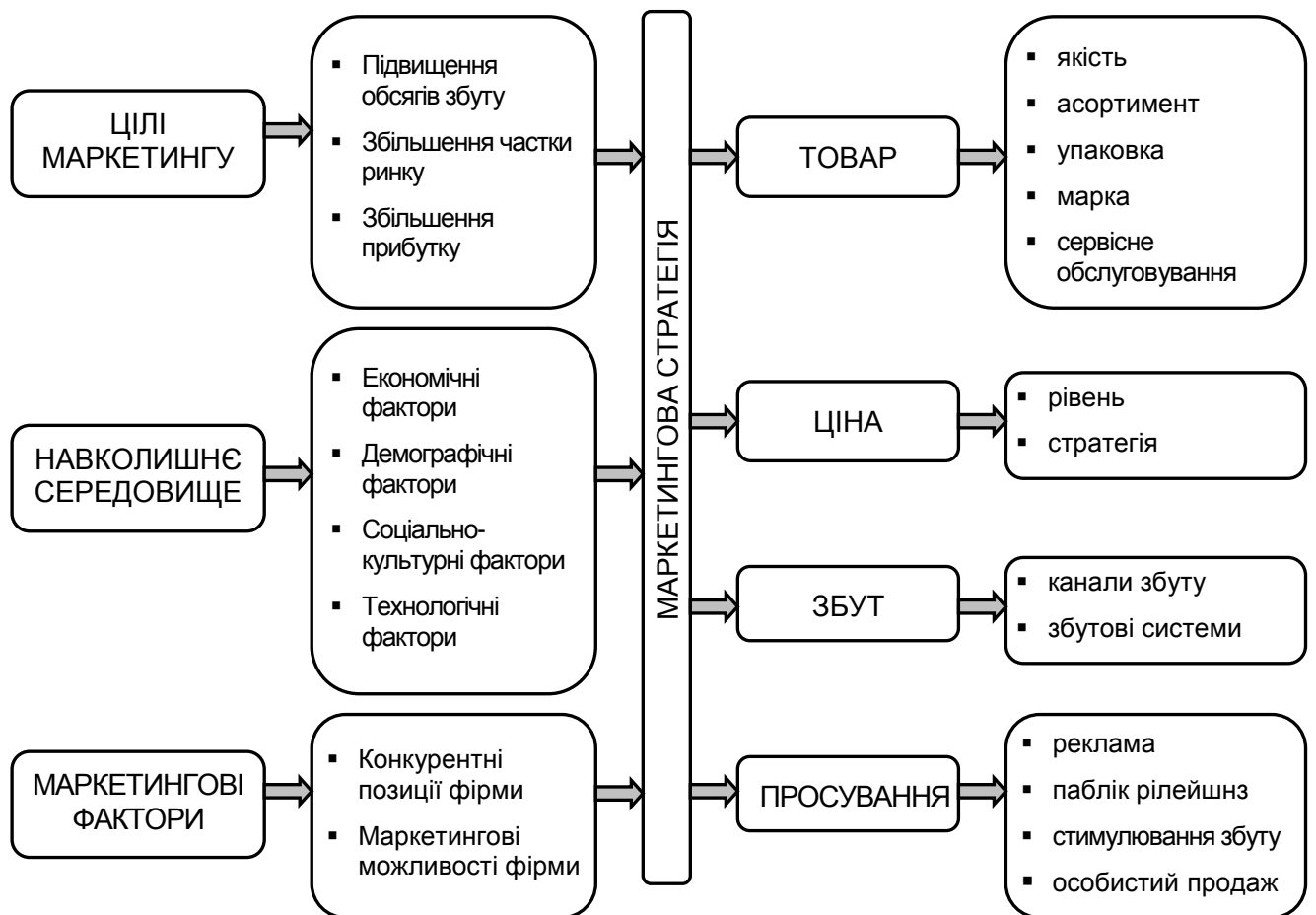
3) маркетингова стратегія – це напрям (вектор) дій підприємства із створення його цільових ринкових позицій [10, с.10].

4) стратегія маркетингу – це принципові, середньо- або довгострокові рішення, які надають орієнтири і спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення встановлених цілей [4, с.51]

5) маркетингова стратегія – програма маркетингової діяльності фірми на цільових ринках, яка визначає принципові рішення для досягнення маркетингових цілей [3, с. 169].

Наведені визначення вказують на те, що основне призначення маркетингової стратегії полягає в взаємоузгодженні маркетингових цілей фірми з її можливостями, вимогами споживачів, використанні слабких позицій конкурентів та своїх конкурентних переваг.

У процесі формування маркетингової стратегії можна виділити вхідні та вихідні елементи (див. рис. 7.2).



**Рис. 7.2. Елементи маркетингової стратегії [10, с.12]**

Вхідні елементи – це ті фактори, аналіз яких передуює розробленню маркетингової стратегії. Отже, йдеться про фактори маркетингового середовища і цілі підприємства (конкретні якісні та кількісні зобов'язання підприємства у показниках обсягу продажу або прибутку, котрі можуть бути досягнуті за певний час). Маркетингові цілі безпосередньо стосуються двох аспектів діяльності підприємств – товарів та ринків [11].

Вихідними елементами маркетингової стратегії є стратегічні рішення щодо маркетингового міксу, тобто комплексу маркетингу, який включає чотири складові – товар, ціну, збут та просування.

Маркетингові стратегії є основою для розробки стратегічного маркетингового плану, який є базовим документом, що регулює та координує діяльність усіх підрозділів підприємства з метою більш ефективної його діяльності на ринку.

## 7.2. Види маркетингових стратегій

Незважаючи на те, що базова ціль функціонування всіх фірм-виробників на ринку однакова (одержання прибутку), не існує єдиної маркетингової стратегії щодо її досягнення, яка була б прийнятна для всіх фірм.

Різноманітність маркетингових стратегій пояснюється різницею в їхніх складових елементах – у конкурентних позиціях фірм, їхніх маркетингових цілях, фінансових, виробничих, технологічних можливостях та кадровому забезпеченні.

Маркетингові стратегії класифікують за такими ознаками.

1. За елементами маркетингового комплексу виділяють [3; 9]:

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

– Цінові стратегії, які включають два принципово відмінних типи стратегій щодо цінового рівня – стратегію високих цін або «зняття вершків» (максимально високі ціни під час виведення на ринок нового товару з поступовим зниженням цін) і стратегію проникнення або стратегію низьких цін (встановлення низьких цін на товари з метою проникнення на нові ринки, завоювання попиту, частки ринку з подальшим підвищення цін).

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

– Стратегії просування включають стратегію прощтовхування товару (інтенсивне стимулювання посередників для просування товару по каналу збуту) і стратегію притягування споживачів (зосередження основних комунікаційних зусиль на кінцевих споживачах).

2. Залежно від загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань розрізняють три види базових маркетингових стратегій фірми [1; 10]:

- стратегію виживання;
- стратегію стабілізації;
- стратегію зростання.

Стратегія виживання – виключно захисна стратегія, яка застосовується в умовах глибокої кризи економічної діяльності фірми, коли фірма перебуває на межі банкрутства. Основна мета цієї стратегії полягає у виході з кризового стану шляхом перегляду і перебудови всього маркетингового комплексу фірми (товарної, цінової політики, системи товароруку та просування товарів).

Стратегія стабілізації використовується за умов швидкого або несподіваного падіння базових показників фірми чи за умов, коли розвиток фірми має коливальний характер. Ця стратегія передбачає вирівнювання показників з їхнім наступним підвищенням і перехід до стратегії зростання.

Стратегія зростання передбачає зростання обсягів продажу, прибутку, капіталу та інших показників фірми.

Маркетингові стратегії зростання поділяються на такі різновиди [2; 10]:

– маркетингові стратегії інтенсивного (органічного) зростання – передбачають досягнення маркетингових цілей завдяки інтенсифікації наявних ресурсів. Актуальні для фірм, які не вичерпали можливостей, пов'язаних з наявними товарами і ринками. Розрізняють стратегію глибокого проникнення на ринок (збільшення обсягу збуту та ринкової частки фірми без зміни її товарно-ринкових позицій), стратегію розвитку ринку (впровадження існуючих товарів підприємства на нові ринки збуту) та стратегію розвитку товару (розробка нового товару для існуючих сегментів ринку);

– маркетингові стратегії інтегративного зростання – передбачають об'єднання зусиль фірми з іншими фірмами з метою збільшення обсягів продажу, частки ринку та прибутку. Фірма може об'єднати зусилля з посередником (стратегія прямої інтеграції), постачальником (стратегія зворотної інтеграції); постачальниками і посередником (стратегія вертикальної інтеграції), фірмами-конкурентами (стратегія горизонтальної інтеграції).

– маркетингові стратегії диверсифікації – передбачають вихід фірми в нові сфери бізнесу. Розрізняють три варіанти стратегій диверсифікації: концентричну (вертикальну), яка передбачає виробництво фірмою нових товарів, пов'язаних технологічно або комерційно з наявними товарами; горизонтальну, при якій для існуючих клієнтів випускаються нові товари, які не пов'язані з наявними товарами технологічно; конгломеративну, яка передбачає освоєння нових видів діяльності, що не пов'язані з наявними ні технологічно, ні комерційно.

3. Залежно від ступеня сегментації ринків збуту фірми розрізняють [3]:

- стратегію недиференційованого (агрегованого) маркетингу;
- стратегію диференційованого маркетингу;

- стратегія концентрованого маркетингу.

Стратегія недиференційованого (агрегованого) маркетингу передбачає, що фірма виходить на ринок з одним товаром і розробляє єдиний комплекс маркетингу, концентруючи увагу на загальних потребах споживачів, залишаючи поза увагою їх відмінності.

Стратегія диференційованого маркетингу передбачає освоєння фірмою кількох ринкових сегментів, для кожного з яких розробляється окремий товар і використовується відповідний комплекс маркетингу.

У разі застосування стратегії диференційованого маркетингу можуть бути використані наступні стратегії вибору цільового ринку:

- стратегія товарної спеціалізації – один товар пропонується різним ринковим сегментам;
- стратегія сегментної спеціалізації – фірма пропонує всі товари одному сегменту;
- стратегія вибіркової (селективної) спеціалізації – обраним сегментам фірма пропонує різні товари;
- стратегія повного охоплення ринку – фірма пропонує різні товари всім групам споживачів.

Стратегія концентрованого маркетингу передбачає концентрацію зусиль фірми на одному сегменті ринку (ніші) і є привабливою для невеликих підприємств з обмеженими ресурсами.

4. Залежно від конкурентних позицій підприємства та його маркетингових спрямувань розрізняють [3; 9; 10]:

1) стратегії ринкового лідера, які можуть реалізовуватись у формі:

- стратегії розширення місткості ринку (залучення нових споживачів до товару фірми, пошук нових потреб, які можна задовольнити товаром фірми або збільшення обсягів споживання товару споживачами).
- стратегії збільшення ринкової частки за існуючої місткості (покращення якості товару, модифікація товару, диверсифікація, завоювання цінового лідерства, підвищення ефективності рекламної діяльності, активізація збутової діяльності, посилення інноваційного процесу, інтеграція).
- стратегії захисту ринкових позицій (позиційний захист, фланговий захист, попереджувачий захист, мобільний захист, стратегія відступу).

2) стратегії претендентів, які можуть реалізовуватись у формі:

- стратегії фронтального наступу (челенджер атакує лідера по всіх позиціях, по комплексу маркетингових засобів в цілому);

– стратегії флангового наступу (концентрація зусиль на слабких сторонах конкурента);

– стратегії обхідного наступу (передбачає використання слабких сторін конкурента, але на відміну від флангового наступу, характеризується широкими масштабами і має на меті не тільки підірвати, а й зламати певні позиції конкурента).

3) стратегії послідовників, які можуть реалізовуватись у формі:

– стратегії копії (використання різновидів маркетингової стратегії ринкового лідера в повному обсязі в аспекті товарної, цінової, збутової та рекламної діяльності).

– стратегії імітації (наслідування окремих елементів стратегії лідера, але з внесенням певних відмінностей в упаковку, товарну марку, рекламу, цінову політику).

– стратегії адаптації (використання послідовником товару лідера як основи для його вдосконалення або пристосування до певного ринку збуту).

4) стратегії нішерів. Залежно від співвідношення темпів зростання фірми-нішера та темпів розширення ніші виділяють такі різновиди маркетингових стратегій:

– стратегію підтримання позицій (підприємство підтримує свої позиції в ніші);

– стратегію інтеграції (застосовується тоді, коли темпи зростання нішера відстають від темпів зростання ніші);

– стратегія лідерства в ніші (характерна для випадків прискореного зростання і нішера, і ніші);

– стратегія виходу за межі ніші (має місце тоді, коли темпи зростання ніші відстають від темпів зростання нішера).

5. За ознакою конкурентних переваг (за М. Портером) [3; 14]:

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

– стратегія диференціації. Основна ідея її полягає у тому, що товар підприємства має відрізнятися від товарів конкурентів і бути неповторним з погляду споживача. При цьому ціна і витрати мають другорядне значення і, як правило, відрізняються високим рівнем;

– стратегія фокусування (концентрації) передбачає спеціалізацію діяльності підприємства на одному (або небагатьох) сегментах ринку і завоювання на них

цінового лідерства або диференціації.

6. Залежно від позиціювання за матрицею БКГ [10]:

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

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

– стратегія збирання урожаю (послаблення маркетингових зусиль щодо слабких («Дійні корови») та неперспективних СГП («Знаки питання» та «Собаки»);

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

В літературі зустрічаються й інші ознаки класифікації маркетингових стратегій. Проте вони або є похідними від висвітлених ознак, або не мають явно вираженого, самостійного об'єкта.

Зважаючи на різноманітність маркетингових стратегій , перед фірмою постає проблема вибору оптимальної стратегії, яка може бути вирішена за допомогою інструментарію, розглянутого в наступному параграфі.

### **7.3. Вибір оптимальних маркетингових стратегій**

Успішна діяльність підприємства на ринку багато в чому залежить від вибору оптимальної маркетингової стратегії. Це допоможе зменшити ступінь невизначеності і ризику в маркетинговій діяльності та забезпечить концентрацію ресурсів на вибраних пріоритетних напрямках. Отже, вибір стратегії означає вибір засобів, за допомогою яких фірма вирішуватиме поставлені перед нею завдання. Розв'язання цього питання включає наступні основні етапи:

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

Процес вибору оптимальної стратегії маркетингу починається із оцінки поточної стратегії фірми, що дасть чітке уявлення про те, в якому стані зараз знаходиться фірма, яку стратегію реалізовує. Це дасть можливість визначити

подальші шляхи розвитку фірми. Один із можливих підходів щодо оцінки поточної стратегії розглянуто А. Томпсоном та Дж. Стріклендом [19]. Ці автори виділяють зовнішні і внутрішні чинники, які необхідно проаналізувати й оцінити для з'ясування поточної (реалізованої) стратегії. Підходи цих авторів дозволяють сформулювати наступні стратегічні орієнтири для оцінки поточної стратегії:

- просторовий поділ ринку (локальний, регіональний, національний, глобальний);
- спосіб охоплення ринку (диференційований, недиференційований);
- ступінь новизни ринку (старий ринок, новий ринок);
- ступінь охоплення ринку (один сегмент, декілька сегментів, весь ринок);
- концентрація стратегії на одному із інструментів комплексу маркетингу (товар, ціна, просування, стимулювання);
- першочергова ціль (збут, прибуток, рентабельність, частка ринку);
- ставлення до конкурентів (агресивне, лояльне, нейтральне);
- темпи росту фірми (швидкий ріст, помірний ріст, скорочення виробництва);
- ставлення до інновацій (інноваційність, адаптація).

Оцінювання поточної стратегії фірми створює об'єктивні передумови для аналізу портфеля бізнесу і виявлення альтернативних маркетингових стратегій.

Учені і практики розробили ряд моделей для аналізу бізнес-портфеля фірми. Основними з них, які варто використовувати для розробки стратегій маркетингу, є:

- модель «продукт-ринок», запропонована І. Ансоффом;
- модель М. Портера, яка відображає взаємодію конкуруючих сил на товарних ринках;
- матриця «ріст-частка ринку» – модель Бостонської консалтингової групи (БКГ);
- матриця «привабливість-конкурентоспроможність» – модель Мак-Кінсі і «Дженерел електрик»)
- модель життєвого циклу товару (ЖЦТ).

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

Модель Ансоффа – матриця «продукт-ринок» описав в 1966р. американський вчений Ігор Ансофф (рис.7.3). Вона призначена для визначення стратегії позиціонування товару на ринку. Це означає, що цілі підприємства не можна



досягнути за допомогою попередніх стратегій, тому необхідно або скоректувати цілі, або шукати нові стратегічні шляхи.

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

1. Глибоке проникнення на ринок. Можливі шляхи його досягнення: ріст споживання (зниження цін, збільшення об'єму упаковки), зацікавлення покупців конкуруючих продуктів, активізація скритої потреби (реклама, пропозиція пробних продуктів, зниження цін).

Товари Продукти \ Ринки		Існуючі	Нові
		Існуючі	Нові
Існуючі	Розширення ринку	<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: inline-block;"></div> <span style="font-size: 20px; vertical-align: middle;">→</span> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: inline-block;"></div>	Розвиток ринку
Нові	Розвиток продукту	<div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: inline-block;"></div> <span style="font-size: 20px; vertical-align: middle;">↓</span> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; display: inline-block;"></div>	Диверсифікація

**Рис. 7.3. Матриця Ансоффа «продукт - ринок» [20, с. 43]**

2. Розвиток ринку. Його варіанти такі: збут на нових регіональних, національних чи інтернаціональних ринках (інтернаціоналізація і глобалізація); розширення функцій продукту; нові сфери застосування для старих продуктів; зміна продукту з метою її пристосування до вимог окремих сегментів споживачів.

3. Розвиток продукту (інновації). В даному випадку поняття «інновація» охоплює наступні можливості: абсолютні інновації (нові продукти на ринку); вдосконалені продукти (пов'язані із старими); продукти, які є новими тільки для підприємства.

4. Диверсифікація. Підприємство віддаляється від своїх сфер діяльності і переходить до нових. Причини: стагнуючі ринки, зменшення ризику, фінансові вигоди. Виробнича програма включає продукти, які не мають ніякого прямого зв'язку із попередніми виробами підприємства.

Ще однією моделлю, яку пропонується використовувати при розробці стратегій маркетингу, є матриця М. Портера. Американський вчений М. Портер в 1975-1980рр. в період уповільнення росту і стагнації у багатьох галузях промисловості розробив концепцію конкурентної стратегії. В центрі уваги підприємства знаходиться не тільки задоволення потреб споживачів, але і так звані конкуруючі сили ринку. Ним виділено п'ять таких сил:

- конкуренція в галузі – фірма завдяки низьким затратам отримує прибуток

навіть тоді, коли діяльність його конкурентів приводить до збитків;

– споживачі – лідерство за витратами є захистом від конкуренції «сильних» покупців, які в процесі обговорення цін можуть опустити їх до рівня цін цінового лідера;

– постачальники – підвищення цін конкурентами найменше зачіпає лідера за витратами;

– товари-замінники – їхня поява на ринку залишає лідерові найбільшу свободу дій;

– поява нових конкурентів.

На основі чинників, які є найбільш значимими для конкурентної позиції підприємства, М. Портер побудував так звану модель конкуренції (рис.7.4).

Щоб визначити своїх конкурентів, необхідно (згідно матриці Портера) сконцентруватися на одній із трьох стратегій: цінового лідерства, стратегії диференціації, стратегії фокусування, мова про які велась у параграфі 7.2.

При розробці стратегій маркетингу досить широко використовують матрицю портфельного аналізу (модель БКГ) – «зростання-частка ринку».

Матриця БКГ – одна із найвідоміших та найпростіших, розроблена в 60-х роках ХХ ст. Бостонською консультаційною групою. В ній розглядаються лише дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку.



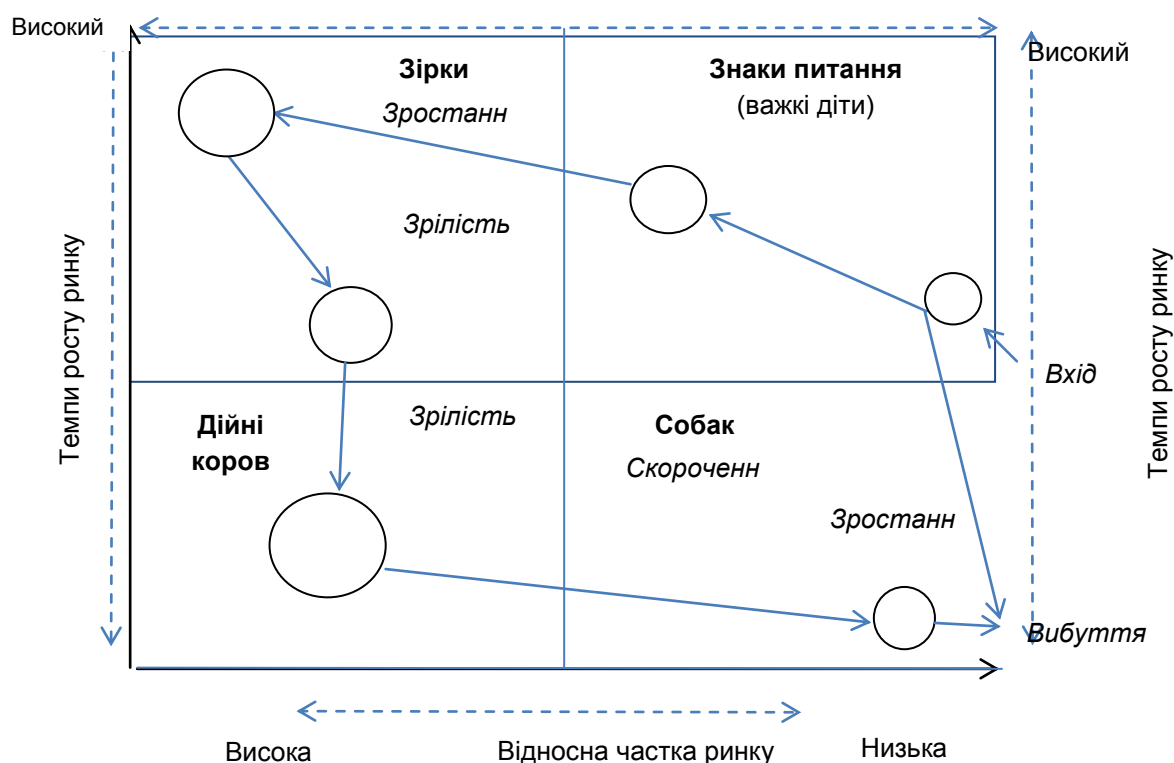
**Рис. 7.4. Модель конкуренції М. Портера [16, с. 178]**

Відносна частка ринку – це відношення між часткою ринку, яку займає продукт підприємства і часткою ринку продукту найбільшого конкурента. Відкладається ця змінна на горизонтальній осі і свідчить про рівень

конкурентоспроможності. Вона вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером. Якщо фірма продає товару менше від лідера, то її бізнес попадає в праву половину матриці ( $<1$ ), якщо більше – то в ліву ( $>1$ ).

Темп зростання ринку – це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі. Відкладається названа змінна на вертикальній осі, де вона варіює від 0 до 20 % і більше; 10 % розділяє на осі швидкий і повільний ріст.

Матриця БКГ визначає чотири основні позиції, в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), які отримали загальновизнані нині маркетингові назви: «зірки», «важкі діти», «дійні корови», «собаки» (рис.7.5).



**Рис. 7.5. Матриця портфельного аналізу БКГ [17, с. 78 ]**

В залежності від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства, тобто в якому квадранті матриці він перебуває, обирається відповідна стратегія даного бізнесу.

Таким чином, на основі матриці БКГ можна сформулювати відповідні альтернативні стратегії, які викладені у параграфі 7.2.

Зважаючи на недоліки матриці БКГ, вона в даний час постійно вдосконалюється. Крім того, розробляються нові матриці. Так, по суті, матриця Мак-Кінсі являє собою удосконалений варіант матриці БКГ, хоча при цьому вона є вже багатofакторною матрицею на відміну від двофакторної БКГ. Її запропонувала консультативна кампанія «McKin-sey» на замовлення компанії

«General Electric» у США. В матриці Мак-Кінсі фактор «відносна частка ринку», що знаходиться у матриці БКГ, перетворюється на багатофакторне поняття «конкурентоспроможність підприємства» або по-іншому «стратегічне становище підприємства» (горизонтальна вісь). Фактор «темپ зростання ринку» - на «привабливість галузі (ринку)» (вертикальна вісь).

Як наслідок, матриця складається уже не з чотирьох, а з дев'яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію СГП підприємства на ньому. Її так і називають: «привабливість – конкурентоспроможність» (рис. 7.6).



**Рис. 7.6. Виділення стратегічних зон у матриці GE /McKinsey (привабливість галузі / конкурентна позиція) [20, с. 49]**

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

Під час формування стратегії поле матриці розділяється на три зони.

Перша стратегічна зона охоплює квадранти 1,2,3 – зона росту. Квадрант 1 включає СГП, які діють на дуже перспективному ринку і мають на ньому сильні конкурентні позиції; квадрат 2 – СГП, які мають також сильні конкурентні позиції, але діють на ринку середньої привабливості; квадрат 3 – середні за конкурентним станом СБО, які діють на привабливому ринку.

Для першої зони рекомендується стратегія росту, вкладання інвестицій, розширення виробництва.

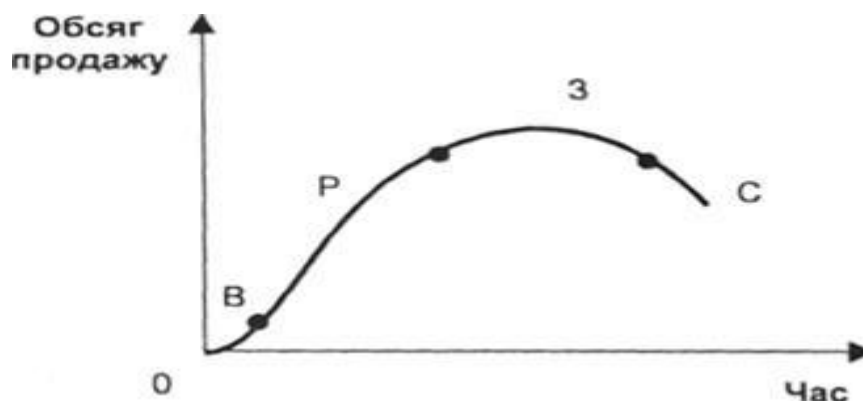
Друга стратегічна зона (зона вибіркового розвитку) охоплює квадранти 4,5,6: квадрант 4 включає СГП великої конкурентоспроможності, які діють на мало привабливому ринку; до квадранту 5 входять середні за рівнем конкурентоспроможності і за рівнем привабливості ринку збуту СГП підприємства; квадрант 6 включає неконкурентоспроможні СГП, які діють на високо привабливому ринку збуту.

Для другої стратегічної зони рекомендується стратегія вибіркового розвитку, яка зорієнтована на отримання максимального прибутку, а також пошуку стратегічних можливостей переходу цих СГП до першої зони.

Третя стратегічна зона (зона збору врожаю) охоплює квадранти 7,8,9. Квадрант 7 включає середні за рівнем конкурентоспроможності СГП, які діють на непривабливому ринку збуту; квадрант 8 – неконкурентоспроможні СГП, які діють на ринку середньої привабливості і квадрант 9 включає неконкурентоспроможні СГП на непривабливому ринку збуту.

Для третьої зони рекомендується стратегія збору врожаю – після використання останніх можливостей СГП необхідно перейти до їх ліквідації.

Ще однією моделлю, яка може бути використана для розробки стратегій маркетингу, є модель життєвого циклу товару. Класичну модель життєвого циклу товару (ЖЦТ) можна побудувати у вигляді графіка, який ілюструє динаміку обсягів продажу і прибутку від реалізації за весь час перебування товару на ринку. Вона включає 4 фази: впровадження (В), ріст (Р), зрілість (З) і спад (С) (рис.7.7).



**Рис. 7.7. Життєвий цикл товару** [15, с. 239]

Відповідно до змін обсягів збуту і прибутку модифікуються стратегії маркетингу. Основна мета такого модифікування – продовження часу існування

товару на ринку, збільшення віддачі від нього для підприємства. Оскільки різні товари підприємства знаходяться на різних стадіях ЖЦТ, тому пропонується розробити карту ЖЦТ, де розмістити товари (товарні групи) підприємства у відповідності до етапів, на яких вони перебувають. Такий підхід дозволить унаочнити становище тих чи інших товарів, правильно обрати цілі та стратегії товарної політики підприємства.

Як видно, в процесі аналізу портфеля бізнесу може бути виявлено багато альтернативних варіантів стратегій. Оскільки середовище підприємства у ринковій економіці багатогранне і надзвичайно динамічне, тому багатоваріантність вибору стає необхідністю і важливим його чинником. Ні один з варіантів не може бути кращим за всіма параметрами відразу. Тому постає питання вибору найкращого варіанту із альтернативних стратегій. На вибір стратегій впливають наступні чинники:

- розмір підприємства (мале, середнє, велике);
- стан галузі і позиція підприємства в ній;
- привабливість обраного ринку;
- стратегії конкурентів;
- конкурентні переваги підприємства;
- цілі, місія, потенціал підприємства, особливості продукції підприємства;
- етап життєвого циклу підприємства;
- витрати на виробництво і збут;
- інтереси керівництва, власників, кваліфікація і якісний склад персоналу.

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

- реалістичність вибраної маркетингової стратегії (можливість її впровадження; якість інформації, яка використана при розробці цієї стратегії);
- наявність достатніх ресурсів для реалізації маркетингової стратегії (матеріальних, фінансових, технічних, кадрових);
- можливість досягнення запланованого рівня кінцевих показників маркетингової діяльності (обсягу продажу, частки ринку, прибутку);
- рівень ризику, пов'язаного з реалізацією вибраної маркетингової стратегії (види ризиків, можлива величина втрат, зміст антиризикованих заходів).

Вибір і оцінку стратегій із альтернативних варіантів можна здійснювати двома способами:

Використання комп'ютерної програми. Для цього необхідно побудувати всі

можливі комбінації стратегій із встановлених в процесі аналізу бізнес-портфеля, провести оцінку щодо всіх можливих обмежень та критеріїв.

Якщо альтернативні стратегії не можна формалізувати, то вибір здійснюють «вручну» експертним методом.

### **Контрольні запитання**

1. Охарактеризуйте місце маркетингової стратегії в ієрархії стратегій підприємства.

2. У чому полягає сутність маркетингової стратегії фірми? Охарактеризуйте вхідні та вихідні елементи маркетингової стратегії.

3. Назвіть основні маркетингові стратегії за елементами маркетингового комплексу.

4. Опишіть сутність стратегій виживання, стабілізації, зростання та назвіть умови їх застосування.

5. В чому полягає сутність стратегій недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу? Наведіть відомі Вам приклади їх застосування.

6. Назвіть можливі конкурентні стратегії фірм та опишіть форми їх реалізації.

7. Назвіть основні моделі вибору оптимальних маркетингових стратегій та вкажіть їхні переваги та недоліки.

8. Назвіть можливі варіанти стратегії диверсифікації, умови їх застосування, позитивні і негативні сторони.

9. Розкрийте сутність процесу вибору оптимальних стратегій маркетингу.

10. Які основні моделі варто використовувати для розробки стратегій маркетингу?

11. Назвіть основні чинники, які впливають на вибір альтернативних стратегій.

### **В. Використана література**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер Ком., 1999. - 416 с.

2. Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ.; Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.

3. Гаркавенко С.С. Маркетинг / С. С. Гаркавенко. – К.: Лібра, 2008. – 720 с.
4. Дихтль Е., Хёршген Х. Практический маркетинг: Учеб. пособие / Пер. с нем. А.М. Макарова; Под ред. И.С. Минко. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 255с.
5. Довбня С.Б. Стратегія підприємства: Навч. посібник. – Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. – 71 с.
6. Економічна енциклопедія (у трьох томах). Том 2. Відп. редактор С. В. Мочерний. – К.: Видавничий центр "Академія", 2001. – 848 с.
7. Кендюхов О. В. Оцінка ефективності маркетингової стратегії підприємства / О. В. Кендюхов, С. М. Димитрова // Экономика и право. – 2004. – № 2. – С. 98-102.
8. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: навчальний посібник / - 2-ге вид., стереотип. – Львів : Новий світ–2000, 2006. – 388 с.
9. Котлер Ф. Основы маркетинга: краткий курс / Ф. Котнер; пер. с англ. – М: Издат. Дом «Вильямс», 2005. – 656 с.
10. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ 2006. – 152 с.
11. Куденко Н.В. Дискусійні проблеми сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2004. – № 499. – С. 72-78.
12. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб.: Питер, 2000. – 276 с.
13. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства / Д. Л. Мельник // Вісник Хмельн. нац. ун-ту. – 2009. – № 3. – С. 213–219.
14. Портер М., Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.
15. Багиев Г.Л. Маркетинг/ Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х.Анн; Под общ. ред. Г.Л. Багиева – Спб: Питер, 2001. – 701 с.
16. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник / С.С. Гаркавенко. – Київ.: Лібра, 2002. – 712с.
17. Макдональд М. Почему ваш маркетинговый план не работает? / М. Макдональд. – Пер с англ.. Е.Аверкиевой. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. -192с.
18. Макдональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Макдональд. – С.Пб., 2000.– 267с.
19. Томпсон А.А., Стринкленд Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576с.



20. Хершген Х. Маркетинг: основы профессионального успеха: Учебник для вузов: Пер. с нем. / Х. Хершген. – М.:ИНФРА-М, 2000.- 334с.

### **Г. Тести для перевірки знань студентів**

**1. До якого типу стратегій підприємства відноситься маркетингова стратегія:**

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

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

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

**3. Стратегія виведення товару з ринку – це:**

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

**4. 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.

**5. Яка з стратегій не відноситься до маркетингових конкурентних стратегій:**

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

**6. Яка позиція в матриці БКГ відповідає стратегії відходу?**

- а) зірки;
- б) собаки;
- в) важкої дитини;
- г) дійної корови.

**7. 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.

**8. 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.

**9. 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.

**10. Практика встановлення на новий товар максимально високої ціни, яка робить вигідним сприйняття новинки лише деякими сегментами ринку, а фірмі дозволяє отримати максимально можливий дохід, це:**

- а) стратегія стійкого впровадження;
- б) стратегія зняття «вершків»;
- в) цінова війна;
- г) лідерство в ціноутворенні.

## СТРАТЕГІЧНЕ МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ

### **А. Теоретична частина**

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

*8.2. Етапи стратегічного маркетингового планування:*

*8.2.1. Склад етапів стратегічного маркетингового планування;*

*8.2.2. Місія підприємства;*

*8.2.3. Стратегічний аналіз середовища підприємства;*

*8.2.4. Визначення маркетингових цілей та стратегій;*

*8.2.5. Підготовка маркетингового стратегічного плану;*

*8.2.6. Складання бюджету.*

*8.3. Структура стратегічного маркетингового плану*

## 8.1. Зміст стратегічного маркетингового планування, його мета та завдання

Серед різних видів маркетингового планування ключове місце займає стратегічне маркетингове планування. Воно є особливо значимим в умовах економічної нестабільності, ускладнення маркетингового середовища. Безперечно, стратегічне маркетингове планування є потрібним і у звичайних стабільних економічних ситуаціях як комплекс стратегічної орієнтації підприємства в складних ринкових процесах. Без нього фірми не можуть успішно функціонувати у більш-менш віддаленій перспективі, правильно визначати свої напрями діяльності.

Що ж представляє собою стратегічне маркетингове планування? В літературі даються різні його визначення, зокрема:

- стратегічне маркетингове планування – це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства [1];

- стратегічне маркетингове планування – це управлінський процес створення і підтримування відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами у сфері маркетингу [1];

- стратегічне планування – це процес формування місії і цілей підприємства, вибір специфічних стратегій для визначення та одержання необхідних ресурсів і їх розподілу з метою забезпечення ефективної роботи підприємства у майбутньому [2, с. 286];

- стратегічне планування – одна із основних функцій стратегічного управління, яка являє собою процес ухвалення рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації організації до зовнішнього середовища, внутрішньої організації [3, с. 145].

На перший погляд, з наведеними визначеннями можна в певній мірі погодитися. Однак більш глибокий їх аналіз дозволяє зробити деякі зауваження. Перший їх варіант носить загальний характер. В ньому відсутній головний складовий елемент – основна ідея, яка полягає в забезпеченні стратегічної відповідності між маркетинговими можливостями фірми та її оточуючим середовищем. У другому визначенні не вказується, що це є саме стратегічна відповідність, а також не фігурує оточуюче середовище підприємства. Третій варіант визначення стратегічного маркетингового планування більше подібний до деяких його етапів. Четвертий варіант визначень, які аналізуються, досить коректно сформульований. Проте у ньому викликає сумнів теза «процес

ухвалення рішень», бо спочатку відбувається процес стратегічного маркетингового планування, результатом якого є підготовлений проект відповідного планового документу. Якраз стосовно останнього і приймаються рішення.

З врахуванням викладених зауважень можна дати наступне визначення стратегічного маркетингового планування. 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.

В процесі свого становлення маркетингове планування пройшло два етапи. Спочатку було довгострокове маркетингове планування. Його основні недоліки полягали в наступному:

- використання для передбачення майбутнього стану екстраполяційних тенденцій;
- деталізація і структуризація;
- неврахування можливостей постійного впливу на зміст планування факторів середовища маркетингу. При такій ситуації підприємство виглядало як «закрита система».

На зміну довгостроковому плануванню прийшло стратегічне маркетингове планування. Воно передбачає, що головні передумови успішної діяльності підприємств знаходяться переважно у зовнішньому середовищі.

В літературі зустрічається точка зору, згідно якої є ще і третій етап. Він носить назву стратегічного управління, яке включає стратегічне планування і тактико-оперативне управління маркетинговими стратегіями. Пояснюється такий підхід тим, що стратегічне маркетингове планування (другий етап) не завжди забезпечує зростання прибутку. Однак треба відзначити, що в систему маркетингового планування поруч зі стратегічним плануванням входить також тактичне і оперативне планування, які названий недолік усувають. Тому виділяти третій етап стратегічного маркетингового планування немає сенсу.

Розглядаючи сутність стратегічного маркетингового планування, варто вказати на його зв'язок з стратегічним корпоративним плануванням. Він проявляється в тому, що стратегічне маркетингове планування є складовою частиною стратегічного корпоративного планування. Останнє включає в себе щонайменше такі складові:

- а) бажаний рівень рентабельності;
- б) рамки ведення бізнесу:
  - види товарів і на яких ринках вони можуть бути продані (маркетинг);
  - технічні вдосконалення, які можуть бути розроблені (виробництво, НДДКР, інформаційні системи, дистрибуція і т.д.);
  - кількість і характеристика робочої сили (персонал);
  - фінансування (фінанси);
- в) інші корпоративні завдання (соціальна відповідальність, корпоративний імідж, імідж на ринку цінних паперів, імідж як роботодавця і інші) [7,с.60].

Однак не дивлячись на те, що стратегічне маркетингове планування є складовою частиною стратегічного корпоративного планування, воно є визначальним, оскільки саме ринок диктує правила поведінки підприємства.

Тісний взаємозв'язок має місце і між стратегічними маркетинговим плануванням та тактичним плануванням маркетингу. По-перше, розробка річного плану маркетингу ґрунтується на даних відповідного року стратегічного маркетингового плану. Цим забезпечується реалізація намічених стратегічних завдань. По-друге, результати виконання тактичних маркетингових планів використовується як корегувальний фактор в стратегічному маркетинговому плануванні.

Порівняно з іншими видами маркетингового планування стратегічне планування характеризується певними особливостями. Вони полягають в тому, що стратегічному маркетинговому плануванню властивий глобальний підхід до розв'язання проблем, які виникають в процесі маркетингової діяльності. Його ідеї генеруються на вищих щаблях управління підприємством. Основним призначенням стратегічного маркетингового планування є створення передумов ефективної маркетингової діяльності на тривалу перспективу.

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 [1].

Стратегічне маркетингове планування, як це впливає 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;
- стратегічної 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.

В літературі існує точка зору, відповідно до якої стратегічне маркетингове планування розробляється і на рівні товару (встановлення цілей і стратегій щодо кожного конкретного товару) [5]. Виходячи із змісту зазначеного планування, правомірність її існування викликає певний сумнів.

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 вверху».

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 [6, с. 686].

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; внутрішні та зовнішні і т.д.);
- 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 ковзний 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.

## **8.2. Етапи стратегічного маркетингового планування**

### **8.2.1. 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. В літературі пропонуються різні варіанти вирішення цього питання. В таблиці 8.1 наводяться пропозиції деяких авторів щодо етапності стратегічного маркетингового планування.

Із таблиці 8.1 видно, що підходи авторів до питання складу етапів стратегічного маркетингового планування різняться. Щоб правильно їх визначити, необхідно розробити систему умов, дотримуючись яких, можна запропонувати склад цих етапів. До них відносяться:

- наявність логічної послідовності етапів стратегічного маркетингового планування. Наприклад, важко зрозуміти підхід, при якому маркетингові цілі передують ситуаційному аналізу;
- початковим етапом зазначеного планування має бути місія підприємства, для втілення якої воно і створено;
- в складі етапів планування не повинно бути таких із них, які виходять за межі стратегічного маркетингового планування, наприклад, реалізація тактики;

**Етапність стратегічного маркетингового планування [розроблено  
автором ]**

<b>Варіанти етапності стратегічного маркетингового планування</b>		
<b>запропоновані С. І. Коломицевою [2, с. 286-287]</b>	<b>в інтерпретації С. М. Ілляшенко [3, с. 147]</b>	<b>автора МалькольмаМакДональда[7, с. 62]</b>
1. Визначення мети підприємства	1. Стратегічний аналіз	1. Постановка цілей: - місія; - корпоративні цілі.
2. Створення СГП (стратегічних господарських підрозділів), які відповідають за асортиментну групу, або товарного відділу в межах підприємства	2. Визначення місії та цілей	2. Огляд ситуації: - аудит маркетингу; - SWOT-аналіз; - припущення.
3. Встановлення цілей маркетингу в кількісних показниках та в якісних характеристиках	3. Розроблення, вибір та оцінка стратегій	3. Формулювання стратегії: - цілі і стратегії маркетингу; - оцінка очікуваних результатів; - підготовка альтернативних планів.
4. Ситуаційний аналіз, що визначає маркетингові можливості та проблеми, з якими може зіткнутися підприємство	4. Складання стратегічного плану	4. Розподіл ресурсів і контроль: - бюджет; - детальна програма впровадження на перший рік
5. Розробка стратегій маркетингу	5. Розробка бюджету маркетингу та маркетингової програми	
6. Реалізація тактики	6. Виконання стратегічного плану й спостереження за результатами	
7. Спостереження за результатами	7. Контроль виконання стратегічного плану	

- етапність повинна строго ґрунтуватися на сутності стратегічного маркетингового планування, його основних положеннях.

Виходячи з викладених умов, етапність стратегічного маркетингового планування може бути такою:

- 1) формулювання місії підприємства;
- 2) проведення стратегічного аналізу середовища підприємства;

- 3) визначення маркетингових цілей і стратегій:
  - формулювання маркетингових цілей;
  - розробка і вибір маркетингових стратегій.
- 4) підготовка маркетингового стратегічного плану;
- 5) складання бюджету.

### **8.2.2. 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.

В літературі мають місце розуміння місії у широкому і вузькому плані. У першому випадку вона визначає цінності, принципи та переконання, відповідно до яких фірма організовує свою діяльність. Це відповідає філософському баченню місії. Крім цього, широке розуміння місії підприємства включає і його призначення, тобто конкретні дії.

Вузьке тлумачення місії полягає у ствердженні цілей, для досягнення яких створено дане підприємство.

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. Неоднаково формулюється місія, наприклад, для індивідуальних та індустріальних ринків, для існуючих та нових ринків;

- тривалість виробничої та ринкової діяльності підприємства, протягом якої формувалися управлінський стиль діяльності його працівників та філософія бізнесу;
- особливості зовнішнього та внутрішнього середовища фірми, умови діяльності в ньому;
- наявність ресурсів, які фірма здатна залучити для вирішення поставлених перед нею цілей;
- конкурентне положення підприємства на ринку, його переваги, уміння бачити стратегічні ринкові зміни.

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 [9, с. 44-45].

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.

В завершення викладення цього етапу наводяться приклади вдало сформульованих місій відомих фірм (див. табл.8. 2).

*Таблиця 8. 2*

**Приклади формулювання місій підприємств [розроблено автором]**

Підприємства	Формулювання місії
1. Фірма Eastman Kodak	Прагнення стати світовим лідером хімічного і електронного зображення [10, с. 87]

2. Фірма Polaroid	Розробка і просування швидкої фотографії для задоволення потреб заможних родин у США і Західній Європі в любові, дружбі, добрих спогадах і гуморі [11, с. 74]
3. Компанія MacDonald's	Забезпечення гарячою смачною їжею в чистому ресторані за прийнятну плату [11, с. 74]
4. Компанія Coca-Cola	Зробити напій Соке доступним для будь-якого споживача, в якому б куточку світу він не знаходився [12, с. 277]

### 8.2.3. 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 вияснити:

- 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).

При проведенні цього аналізу в літературі рекомендується використовувати досить простий і разом з тим ефективний метод «5+5» (метод Мескі). Він зводиться до того, що необхідно встановити п'ять найсуттєвіших факторів

макросередовища підприємства, які для нього становлять найбільшу небезпеку чи відкривають найбільші можливості.

Що стосується інтенсивності впливу кожного з факторів макросередовища на діяльність фірми, то вона визначається шляхом кількісної оцінки або ступеня важливості кожного з цих факторів. Остання може бути сильною, помірною, слабкою або нульовою. Форма впливу носить двоякий характер: позитивний і негативний.

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; динаміка цін на сировину, матеріали, комплектуючі, що надходять каналами міжзаводської кооперації; 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.

Проводячи аналіз конкурентів, важливо розробити карту конкурентних позицій підприємств на ринку. Вона дозволяє встановити сильні і слабкі конкурентні позиції фірми та основних конкурентів. Форма цієї карти наводиться в додатку 1;

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, виявляють 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.

Аналізуючи посередників, варто навести карту ринку. Вона представляє собою схему дистрибуції, до якої входять продавці (виробники), кінцеві споживачі та учасники каналів збуту. На ній відображається рух товарів від виробника і до фінального споживача, включаючи і товари фірми. На кожному етапі цього руху вказуються кількість товарів і частка ринку. Цінними є і карти ринку, які включають ще й списки типів компаній і споживачів, а також карти ринку з зазначенням критичних точок. Останні представляють собою ті ланки просування товарів до кінцевого споживача, в яких приймаються рішення щодо замовлення цих товарів (як конкурентів, так і ваших);

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. Його напрями наводяться в таблиці 8.

*Таблиця 8. 3*

### **Напрями аналізу внутрішньої ситуації фірми**

[розроблено автором на основі [7, с. 68-69]

<b>Напрями аналізу</b>	<b>Предмет аналізу</b>
1. Власне компанії	1. Обсяги продажу (загальні, по ринках, територіях, товарах, споживачах) 2. Частки ринку 3. Методи і організація маркетингу 4. Контрольні дані обсягів продажу 5. Змінні маркетингу-мікс: розробка продукту, номенклатура товарів, якість продуктів, рівні запасів, виставки, торгові точки, дистрибуція, ціноутворення, упаковка, реклама, стимулювання збуту, післяпродажне обслуговування



2. Операції і ресурси	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Цілі маркетингу</li> <li>2. Стратегія маркетингу</li> <li>3. Організаційна структура служби маркетингу</li> <li>4. Інформаційна система</li> <li>5. Система планування</li> <li>6. Система контролю</li> <li>7. Функціональна ефективність</li> <li>8. Міжфункціональна ефективність</li> <li>9. Аналіз рентабельності</li> <li>10. Аналіз економічної ефективності</li> </ol>
-----------------------	--

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.

Завершальною частиною другого етапу стратегічного маркетингового планування є припущення. Їх кількість повинна бути обмеженою. Якщо припущення не роблять впливу на план, то цей підетап може взагалі бути відсутнім. Важливо визначити склад цих припущень. Їх можна поділити на дві групи:

- а) припущення, які пов'язані з мікросередовищем фірми:
  - посилення конкурентної боротьби у зв'язку з появою на ринку нових підприємств і, як наслідок, певне зниження ціни на товар;
  - виведення конкурентом нового продукту на ринок в певному періоді часу, що може призвести до зменшення частки ринку фірми;
  - зміни у величині товарного ринку (зростання, спад і т.д.);
- б) припущення, які пов'язані з макросередовищем:
  - зміна валютного курсу, яка вплине на рівень курсу національної валюти;
  - зростання чи зменшення процентних ставок та їх вплив на ділову економічну активність;
  - поява нових законодавчих актів (наприклад, оподаткування відсотків на

депозитні вклади; оподаткування за певних умов депозитних вкладів, які перевищують встановлений розмір і т. ін.) та їх вплив на величину кредитних ресурсів і відповідно на стан розвитку економіки;

- рівень інфляції та її вплив на реальний економічний стан.

Зміст припущень, їх характер та кількісна оцінка позначаються на прийнятті рішень відносно маркетингових цілей.

#### **8.2.4. 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 організовується 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 отримаємо 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 підтримування 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.

Виходячи з викладеного, нижче наводяться приклади формулювання маркетингових цілей:

- протягом трьох років щорічно збільшувати обсяг продажу товарів на зовнішніх ринках на 10% (в реальних протягом трьох років показниках);
- щорічно протягом трьох років досягнути збільшення продажу товарів на внутрішніх ринках на 7% (в реальних показниках);
- за три роки забезпечити зростання частки ринку товарів фірми в країнах ЄС з 10 до 30%.

Якщо маркетингові цілі вказують на те, що треба зробити, то маркетингові стратегії дають відповідь, яким чином можна досягти поставлених маркетингових цілей, не описуючи детальних дій. Предметом останніх є сфера тактики. Отже, стратегія визначає лише загальні шляхи досягнення цілей.

Малькольм МакДональд вказує на шість моделей формування стратегій, до яких стратегічне маркетингове планування має пряме відношення. Серед них виділяються:

- планова модель, при якій стратегічні рішення є результатом послідовного планового пошуку оптимальних рішень виявлених проблем;
- інтерпретативна модель. Вона є продуктом не певних намірів і цілей, а переважаючих цінностей і ідей сукупності об'єднань організацій;
- політична модель, при якій стратегія появляється через компроміс, конфлікт і наступні пошуки згоди між зацікавленими акціонерами;
- логічна модель послідовної стратегії. Сутність її в тому, що стратегія виникає із «стратегічних підсистем», які відносяться до різних стратегічних питань;
- екологічна модель. Вона є по суті фактично залежною від середовища і практично не існує можливості зробити вільний вибір;
- модель, яка основана на інтуїції керівника фірми. У цьому випадку стратегія є результатом уявлень керівника і підтримується його прихильністю до цих міркувань [7, с. 57].

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).

#### **8.2.5. Підготовка маркетингового стратегічного плану**

На цьому етапі з врахуванням результатів проведеного стратегічного аналізу середовища маркетингу, сформульованих цілей та обраних стратегій розробляється стратегічний маркетинговий план. Порядок його складання висвітлюється у параграфі 8.3.

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.

#### **8.2.6. 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 відомі в курсі «Маркетинг» методи:

- 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).

Важливо мати на увазі, що деякі затрати з точки зору віднесення їх до маркетингових можуть носити суперечливий характер. Наприклад, затрати на упаковку. Остання виступає як інструмент впливу на поведінку покупців на ринку і є важливим складовим елементом товарної політики. Тому напрошується висновок про те, що їх варто відносити до маркетингових затрат. З іншого боку, упаковка виступає як атрибут товару, складова його частина. Відповідно затрати на упаковку варто було б включити до виробничих затрат. При вирішенні цього питання, як і деяких подібних інших, має домінувати здоровий глузд.

### **8.3 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).

Не претендуючи на розкриття особливостей структури стратегічного маркетингового плану залежно від кожного із наведених факторів, наведено склад його розділів для СБО, який можна вважати найбільш узагальненим (див. таблицю 8.4).

*Таблиця 8.4*

### Розділи стратегічного маркетингового плану для СБО

[розроблено автором]

Види планів	Назва розділів
1. Стратегічний маркетинговий план стратегічних бізнес-одиниць	Зміст плану: 1. Резюме; 2. Місія СБО; 3. Результати стратегічного аналізу: а) основні кількісні результати діяльності СБО за три останні роки; б) огляд ринку; в) аналіз товарів; г) конкуренти; д) припущення. 4. Маркетингові цілі та стратегія; 5. Бюджет ( на 3 або 5 років); 6. Планові показники маркетингової діяльності.

Розкриємо сутність розділів стратегічного маркетингового плану СБО, наведених в таблиці 8. 4.

У змісті цього плану дається перелік всіх розділів плану з зазначенням номерів сторінок, на яких вони знаходяться. Призначення його полягає в тому, щоб користувач розробленим планом міг легко і швидко знайти матеріал, що його

цікавить.

В резюме в стислій і зрозумілій формі наводиться інформація з головних розділів плану. Це, як правило, торкається основних припущень, маркетингових цілей та стратегій і основних фінансових результатів.

В розділі «Місія СБО» конкретно з врахуванням характеру діяльності підрозділу вказується його призначення, основні потреби, які можуть задовольнятися товарами, що виготовляються, характерні компетенції та можливі напрями діяльності в планованому періоді.

Одним із центральних розділів стратегічного маркетингового плану СБО є «Результати стратегічного аналізу». У першому його підрозділі «Основні кількісні результати діяльності СБО за три останні роки» наводяться дані, що торкаються обсягів продажу в натуральному вираженні в розрізі видів товарів, величини виручки та розміру прибутку. Їх доцільно подавати в табличній формі (див. таблицю 8.5).

Таблиця 8.5

### Основні кількісні показники діяльності СБО за три останні роки

[розроблено автором]

Назва показників	Роки		
	t	t+1	t+2
1. Обсяги продажу товарів в натуральному виразі, одиниць: - Товар А; - Товар Б і т.д.	14500 10300	14300 10250	14200 9830
2. Величина виручки, тис. грн.	245900	257800	263200
3. Розмір прибутку, тис. грн.	30700	31200	31000

До таблиці треба давати пояснення, які торкаються тенденцій зміни показників в динаміці. Особливу увагу варто звернути на показник величини виручки, яка залежить від рівня цін. Останні можуть помітно коливатися і зокрема, в сторону їх зростання. Тому обсяг виручки доцільно визначати як в цінах на поточний момент, так і в порівняльних цінах.

Крім цього, треба визначити вплив на названі показники факторів макро- і мікросередовища, в якому знаходиться фірма.

Важливим є і другий підрозділ «Огляд ринку». В ньому наводиться інформація такого характеру:

– види ринків, на яких діє СБО; поділ ринків на сегменти та величина кожного із них (потенціал, ємність); обсяги продажу товарів на ринках та сегментах; частки ринку, які займає СБО своїми товарами; динаміка ринку (зростання, стабілізація, спад); кон'юнктура ринку і, зокрема, пропорційність попиту і пропозиції; перелік маркетингових посередників на ринку. по кожному із них вказуються обсяги продажу товарів СБО, та питома вага і т.д.; карта ринку; SWOT- аналіз основних сегментів ринку.

Перерахована інформація представляється в табличній формі, а також у графічному вигляді (діаграми секторні, стовпцеві). Як і в попередньому випадку зміни показників в динаміці, які торкаються ринку, повинні отримати належне пояснення.

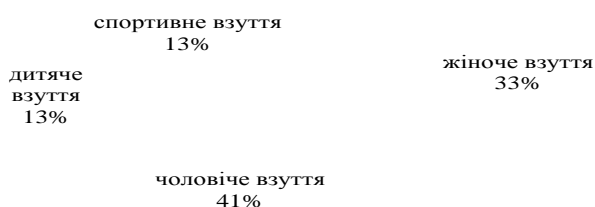
Для прикладу наведемо одну із таблиць (див. таблицю 8.6) та секторну діаграму даного підрозділу плану (див. діаграму 8.1).

*Таблиця 8.6.*

**Обсяги продажу взуття СБО в розрізі сегментів ринку**  
[розроблено автором]

Сегменти ринку	Роки		
	t	t+1	t+2
Обсяг продажу взуття, тис. грн.			
– всього, в т.ч.	78210,0	84070	90726
– жіночого;	26127,0	28100	31050
– чоловічого;	31350,0	32070	33070
– дитячого;	10270,0	11300	12750
– спортивного.	10463,0	12600	13856

Секторна діаграма інформації, яка подана в таблиці 8.6, матиме такий вигляд (див. діаграму 8.1).



**Діаграма 8.1. Обсяги продажу взуття за t-й рік в розрізі сегментів ринку**  
[розроблено автором]



Як вже зазначалося вище в цьому підрозділі варто навести карту ринку, про яку говорилося в параграфі 8.2. Приклад її побудови поданий на рис. 8.1.

Вихідні для побудови карти ринку: на ринку представлені виробники, які виготовляються і відповідно продають за рік 2500 тис. пар взуття; взуття поставляється (продається):

а) виробниками оптовим торговим підприємствам – 850 тис. пар взуття, в т.ч. стратегічною бізнес-одиницею 110 тис. пар;

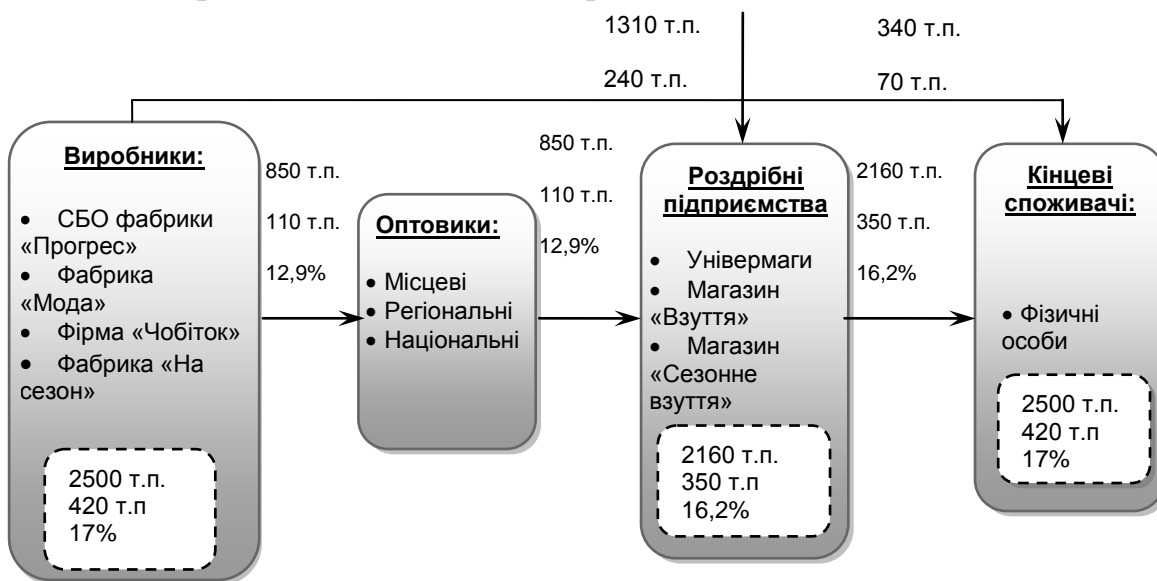
б) виробниками підприємствам роздрібною торгівлі – 1310 тис. пар, в т. ч. стратегічною бізнес-одиницею – 240 тис. пар.;

в) кінцевим споживачам через фірмові магазини підприємства – 340 тис. пар, в т. ч. стратегічною бізнес-одиницею – 70 тис. пар;

г) оптовиками роздрібним підприємствам – 850 тис. пар, в т.ч. товарів стратегічної бізнес-одиниці 110 тис. пар;

д) роздрібними підприємствами кінцевим споживачам – 216 тис. пар, в т.ч. товарів стратегічної бізнес-одиниці 350 тис. пар.

SWOT – аналіз основних сегментів ринку, який є невід’ємною складовою вказаного вище другого підрозділу, містить конкретні дані щодо сильних і слабких сторін та можливостей і загроз по найбільш важливих його сегментах.



**Примітка:**

Перша цифра означає загальний обсяг продажу товарів.

Друга цифра вказує на обсяг продажу товарів СБО.

Третя цифра означає відсоток ринку, що припадає на СБО.

**Рис. 8.1** Карта ринку, що містить інформацію про обсяг продажу і списки типів компаній і споживачів [розроблено автором]

Тут мають бути викладені такі питання як привабливість ринків (висока, низька) та сила бізнесу (висока, низька).

Третім підрозділом результатів стратегічного аналізу як розділу плану є аналіз товарів. В ньому відображаються конкретні дані SWOT-аналізу, який торкається всіх продуктів, зокрема такі як ключові фактори успіху (властивості товарів, собівартість, обслуговування і т.п.), можливості та загрози, пов'язані з товарами, що реалізуються на певних сегментах ринку, результати аналізу життєвих циклів товарів, матриця БКГ.

Важливою складовою частиною третього розділу плану є інформація щодо конкурентів. В цьому підрозділі повинні бути відображені наступні дані:

- перелік основних конкурентів;
- сегменти ринку, на яких діють конкуренти;
- обсяги продажу ними своїх товарів та частки ринку;
- карта конкурентних позицій підприємств на ринку.

Що торкається припущень, зміст яких викладений в п.8.2., то в плані, виходячи з ситуації, яка прогнозується на майбутні три роки, зазначаються кількісні їх значення. Наприклад, очікуваний курс долара в  $t$  році становитиме 16,5 грн.;  $t+1$  році – 16,1 грн., в  $t+2$  році – 15,3 грн.

Четвертий розділ стратегічного маркетингового плану включає інформацію щодо цілей і стратегій маркетингу. До нього входять такі складові на трирічний (п'ятирічний) плановий період:

- словесний опис цілей і стратегій на кожен рік, які ґрунтуються на даних другого розділу плану. Маркетингові стратегії в плані варто згрупувати за двома напрямками:

- а) по елементах комплексу маркетингу;

- б) по цілях, на виконання яких вони спрямовані. Групування за першим напрямком є зручним для розробки в подальшому тактичних і оперативних маркетингових планів. Групування стратегій за цілями дозволить надати їм (цілям) конкретності з точки зору їх виконання;

- дані по групах продуктів: виручка, прибуток, рентабельність. Вони наводяться окремо по роках: минулому ( $t-1$ ), поточному ( $t$ ), плановому періоду ( $t+1, t+2, t+3$ );

- обсяг збуту по ключових сегментах ринку з зазначенням часток сегмента в загальному продажу СБО. При цьому використовується часовий період, який аналогічний вищому;

- прибуток по сегментах ринку (частки кожного сегменту в загальному

розмірі прибутку СБО по відповідних роках).

Зазначена інформація подається в табличній формі.

Наступним розділом плану є бюджет. У ньому в розрізі років планового періоду вказуються ресурси, які будуть залучені СБО для реалізації стратегій маркетингу.

Завершальним розділом стратегічного маркетингового плану СБО є планові показники маркетингової діяльності на трирічний період. Він містить інформацію про виручку, прибутки і витрати в розрізі основних розділів відповідних звітів.

Другою різновидністю стратегічного маркетингового плану є консолідований стратегічний план маркетингу для декількох СБО. По суті він є стратегічним маркетинговим планом компанії. Цей план ґрунтується на зведенні основних розділів зазначених планів СБО.

При цьому необхідно врахувати:

1) можливість і необхідність такого зведення різної інформації на рівні компанії. Наприклад, наводити в консолідованому стратегічному маркетинговому плані дані щодо огляду ринків, товарів непотрібно, оскільки це буде повторенням того, що викладено в стратегічних маркетингових планах СБО;

2) в консолідованих планах можуть мати місце розділи, які відсутні в планах СБО, наприклад, зміни в складі СБО (поява нових, закриття існуючих СБО і т. п.);

3) цифрова інформація повинна базуватися на даних планів СБО;

4) часовим горизонтом консолідованого плану є трьох (п'яти) річний період.

Виходячи з цього, консолідований стратегічний маркетинговий план включає:

– зміст (він входить до складу плану і має на меті забезпечити швидкий пошуку необхідних його розділів);

– розділи:

а) резюме;

б) місія компанії. Вона представляє собою інтеграцію місій СБО, яка з одного боку, ґрунтується на них, а, з іншого боку, відображає особливості компаній як цілісної господарської одиниці вищого стратегічного рівня;

в) зміни в складі СБО. В цьому розділі в порівнянні з попереднім періодом вказується:

– поява нових СБО;

– ліквідація існуючих СБО (зазначаються дані, що торкаються їх маркетингової діяльності);

– злиття чи розукрупнення СБО.

По нових СБО проводиться аналіз ринків, на яких передбачається їхня діяльність, товарів, які ними будуть вироблятися, а також можливих конкурентів;

г) оцінка стану ринків. В цьому розділі в розрізі кожної СБО, включаючи і нові, наводиться така інформація: місткість ринку, потенціал ринку, динаміка ринку, конкурентні позиції на ринку, кон'юнктура товарного ринку;

д) маркетингові цілі та стратегії. Він містить цілі СБО, які торкаються часток ринку (загальних та відносних), обсягів продажу (по СБО і в цілому по компанії). Крім цього, тут зазначаються маркетингові стратегії, що забезпечують досягнення поставлених цілей;

е) бюджет (в розрізі СБО і компанії в цілому);

є) планові показники маркетингової діяльності (в розрізі СБО і компанії в цілому). До них відносяться: виручка, прибуток, рентабельність.

## **Б. Контрольні запитання**

1. Назвіть етапи стратегічного маркетингового планування.
2. Що собою представляє місія підприємства?
3. Дайте визначення стратегічних намірів як компоненти місії підприємства.
4. Назвіть приклади найбільш вдалих формулювань місій підприємства.
5. Що є предметом аналізу постачальників як складової мікросередовища фірми?
6. Дайте визначення сутності маркетингових цілей підприємства.
7. Назвіть моделі формування стратегій за Малькольмом МакДональдом.
8. Перерахуйте розділи стратегічного маркетингового плану СБО.
9. Поясніть, що представляє собою карта ринку.
10. Назвіть розділи консолідованого маркетингового плану.

## **В. Використана література**

1. Сутність та послідовність здійснення стратегічного маркетингового планування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://buklib.net/books/26427/>
2. Маркетинговий менеджмент. Навчальний посібник за ред. Л.В. Балабанової. – Київ: Знання, 2004.
3. Маркетинг для магістрів. Навчальний посібник за заг. ред. С.М. Ілляшенка. – Суми, 2007.
4. Стратегічне маркетингове планування [Електронний ресурс]. – Режим

доступу: <http://reftrend.ru/190346.html>.

5. Процес стратегічного маркетингового планування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://studopedic.net/8\\_60538\\_protsets\\_strategichnego\\_marketingowego\\_planuvannya.html](http://studopedic.net/8_60538_protsets_strategichnego_marketingowego_planuvannya.html).

6. Данько Г.П. Управление маркетингом. Учебник. – М.: Инфра-М., 2009.

7. МакДональд Малькольм. Планы маркетинга. – М: Издательский дом «Технологии», 2004.

8. Міщенко А.П. Стратегічне управління. –Київ: ЦНЛ, 2004.

9. Хулей Грем, Сондерс Джон, Пирси Найджел. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005.

10. Попов С. А. Стратегическое управление. – М.: ИНФРА-М, 1999.

11. Забелин П. В., Мойсеева Н. К. Основы стратегического управления: Учебн. пособие. – М. Информ. Внедренч. центр «Маркетинг», 1998.

12. Петруня Ю. Е. Маркетинг. – Київ: Знання, 2007.

## **Г. Тести для перевірки знань студентів**

**1. Які із наведених нижче елементів відносяться до мети стратегічного маркетингового планування:**

- а) визначення цілей і напрямів діяльності фірми;
- б) призначення стратегічного маркетингового планування;
- в) координування різних напрямів діяльності;
- г) засіб, за допомогою якого реалізується призначення зазначеного плану.

**2. Які із наведених нижче елементів відносяться до завдань стратегічного маркетингового планування:**

- а) визначення цілей і напрямів діяльності фірми;
- б) призначення стратегічного маркетингового планування;
- в) координування різних напрямів діяльності;
- г) засіб, за допомогою якого реалізується призначення зазначеного плану.

**3. На яких рівнях здійснюється стратегічне маркетингове планування:**

- а) корпоративному;
- б) стратегічної бізнес-одиниці;
- в) окремого товару/марки.

**4. На яких рівнях проводиться маркетингова діяльність:**

- а) корпоративному;
- б) стратегічної бізнес-одиниці;
- в) окремого товару/марки.

**5. Маркетингові цілі стосуються:**

- а) товарів;
- б) ринків і товарів;
- в) ціноутворення;
- г) елементів комплексу маркетингу

**6. Маркетингові стратегії стосуються:**

- а) товарів;
- б) ринків і товарів;
- в) ціноутворення;
- г) елементів комплексу маркетингу.

**7. Маркетингова стратегія «Використання політики проникнення на нові ринки» торкається таких елементів комплексу маркетингу:**

- а) товару;
- б) ціни ;
- в) збуту;
- г) просування.

**8. Маркетингова стратегія «Елімінація товарів» торкається таких елементів комплексу маркетингу:**

- а) товару;
- б) ціни ;
- в) збуту;
- г) просування.

**9. Прагнення стати світовим лідером хімічного і електронного обладнання –це є:**

- а) місія фірми;
- б) маркетингова ціль фірми;
- в) маркетингова стратегія фірми;
- г) немає правильної відповіді.

**10. Досягти в наступному плановому році збільшення своєї частки ринку на 12 % - це є:**

- а) місія фірми;
- б) маркетингова ціль фірми;
- в) маркетингова стратегія фірми;
- г) немає правильної відповіді.

**ТАКТИЧНЕ І ОПЕРАТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГУ**

**А. Теоретична частина**

*9.1. Сутність тактичного маркетингового планування*

*9.2. Особливості маркетингового оперативного планування*

*9.3. Порядок розроблення маркетингових тактичних та оперативних планів*

## 9.1. Сутність тактичного маркетингового планування

Планування маркетингової діяльності є одним з найважливіших завдань підприємств, які прагнуть зміцнити свої позиції на ринку, оскільки уможливорює у визначені терміни досягнути поставлених цілей, впорядковує певну етапність реалізації окремих завдань та обумовлює вибір найоптимальніших шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Планування маркетингу на підприємствах може здійснюватися у різні способи в залежності від змісту плану, тривалості планування, послідовності розробки та організації планування. Зміст маркетингового плану також може мати різну структуру, вона залежить від обсягів поставлених завдань та кінцевих цілей підприємства. Іноді такі плани охоплюють широке коло завдань і націлені на далеку перспективу, а інколи вони є досить конкретизованими і містять інформацію про шляхи реалізації окремих маркетингових заходів та функцій.

До таких деталізованих планів і відносять 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 [10, с. 121].

Інші автори трактують тактичне планування як процес прийняття рішень щодо розподілу ресурсів підприємства з метою досягнення стратегічних цілей [2, с. 30].

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.

В маркетинговому менеджменті тактичному плануванню відводиться особлива роль, оскільки менеджери, в першу чергу, орієнтуються на тактику виконання маркетингових завдань при реалізації загальних стратегічних цілей. Адже тактичне планування показує їм, що необхідно зробити для того, щоб



реалізувати будь-яку стратегію.

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 напряду залежить від якості річного планування маркетингу [11, с. 170-171].

Суть належним чином продуманого тактичного планування полягає в тому, щоб довгострокові рішення стратегічного плану перетворити в кількісні показники тактичного плану, що забезпечать постійну координацію діяльності підприємства. Тому наскільки б ретельно не був розроблений тактичний план, без стратегічного плану він не буде достатньо ефективним.

Тактичне планування за певними ознаками істотно відрізняється від розробки і реалізації стратегічного планування. Особливості таких відмінностей зображено у таблиця 9.1.

*Таблиця 9.1.*

**Порівняльні характеристики стратегічного і тактичного планування**  
[побудовано автором на основі 16; 17].

<b>Ознака</b>	<b>Стратегічне планування</b>	<b>Тактичне планування</b>
1	2	3
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

1	2	3
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

Як видно з таблиці 9.1., відмінності між стратегічним і тактичним плануванням є суттєвими, що обумовлюється цілями та завданнями такого планування і його кінцевою спрямованістю.

Тактичне планування маркетингу, як вже зазначалося, пов'язане із реалізацією найближчих цілей підприємства. Для цього виробляються спеціальні маркетингові програми, в яких розраховується бюджет. Все це доводиться до кожного відділу підприємства і є орієнтирами для всієї компанії в цілому в діяльності щодо забезпечення рентабельності короткострокових завдань.

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 [14].

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 [1, с. 476].

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. В практичній діяльності існує безліч методів, спрямованих на підвищення гнучкості планування, які не тільки дозволяють відхилитися від планових показників, але інколи і заохочують подібні відхилення, якщо це вигідно підприємству.

*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. Проте спроба врахувати всі фактори впливу може зробити тактичний план досить складним і незрозумілим для виконавців. Тому тут необхідно шукати альтернативу при врахуванні тих чи інших чинників, які можуть впливати на процес планування.

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. До того ж, кожен керівник також повинен знати свої функції та відповідальність у роботі з підлеглими. Усі ці вимоги загалом забезпечать процес планування належним рівнем контролю і зроблять план досить ефективним інструментом при реалізації поставлених завдань.

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. Менеджери мають відчувати повну підтримку зі сторони вищого керівництва щодо виправданого відхилення ними від плану, навіть якщо це потребуватиме додаткових витрат. Адже в мінливих умовах зовнішнього середовища, беззаперечне слідування за планом може завадити підприємству в досягненні важливіших цілей. Дана вимога змушує менеджерів творчо підходити до планових рішень, інколи змінюючи їх.

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 [13].

## **9.2. 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 тісно пов'язане із тактичним плануванням, ці плани фактично мають однаковий зміст. Проте під оперативним плануванням розуміють виконання окремих маркетингових заходів та завдань підприємства в короткостроковому періоді. Тактичне ж планування є довгостроковим і орієнтованим на стратегію маркетингу.

Тлумачний словник економіста трактує 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 [5, с. 202].

Інші науковці під оперативним плануванням розуміють формування і вирішення завдань підприємства на кожному ринку і по кожному товару в конкретний період часу (короткостроковий) на основі стратегії маркетингу і оцінки поточної ринкової ситуації при постійному коректуванні завдань у міру зміни кон'юнктурних та інших факторів: наприклад, зміна індексу цін, загострення конкурентної боротьби, сезонне падіння попиту, зменшення інтересів покупців до товару тощо [4].

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 [6, с. 72-73].

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.

Менеджери повинні пам'ятати, що миттєва реакція на будь-які ризики внутрішнього чи зовнішнього оточення матиме важливі стратегічні наслідки для підприємства, адже оперативність при виконанні поставлених завдань чи досягненні бажаних цілей впорядковує і регулює тактику і стратегію маркетингу на підприємстві.

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 [3; 15].

Оперативні плани можна поділити на квартальні, тижневі та добові (табл. 9.2).

**Основні види оперативних планів [розроблено автором]**

<b>Оперативні плани</b>		
<i>Квартальні (місячні)</i>	<i>Тижневі</i>	<i>Добові</i>
<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>

Як правило, квартальні 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.

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.

### **9.3. 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.

В науковій літературі більшість авторів відносять до процесу розробки тактичних та оперативних планів формування бюджету [3; 8]. Проте, варто зазначити, що бюджет нерозривно пов'язаний із маркетинговими програмами, тому його необхідно розглядати на етапі розробки програм маркетингу.

Тактичні та оперативні плани можуть складатися з таких основних розділів (табл. 9.3):

## Структура тактичних та оперативних планів [розроблено автором]

<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 впливають з обмеженої кількості життєво необхідних цілей [12].

*Стратегії маркетингу.* Цей розділ присвячений головним напрямкам 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 [7, с. 175].

*Маркетингова програма* детальніше буде розглянута у розділі 10.

*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) [9].

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.

## **Б. Контрольні запитання**

1. Що таке тактичне планування маркетингу? У чому полягає його відмінність від стратегічного планування?
2. Охарактеризуйте основні функції та завдання тактичного планування маркетингу.
3. Назвіть основні вимоги, яким має відповідати тактичний план маркетингу.
4. Що таке оперативне планування маркетингу? Назвіть його основні завдання.
5. Розкрийте суть основних видів оперативних планів маркетингу.
6. Обґрунтуйте особливості розроблення тактичних та оперативних маркетингових планів.
7. Охарактеризуйте структуру тактичних та оперативних планів маркетингу.

## **В. Використана література**

1. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства. Навч. посіб. – К.: Цент учбової літератури, 2012. – 612 с.
2. Безкровна Л.О. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. / Безкровна Л.О., Ісайко Т.А., Жуковська Л.Е. – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2011. – 116 с.
3. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://uchebnikonline.com/marketing/marketingoviy\\_menedzhment\\_-\\_bilovodska\\_oa/marketingoviy\\_menedzhment\\_-\\_bilovodska\\_oa.htm](http://uchebnikonline.com/marketing/marketingoviy_menedzhment_-_bilovodska_oa/marketingoviy_menedzhment_-_bilovodska_oa.htm)
4. Бронникова Т.С., Чернявский А.Г. Маркетинг: Учебное пособие [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.aup.ru/books/m49/14.htm>
5. Гончаров С.М., Кушнір Н.Б. Тлумачний словник економіста / за ред. проф. С.М. Гончарова. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 264 с.
6. Куценко В.М. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2003. – 184 с.
7. Маркетинг для магістрів: Навчальний посібник / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. – 928 с.
8. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. / Під заг. ред. М.І. Белявцева та В.Н. Воробйова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 407 с.
9. Маркетинговий менеджмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ubooks.com.ua/books/00087/inx19.php>
10. Маркетинг та менеджмент: методи, моделі та інструменти: монографія / Лепа Р. М., Солоха Д. В., Коверга С. В. та ін. – Донецьк: ТОВ «Східний видавничий дім», 2012. – 250 с.
11. Моисеева Н.К., Конышева М.В. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: Учебное пособие / Под ред. Н.К. Моисеевой. – 2-е изд., перераб. И доп. – М: Финансы и статистика, 2005. – 416 с.
12. Планирование маркетинга [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://delovoimar.wordpress.com/2011/06/11/15\\_planirovanie\\_marketinga/](https://delovoimar.wordpress.com/2011/06/11/15_planirovanie_marketinga/)
13. Содержание и функции тактического планирования [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.paragononstate.com/vnutrifirmovoe-planirovanie/632-soderzhanie-i-funkcii-takticheskogo-planirovaniya.html>
14. Стратегическое планирование [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lib.vvsu.ru/books/Bakalavr02/page0202.asp>

15. Тактическое планирование маркетинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа:[http://studinfo.org/publ/marketingovyj\\_menedzhment/soderzhanie\\_i\\_osnovnye\\_zadachi\\_takticheskogo\\_planirovaniya\\_marketinga/22-1-0-463](http://studinfo.org/publ/marketingovyj_menedzhment/soderzhanie_i_osnovnye_zadachi_takticheskogo_planirovaniya_marketinga/22-1-0-463)

16. Тактическое и оперативное планирование [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mmlib.net/knigi/ekonomika/kniga-27/4666/>

17. Тактическое и текущее планирование. Основные этапы. Реализация текущих планов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bibliotekar.ru/biznes-29/21.htm>

## **Г. Тести для перевірки знань студентів**

### ***1. Тактичний план маркетингу розробляється на такий період:***

- а) 1 рік;
- б) 2 роки;
- в) 3-6 місяці;
- г) 5 років.

### ***2. За охопленням сфери впливу тактичні плани маркетингу порівняно із стратегічними планами:***

- а) здійснюють більш широкий і глибокий вплив на всі сторони діяльності підприємства;
- б) зосереджуються на глобальних питаннях;
- в) є значною мірою вузьконаправленими;
- г) усі відповіді правильні.

### ***3. За сутністю та змістом тактичні плани маркетингу порівняно із стратегічними планами:***

- а) окреслюють місію та підпорядковані цій місії цілі діяльності підприємства;
- б) формують більш загальні завдання підприємства;
- в) чітко визначають всю сукупність конкретних практичних заходів, необхідних для здійснення поставлених цілей підприємства;
- г) включають основні напрямки розробки місії підприємства.

### ***4. Виділяють такі основні функції тактичного планування маркетингу:***

- а) аналізу;
- б) прогнозування;
- в) координації;
- г) контролю.

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

- а) гнучкість плану;
- б) повнота планування;
- в) підтримка зі сторони вищого керівництва;
- г) усі відповіді правильні.

**6. Чи характерно для тактичного планування, крім його зосередження на середніх і нижчих рівнях управління, тяжіння до рівнів окремих підрозділів – продуктових, регіональних, функціональних?**

- а) так;
- б) ні.

**7. Основними видами оперативних планів маркетингу є:**

- а) квартальні;
- б) тижневі;
- в) добові;
- г) річні.

**8. Оперативні плани маркетингу, перш за все, деталізують:**

- а) тактичні плани;
- б) стратегічні плани;
- в) і ті, і інші одночасно;
- г) немає правильної відповіді.

**9. Завданням оперативного планування маркетингу є:**

- а) розробка стратегії маркетингу;
- б) коригування тактики маркетингу;
- в) формування бюджету маркетингу;
- г) розробка маркетингового комплексу.

**10. В структуру тактичних та оперативних планів маркетингу входять такі розділи:**

- а) анотація;
- б) маркетингова програма;
- в) бюджет маркетингу;
- г) місяця підприємства.

**РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВИХ ПРОГРАМ**

**A. Теоретична частина**

*10.1. Сутність та основні завдання маркетингових програм*

*10.2. Класифікація програм маркетингу*

*10.3. Процес розробки маркетингових програм*

## 10.1. Сутність та основні завдання маркетингових програм

Успішна діяльність підприємств на ринку є результатом узгодженої, добре організованої і планомірної маркетингової політики, яка в цілому базується на спеціально розроблених програмах маркетингу з метою досягнення поставлених цілей у найбільш ефективний спосіб. За допомогою маркетингових програм можна досягнути значних комерційних успіхів на ринку через визначення конкретних дій персоналу щодо реалізації комплексу маркетингу на визначений період часу, формування реального бюджету на маркетингові заходи, реалізацію маркетингових планів загалом. Маркетингова програма вказує менеджерам визначений напрямок розвитку маркетингу на підприємстві і є орієнтиром для персоналу щодо досягнення стратегічних цілей.

В маркетинговому менеджменті сутності та процесу розробки маркетингових програм приділяється особлива увага, адже без належного підходу до їх оформлення та виконання управлінцям важко організувати ефективну роботу на ринку і досягнути поставленої мети.

В спеціальній науковій літературі немає однозначних поглядів науковців на сутність маркетингових програм, існують навіть певні протиріччя в їх трактуванні. Багато авторів ототожнюють програму маркетингу з маркетинговим планом [1; 2; 3], інші науковці трактують маркетингову програму як самостійний комплекс заходів, що визначає дії підприємства з усіх напрямів маркетингу [4; 5; 9; 14; 16].

Варто зауважити, що ототожнення маркетингової програми з маркетинговим планом є не зовсім вірним, оскільки маркетингова програма є частиною плану маркетингу, вона включає конкретні напрями реалізації маркетингової діяльності підприємства і є більш деталізованою.

Програма маркетингу в науковій літературі часто розглядається у вузькому та широкому значенні. У вузькому тлумаченні під програмою маркетингу розуміють документ, що визначає конкретну діяльність підприємства на ринку. В більш широкому значенні вона розглядається як безперервний процес аналізу, планування і контролю, направлений на приведення до більш повної відповідності можливостей підприємства вимогам ринку [17, с. 412].

До того ж, маркетингову програму також тлумачать як намічений для 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 з

визначенням ресурсів, що використовуються, а також джерел одержання цих ресурсів [11]. Проте таке трактування програми маркетингу не повністю відображає її суть та дає неоднозначне уявлення про її призначення.

З огляду на все вищевикладене, програму маркетингу можна визначити як деталізований комплекс заходів, спрямований на реалізацію окремих завдань маркетингових тактичних та оперативних планів підприємства з метою успішного впровадження стратегії маркетингу та досягнення бажаних результатів на ринку. Таким чином, як можна побачити з даного визначення, маркетингова програма входить в структуру зазначених планів, уточнюючи їх та деталізуючи за окремими завданнями. Такими завданнями можуть бути, наприклад, виведення на ринок нової продукції, розробка товарної стратегії, розробка маркетингової політики комунікацій, формування цінової політики, розробка заходів зі стимулювання збуту чи персонального продажу тощо.

За своєю суттю будь-яка програма маркетингу повинна конкретизувати маркетингову стратегію, тактичні та оперативні плани маркетингу. Адже без її грамотного формування не відбудеться і ефективного планування та реалізації визначених стратегій. До того ж, маркетингова програма, в першу чергу, повинна бути спрямована на задоволення потреб покупців. Усі завдання та цілі програми маркетингу необхідно розробляти з орієнтацією на споживача, на конкретні цільові ринки.

В цілому маркетингова програма повинна:

- відповідати основним цілям та завданням стратегії цільового ринку та конкретизувати її;
- відображати ринкову ситуацію і позицію підприємства, які були визначені в процесі аналізу;
- обслуговувати основні потреби покупців, підкреслювати всі наявні відмінні переваги і змінювати сприйняття покупців відносно товарів у позитивну для підприємства сторону [12].

Маркетингова програма зазвичай формується на основі проведених маркетингових досліджень, які вказують підприємству на правильний розвиток дій на ринку. До таких досліджень відносять вивчення купівельної поведінки та специфічних смаків споживачів, дослідження особливостей кон'юнктури ринку, товарів, цін та цінових стратегій, конкурентів, постачальників, посередників, основних методів та форм збуту, різноманітних комунікаційних інструментів.



## 10.2. Класифікація програм маркетингу

На сьогодні існують різні підходи до класифікацій маркетингових програм, які різняться між собою певними особливостями і поставленими цілями. Проаналізувавши усі можливі види програм маркетингу, згрупуємо їх наступним чином (табл.10. 1):

Таблиця 10.1.

**Класифікація програм маркетингу**  
[розроблено автором на основі 8; 15; 18]

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

Як видно з таблиці 10.1, за терміном маркетингові програми поділяють на довгострокові, середньострокові та короткострокові. Варто зазначити, що деякі фірми розробляють подвійні програми – найчастіше і довгострокові, і короткострокові. Короткострокова програма відрізняється більшою деталізацією і оперативністю, а довгострокова – формулюванням основних напрямків. Короткострокова програма розглядається в цьому випадку як складова частина

середньострокової або довгострокової програми. Вона конкретизує довгострокові завдання і є гнучкою, що дозволяє вносити до неї певні зміни та переглядати заплановані заходи. До того ж, як правило довгострокові програми входять в тактичний план маркетингу, а середньострокові і короткострокові – в оперативний план.

За обсягом охоплених завдань маркетингові програми класифікують на звичайні та цільові. Звичайні програми полягають у вирішенні питань виробничо-збутового характеру, а цільові програми спрямовані на реалізацію окремого завдання, наприклад, розробку нових товарів, вихід на новий ринковий сегмент, або підвищення ефективності комунікаційної політики фірми тощо.

Залежно від адресатів маркетингові програми розробляються для керівництва та нижчих ланок управління підприємством. Програми, призначені для керівників вищої ланки, є короткими та стислими, в них відокремлені тільки головні напрямки роботи. Для нижчих ланок вони є детальними і містять конкретні питання та шляхи їх вирішення [15].

За методами розробки маркетингові програми поділяються на децентралізовані, централізовані та зустрічні (змішані).

Децентралізовані програми (формується «знизу») розробляються окремими функціональними підрозділами, а потім затверджуються вищим керівництвом і зводяться в єдину програму маркетингу по підприємству. У цьому випадку контролювати необхідно тільки найважливіші показники. Така програма може коригуватися у випадку виникнення певного ризику, різкої зміни ринкової ситуації тощо.

Централізовані програми (формується «зверху»), – це програми, які розробляються вищим керівництвом підприємства і доводяться нижчим структурним ланкам для виконання. Тут важливим є забезпечення реалізації усіх поставлених завдань та маркетингових заходів точно у встановлені терміни.

Треті, зустрічні (змішані) маркетингові програми, відрізняються від попередніх тим, що вони передбачають визначення вищою ланкою керівництва підприємства його основних можливостей та цілей і розробку функціональними підрозділами заходів для досягнення цих цілей. Тобто, при такій програмі менеджери вищої ланки управління встановлюють загальну мету і напрями діяльності підприємства, а співробітники розробляють програми їх реалізації. Розроблена програма затверджується керівництвом підприємства.

За змістом програми маркетингу можна поділити на програми формування асортиментної політики, програми по виведенню на ринок нового товару,

програми формування цінової стратегії, програми розвитку каналів розподілу, програми зі стимулювання збуту, програми персонального продажу, програми розробки рекламної кампанії, програми PR-заходів, програми прямого маркетингу, програми виставок та ярмарок тощо.

В таблиці 10.2. представлені ті типи програм, які найчастіше включають у маркетингові плани підприємств.

*Таблиця 10.2*

**Маркетингові програми, які найчастіше входять у маркетингові плани підприємств [розроблено автором на основі 13, с. 173-174]**

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

Як видно з таблиці, в багатьох планах переважають програми з пробних продаж, що включають просування товару на ринок та управління продажами. Також популярними є програми з розробки нового товару (послуги), програми зі стимулювання збуту, формування політики ціноутворення, побудови взаємин з постачальниками тощо. До того ж, як бачимо, в маркетингових планах приділяють більше уваги програмам з персонального продажу, ніж рекламі.

Варто зазначити, що використання тих чи інших програм маркетингу залежить і від типу ринку на якому функціонує підприємство. Скажімо, програми пробних продаж, розробки нового товару (послуги), навчання персоналу, рекламних кампаній найбільш затребуваними є в сфері послуг. Програми по ціновій політиці, формуванні належних відносин з постачальниками, персональному продажу характерними є для ринків товарів промислового призначення. На ринку споживчих товарів найбільш поширеними є програми з організації регіональних продаж та просування товарів в певних регіонах, а також

спеціальні програми формування відносин з постачальниками.

До інших програм маркетингу відносять ті програми, які спрямовані на організацію належної діяльності підприємства на зарубіжних ринках.

За трудомісткістю, терміновістю розробок і змістом поставлених завдань маркетингові програми поділяють на прості та складні. Під простими маркетинговими програмами розуміють ті програми, які можливо скласти протягом декількох днів або одного-двох місяців. Для розробки складних програм потрібні більш тривалі терміни – до року-півтора [18].

За об'єктом складання програми можуть розроблятися по підприємству загалом, конкретному виду товару та окремому виробничому підрозділу.

До початку розробки маркетингової програми по підприємству проводиться підготовча робота, яка полягає у дослідженні внутрішнього і зовнішнього маркетингового середовища підприємства, виявленні його сильних і слабких сторін; чіткому формулюванні проблем, які слід вирішити; комплексному вивченні ринку (споживчі вимоги до товару, місткість ринку, ринковий попит, кон'юнктура ринку, система ціноутворення, рівень конкуренції, форми і методи збуту, особливості поведінки покупців і мотиви прийняття ними рішень про купівлю); оцінці виробничо-збутових можливостей підприємства, його конкурентоспроможності на різних ринкових сегментах; виборі цільового ринку для підприємства (з урахуванням реальних можливостей виходу підприємства саме на цей ринок) .

Структура таких маркетингових програм не є регламентованою. Наведемо два можливих її варіанти.

Перший варіант включає вступну частину; підсумки діяльності підприємства за попередній період; короткий аналіз і прогноз розвитку цільового ринку; цілі розвитку підприємства, стратегічну лінію його поведінки на ринку; сутність товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики; бюджет маркетингу (кошторис витрат); попередню оцінку ефективності маркетингових заходів; контроль за здійсненням маркетингової програми; висновок.

При другому варіанті до її структури входять цілі і завдання підприємства; його загальна ринкова стратегія; товарна, цінова та збутова політика; політика формування попиту та стимулювання збуту; бюджет і контроль маркетингової діяльності; висновок.

Програми по товару спрямовані на розробку маркетингових програм для кожного виду продукції, що випускається фірмою. В них вказуються усі виробничо-господарські та організаційно-управлінські заходи з метою

забезпечення високої ефективності виробництва і продажів цього товару та його конкурентоспроможності.

Основними завданнями таких програм є:

- визначення обсягу виробництва продукції на поточний і перспективний періоди;
- вибір цільового ринку або кінцевого споживача з урахуванням вимог до товару і потреб у ньому;
- диференціація товару;
- порівняння певного рівня витрат виробництва, ціни, прибутку та рентабельності по кожному продукту [17, с. 412].

Маркетингові програми по виробничому відділенню ґрунтуються на маркетингових програмах по товару і є основою для координації та планування виробничо-збутової діяльності центральних служб апарату управління підприємством.

Програма маркетингу по виробничому підрозділу має на меті:

- визначення необхідної номенклатури товарів з огляду на цілі товарної політики загалом;
- запровадження інновацій;
- підвищення рівня якості товарів;
- визначення частки кожного продукту в товарній структурі виробництва;
- обчислення загального обсягу витрат і їх структури за пріоритетними напрямками виробництва;
- пошук джерел фінансування;
- забезпечення виробництва матеріальними й трудовими ресурсами;
- розрахунок витрат виробництва й обігу;
- визначення ефективності виробництва і прогноз прибутку [7, с. 70].

Програма маркетингу по виробничому відділенню містить ті показники, які будуть враховані в плані виробництва та внутрішньо-фірмовому плануванні загалом. Таким чином, маркетингова програма по виробничому відділенню є головним документом, розробленим на основі результатів аналізу всього комплексу показників його господарської діяльності.

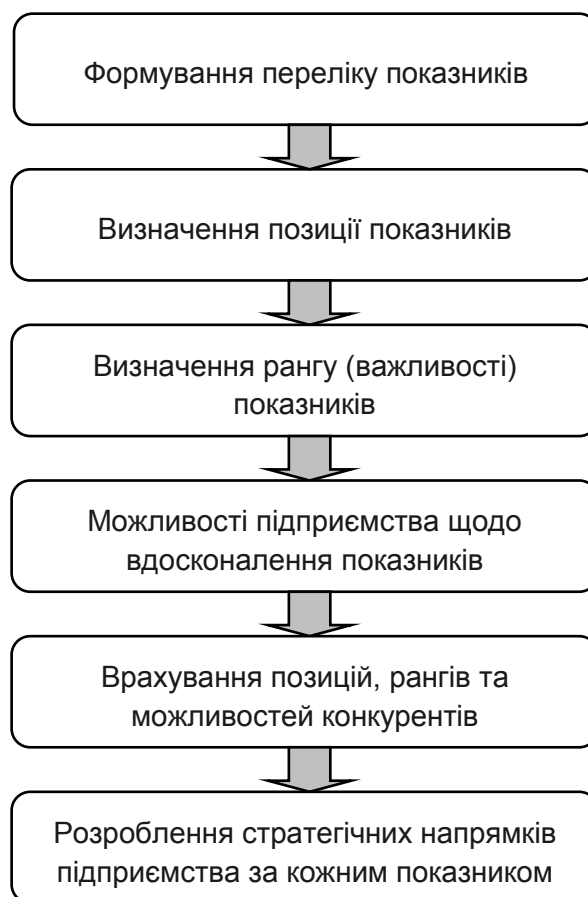
### **10.3. Процес розробки маркетингових програм**

Маркетингову програму складають на основі ретельно проведених

маркетингових досліджень і результатів оцінки власних можливостей підприємства.

Серед основних етапів формування маркетингових програм можна виділити наступні:

– аналіз ринку (покупців, споживачів, конкурентів, ресурсів підприємства, можливостей і загроз); На даному етапі досліджують купівельну поведінку покупців, оцінюють ресурси підприємства та його власні можливості, визначають усі можливості і загрози, що стоять перед підприємством. Також тут можна визначити усі сильні та слабкі сторони фірми, що дадуть міцну основу для розробки конкретного маркетингового інструментарію. Сильні сторони підприємства полягають в його певних особливостях, які дають змогу визначити і сформувані реальні конкурентні переваги на ринку. Слабкі сторони підприємства – це ті показники, які вказують на його недоліки та певну вразливість зі сторони конкурентів. Об'єктом аналізу сильних та слабких сторін підприємства є його внутрішні фактори. Процес цього аналізу наводиться на рис. 10.1.



*Рис. 10.1. Процес аналізу сильних та слабких сторін підприємства*  
[розроблено автором на основі 11].

Згідно цього аналізу, визначають ті показники, за якими можна буде виявити слабкі та сильні сторони підприємства. Наприклад, це може бути маркетингова діяльність, виробництво, фінанси, кадри підприємства тощо. Потім визначають позицію кожного показника щодо діяльності підприємства з присвоєнням їм відповідного рангу залежно від його важливості для цільового ринку.

Варто зазначити, що ранги та позиції визначаються зазвичай методом експертних оцінок. При цьому висока або низька позиція показника ще не означає перевагу або вразливість підприємства на ринку, і не всі слабкі сторони необхідно перетворювати на сильні, і не всі сильні сторони необхідно підтримувати і розвивати.

– прийняття рішень щодо вибору необхідних маркетингових інструментів; На даному етапі аналізують важливість конкретних інструментів маркетингу, оцінюють їх з витратної сторони і приймають рішення щодо доцільності застосування. На вибір тих чи інших інструментів маркетингу впливатиме вид діяльності підприємства та його фінансові можливості, різновид товару та етап його життєвого циклу, особливості ринкової ситуації тощо.

– визначення часової дії маркетингових інструментів; Тут визначають тривалість дії кожного з вибраних інструментів, тобто період їх функціонування. Таким періодом можуть бути дні, тижні, місяці.

– формування бюджету для кожного з інструментів маркетингу; Перед початком розробки маркетингової програми підприємства, приймають рішення щодо формування бюджету для окремих інструментів комплексу маркетингу, оцінюють приблизні витрати і очікувані прибутки в майбутньому періоді.

– призначення відповідальних за реалізацію програми маркетингу. Кожна програма маркетингу повинна включати відповідальних осіб за її реалізацію, це допомагає підприємству виконати усі поставлені в програмі завдання у більш ефективний спосіб.

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

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

напрямки діяльності підприємства [4, с. 25].

Універсальної методики розробки маркетингової програми на сьогодні не існує, це пов'язано з різноманітністю ресурсів. Аналіз останніх досліджень показує, що структура маркетингової програми має безліч варіантів. Проте ще не створено алгоритм, за яким необхідно її формувати [6].

Структура маркетингової програми містить такі основні розділи (табл. 10.3.):

*Таблиця 10.3.*

**Структура програми маркетингу [розроблено автором]**

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

1) Анотація. В анотації здійснюють короткий опис маркетингової програми, обґрунтовують її основне спрямування та висновки. Далі йде зміст програми. За змістом – основна частина маркетингової програми.

2) Основна частина програми маркетингу містить інформацію про головні напрямки її реалізації, тобто про розвиток тих чи інших інструментів маркетингового комплексу, в залежності від змісту самої програми. Тут можуть бути відображені особливості формування товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства в певний період часу із зазначенням відповідальних на підприємстві за їх виконання:

а) Товарна політика. Цей розділ відображає напрямки розвитку маркетингової товарної політики підприємства. Основним завданням на цьому етапі є формування оптимальної номенклатури та асортименту продукції. Тут дуже важливо приділяти належну увагу якості товарів, їх зовнішньому оформленні, розробляти дієві концепції упакування, формувати ефективні торговельні марки, стежити за життєвим циклом товарів та попитом на них.

Серед найпоширеніших товарних стратегій підприємств виділяють стратегію інновації товару, суть якої полягає у випуску нових товарів на ринку і яка може реалізовуватись через диференціацію та диверсифікацію товару; стратегію варіації товару, яка спрямована на його модифікацію, тобто зміну певних фізичних властивостей товару, його дизайну, назви, іміджу, упакування тощо;



стратегію елімінації товару, суть якої полягає у знятті товару з виробництва. Остання стратегія є актуальною тоді, коли товар повністю втратив інтерес для споживачів, знаходиться на останній стадії свого життєвого циклу і більше не приносить підприємству прибутків.

б) Цінова політика. Цей розділ присвячений визначенню певного рівня цін для кожного товару на обраному сегменті ринку та формуванні ефективних цінових стратегій. Виділяють такі стратегії ціноутворення як стратегія «зняття вершків», стратегія «проникнення на ринок», стратегія єдиних цін, незаокруглених цін, гнучких цін, престижних цін й інші.

в) Збутова політика. В даному розділі міститься інформація про напрями розвитку каналів розподілу (збуту) товарів, тут приймаються рішення про розподіл товарів через власні збутові мережі чи мережі посередників (оптової та роздрібною торгівлі), обґрунтовуються рівні каналу розподілу, які залежать від різновиду товару, його ціни, особливостей діяльності підприємства та розвитку ринку.

г) Комунікаційна політика. Цей розділ відображає план проведення комунікаційних заходів підприємства. Тут приймаються рішення щодо розробки рекламної кампанії та застосуванні окремих видів реклами; формування заходів зі стимулювання збуту, зв'язків з громадськістю, персонального продажу, прямого маркетингу, виставок та ярмарок.

3) Бюджет реалізації програми маркетингу – це оцінка її ефективності та контроль. На даному етапі визначають обсяг і структуру витрат на розроблення програми та виконання поставлених завдань, здійснюють попередню оцінку ефективності її реалізації, визначають порядок і систему організації контролю за процесом виконання маркетингової програми тощо [9, с. 172].

Варто зазначити, що формування бюджету є одним з найвідповідальніших моментів розроблення програми маркетингу, адже правильне розподілення ресурсів, необхідних для реалізації окремих маркетингових інструментів, гарантує її ефективність.

У висновках зазначають певні особливості виконання програми, роблять спеціальні замітки щодо реалізації окремих завдань, обґрунтовують важливість виконання програми у визначений термін.

Прикладом детальної програми маркетингу можна вважати наступний (табл. 10.4.):

**Маркетингова програма просування нового товару на ринок [розроблено автором]**

<b>Маркетингова програма</b>													
<i>Анотація.</i> Програма маркетингу розроблена з ціллю просування нового товару на ринок Західного регіону України. Новим товаром є косметика для жінок. Виконання програми передбачає реалізацію інструментів комплексу маркетингу на період одного року.													
<b>Зміст</b> Товарна політика Цінова політика Збутова політика Комунікаційна політика Бюджет програми Висновки													
<b>Основна частина</b>													
<i>Місяць</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	<i>відповідальні</i>
<b>Товарна політика:</b> - розробка додаткових видів упакування			×										відповідальний А
<b>Цінова політика:</b> - стратегія «проникнення на ринок»	×	×											відповідальний А
- стратегія єдиних цін			×	×	×	×	×						відповідальний А
<b>Збутова політика:</b> - продаж товару через власну мережу	×	×	×	×	×	×	×						відповідальний Б
- збут товару через посередників				×	×	×	×	×	×	×	×	×	відповідальний Б
<b>Комунікаційна політика:</b> - реклама	×	×											відповідальний В
- виставки			×	×									відповідальний В
- персональний продаж					×	×	×	×	×				відповідальний
- прямий маркетинг								×	×	×	×	×	відповідальний В
<b>Бюджет</b>	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	відділ маркетингу
<b>Висновки</b>	Маркетингова програма зорієнтована на швидке сприйняття нового товару ринком через виконання найбільш важливих завдань з реалізації усіх інструментів комплексу маркетингу. Будь-які відхилення від завдань програми передбачають повторне їх виконання через визначений період часу.												

Як видно з таблиці 10.4., програма маркетингу є свого роду графіком проведення маркетингових заходів підприємства та реалізації їх основних інструментів. Така її форма дозволяє наочно побачити усі заплановані заходи підприємства на період одного року із зазначенням конкретних місяців та відповідальних осіб, які б контролювали їх виконання.

Варто зауважити, що така програма є комплексною, тобто вона включає усі

інструменти маркетингового комплексу, які необхідно задіяти при просуванні нового товару на ринок. Розглянемо приклад простої програми, яка спрямована на реалізацію вузькоспрямованого завдання (табл. 10.5.).

Таблиця 10.5.

### Маркетингова програма розробки рекламної кампанії

[розроблено автором]

<b>Маркетингова програма</b>					
<i>Анотація.</i> Програма маркетингу розроблена з ціллю рекламування молочної продукції на ринку Західного регіону України. Молочною продукцією є йогурти.					
<b>Зміст</b> Реклама на радіо Телевізійна реклама Інтернет-реклама Зовнішня реклама Бюджет програми Висновки					
<b>Основна частина</b>					
<i>Тижні</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>відповідальні</i>
<b>Реклама на радіо</b>	×				Відповідальний А
<b>Телевізійна реклама</b>		×			Відповідальний А
<b>Інтернет-реклама</b>			×		Відповідальний Б
<b>Зовнішня реклама</b>				×	Відповідальний В
<b>Бюджет</b>	×	×	×	×	Відділ маркетингу
<b>Висновки</b>	Виконання програми маркетингу передбачає реалізацію основних видів реклами за певний період часу. Особливої уваги заслуговує телевізійна реклама, оскільки вона є найбільш затратною для підприємства, проте здатна охопити за короткий час значну частину цільової аудиторії.				

Як можна побачити з табл. 10.5, така програма є значно вужчою, вона спрямована на реалізацію окремого завдання щодо рекламування молочної продукції на ринку. В даному випадку під вибором різних видів реклами мається на увазі і формування рекламного звернення до цільової аудиторії підприємства, і визначення конкретних джерел передачі інформації та реалізацію їх згідно визначеної програми.

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

## **Б. 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.

## **В. Використана література**

1. Багиев Г.Л. Маркетинг: Учебник/ Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич. – М.: Экономика, 2001. – 718 с.
2. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства. Навч. посіб. – К.: Цент учбової літератури, 2012. – 612 с.
3. Вуд Мэриан Берк. Маркетинговый план / Вуд Мэриан Берк. – М.: «Вильямс», 2007. – 352 с.
4. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник. – 5-те вид. доп. – К.: Лібра, 2007. – 720 с.
5. Заяць Т.А., Тарлопов І.О., Пилипенко О.О. Управління маркетингом на підприємстві: Монографія. – Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2006. – 253 с.
6. Колодий А. Маркетинговая программа и ее место в деятельности машиностроительных предприятий [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sibac.info/2009-07-01-10-21-16/8307-2013-06-29-00-32-39>
7. Куценко В.М. Маркетинговый менеджмент: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2003. – 184 с.
8. Маркетинг: Учебник, практикум и учебно-методический комплекс по маркетингу / Р.Б. Ноздрева, Г.Д. Крылова, М.И. Соколова, В.Ю. Гречков. – М.: Юристь, 2000. – 568 с.
9. Маркетинг для магістрів: Навчальний посібник / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. – 928 с.
10. Маркетинговый менеджмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ubooks.com.ua/books/00087/inx31.php>
11. Маркетингові програми [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://pidruchniki.com/1263111349596/marketing/marketingovi\\_programi](http://pidruchniki.com/1263111349596/marketing/marketingovi_programi)
12. Маркетингове стратегічне планування та розробка маркетингових

програм [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
[http://lib.lntu.info/book/fb/mm/2011/11-80/Lection/Ch\\_6.htm](http://lib.lntu.info/book/fb/mm/2011/11-80/Lection/Ch_6.htm)

13. Моисеева Н.К., Конышева М.В. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: Учебное пособие / Под ред. Н.К. Моисеевой. – 2-е изд., перераб. И доп. – М: Финансы и статистика, 2005. – 416 с.

14. Новый экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. – 2-е изд. доп. – М.: Институт новой экономики, 2007. – 1088 с.

15. Основные виды маркетинговой программы [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.irbis.vegu.ru/repos/1040/Html/0016.htm>

16. Портер М. Конкуренция / Портер М.; пер. с англ. – М.: «Вильямс», 2003. – 496 с.

17. Цахаев Р.К. Основы маркетинга: учебник / Р.К. Цахаев, Т.В. Муртузалиева. – 2-е изд., стереотип. – М.: Издательство «Экзамен», 2007. – 448 с.

18. Цели, виды, структура и содержание маркетинговых программ [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
[http://www.inetstati.ru/marketing/uprav\\_marceting/184-celi-vidy-struktura-i-soderzhanie-marketingovyx-programm.html](http://www.inetstati.ru/marketing/uprav_marceting/184-celi-vidy-struktura-i-soderzhanie-marketingovyx-programm.html)

## **Г. 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 маркетингової 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.

## КОНТРОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### **A. Теоретична частина**

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

*11.2 Контроль за виконанням річних планів.*

*11.3 Контроль прибутковості.*

*11.4 Маркетинговий аудит.*

## 11.1. 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.

Маркетинговий контроль базується на певних принципах його проведення, які наведено на рис. 11.1





**Рис. 11.1** *Принципи маркетингового контролю* [розроблено автором на основі [3]]

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. 11.1).

*Таблиця 11.1*

**Типи маркетингового контролю за змістом, їх мета, прийоми та методи**  
[розроблено автором на основі [5 ].

<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, довіри, захисну реакцію);

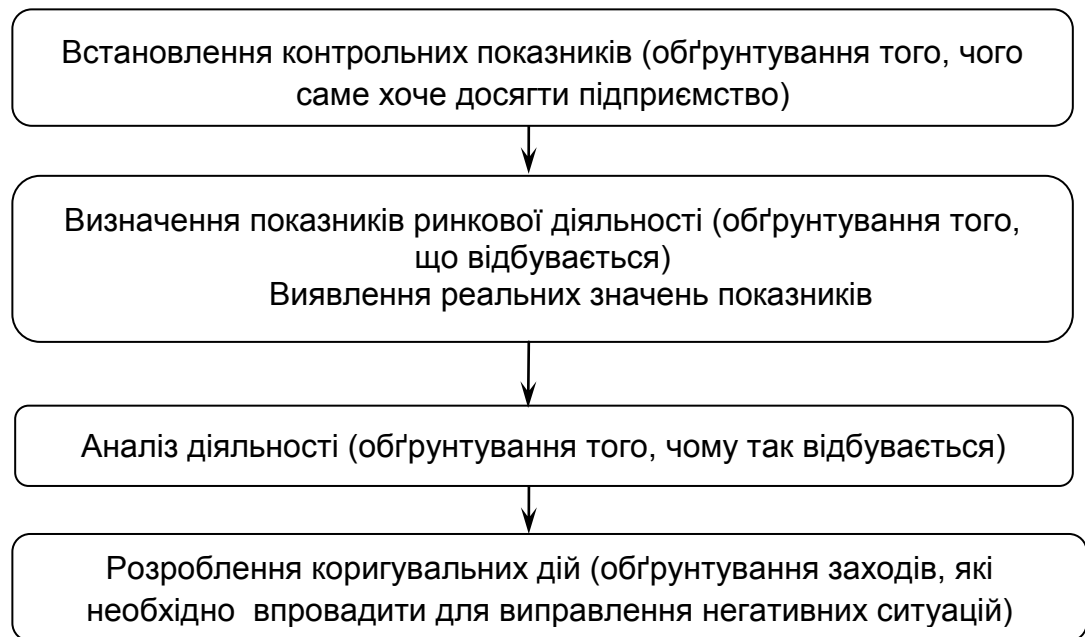
- виконання завдань контролю (неприпустимість окремих методів і засобів, таких як, стеження, підслуховування тощо) і реалізація права суб'єктів контролю, дотримання відповідних положень.

## **11.2. 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 встановлення в тактичному плані показників 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. 11.2.



**Рис. 11.2. Послідовність контролю за виконанням річних планів**  
[розроблено автором на основі [2]]

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: меншення 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.

### **11.3. 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 коригуючих 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. 11.2).

## 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 прибутків і збитків	На основі даних про розміри прибутку та виявлених 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 [8].

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

#### **11.4. 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 [7, с. 439].

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 [8, с. 568].

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 [10].

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 11.3.

*Таблиця 11.3*

**Етапність процесу проведення маркетингового аудиту [розроблено автором]**

Назва етапу	Зміст етапу
1	2
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 [11].

5. Вибір форми проведення маркетингового аудиту	Маркетинговий аудит може здійснюватися у формі: - опитування; - спостереження; - вивчення документів (звітів, протоколів, планів, службових записках тощо). Найбільший ефект дає їх поєднання.
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 [12]. 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.

Деталізація цих напрямів і конкретні питання, які підлягають маркетинговому аудиті, наводяться в таблиці 11.4.

**Напрями та питання, що підлягають маркетинговому аудиту**  
[розроблено автором]

Напрями маркетингового аудиту	Перелік питань
1	2
<b>I. Середовище маркетингу:</b> <i>A. Макросередовище</i>  1. Економічні фактори	1. Як змінилися доходи споживачів, ціни, умови кредитування? 2. Як зазначені зміни вплинули на маркетингову діяльність фірми? 3. Які заходи вжило підприємство у відповідь на вказані зміни?
2. Демографічна ситуація	1. Які зміни відбулися в демографічній структурі населення (віковій, статевій, національній, освітній тощо)? 2. Вплив цих змін на маркетингові можливості і небезпеки фірми? 3. Заходи прийняті фірмою, у відповідь на зміни демографічної структури?
3. Природні фактори	1. В якій мірі необхідні природні ресурси були доступні для підприємства? 2. Прогноз цін і доступності до потрібних підприємству природних ресурсів. 3. Небезпеки, пов'язані з забрудненням навколишнього середовища, спричинені діяльністю підприємства. 4. Заходи, що приймаються підприємством, для збереження оточуючого середовища.
4. Техніко-технологічні фактори	1. Які технологічні зміни відбулися у виробництві виробів підприємства? 2. Як ці зміни вплинули на собівартість продукції? 3. Як використовувалась комп'ютерна техніка при розробці нових товарів фірми? 4. Вплив використання комп'ютерної техніки на строки підготовки виробництва нових виробів та якість обслуговування клієнтів?
5. Соціально-культурні фактори	1. Чи впливають на маркетингову діяльність фірми мовні і культурні традиції? 2. Характер цих впливів. 3. Які зміни мали місце в нормах поведінки, моралі споживачів і як вони впливали на маркетингову діяльність фірми? 4. Ставлення громадськості до діяльності підприємства і його наслідки?
6. Політичні фактори	1. Як прийняті нові законодавчі акти впливали на маркетингову діяльність фірми?

1	2
	<p>2. Як антимонопольне регулювання впливало на діяльність підприємства?</p> <p>3. Які відбулися зміни в податковому регулюванні і як вони вплинули на результат маркетингової діяльності?</p> <p>4. Як впливали на діяльність фірми дії громадських організацій, зокрема асоціації споживачів та їх наслідки?</p>
<p><i>Б. Мікросередовище</i></p> <p>1. Постачальники</p>	<p>1. Який склад постачальників, питома вага кожного в обсягах поставок матеріальних ресурсів?</p> <p>2. Як виконуються умови укладених контрактів на постачання сировини і матеріалів?</p> <p>3. Які кроки вживала фірма для недопущення порушення умов поставок?</p> <p>4. Чи є можливість залучення альтернативних постачальників?</p>
<p>2. Споживачі</p>	<p>1. Хто є споживачами товарів підприємства?</p> <p>2. Які обсяги закупок товарів кожною групою споживачів, їх динаміка?</p> <p>3. Яка тенденція кількісних змін споживачів по групах?</p> <p>4. Які фактори вжило підприємство по залученню потенційних клієнтів до купівлі його товарів?</p> <p>5. Чи проводяться маркетингові дослідження споживачів на предмет їхнього задоволення придбаними товарами?</p>
<p>3. Конкуренти</p>	<p>1. Хто є конкурентами фірми?</p> <p>2. Які відмінності у використовуваних ними комплексу маркетингу порівняно з даним підприємством?</p> <p>3. Яку частку ринку займають конкуренти?</p> <p>4. Використовувані конкурентами маркетингові стратегії, їх порівняльна характеристика зі стратегіями, що застосовується фірмою.</p> <p>5. Які їх слабкі та сильні сторони?</p> <p>6. Які нові конкуренти появились на ринку і вжиті фірмою заходи по недопущенню втрати своїх ринкових позицій?</p>
<p>4. Посередники</p>	<p>1. Який склад посередників, послугами яких користується підприємство, їх характеристика?</p> <p>2. Величина часток ринку, що припадає на кожного посередника.</p> <p>3. Які розміри націнок на товари, що надаються підприємством маркетинговим посередникам?</p> <p>4. Які методи непрямого збуту використовуються фірмою, їх питома вага?</p>
<p>5. Контактні аудиторії</p>	<p>1. Які дії мають місце з боку контактних аудиторій по відношенню до підприємства?</p> <p>2. Дослідження змісту інформаційних матеріалів щодо діяльності фірми?</p> <p>3. Які заходи вжило підприємство стосовно негативних проявів зі сторони контактних аудиторій?</p>



1	2
<b>II. Ринки</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. На яких ринках та його сегментах діє фірма?</li> <li>2. Яка величина товарного ринку (потенціалу, місткості)?</li> <li>3. Які частки ринку займає підприємство своїми товарами?</li> <li>4. Які тенденції в зміні величини товарного ринку?</li> <li>5. Яка кон'юнктура товарного ринку, на якому функціонує підприємство?</li> <li>6. Які заходи були вжиті підприємством для покращення своїх ринкових позицій?</li> </ol>
<b>III. Цілі і стратегії маркетингу</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наскільки місія підприємства відповідає основній ідеї його діяльності?</li> <li>2. В якій мірі цілі маркетингової діяльності підприємства є конкретними, наскільки вони відповідають вимогам, які ставляться до формування цілей?</li> <li>3. Чи відповідають поставлені цілі результатам ситуаційного аудиту, з одного боку, і ресурсним можливостям підприємства, з другого боку?</li> <li>4. Наскільки обґрунтовано сформульовані маркетингові стратегії в контексті визначених цілей?</li> <li>5. Чи забезпечений зв'язок між цілями, маркетинговими стратегіями та бюджетом маркетингу?</li> <li>6. Які методи були використані при визначенні величини бюджету маркетингу?</li> <li>7. Наскільки є обґрунтованим розподіл маркетингових ресурсів за напрямками їх використання?</li> </ol>
<b>IV. Маркетингові системи</b> А. Система маркетингової інформації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність системи маркетингової інформації на підприємстві, її складові та повнота даних.</li> <li>2. Як дані маркетингових інформаційних систем працівники маркетингової служби використовують у своїй діяльності?</li> </ol>
Б. Система планування маркетингу	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чи проводиться прогнозування збуту і наскільки розроблені прогнози відповідають реальній діяльності?</li> <li>2. Чи здійснюється маркетингове планування і які види маркетингових планів використовуються підприємством?</li> <li>3. Чи розробляються маркетингові програми та їх різновидності?</li> </ol>
В. Система маркетингового контролю	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Які види маркетингового контролю проводить підприємство?</li> <li>2. Яка результативність маркетингового контролю?</li> <li>3. Чи достатньо ефективними є вжиті заходи за результатами маркетингового контролю?</li> </ol>
<b>V. Комплекс маркетингу</b> А. Товарна політика	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Якими є ширина, насиченість та глибина товарної номенклатури?</li> <li>2. Наскільки ефективно підприємство провадить політику щодо етапів життєвого циклу товарів?</li> </ol>

1	2
	3. Яка ефективність брендової політики підприємства? 4. Як часто проводиться оновлення товарного асортименту, його ефективність? 5. Які заходи здійснюються підприємством щодо модифікації обслуговування та елімінації товарів?
Б. Цінова політика	1. Які цілі ставить перед собою фірма проведенням цінової політики? 2. Наскільки є обґрунтованими цінові стратегії, використовувані підприємством? 3. Чи достатньо обґрунтовані методи розрахунку цін на товари підприємства? 4. Як виглядає ефективність цінової політики підприємства порівняно з конкурентами? 5. Наскільки є ефективним є цінове стимулювання, що використовується підприємством?
В. Розподіл	1. Яка ефективність використовуваних каналів розподілу. 2. Якими маркетинговими збутовими системами користується фірма та їх ефективність? 3. Які мали місце негативні сторони в політиці розподілу та вжиті підприємством заходи по їх усуненню?
Г. Просування	1. Використовувані фірмою засоби реклами, їх ефективність? 2. Якими видами реклами користувалася фірма, їх обґрунтованість? 3. Яка величина затрат на рекламну діяльність та їх ефективність? 4. Які форми стимулювання збуту використовувалися підприємством стосовно кінцевих споживачів, посередників та власного торгового персоналу та їх ефективність? 5. Яка продуктивність власного торгового персоналу? 6. Чи встановлюються для торгового персоналу квоти продажу товарів та обґрунтованість визначення їх величини? 7. Чи проводиться кількісна і якісна оцінка роботи торгового персоналу і їх дієвість? 8. Як оцінюється діяльність підприємства засобами масової інформації (ЗМІ)? 9. Які заходи вживаються фірмою на негативні оцінки з боку ЗМІ?
<b>VI. Результативність маркетингової діяльності</b>	1. Як виконуються заплановані обсяги продажу товарів? 2. Чи досягає підприємство запланованих обсягів прибутку? 3. Які частки ринку займає підприємство своїми товарами та тенденції їх зміни? 4. Яких заходів вживає фірма у випадках негативних відхилень від планових завдань у показниках результативності маркетингової діяльності?
<b>VII. Організаційні структури служби маркетингу</b>	1. Чи відповідає організаційна структура служби маркетингу особливостям товарів та зовнішнього середовища? 2. Чи в достатній мірі служби маркетингу спрямовують діяльність інших відділів підприємства в русло ринкових вимог? 3. Чи є розроблені положення про завдання та функціональні

1	2
	обов'язки маркетингових структурних підрозділів? 4. Наявність посадових інструкцій та повнота визначених в них функцій.
<b>VIII. Маркетингові ризики</b>	1. Хто виконує функції управління маркетинговими ризиками? 2. Які види маркетингових ризиків мали місце на підприємстві? 3. Чи проводиться оцінка втрат від маркетингових ризиків і наскільки вона є обґрунтованою? 4. Які стратегії використовувало підприємство для зменшення втрат від маркетингових ризиків і наскільки вони виявилися ефективними?

### **Б. Контрольні запитання:**

1. В чому полягає сутність маркетингового контролю?
2. Які типи маркетингового контролю? Охарактеризуйте цілі та методи маркетингового контролю.
3. Охарактеризуйте контроль за виконанням річних планів. Які види аналізу виконуються в процесі здійснення контролю річних планів?
4. Що являє собою контроль прибутковості? За якими показниками необхідно здійснити аналіз прибутковості?
5. На що зорієнтований стратегічний маркетинговий контроль? Які є етапи стратегічного маркетингового контролю?
6. Яка мета маркетингового аудиту? Виділіть етапи проведення маркетингового аудиту? Визначіть напрями маркетингового аудиту?

### **В. Використана література**

1. Балабанова Л.В. Маркетинг: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2004. – 645 с.
2. Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг [текст]: підручн. / Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 612 с.
3. Белявцев М.І. Маркетинг: Навч. посібник / М.І. Белявцев, Л.М. Іваненко. – К.: ЦНЛ, 2005. – 328 с.
4. Котлер Ф. Маркетинг: Гостиприимство. Туризм: Учебник для вузов / Ф.Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002. – 1063 с.

5. Маркетинг: Підручник / За ред. О.М. Азарян. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. – 343 с.
6. Павленко А.Ф. Маркетинг: Підручник / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак. – К.: КНЕУ, 2003. – 246 с.
7. Павленко А.Ф., Теорія і практика маркетингу в Україні: Монографія / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак, В.Я. Кардаш та інші. – К.: КНЕУ, 2005.
8. Багієв Г.Л., Тарасевич В.М., Маркетинг: Учебник для вузов / Под общей редакцией Г.Л. Багієва, – М.: Экономика, 2015.
9. Старостіна А.О. Маркетинг: Навч. посібник. – 3-тє вид., перероб. / А.О. Старостіна, О.В. Зозульов. – К.: Знання, 2006. – 327 с.
10. Стратигічний маркетинговий контроль. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: 100 balov.com >predmet/ marketing/markt 1/P7,hhp.
11. Стратегічний контроль маркетингу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: Studopedia.net > 7\_49577-Strategich////- control.
12. Дихтель Е., Шершген Х. Практический маркетинг: Учебное пособие/ Пер. с нем.; Под ред. И.С.Минко. – М.: Высшая школа, ИНФРА-М.,1996.

## **Г. 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.

## Карта конкурентних позицій підприємств на ринку [ розроблено автором]

Фактори конкурентних позицій	СБО			Конкурент № 1			Конкурент № 2 і т.д.		
	Значення фактора, балів	Конкурентна позиція ( слабка, сильна)		Значення фактора, балів	Конкурентна позиція ( слабка, сильна)		Значення фактора, балів	Конкурентна позиція ( слабка, сильна)	
		По відношенні до конкурента № 1	По відношенні до конкурента №2		По відношенню до СБО	По відношенні до конкурента №2		По відношенню до СБО	По відношенні до конкурента № 1
1.Споживчі властивості	62	Сильна	Слабка	57	Слабка	Слабка	64	Сильна	Слабка
2.Товарний асортимент	50	Слабка	Сильна	55	Сильна	Сильна	49	Слабка	Сильна
3.Інновації	48	Слабка	Слабка	50	Сильна	Слабка	53	Сильна	Сильна
4.Ефективність післяпродажного обслуговування	54	Слабка	Сильна	60	Сильна	Сильна	50	Сильна	Слабка
5.Ефективність каналів розподілу	70	Сильна	Сильна	49	Слабка	Слабка	60	Слабка	Сильна
6.Ефективність реклами	42	Слабка	Слабка	52	Сильна	Сильна	47	Сильна	Слабка
7.Ефективність стимулювання збуту	52	Сильна	Сильна	38	Слабка	Слабка	40	Слабка	Сильна
8.Цінова конкуренція	57	Слабка	Слабка	63	Сильна	Сильна	61	Сильна	Слабка
9.Частка ринку	39	Слабка	Слабка	40	Сильна	Слабка	43	Сильна	Сильна
10.Репутація серед споживачів	60	Сильна	Слабка	53	Слабка	Слабка	62	Сильна	Сильна