

Автори: *О. С. Борисенко* – канд. екон. наук, доц.;  
*А. В. Шевченко* – канд. екон. наук, доц.;  
*Ю. В. Фісун* – канд. екон. наук;  
*О. М. Крапко* – канд. екон. наук

Рецензенти: *М. Д. Корж* – д-р екон. наук, проф.,  
професор кафедри світової економіки  
(Київський національний торгово-економічний університет);  
*С. С. Нестеренко* – канд. екон. наук,  
директор Інституту економіки та менеджменту (Відкритий  
міжнародний університет розвитку людини «Україна»);  
*Н. О. Іванченко* – канд. екон. наук, доц.,  
доцент кафедри статистики інформаційно-аналітичних  
систем і демографії  
(Київський національний університет  
імені Тараса Шевченка)

## МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

*Рекомендовано Вченою радою  
Національного авіаційного університету  
(протокол № \_\_\_ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.)*

**Маркетинговий менеджмент:** навч. посібник / *О. С. Борисенко,  
А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко.* – К.: НАУ, 2022. – 204 с.  
ISBN 978-966-932-177-0

У навчальному посібнику, який відповідає програмі курсу «Маркетинговий менеджмент», висвітлено теоретичні основи сучасного маркетингового менеджменту, методи і прийоми його застосування у практичній ринковій діяльності підприємств. Показано місце маркетингу в системі управління підприємством, розглянуто поняття маркетингового менеджменту та його методологічні основи, особливості організації, планування, реалізації та контролю маркетингової діяльності підприємств, а також викладено питання щодо розроблення маркетингових стратегій, програм і планів маркетингу. Посібник містить приклади, матеріали, що ілюструють теоретичні положення, та практикум з усіх розділів курсу.

Для здобувачів вищої освіти ОС «Магістр» спеціальності 075 «Маркетинг», викладачів вищих навчальних закладів. Книга буде корисною також фахівцям з маркетингу та менеджерам підприємств, широкому колу читачів, яких цікавлять проблеми маркетингового менеджменту.



УДК 658.8:339.138:65.012.32 (075.8)

ISBN 978-966-932-177-0

© Борисенко О. С., Шевченко А. В.,  
Фісун Ю. В., Крапко О. М., 2022  
© НАУ, 2022

Київ 2022

## ВСТУП

У сучасних умовах найважливішими проблемами будь-якої компанії є її розвиток, завоювання ринкових позицій, оволодіння конкурентними перевагами у довготерміновій перспективі. Саме тому особливої актуальності набуває удосконалення управління компаніями на основі принципів менеджменту і маркетингу, забезпечення стратегічного підходу до діяльності компаній за допомогою маркетингового менеджменту.

Маркетинговий менеджмент є інноваційним підходом до управління підприємством, який дає змогу досягти оптимальної економічної результативності та позитивного ефекту одночасно, погоджуючи різні інтереси учасників.

Використання маркетингового менеджменту забезпечує не лише вплив на вибір стратегії компанії, але й отримання тривалих конкурентних переваг з урахуванням маркетингових можливостей, допомагає здійснити гнучке реагування на зміни в комплексі маркетингу, вжиття своєчасних заходів щодо коригування стратегій, прийняття ефективних управлінських рішень щодо стратегічного маркетингового планування.

Отже, ефективне здійснення маркетингової діяльності вимагає підготовки 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 дасть можливість майбутнім фахівцям спрямувати управлінські маркетингові зусилля винятково на виконання вимог ринку, сфокусувати роботу всіх підрозділів компанії на задоволення потреб споживачів. Тому можна стверджувати, що маркетинговий менеджмент – це та база, оволодіння якою забезпечить підняття рівня маркетингової діяльності компанії на якісно новий рівень і досягнення ними поставлених маркетингових завдань.

Метою вивчення дисципліни «Маркетинговий менеджмент» є формування у здобувачів вищої освіти компетентностей щодо теоретичного пізнання та методичних основ, принципів, завдань та функцій управління процесами маркетингової діяльності підприємства.

Основними завданнями викладання дисципліни, на вирішення яких спрямований зміст даного навчального посібника, є:

- ознайомлення здобувачів вищої освіти з відповідними поняттями, категоріями та процесами маркетингового менеджменту;
- вивчення системи методів та інструментарію управління маркетинговою діяльністю компанії;
- опанування практичних навичок з маркетингового планування, формування організаційних маркетингових структур, контролю і аналізу маркетингової діяльності;
- набуття вмінь творчого пошуку напрямів удосконалення процесів управління маркетинговою діяльністю компанії;
- вирішення конкретних маркетингових завдань та виконання відповідних функцій.

Дисципліна «Маркетинговий менеджмент» тісно пов'язана з іншими дисциплінами – «Маркетинг», «Маркетинг промислового підприємства», «Основи менеджменту», «Стратегічний маркетинг», «Маркетингові дослідження», «Оцінка маркетингових інновацій та ризиків» та ін.

Методологічною і практичною основою вивчення дисципліни «Маркетинговий менеджмент» є сучасні теорії ринкової економіки, праці провідних учених і фахівців-практиків з маркетингу та менеджменту. Дослідження теоретичних і прикладних положень управління підприємствами різних галузей на засадах маркетингу наведені у працях таких науковців: Белявцева М. І., Біловодської О. А., Войчака А. В., Васюткіної Н. В., Забуранної Л. В., Котлера Ф., Куценка В. М., Ламбена Ж.-Ж., Новикової І. В., Романченко Н. В. та ін. Але на сьогодні навчальної літератури з маркетингового менеджменту, яка б комплексно висвітлювала його питання, ще недостатньо. Тому, запропонований навчальний посібник дасть можливість опанувати:

- загальнотеоретичні питання (сутність маркетингового менеджменту та його процес);
- організацію маркетингового менеджменту (сутність організації маркетингового менеджменту, побудову організаційних структур управління маркетингом);
- планування маркетингу (загальні питання планування маркетингу, розроблення 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. У кінці кожного розділу наведено контрольні запитання та завдання, практичні та ситуаційні завдання, тести для самоперевірки здобувачами вищої освіти рівня засвоєння матеріалу з маркетингового менеджменту. Все це дозволяє самостійно користуватися і ефективно опанувати навчальний матеріал дисципліни «Маркетинговий менеджмент», сприяє формуванню практичних навичок, розвиває логічне мислення та активізує пізнавальну діяльність і творчу працю у здобувачів вищої освіти.

Матеріали навчального посібника апробовані в навчальному процесі кафедри маркетингу факультету економіки та бізнес-адміністрування Національного авіаційного університету.

## **Розділ 1**

### **СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ І ЗАВДАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

#### **1.1. Сутність та етапи становлення маркетингового менеджменту**

Нині успішні ділові операції можливі за умов належного маркетингового менеджменту. За його підтримки забезпечуються ринкова орієнтація компанії, реалізація підходу компанії до стратегічного маркетингу, інтеграція структурних підрозділів підприємства на реалізацію поставлених цілей і завдань.

Маркетинговий менеджмент – це економічний «компас», використовуючи який, підприємства рухаються в правильному напрямку.

Що таке маркетинговий менеджмент? Щоб дати правильну відповідь на запитання, необхідно спочатку визначити сутність менеджменту загалом.

Слово «менеджмент» у перекладі з англійської мови (*management*) означає «управління». Зародилося воно досить давно. Його історія сягає тисячі років. Вважається, що промислова революція XVIII століття, характер якої був революційним у створенні великого бізнесу, стала потужним каталізатором подальшого адміністративного розвитку.

Теоретично, питанням управління велику увагу приділяли А. Сміт і Д. Рікардо. Управління як наука почалося у 1980-х роках. Приблизно в цей час (1981) Д. Вартон видав книгу з управління, за якою навчання проводилося в місцевому коледжі.

Наступним кроком у розвитку науки управління стала робота Ф. Тейлора «Принципи наукового управління». Ключовим внеском стала наукова конференція, організована Хорлоу Персом.

На сучасному етапі економічного розвитку поняття управління та менеджменту асоціюються як одне ціле і вважаються рівнозначними. Зараз із системи менеджменту виділено низку його видів: виробничий (операційний), фінансовий, маркетинговий, інвестиційний, менеджмент-ризик та ін.

Таким чином, маркетинговий менеджмент є однією з різноманітностей системи менеджменту як управління.

Еволюцію маркетингового менеджменту можна визначити в контексті історичного розвитку та практичного застосування (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Етапи розвитку маркетингового менеджменту

Етап	Назва етапу	Період	Характеристика етапу
			Історичний розвиток маркетингового менеджменту
1	Донауковий	(4–3 тис. до н.е. – перша половина XIX ст.)	Із розвитком первіснообщинного суспільства відбувається процес становлення ранніх класових суспільств, зародження державності й товарного виробництва. На процвітання стародавніх цивілізацій вплинув розвиток малого бізнесу, зовнішня торгівля з сусідніми державами. Із початком матеріального виробництва набули поширення окремі прототипи маркетингових інструментів, які зараз є упаковкою, рекламою, стимулюванням продажу. Наприклад, глиняні глечики для вина передували сучасній упаковці і виконували ті самі практичні й символічні функції. Багато глечиків піддавалися маркуванню, яке надавало інформацію про вік вина, сорт винограду тощо. Тобто використовувалися прийоми впливу на споживача, що є прототипами сучасних маркетингових інструментів.
2	Початок формування і розвитку концепцій маркетингу	Друга половина XIX ст. – перша половина XX ст.	Початок розвитку – промислова революція в США, за якої відбувається трансформація підприємництва в навчальну дисципліну, в концепцію управління. Одночасно в офіційну ділову лексику вводиться термін «маркетинг», який вважали підпорядкованим завданням виробництва, тобто до уваги бралися насамперед вимоги масового виробництва, а не потреби і запити споживачів.
3	Формування і розвиток концепцій маркетингового менеджменту	У США та Західній Європі з 50-х років XX ст. і дотепер	У 50–70-ті роки XX століття фахівці західних компаній визначили провідну роль маркетингу в діяльності організацій. Зміна ролі маркетингу в організації вплинула і на сам маркетинг. У 1975 р. Пітер Друкер висловив думку: «Маркетинг виконує найважливішу роль в управлінні і не може розглядатися тільки як відосблена його функція. Маркетинг є бізнесом, що розглядається з погляду кінцевого результату, тобто з позиції споживача. Успіх визначається не виробником, а споживачем».

Закінчення табл. 1.1

Етап	Назва етапу	Період	Характеристика етапу
			Історичний розвиток маркетингового менеджменту
Розвиток маркетингового менеджменту з погляду практичного застосування			
4	«Цикли життя»	50-і роки XX ст.	Багато фірм почали розробляти й аналізувати криві життєвого циклу товару, займатися сегментацією ринку. Увійшло до вжитку поняття «імідж фірми».
5	«Ера зростання»	60-і роки XX ст.	Багато фірм почали розробляти комплекс маркетингу, а також застосовувати концепцію маркетингу. До лексики міцно увійшло поняття «стиль життя».
6	«Ера витрат»	70-і роки XX ст.	Маркетинг став застосовуватися у сфері послуг. Виникли поняття соціального і стратегічного маркетингу.
7	«Ера диференціації»	80-і роки XX ст.	Почали застосовувати такі поняття, як «прямий маркетинг», «локальний маркетинг», «глобальний маркетинг»; а також вживати такі військові терміни, як «захоплення клієнта», «розвідка ринку», «тактика», «стратегія». Фахівці маркетингу говорять про «жорсткий» маркетинг японських і «м'який» маркетинг західнонімецьких фірм.
8	«Ера персоналізації»	90-і роки XX ст.	Цей період характеризувався передусім двома такими поняттями, як «маркетингові мережі» та «маркетинг на замовлення».

У своїй структурі маркетинговий менеджмент пройшов кілька етапів, які дуже близькі до розвитку маркетингу.

За словами П. Друкера, маркетинг уперше з'явився в Японії у 1650 р. За цей час Міцуї відкрив у Токіо магазин, який відповідав формату сучасного магазину. Його функції ґрунтувалися на основних принципах, які нагадують нам про основні принципи сучасного маркетингового менеджменту:

- закупівля тих товарів, які потрібні покупцям;
- розширення асортименту товарів відповідно до потреб споживачів;
- пошук коштів і джерел для виробництва потрібних покупцеві товарів;
- введення практики повернення грошей покупцеві за повернений ним товар.

Інші великі комерційні компанії почали проводити таку саму маркетингову політику лише через 250 років. Це перший рівень

маркетингового менеджменту і його можна назвати початковим, локальним і прикладним.

Другий етап маркетингового менеджменту пов'язаний з виходом маркетингу за національні межі. Для нього характерним є застосування в маркетинговому управлінні маркетингових інструментів (їх прототипів).

Із початку і до середини ХХ століття його використовували майже в усіх країнах світу з ринковою економікою. Ці інструменти були перетворені на різні концепції управління маркетингом: виробничу, товарну, збутову, концепцію традиційного маркетингу, соціально-відповідального маркетингу, маркетингу взаємодії. На цьому етапі на підприємствах створюються маркетингові організаційні управлінські структури. У 1911 р. в США з'явилися перші маркетингові підрозділи – відділи маркетингу і реклами. З часом відділи маркетингу вдосконалювалися, пройшовши у своєму розвитку п'ять етапів від відділу збуту до становлення сучасного відділу маркетингу.

Третій етап – це рівень сучасного ефективного маркетингового менеджменту, заснований на концепції холістичного (цілісного) маркетингу. Його основу становлять:

– інтегрований маркетинг. Дослідження маркетингового менеджменту зосереджені на розробленні маркетингових заходів, які б були інтегровані в маркетингову програму. Ці заходи включають так званий комплекс маркетингу. Інтегрована маркетингова програма передбачає надання конкретних товарів або послуг за доступними цінами, просування, канали розподілу для конкретної аудиторії;

– внутрішній маркетинг. Забезпечення відповідальності кожного працівника компанії, а також керівників вищої ланки щодо маркетингової політики. У цьому випадку внутрішній маркетинг є дворівневим процесом. Перший містить маркетингові підрозділи. Залежно від своїх цілей вони виконують завдання безпосередньо для задоволення потреб клієнтів. Друга категорія включає інші відділи бізнесу. Їхня робота також повинна входити до філософії маркетингу. Інакше кажучи, працівники цих підрозділів, незалежно від виду та опису своїх послуг, повинні розглядати ринок з урахуванням його потреб.

У літературі трапляються різні варіанти визначення сутності маркетингового менеджменту (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Визначення поняття «маркетинговий менеджмент»**

Автор	Позиція автора
Концептуальний підхід з позицій класичного менеджменту	
Друкер П.	Маркетинговий менеджмент – складова загального управлінського процесу на підприємстві, де маркетинг є однією з функцій менеджменту.
Куценко В. М.	Маркетинговий менеджмент – процес аналізу, планування, реалізації і контролю за здійсненням заходів, спрямованих на встановлення і підтримку взаємовигідних зв'язків із цільовим ринком для досягнення цілей підприємства, що існує у загальній системі менеджменту.
Концептуальний підхід з позицій класичного маркетингу	
Котлер Ф.	Маркетинговий менеджмент – процес планування та реалізації концепцій щодо ціноутворення, просування та розподілу ідей, товарів та послуг, спрямований на здійснення обмінів, котрі задовольняють індивідуальні та організаційні цілі.
Ламбен Ж.-Ж.	Маркетинговий менеджмент – соціальний процес, спрямований на задоволення потреб і бажань людей і організацій завдяки забезпеченню вільного конкурентного обміну товарами і послугами, що становлять цінність для покупця.
Кушнір Г.	Маркетинговий менеджмент – процес виявлення цільових ринків з метою реалізації політики ціноутворення, просування й розподілу ідей, продуктів і послуг, спрямованих на здійснення обміну, який задовольняє попит та пропозицію на ринку товарів.
Біловодська О.	Маркетинговий менеджмент – цілеспрямована координація і формування всіх заходів підприємства, які пов'язані з ринковою діяльністю організації на рівні ринку та суспільства загалом і базуються на принципах маркетингу.

Закінчення табл. 1.2

Автор	Позиція автора
Концептуальний підхід з позицій управління маркетинговими службами підприємства	
Войчак А. В.	Маркетинговий менеджмент – аналіз, планування, втілення в життя та контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети підприємства.
Росоха В. В., Гуменна О. В.	Маркетинговий менеджмент – процес для досягнення підприємством поставлених маркетингових цілей.
Концептуальний підхід з позицій управління підприємством на засадах маркетингу	
Друкер П.	Маркетинговий менеджмент виконує найважливішу роль в управлінні. Це бізнес загалом, що розглядається з погляду кінцевого результату, тобто з позиції споживача.
Белявцев М.І., Воробйов В. М., Кузнецов В. Г.	Маркетинговий менеджмент – це управління всіма загальними та окремими функціями підприємства, а також усіма підрозділами організації на основі маркетингу.

Відомий маркетинголог Пітер Дойл розуміє маркетинговий менеджмент як завдання виявлення цільових ринків, вивчення потреб конкретних споживачів, створення продукції, ціноутворення на них, визначення стратегій просування та розподілу.

Американська школа маркетингу розглядає маркетинговий менеджмент як мистецтво та науку вибору цільових ринків, утримання та залучення нових клієнтів шляхом створення, розповсюдження та спілкування з ними.

У вітчизняній літературі маркетинговий менеджмент розглядають як маркетингове управління. Водночас він трактується як процес управління маркетинговою діяльністю фірми, побудований на принципах маркетингу.

Слід зазначити, що всі ці визначення маркетингового менеджменту мають особливий сенс. Однак можна запропонувати й інше його тлумачення. Отже, маркетинговий менеджмент необхідно розуміти як логічно побудовану послідовну систему

управління, яка є основним типом системи менеджменту, спрямованої на досягнення цілей бізнесу та на задоволення потреб цільового ринку і досягнення його цілей.

Таким чином, аналіз авторських трактувань суті поняття «маркетинговий менеджмент» дав змогу визначити, що погляди можуть бути різними, але на практиці вони всі реалізуються. Це залежить від основних складових, які притаманні маркетинговому менеджменту. Саме тому необхідно виділити складові маркетингового менеджменту, розподіливши їх на три групи: економічні, маркетингові та управлінські (рис. 1.1).

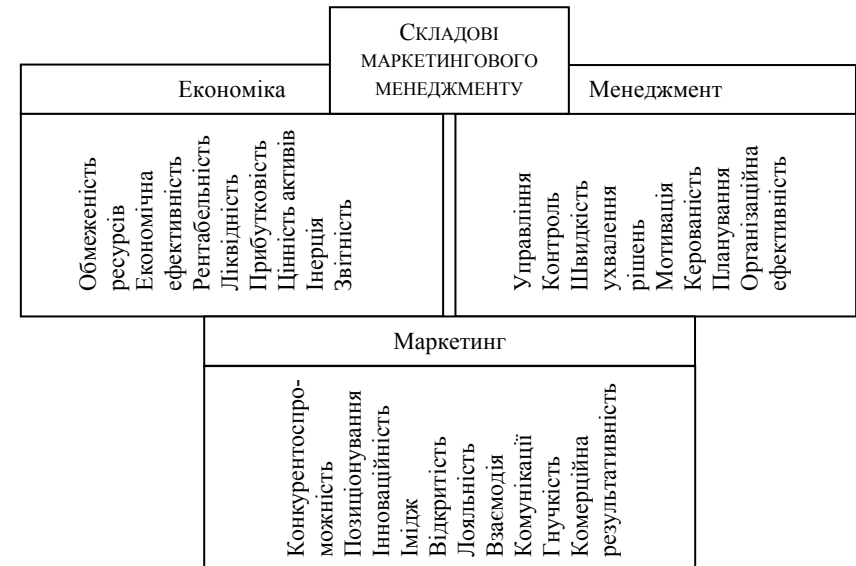


Рис. 1.1. Складові маркетингового менеджменту

Отримане групування ґрунтується на еволюційних передумовах, які сформували окремий науковий напрям «маркетинговий менеджмент», що виокремився, своєю чергою, з економічної науки, менеджменту та маркетингу.

У літературі маркетинговий менеджмент трактується як управління:

- діяльністю;
- функцією;
- попитом.

Маркетинговий менеджмент як управління діяльністю полягає в тому, що підприємства розглядаються як відкрита система. Управлінська діяльність фірми спрямовується на ринок. Під час прийняття управлінських рішень враховуються зовнішнє ринкове середовище та внутрішня сила бізнесу.

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 ін.). Маркетинговий менеджмент повинен своєчасно виявляти потреби ринку та на основі поєднання ділових навичок та можливостей задовольняти їх краще ніж конкуренти. Це можливо лише під час взаємоузгодженої роботи всіх структурних підрозділів при досягненні маркетингових цілей.

Керівники, менеджери, менеджери з продажу, відповідальні за управління, для досягнення поставлених цілей повинні бути залучені до процесу маркетингового менеджменту управління попитом, який передбачає створення ринку, формування нового сприйняття на ринку. У цьому випадку підхід до управління попитом більш тісно пов'язаний з маркетинговим партнерством і має спеціалізовані інструменти та засоби комунікації, які включають усі маркетингові інструменти: продукцію, ціни, розподіл та просування.

Отже, під маркетинговим менеджментом необхідно розуміти цілеспрямовану координацію і формування всіх заходів фірми, пов'язаних з ринковою діяльністю на рівні підприємства, на рівні ринку і суспільства загалом, і котрі ґрунтуються на принципах маркетингу.

Метою маркетингового менеджменту є управління маркетингом, що дає можливість краще задовольняти потреби та отримувати стратегічні результати. Ця тенденція пояснює відмінності в аналізі, організаційному плануванні, мотивації, реалізації та контролі функцій управління маркетингом, а не управління взагалі.

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

Предмет маркетингового менеджменту можна визначити як систему відносин, яка спрямовує управління на задоволення потреб споживачів за рахунок створення ланцюга виробник–споживач,

кожна ланка якого сприяє збільшенню цінностей для кінцевого споживача.

Об'єктом маркетингового менеджменту є обсяг і структура попиту.

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

До завдань маркетингового менеджменту можна віднести:

- визначення місії підприємства, розроблення цілей, стратегічних напрямів його діяльності, визначення місця на ринку загалом і на окремих сегментах;
- розроблення стратегії діяльності підприємства, виявлення ринків і позицій;
- планування виробництва продукції, включно з її розробленням, виробництвом і обслуговуванням;
- формування плану виробництва продукції;
- планування і здійснення комплексу заходів щодо маркетингових комунікацій;
- визначення і формування каналів розподілу продукції;
- формування і здійснення цінової політики;
- планування фінансового забезпечення випуску продукції та її продажу;
- підбір персоналу для виконання запланованих заходів;
- розроблення і реалізація комплексу заходів щодо покращання управління маркетинговою діяльністю;
- організація збору, оброблення і аналізу маркетингової інформації.

Щоб розкрити сутність маркетингового менеджменту, важливо визначити його цілі. Вони становлять результати, яких необхідно досягти у маркетинговій діяльності. Цілі управління маркетингом встановлюються відповідно до загальних цілей бізнесу. Їх поділяють на дві групи:

1) кількісні цілі (відображаються в показниках ефективності). Це, зокрема, такі як прибуток, рентабельність, обсяги продажу товарів, частки ринку, їх зростання;

2) якісні цілі (орієнтації діяльності підприємства на споживача та його задоволення). Вони формують так званий фірмовий ідеал.

Залежно від часу в маркетинговому менеджменті існують довгострокові цілі (3–5 років), середньострокові (один рік), оперативні (щоквартальні, щомісячні).

Цілі маркетингового менеджменту щодо змісту та значення маркетингу для компанії можуть набувати різної ваги. В одному випадку першочергове значення може мати обсяг продажу товарів, в іншому – рівень рентабельності або темпи зростання частки ринку тощо. Тому їх потрібно ранжувати за коефіцієнтом вагового значення. Відповідно і зусилля маркетингового менеджменту повинні спрямовуватися передусім на досягнення найбільш важливих цілей, не нехтуючи при цьому й менш значущими цілями.

### 1.3. Функції та методи маркетингового менеджменту

В основі ефективної діяльності менеджерів з маркетингу лежить чітке визначення їх функцій. Функції менеджменту визначають його зміст. Оскільки маркетинговий менеджмент є складовою загальної системи менеджменту, то і його функції є спільними з функціями процесу управління, який включає в себе такі функції:

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

Перелічені функції притаманні і маркетинговому менеджменту. Проте конкретний їх зміст має певну специфіку, пов'язану з особливостями маркетингової діяльності (табл. 1.3).

Із 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.

Функції маркетингового менеджменту та їх зміст

Назва функції	Формування функції	Структура функції
Організація маркетингу	Побудова маркетингових структур та відносин між підсистемами	Розроблення організаційних структур служб маркетингу. Приведення організаційних структур до умов маркетингового середовища. Встановлення підпорядкованості в організаційній структурі маркетингу. Визначення змісту взаємовідносин служби маркетингу з іншими структурними підрозділами. Розрахунок чисельного складу працівників маркетингових підрозділів. Визначення функцій, прав і відповідальності маркетингових підрозділів.
Прогнозування та планування маркетингу	Визначення на певний період цілей маркетингової діяльності	Прогнозування маркетингової діяльності. Планування маркетингових стратегій. Розроблення стратегічних маркетингових планів. Підготовка тактичних та оперативних маркетингових планів. Розроблення маркетингових програм.
Мотивація праці працівників, зайнятих у маркетинговій діяльності	Стимулювання діяльності працівників, прямо чи опосередковано задіяних до виконання маркетингових завдань	Стимулювання власного персоналу: – оплата праці; – премії, участь у розподілі прибутків; – інформування про результати праці підрозділу та його працівників; – залучення підлеглих до вироблення маркетингових рішень; – стиль управління; – моральне стимулювання. Стимулювання маркетингових посередників: – система знижок; – влаштування з'їздів дилерів; – організація розважальних поїздок; – проведення конкурсів дилерів.



Закінчення табл. 1.3

Назва функції	Формування функції	Структура функції
Оперативний облік результатів маркетингової діяльності	Повсякденний збір інформації про результати маркетингової діяльності	Щоденний облік результатів маркетингової діяльності. Виявлення ступеня виконання оперативних маркетингових завдань. Встановлення причин відхилень фактичного виконання оперативних завдань від їх запланованого рівня. Оперативне регулювання.
Контроль і аудит маркетингової діяльності	Оцінка виконаних маркетингових завдань та вжиття заходів, які забезпечать їх виконання	Збір статистичної інформації про виконання планових завдань. Контроль прибутковості. Контроль виконання річних планів. Маркетинговий аудит. Коригування завдань за результатами проведеного контролю.
Аналіз результатів маркетингової діяльності	Комплексна оцінка маркетингової діяльності за минулий період з метою вироблення ефективної маркетингової поведінки на майбутнє	Аналіз макросередовища фірми. Аналіз мікросередовища фірми. Аналіз маркетингу-мікс. Аналіз кон'юнктури ринку. Аналіз маркетингових ризиків. Аналіз результативних показників маркетингової діяльності.

Усі методи маркетингового менеджменту можна поділити на такі групи:

а) економічні:

– 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-адміністративні методи: накази, постанови, розпорядження, інструктування та ін.;

в) соціальні методи:

– соціальне прогнозування, яке дозволяє оцінити соціальні проблеми служби маркетингу та засоби їх розв'язання;

– соціальне планування. Полягає в розробленні конкретних заходів з підвищення якості життя працівників, кар'єрного просування, планування трудового потенціалу тощо;

– соціальне регулювання. Це колективні договори, правила внутрішнього розпорядку, контракти, правила етикету та ін.;

– соціальне нормування. Це норми, 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.

Принципи маркетингового менеджменту можна поділити на дві групи:

– загальні принципи. Вони є загальними для будь-якого типу системи управління;

– специфічні принципи. Є характерними лише для маркетингового менеджменту.

*Загальні принципи:*

а) організаційні принципи:

– єдиноначальність. Вона полягає у тісній співпраці керівника і підлеглих, яка забезпечує ефективне виконання управлінських дій обома сторонами. При цьому відповідальність несе керівник;

– відповідність. 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 процедури найму працівників та їх закріплення за робочими місцями згідно з чинними нормами законодавства;

– гнучкість організаційних структур. 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. Отримання інформації про виконання управлінських рішень, проведення виробничих нарад, індивідуальних бесід щодо прийняття управлінських рішень;

– делегування повноважень. Притаманне компаніям, у структурі яких знаходяться філії, дочірні підприємства і т.п. Центральний офіс делегує їм певні повноваження, які є достатніми для отримання запланованих результатів. Зазначений принцип характерний для ієрархічних структур;

б) забезпечувальні принципи:

– системність. Усебічний аналіз кожної маркетингової дії, кожного рішення щодо маркетингової діяльності, яке являє собою систему, складовими елементами якої є взаємодіючі та взаємопов'язані підсистеми;

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

– спрямованість діяльності менеджерів на досягнення певних маркетингових результатів. Керівник має ставити перед підлеглим завдання і формулювати рамки тих результатів, які повинні бути отримані;

– ефективність, тобто результати від прийняття управлінських маркетингових рішень повинні бути позитивними і ефект від них має перевищувати понесені витрати;

– оптимальність. Розроблення управлінських рішень у декількох варіантах. Найкращий із них береться до виконання;

– плановість. Забезпечує зниження витрат від маркетингових ризиків і, таким чином, підвищує його ефективність;

– комплексність. Під час прийняття будь-якого управлінського рішення необхідність цілковитого і всебічного охоплення керованої системи, врахування всіх можливих її параметрів, ознак тощо.

*Специфічні принципи:*

а) традиційні:

– орієнтація маркетингового менеджменту на найбільш цілковите задоволення потреб споживачів з одночасним забезпеченням досягнення підприємством поставлених його власних маркетингових цілей;

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

– формування ринкового попиту через проведення заходів маркетингових комунікацій (реклами, стимулювання збуту, зв'язків із громадськістю, виставкової діяльності і т.п.). Це дасть змогу виробникам краще підготувати свою матеріально-технічну базу для випуску відповідних товарів і, таким чином, отримати належний маркетинговий результат;

– спрямованість діяльності всіх підрозділів підприємства в ринкове русло. Тобто маркетингом повинен займатися не тільки відділ маркетингу, а й підприємство загалом;

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

– спрямованість маркетингового менеджменту на стратегічний маркетинговий успіх. При цьому поточні результати теж важливі, але вони повинні займати нижчий ранг;

– ринкова переорієнтація. Його суть полягає в пропозиції різноманітного асортименту виробів існуючим покупцям. Значення цього принципу полягає в тому, що «розвинути» існуючих споживачів можна легше, швидше і дешевше, ніж залучати (завойовувати) нових покупців;

– перехід від продажу товарів усім поспіль до перетворення в кращого постачальника для строго визначених цільових ринків. Це відповідає закону Паретто (20:80). Тут ефект досягається так само, як і в попередньому випадку;

– поступовий перехід збутової діяльності фірми на онлайн-торгівлю. Старі форми продажу товарів через магазини і відділи збуту певною мірою втрачають свою ефективність, вони є відносно дорогими, недостатньо мобільними. Тому менеджери у своїй діяльності повинні зосереджуватися на інтернет-маркетингу.

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

Упровадження маркетингового менеджменту на підприємствах є об'єктивною необхідністю і зумовлює потребу в реалізації трьох груп заходів:

- 1) організаційних;
- 2) адміністративно-правових;
- 3) науково-методичних.

Організаційні заходи включають відповідні структурні та бізнес-зміни.

За допомогою правових та нормативних заходів законодавчо встановлено створення відділів праці (служб) у корпоративному секторі – розробляються нормативні документи в кожному департаменті, встановлюються їх персонал, відповідальність за окремих працівників та вносяться відповідні зміни до статуту компанії.

Упровадження наукових заходів та прийомів пов'язане з розробленням та впровадженням наукових рекомендацій та маркетингових стратегій.

Отже, в даному випадку за допомогою маркетингового менеджменту діяльність усієї фірми цілком підпорядковується ринковим потребам, а саме:

– маркетинг партнерських відносин. Встановлення довгострокових відносин між основними ринковими партнерами (споживачами, посередниками, постачальниками, рекламними організаціями, працівниками і т.п.). Наслідком побудови таких відносин є якісне забезпечення потреб споживачів і отримання прибутку;

– соціально-відповідальний маркетинг. Продаж соціально відповідального маркетингу. Він прагне зосередитися на впровадженні маркетингового контролю не тільки для інтересів розробників та споживачів, але й для соціального, етичного, екологічного та правового законодавства у комерційній діяльності, тобто суспільних інтересів. 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 потреб цільових ринків з урахуванням інтересів суспільства.

Незважаючи на роль і значення маркетингового менеджменту в діяльності українських компаній, його впровадження в практичну діяльність стикається з низкою проблем.

З-поміж них такі:

– недостатня інформаційна забезпеченість. Як відомо, основним джерелом інформації в маркетинговій ситуації є маркетингові дослідження, на їхню цінність вказують такі дані. У США понад 90 % різних компаній займаються маркетинговими дослідженнями. У Німеччині та Великій Британії цей показник становить 75 %. Для порівняння в Україні кількість великих компаній, які використовують результати дослідження, не перевищує 15 %;

– кадрова проблема. Суть її зводиться до такого:

а) недостатнє забезпечення працівниками маркетингових спеціальностей;

б) дефіцит інтернет-маркетологів;

– наявність психологічного бар'єру у працівників, задіяних у маркетинговому менеджменті. Проявляється в недооцінюванні маркетингу, його можливостей;

– недосконалість організаційних маркетингових структур. Сьогодні служба маркетингу ще не стала мозковим центром підприємства, не виконує достатньою мірою координування діяльності інших відділів фірм з позицій ринкового спрямування;

– недооцінювання стратегічного підходу в маркетингу. Тобто здатність розробляти стратегію маркетингової діяльності, її тактику, пристосовувати їх до зовнішнього і внутрішнього середовищ, знаходити перспективні напрями успішної діяльності компанії.

Отже, усунення наведених проблем у впровадженні маркетингового менеджменту на підприємствах дасть змогу підвищити його ефективність та стане запорукою успішної їх діяльності.

### Контрольні запитання та завдання

1. Охарактеризуйте еволюцію маркетингового менеджменту.
2. Сформулюйте сутність, зміст, мету і завдання маркетингового менеджменту.
3. Визначте об'єкт, предмет та функції маркетингового менеджменту.
4. На що орієнтована та на чому ґрунтується концепція маркетингового менеджменту?
5. Визначте необхідні заходи і проблеми впровадження маркетингового менеджменту в ринкових умовах.

### Практичні та ситуаційні завдання

*Завдання 1.* Вкажіть концепції маркетингового менеджменту, яким відповідають наведені нижче твердження:

- головним завданням маркетингового менеджменту є підтвердження лояльності підприємства, підтримання відповідного іміджу;
- споживач буде шукати і купувати найбільш відомі, доступні і дешеві товари;
- головна проблема маркетингового менеджменту – зробити зусилля зі збуту мінімальними;
- маркетинговий менеджмент спрямовує свої зусилля на забезпечення цінності товару;
- мета маркетингового менеджменту – створення ефективної комерційної організації, заохочення і впорядкування ринку для товарів підприємства;
- якщо ви винайдете найкращу мишоловку – увесь світ протопче дорогу до ваших воріт;
- головне завдання – продати все, що продукується підприємством;
- головне завдання — виробляти такі товари, які задовольняють потреби ринку.

*Завдання 2.* Визначте, яким видам товарів чи послуг у сучасній економіці України підходять запропоновані нижче концепції.

1. Виробничо-орієнтована концепція – фокусування уваги на збільшенні обсягів виробництва, зменшенні собівартості продукції, а, відповідно, і ціни, оптимізації системи розподілу.

2. Продуктово-орієнтована концепція – концентрація зусиль на інструментах товарної політики.

3. Збутова концепція – формування агресивної, винахідливої системи збуту і просування товарів, перетворення інертного споживача в активного покупця.

4. Ринкова концепція – вивчення існуючих запитів і попиту, поведінки споживачів, управління асортиментом продукції підприємства виходячи з існуючих потреб ринку.

5. Сучасна концепція – орієнтація підприємства на більш ефективне, порівняно з конкурентами, задоволення потреб і побажань цільових ринків.

*Завдання 3.* Розробіть план упровадження маркетингового менеджменту на підприємстві. Підприємство виберіть самостійно.

*Завдання 4.* Оцініть діяльність підприємства з позицій принципів маркетингового менеджменту. Підприємство виберіть самостійно.

### Тестові завдання

*1. Маркетинговий менеджмент за Ф. Котлером – це:*

- а) процес планування обсягів виробництва продукції;
- б) процес планування і реалізації концепцій ціноутворення, просування й розподілу ідей, товарів і послуг, спрямований на обмін, які задовольняють як індивідуальні, так і організаційні цілі;
- в) процес задоволення цілей та потреб керівництва організації.

*2. Термін «маркетинг» в офіційну лексику вводить на етапі історичного розвитку еволюції маркетингового менеджменту:*

- а) донауковому;
- б) початку формування і розвитку концепцій маркетингу;
- в) формування і розвитку концепцій маркетингового менеджменту.

*3. Маркетинговий менеджмент як управління діяльністю передбачає:*

- а) урахування ринкових умов у діяльності підприємства;
- б) орієнтацію не тільки на внутрішні можливості підприємства;
- в) визначення успіху тільки технологічними досягненнями;
- г) ігнорування при ціноутворенні рівня цін конкурентів, попиту на товари.

*4. Під функціональним спрямуванням маркетингового менеджменту розуміють:*

- а) тісний зв'язок через маркетингову функцію з виробничою, постачально-збутовою, фінансовою, адміністративною та іншими функціями підприємства для отримання прибутку;

б) розподіл структури підприємства на функціональні відділи, розроблення положення про кожний створений відділ, визначення їх штату, функціональних обов'язків кожного працівника та внесення відповідних змін до статуту підприємства.

5. Метою маркетингового менеджменту є:

а) маркетингова спрямованість управління, що дозволяє ефективніше задовольняти потреби завдяки обміну і отримувати запланований результат;

б) вивчення кон'юнктури ринку;

в) розширення технологічного потенціалу підприємства.

## Розділ 2

### ПРОЦЕС МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

#### 2.1. Завдання процесу маркетингового менеджменту

Маркетинговий менеджмент можна розглядати як економічну концепцію управління господарськими операціями через маркетинг з урахуванням виробництва та продажу товарів (послуг) на основі ринкових, клієнтських та комерційних цілей, поставлених керівництвом компанії.

Реалізація конкретних кроків у плануванні, координації та управлінні маркетинговою діяльністю компанії потребує розроблення процесу маркетингового менеджменту.

Американський учений Ф. Котлер вважає, що процес маркетингового менеджменту містить аналіз ринкових можливостей, розроблення маркетингових стратегій, планування комплексу маркетингу і управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Діяльність компанії в галузі маркетингового менеджменту включає дослідження стану продажів, результатами якого є усвідомлення своїх сильних і слабких сторін, ринкових можливостей та загроз. Саме це передує обґрунтуванню ринково-продуктової стратегії, за допомогою якої компанія прагне виконати завдання маркетингу. Ринкова стратегія містить стратегію зростання, конкурентну стратегію, стратегію охоплення ринку та стратегію позиціонування. Продуктова стратегія передбачає розроблення товарної, цінової, збутової та комунікаційної

стратегій. На основі продуктової стратегії розробляють комплекс маркетингу та впроваджують заходи маркетингу в діяльність компанії.

Таким чином, процес маркетингового менеджменту – це сукупність послідовних управлінських рішень в організації, плануванні та управлінні діловою маркетинговою діяльністю, прийнятих у результаті аналізу ринкових можливостей та ризиків, розроблення стратегії розвитку маркетингу з метою задоволення економічних інтересів учасників ринку.

Зовсім не має значення, як організована компанія і хто формально входить до відділу маркетингу, оскільки для маркетингу існує три види завдань, а саме:

1. Завдання виконання.

2. Завдання управління.

3. Концептуальне завдання.

*Завдання виконання.* Передбачає використання узгоджених один з одним інструментів маркетингу (ядра маркетингу), які також називають «маркетинг-мікс» або 4P від англійських слів: *product* (продукт), *price* (ціна), *place* (місце), *promotion* (просування). Термін «маркетинговий мікс» стає ключовим терміном, що означає комбінацію, яка використовується компанією протягом певного періоду часу, зосереджуючись на цільових секторах ринку. Під час формування «маркетингового міксу» спочатку розробляють політику щодо продуктів та послуг, тобто вирішують, які товари та якої якості будуть продаватися, потім приймають рішення щодо політики ціноутворення та розподілу. І тільки потім розробляється комунікаційна політика.

*Завдання управління.* У рамках завдання управління встановлюються показники для виконання. До завдань управління належить визначення якісних і кількісних підприємницьких цілей.

Встановлення якісних бізнес-цілей означає обґрунтування довготривалих цілей компанії, яких вона прагне досягнути. Вони ґрунтуються на найвищих досягненнях та найкращій якості, а також є стимулом та ідентифікаційною ознакою для членів організації, для яких орієнтація на споживача повинна бути абсолютним пріоритетом.

Кількісні бізнес-цілі, залежно від того, яка економічна система розглядається, включають галузеві показники та показники

продажів. Вони вказують на цілі, які компанія хоче досягти на основі своєї мети. Загалом, кількісні цілі можна розділити на:

- результативні цілі (вигоди від доходу, прибутку, рентабельності);
- показники балансу (власний капітал та розподіл капіталу, покриття витрат);
- показники продуктивності (оборот на одного працівника, обсяг продукції, що випускається, на одного працівника);
- постановка цілей стосовно обороту (виробничий результат у відсотках від обороту, витрати на дослідження і розробки у відсотках від обороту);
- постановка цілей щодо ринку (частка ринку, кількісне зростання).

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

## 2.2. Процес управління маркетингом компанії

Будь-яке завдання маркетингового менеджменту може бути реалізоване за допомогою виконання певних процедур процесу управління маркетингом компанії (рис. 2.1).

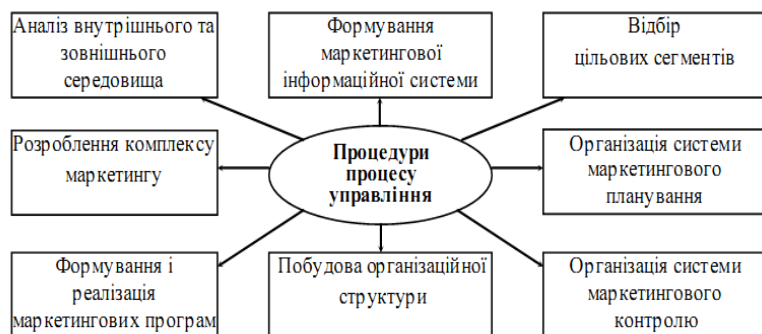


Рис. 2.1. Процес управління маркетингом компанії

1. *Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища*, тобто аналіз сильних і слабких сторін компанії та дослідження її ринкових можливостей та загроз.

SWOT-аналіз – один із способів аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на діяльність та розвиток компанії. SWOT-аналіз дає чітке розуміння ситуації та показує напрямок розвитку. Компанія зможе розробити хорошу стратегію, використовуючи сильні сторони та усвідомлюючи свої недоліки.

SWOT-аналіз діяльності підприємства обґрунтували вчені Гарвардського університету в 1965 р. Цей спосіб аналізу для розроблення стратегії виявився настільки корисним, що його досі використовують для дослідження не тільки комерційних фірм, а й некомерційних організацій, людей і навіть міст.

SWOT-аналіз складається з чотирьох компонентів, які допомагають оцінити діяльність компанії під різними кутами (рис. 2.2).

<b>Strengths</b> сильні сторони	<b>Weaknesses</b> слабкі сторони
<b>Opportunities</b> можливості	<b>Threats</b> загрози

Рис. 2.2. Елементи SWOT-аналізу

**Strengths** (сильні сторони). Це внутрішні характеристики послуг і продуктів, які є важливою перевагою для компанії, а також допомагають збільшити продажі та частку ринку.

**Weaknesses** (слабкі сторони). Слабкі місця в торгівлі, товарах чи послугах, обмеження технологій, бар'єри для швидкого зростання чи розвитку. Їх потрібно регулярно контролювати та видаляти, перш ніж вони почнуть блокувати зростання ринку та досягати критичних показників ефективності.

**Opportunities** (можливості). Завжди є чинники, які можна використати на користь компанії. Потрібно постійно стежити за ринком та помічати такі можливості, щоб вчасно їх використовувати.

**Threats** (загрози). Зовнішні події, які можуть загрожувати компанії, зменшити прибуток, запламувати репутацію, порушити продуктивність тощо.

Перші два фактори, а саме сильні та слабкі сторони, можна легко оцінити самостійно. Але їх потрібно оцінювати

неупереджено і не виправляти слабкі місця. Аналіз слід проводити детально. Це єдиний спосіб виявити всі хворобливі ураження та запропонувати хороший план розвитку бізнесу. Вплив зовнішніх факторів на компанію дуже помітний, тому важливо знайти шляхи контролю ситуації – своєчасний аналіз та практичний розвиток для усунення загроз.

SWOT-матриця завершує SWOT-аналіз діяльності компанії та допомагає у прийнятті правильних рішень для розроблення плану розвитку бізнесу.

Матриця SWOT-аналізу передбачає набір факторів за чотирима напрямами (рис. 2.3).

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	<b>S-O</b>	<b>W-O</b>
Загрози	<b>S-T</b>	<b>W-T</b>

Рис. 2.3. Матриця SWOT-аналізу

**Strengths — Opportunities.** Необхідно вивчити усі сильні сторони та можливості щодо розвитку бізнесу. Дивлячись на кожну можливість, важливо поставити запитання: «Як ця можливість допоможе використовувати сильні сторони товару?»

**Weaknesses — Opportunities.** Аналізуючи всі слабкі сторони та можливості, подумати над удосконаленням роботи компанії – «Як позбутися недоліків та використовувати можливості максимально?».

**Strengths — Threats.** Аналізуючи сильні сторони і загрози, необхідно продумати захист від усіх небезпек у галузі – «Як сильні сторони захистять від неконтрольованих зовнішніх чинників? Як вплине падіння попиту?».

**Weaknesses — Threats.** Порівнюючи їх, можна побачити всі загрози, слабкі сторони та можливі проблеми бізнесу. Після аналізу необхідно вжити заходів, які допоможуть захистити бізнес та усунуть потенційні проблеми в майбутньому.

Саме тому SWOT-аналіз слід проводити для кожної компанії, яка хоче розвиватися. Цей аналіз користується популярністю понад 50 років і тому має багато переваг:

– простота проведення та використання даних. Зазвичай компанія не використовує додаткових експертів, складну статистику або дорогі маркетингові плани. Цей метод доступний кожному, хто знає ситуацію на ринку;

– універсальність. Незалежно від того, якою економічною діяльністю займається компанія або яку частку ринку займає, SWOT-аналіз повинен виконувати кожен – це універсальний маркетинговий інструмент;

– цілковите уявлення про ситуацію. Даний аналіз дає змогу визначити всі фактори, що впливають на компанію, і дозволяє узагальнити та порівняти абсолютно різні дані;

– дані для подальшого використання. Допомогає виявити велику кількість важливої інформації, яка дозволить компанії проаналізувати маркетингову діяльність, краще вивчити ситуацію в галузі та на ринку загалом, а також сприяти плануванню майбутнього розвитку.

Зазвичай SWOT-аналіз є основою для розроблення маркетингових стратегій. Тому зовнішні та внутрішні фактори необхідно аналізувати не рідше одного разу на рік. Таким чином, SWOT-аналіз допоможе бути в курсі всіх маркетингових заходів, відстежувати результати діяльності компанії та ставити відповідні цілі на майбутнє.

**2. Формування маркетингової інформаційної системи** – система корпоративного управління, інструментів та методів, призначених для збору, редагування, аналізу, оцінювання, збору та розповсюдження відповідної, своєчасної та точної інформації для покращення планування, впровадження та управління маркетингом.

У сучасному світі попит на маркетингову інформацію постійно зростає, а роздрібним торговцям часто не вистачає достовірних, актуальних даних. Спробою вирішити проблему збору та використання маркетингової інформації є популяризація систем збору інформації – інформаційних систем маркетингу.

Найголовніше, що маркетингова інформаційна система (МІС) – це люди, інструменти та методи, призначені для збору, редагування, аналізу, оцінювання та розповсюдження інформації про маркетингові рішення. МІС дозволяє компанії об'єднувати інформацію з різних джерел і передавати її керівництву шляхом прийняття рішень.

Інформаційна система маркетингу виконує такі функції:

– збір та узгодження інформації з різних джерел – від споживачів, конкурентів, постачальників тощо;

– спрощення процесу аналізу зібраної інформації шляхом використання формалізованих методів подання інформації, що дає змогу виконувати низку розрахунків різної складності за участю та без участі дослідника, а також оцінювати вплив маркетингу на результативні показники ефективності діяльності компанії;

– розповсюдження інформації або подавання проаналізованих даних певному працівникові підприємства в потрібний час для прийняття рішення.

Маркетингова інформаційна система взаємодіє з зовнішнім середовищем. Інформація збирається та аналізується за допомогою чотирьох систем:

1) система внутрішньої звітності. Дозволяє відстежувати показники поточних продажів, витрат, розрахунків, грошових потоків, дані про дебіторську та кредиторську заборгованість та інші показники внутрішньої звітності. Ця система збирає дані про фінансовий стан та результати бізнесу;

2) система збирання зовнішньої поточної маркетингової інформації – це різні системи, які використовуються для отримання щоденної інформації про різні події, які відбуваються на ринку. Набір стратегій і методів, які дозволяють здійснювати моніторинг навколишнього середовища. Отримана інформація стосується постачальників послуг, конкурентів, посередників, користувачів, урядовців тощо;

3) система маркетингових досліджень. Цей процес охоплює поточний процес планування, збору, аналізу та надання необхідних даних на основі поточних умов та майбутніх продажів. Ефективність цієї системи визначається використанням основних методів збору даних та вторинного відбору інформації;

4) аналітика маркетингу – система аналізу маркетингової інформації та моделювання маркетингових ситуацій. Вона складається з таких елементів:

– статистичний банк – сукупність сучасних статистичних методів оброблення інформації, що дають змогу виокремити найважливішу інформацію (регресійний аналіз, кореляційний аналіз, факторний аналіз тощо);

– банк моделей – це набір математичних моделей, які допомагають маркетологу приймати оптимальні маркетингові рішення;

– база (банк) даних – це маркетингова інформація, згрупована за певними ознаками та представлена у зручному для користувачів вигляді. Наявність таких баз даних суттєво скорочує час пошуку інформації та полегшує її використання.

Зібрана та оброблена інформація допомагає менеджерам приймати правильні маркетингові рішення, зменшує комерційний ризик та дозволяє їм отримати конкурентні переваги.

3. *Вибір цільових сегментів.* Дозволяє не витратити маркетингові зусилля на весь ринок, а зосередитися на задоволенні потреб споживачів, які є прибутковими.

Ідучи з товаром на будь-який ринок, виробник повинен усвідомити, що він не може задовольнити всіх клієнтів. Адже споживачі використовують товар по-різному, а головне – купують його, керуючись різними цілями. Тому зазвичай споживачів необхідно розбити на сегменти, за мотивами та іншими ознаками й лише потім – пропонувати їм товар. Ідеальним підходом до планування маркетингової діяльності з погляду задоволення потреб споживачів без перебільшення можна вважати пристосування виробів і послуг до вимог кожного окремого споживача.

До 1960 р. в теорії й практиці бізнесу панувала орієнтація на масовий ринок. Але з 60-х років минулого століття почала набувати сили тенденція до необхідності диференціації споживчого попиту, яка знаходить своє відображення в сегментації ринку. Саме тому в теорії маркетингу виникло поняття STP-маркетингу. Воно складається від скорочення перших літер англійських слів *segmenting* (сегментація), *targeting* (вибір цільового ринку) та *positioning* (позиціонування). Процес STP-маркетингу охоплює три основні етапи (рис. 2.4).

Сегментація ринку – це поділ споживачів на групи на основі відмінностей у потребах, звичках або ставленні до товару й розроблення для кожної групи окремого комплексу маркетингу. Сегментація ринку складається зі споживачів, які однаково



реагують на один і той самий набір спонукальних стимулів маркетингу.

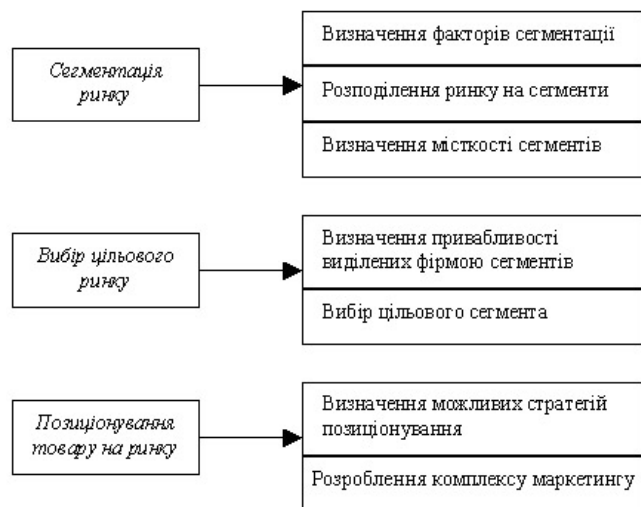


Рис. 2.4. Процес STP-маркетингу

Сегментація ринку має свої переваги й недоліки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Переваги й недоліки ринкового сегментування**

Переваги	Недоліки
Ресурси і зусилля фірми можуть бути сконцентровані на найбільш перспективних ринках (сегментах)	Значні витрати, пов'язані з багато-варіантністю маркетингових дій
Можна планувати виробництво і збут таких товарів, які відповідають попиту	Втрата сегментів, які мають меншу ринкову привабливість для фірми
Можна застосувати такі засоби комунікації, які узгоджуються з цільовим ринком	Значні витрати, пов'язані з додатковим дослідженням ринку
Можна оптимізувати витрати на маркетинг	Значні витрати на застосування різних методів розподілу
Можна здійснювати маркетингові дії в потрібному місці і в потрібний час	

Вибір цільових сегментів ринку передбачає реалізацію п'яти напрямів діяльності:

1) обслуговування одного сегмента ринку. Компанія здійснює обслуговування лише єдиного сегмента, пропонуючи покупцям один товар;

2) задоволення однієї потреби. Передбачає пропозицію одного товару для всіх типів споживачів;

3) орієнтування на групу споживачів. Компанія приймає рішення виробляти всі види товарів лише для однієї групи споживачів;

4) обслуговування кількох сегментів ринку, не пов'язаних між собою. Передбачає пропозицію різних товарів сегментам, які між собою слабо або зовсім не пов'язані;

5) виробництво всього асортименту товарів для забезпечення ними всіх сегментів ринку (охоплення всього ринку). Підприємство охоплює всі сегменти ринку, пропонуючи весь свій асортиментний набір товарів.

Формування іміджу товарів компанії на вибраному сегменті ринку потребує проведення їх позиціонування. Завдання кожної компанії полягає в тому, щоб ідентифікувати товари. Оскільки будь-який товар – це набір властивостей, які споживачі розглядають під час покупки, одним із найкращих способів описати переваги споживачів щодо певного товару було б порівняти їх основні властивості. Задля цього слугує позиціонування товару на ринку, яке визначається як «чітке виділення з низки інших в очах цільових споживачів». Ухваливши рішення про ринкове позиціонування, фірма розробляє для його підтримки комплекс маркетингу.

Існують такі типи позиціонування:

– позиціонування на основі специфічних характеристик продукту, тобто 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 – відбувається на основі емоційних критеріїв, його використовують у тому випадку, коли товар чи послуга мають раціональні переваги порівняно з конкурентами.

4. Розроблення комплексу маркетингу – маркетинговий мікс 4P: *product* (товар), *price* (ціна), *place* (розподіл), *promotion* (просування) (рис. 2.5).

<b>Товар</b> Властивості Параметри Асортимент Розмір Сервіс Упаковка Марочна назва Гарантії	<b>Ціна</b> Прейскурантна ціна Знижки Націнки Термін виплат Умови кредитування
<b>Розподіл</b> Канали збуту Форми торгівлі Транспортування Складські запаси	<b>Просування</b> Реклама Стимулювання збуту Персональний продаж Паблік рилейшнз Прямий маркетинг та ін.

Рис. 2.5. Елементи комплексу маркетингу

Складова «Товар» дає відповідь на запитання «Що потрібно ринку або цільовій аудиторії?».

Складова «Ціна» допомагає визначити вартість продажу товару та оцінити рівень рентабельності продажу.

Складова «Місце продажу» дає змогу створити кращу модель розподілу.

Складова «Просування» відповідає на запитання «Яким способом інформація про товар компанії буде поширюватися на ринку?».

Формулювання товарної політики має на меті надати рішення та відповідні критерії для вирішення таких завдань: інновації, якість продукції та конкуренція, інвентаризація продукції, політика бренду, визначення життєвого циклу та управління продуктами тощо. Розроблення та впровадження заходів товарної політики потребує дотримання таких умов: чітке бачення виробничих та маркетингових цілей, наявність продукту та маркетингової стратегії, маркетингові знання, комплексна оцінка поточних та майбутніх можливостей та інструментів бізнесу.

Під час формування цінової політики слід враховувати цілі бізнесу, витрати, внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на

ціну, тип попиту, вартість майна. Це дозволяє кожному виду продукції та сегменту ринку встановлювати рівень цін на основі ринкових умов, норми життєвого циклу продукції та інших факторів.

Політика розподілу передбачає планування, впровадження та контроль відвантаження товарів від виробника до замовника. Його основна функція – забезпечити точну збутову мережу для забезпечення ефективного маркетингу товарів та послуг.

Розроблення та впровадження різних комунікаційних заходів має на меті інформувати, переконати, спонукати споживачів збільшити купівлю, зміцнити позицію компанії та її продукції. Останнім часом застосовуються інтегровані маркетингові комунікації – концепція планування маркетингових комунікацій, завдання якої – оцінити стратегічну роль окремих напрямів (реклами, стимулювання збуту, паблік рилейшнз тощо) і пошук оптимального поєднання для забезпечення чіткості, послідовності і максимізації впливу комунікаційних програм за допомогою несуперечливої інтеграції всіх окремих звернень на споживача.

5. *Організація процесу планування маркетингу.* Планування маркетингової діяльності передбачає розроблення конкретного бізнес-плану з використанням інструментів маркетингу на основі стратегічних цілей. Воно поділяється на стратегічне, тобто спрямоване на створення й підтримку стратегічної відповідності між цілями підприємства та її маркетинговими можливостями, тактичне, яке включає розроблення деталізованих планів для реалізації стратегічного плану, та оперативне.

6. *Створення організаційної структури.*

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

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

Організаційна структура зазвичай визначається вибраною стратегією і поставленими завданнями. Велике значення має

організація маркетингової служби, яка може будуватися різними способами.

### *7. Формування і реалізація маркетингових програм.*

Маркетингова програма – це набір заходів для планомірного здійснення, об'єднаний єдиною метою та залежний від певних строків.

Існує три типи маркетингових програм:

1) програма переведення підприємств на маркетинг загалом;  
2) програма з окремих комплексів маркетингової діяльності, зокрема програма освоєння конкретних ринків за допомогою певних товарів;

3) програма освоєння окремих елементів маркетингової діяльності.

Маркетингова програма складається з таких розділів:

- вступ – короткий опис маркетингової програми та ключових рішень;

- стратегія розвитку ринку – дослідження та оцінювання ринку;
- сильні та слабкі сторони компанії, які забезпечують реалізацію існуючих проблем;

- мета, розрахована на період дії програми, та завдання, які необхідно вирішити для досягнення мети;

- маркетингова стратегія, яка визначає загальні маркетингові підходи для вирішення поставлених завдань;

- продуктова стратегія – політика просування та продажу нових товарів, різноманіття існуючих товарів;

- стратегія формування каналів розподілу товарів – організація філій, мережі посередників, складської мережі тощо;

- цінова стратегія – визначення рівня і системи динаміки цін для кожного товару на цільовому ринку, в тому числі залежно від життєвого циклу товару;

- програма просування – план проведення маркетингових заходів, участі у виставках і ярмарках, розсилання зразків тощо;

- бюджет реалізації – оцінка ефективності програми – рівень та ефективність витрат під час розроблення та реалізації програми, попередня оцінка її виконання, план та система управління маркетингом.

### *8. Організація системи маркетингового контролю.*

Контроль маркетингової діяльності – це систематичний процес вимірювання та оцінювання результатів реалізації маркетингових

тактик і стратегій, реалізації коригуючих заходів, що забезпечують досягнення мети. Він включає контроль за виконанням річних планів, контроль прибутковості, контроль ефективності та стратегічний контроль. У разі низької ефективності маркетингу проводять його аудит.

Маркетинговий аудит – комплексне дослідження зовнішнього ринкового середовища, цілей, стратегій та конкретних видів маркетингової діяльності з метою виявлення проблем та потенціалу прихованого бізнесу. Він ґрунтується на загальних принципах аудиту, які мають на меті виявити втрачені вигоди від неправильного використання маркетингу на підприємстві.

Таким чином, процес маркетингового менеджменту містить специфічні процедури, спрямовані на управління попитом цільових споживачів, обслуговування і комплексне задоволення їх потреб.

### **2.3. Поняття «глобалізація» та чинники, що впливають на неї**

Існує багато підходів до визначення поняття «глобалізація». Важко дати чітке і послідовне визначення цього поняття. Різні питання та аспекти глобалізації можуть означати абсолютно суперечливі концепції. Глобалізація – це процес, який змінює історію і продовжуватиме існувати століттями.

Отже, Міхалі Шимай вважає, що під глобалізацією слід розуміти «сукупність таких процесів і явищ, як транскордонні потоки товарів, послуг, капіталу, технології, інформації і людей, пріоритетність орієнтації на світовий ринок у торгівлі, інвестуванні й інших трансакціях на рівні фірми, територіальна та інституційна інтеграція ринків, а також виникнення глобальних проблем на кшталт екологічної деградації чи надлишкового зростання населення, для вирішення яких необхідне світове співробітництво».

У наукових дослідженнях це слово набуває абсолютно нового значення, тому, проаналізувавши його, можна зробити висновок, що глобалізація – це невелика інтеграція світової економіки в одне місце, де відбувається обмін грошима, товарами, послугами тощо.

Вважається, що це поняття ввів до економічного словника Теодор Левітт, професор Гарвардської бізнес-школи. Він є автором статті 1983 року «Глобалізація ринку», у якій назвав цей термін загальним поєднанням унікальних ринків продуктів, розроблених великими міжнародними компаніями.

Термін «глобалізація» запозичений з англійської мови та походить від лат. *globus* – куля, глобус. Від цього слова було утворено прикметник «глобальний» – той, який має відношення до земної кулі: світовий, планетарний. Від слова *global* було утворено дієслово *globalize* – перетворювати певне явище на глобальне, «глобалізувати», а також іменник *globalization* – перетворення певного явища на світове, на таке, яке стосується всієї земної кулі.

Тобто, принцип глобалізації розуміється як складний, багатогранний процес, який має багато аспектів і створює багато проблем. Саме це ускладнює єдине визначення глобалізації, яке б охопило всі сторони цього вкрай складного явища, що має планетарні масштаби. Основні ознаки процесу глобалізації наведені на рис. 2.6.

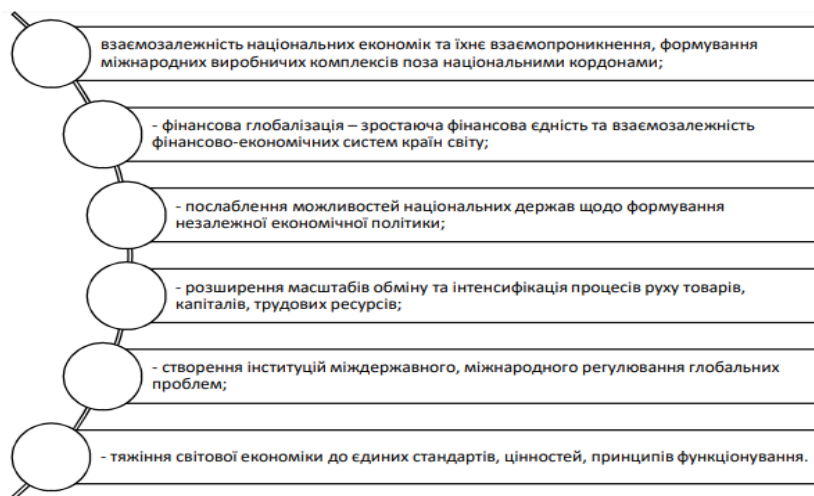


Рис. 2.6. Основні ознаки процесу глобалізації

Сутність процесу глобалізації полягає в розширенні та ускладненні взаємозв'язків між державами, формуванні глобального ринку товарів, робочої сили, капіталів, інформаційних технологій, в інтернаціоналізації капіталу й посилення конкуренції на світових товарних ринках, контролі над природними ресурсами й інформаційним простором. Основні причини формування глобалізаційних процесів подані на рис. 2.7.

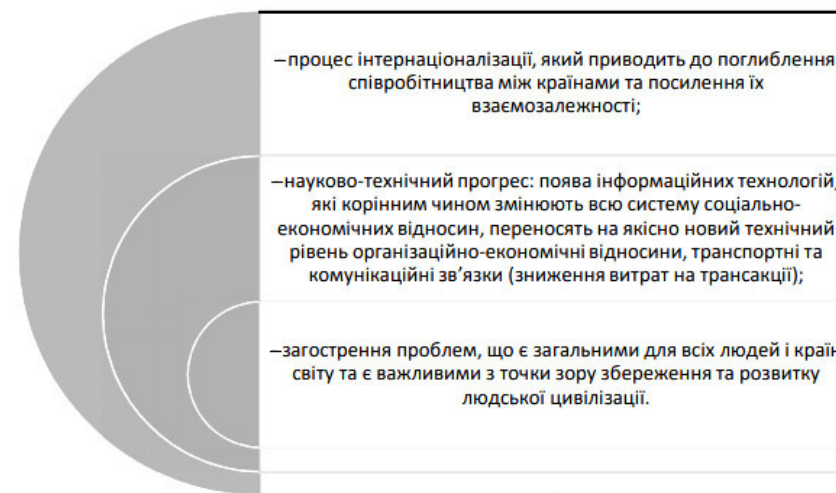


Рис. 2.7. Основні причини формування глобалізаційних процесів

На промисловому рівні глобальна солідарність визначається ступенем того, наскільки корпоративна конкуренція в рамках бізнесу в одній країні пов'язана з її конкуренцією в іншій країні.

Глобалізація на рівні кожної країни відбувається на рівні зв'язку між її економікою та світовою економікою. Крім глобального зростання світової економіки, не всі країни пов'язані однаково.

Під впливом глобалізації у світовій економіці покращується розвиток нових продуктів, створення робочих місць, торгіві відносини, оплачується зовнішня політика, зростає добробут громадян. Унаслідок глобалізації світова економіка почала виглядати не як проста національна економічна система, а як економічне суспільство, що характеризується новими стандартами якості.

Хоча глобалізація є цілеспрямованим процесом, прагнення до розвитку та його наслідки призвели до тривалих політичних дебатів, а ставлення до змін, які вона зробила у місцевому та національному суспільстві, посилює політичну боротьбу в різних країнах. Глобалізація на нинішньому рівні визначила прихильників та опонентів. Тому, з причин розвитку світової економіки, дуже важливо використовувати ресурси глобалізації на рівні уряду та на

кожному рівні економічної одиниці, дотримуючись при цьому обґрунтованої та розсудливої політики щодо країн-партнерів. У цьому новому контексті економічного розвитку важливу роль відіграє зовнішня торгівля.

На розвиток глобалізації впливають фактори, з-поміж яких найважливішими є технологічний прогрес, глобальна конкуренція, глобальні сектори, транснаціональні компанії тощо.

Технології – це ключ до глобальної єдності, зокрема, перспективні нові технології, а також нові інтернет-програми, нові продукти, які через традиційні галузі економіки перетворюються на галузі з використанням сучасних технологій.

Характерною ознакою розвинутої ринкової економіки є конкуренція. Водночас, коли одна глобальна компанія вносить суттєві зміни у свою стратегію, і ця стратегія застосовується у світовому маркетингу, інші компанії змушені адаптуватися до нових умов конкуренції.

Останнім часом національні сектори дедалі більше переростають у регіональні та глобальні, які характеризуються повною гомогенізацією споживачів. Гомогенізація – це зіставлення ринків в один глобальний ринок, коли одні й ті самі продукти і послуги можуть бути запропоновані подібним сегментам споживачів у більшості країн світу, де бренди цих товарів є визнаними.

Явище глобалізації викликає суперечки. З одного боку, глобалізація сприяє економічному зростанню більш розвинених країн, послаблює відчуття ізольованості країн, що розвиваються, але, з іншого боку, глобалізація не призводить до успіху в боротьбі з бідністю, і вона не забезпечує стабільності країнам з низьким рівнем доходу. Крім того, західні країни змушують бідні держави усувати торговельні бар'єри, а самі їх зберігають, перешкоджаючи країнам, що розвиваються, експортувати свою продукцію, і отже, позбавляють їх необхідних експортних доходів.

Таким чином, глобалізація вигідна країнам, де національна економіка стабільна і має «хороший» шлях розвитку. Країна, що розвивається, повинна прийняти глобалізацію для боротьби з бідністю та досягнення економічного зростання.

У літературі наводиться багато прикладів країн з перехідною економікою, які прийняли глобалізацію і не досягнули успіху, а

навпаки, процес глобалізації призвів до злиднів та застою в державній економіці. Відтак можна виділити низку тверджень, які на практиці не завжди є виправданими. Зокрема, вважається, що велика фірма завдяки ефекту масштабу виграє, що не завжди справджується, адже дуже часто малі та середні підприємства, впроваджуючи технологічні та продуктові інновації, здобувають цінні переваги на ринку. Також малі підприємства швидше пристосовуються до змін на ринку. Крім того, твердження, що виграють лише стандартизовані продукти на глобальному ринку сумнівне. Глобальні фірми здебільшого не пропонують на ринках повністю стандартизовані продукти, свою продукцію вони намагаються адаптувати до потреб споживачів. Наприклад, McDonald's пристосовується до смаків локальних споживачів, пропонуючи чай у Великій Британії, вино – у Франції, гамбургери теріякі – в Японії тощо.

#### **2.4. Глобальний ринок та механізм його перетворення**

Глобальна економіка сильно відрізняється від міжнародної. На сьогодні не йдеться про універсальність і досконалість цієї системи, а швидше про глобальну доступність ресурсів та інновацій; глобальну ринкову уніфікацію; глобальну індивідуалізацію і корпоратизацію; синхронізацію темпів і рівнів економічного розвитку в умовах кризи.

Утворюючим елементом глобальної економіки є глобальний ринок, який має функціонувати як відтворювальний механізм врівноваження глобального попиту і глобальної пропозиції.

Глобальний попит відображає потреби та можливості споживачів купувати товари та послуги за рахунок інтернаціоналізованої ціни без обмежень за обсягами, номенклатурою і територіями. Водночас споживчий попит зростає під впливом світових брендів, а глобальний ринок наповнений якісними продуктами та послугами, які сприяють усуненню торговельних бар'єрів, зокрема у рамках СОТ; розвиток та маркетинг інформаційних технологій; глобальна консолідація бізнесу.

Глобальна пропозиція відображається в потенційних дослідженнях світової економічної системи, спрямованої на реалізацію товарів та послуг у певній кількості, конкретних умовах та цінах відповідно до світових потреб.

З погляду структури, глобальний ринок інтегрує, з одного боку, у національній, внутрішній та міжнародній (регіональній) торгівлі, а з іншого – факторні ринки і ринки товарів, послуг, інвестицій, інновацій (рис. 2.8).

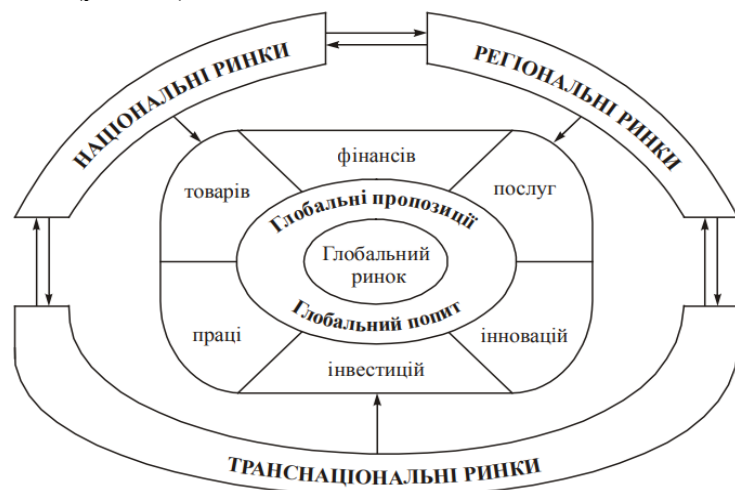


Рис. 2.8. Структура глобального ринку і межі його сегментації

Найбільш прибутковою і тому висококонкурентною є галузь науки, яка найбільше приваблює світовий ринок і відома своєю високою динамікою між виробництвом нового продукту та його впровадженням, стрімким поширенням інновацій у всьому світі. Загальний обсяг світових продажів високотехнологічної продукції оцінюється в десятки мільйонів доларів.

На глобальному ринку, як правило, це не сам продукт у чистому вигляді, а пакет товарів, послуг та інформації як найкращий спосіб продажу інтелектуальної власності. В результаті лідерство в галузі науки, техніки та інформації та засобів масової інформації стало основним чинником глобальної конкуренції. Створення глобальних ринків є складним, по-перше, в умовах конкуренції, коли світова економіка супроводжується зростаючим впливом ТНК, державних та неурядових організацій, окремих індивідів, неформальних груп.

У постіндустріальному сегменті економіки лідерські позиції глобальних корпорацій у поєднанні з динамічною культурою генерують новітні якісні організаційні транснаціональні зрушення у напрямі метакорпоратизації.

У сучасній бізнес-практиці утворюються кругові, горизонтальні корпорації, квазіхолдинги, віртуальні корпорації, мережеві корпоративні структури, які відповідно до глобальних умов поєднують зв'язки елементів внутрішнього і зовнішнього конкурентного середовища.

Саме метакорпоратизація бізнесу зумовлює його віртуалізацію, коли в процесі заміни старої структури втрачаються фізичні і правові характеристики компаній, їх корпоративна культура. Мережева організація діяльності метакорпорацій приводить до розмивання кордонів між компаніями, зникнення традиційних розмежувань між внутрішніми і зовнішніми членами організації, власними і зарубіжними ресурсами, великими і малими фірмами. Виникає новий стан ринку – «гіперконкуренція», коли швидкість змін правил дозволяє адаптуватися до них лише найбільш дієздатним та активним компаніям різних рівнів, спроможних опанувати механізмами формування та використання конкурентних переваг. Це зумовлює необхідність модифікації форм і методів функціонування компаній у глобальному бізнес-середовищі, акцентуючи увагу на тому, що глобальний конкурентний тиск відчувають усі компанії (транснаціональні та місцеві, будь-якої сфери діяльності) як на міжнародних, так і на національних ринках.

При цьому етапи входження до сфери глобального бізнесу такі:

- 1) вихід на міжнародний ринок;
- 2) міжнародна експансія;
- 3) глобальна раціоналізація, яка потребує певної реакції менеджменту на технологічний вплив інформаційних систем, можливості ресурсного забезпечення, адаптивності організаційних структур.

Глобальні конкурентні виклики для менеджменту пов'язані, з одного боку, зі спрощенням процесу управління внаслідок інформатизації, а з другого — з тим, що для реалізації ефективних бізнес-операцій необхідні нові знання, креативні підходи і рішення. Тобто, конкурентоспроможності і лідерства на глобальному ринку досягають країни, які, по-перше, оптимально реалізують національні переваги і через якісну державну економічну політику та ефективний менеджмент постійно підвищують продуктивність праці, а по-друге, використовують переваги інтернаціоналізації.

Сьогодні глобальні корпорації справляють вирішальний вплив на модифікацію економічного циклу, вони активно втручаються у процеси ціноутворення на глобальному ринку та безпосередньо регулюють макроекономічну кон'юнктуру.

Отже, формування дієвої системи глобального управління, зорієнтоване на забезпечення глобальної фінансової стабільності, відновлення рівноваги у світовій економіці та створення підґрунтя для стійкого економічного зростання як на корпоративному, так і на міждержавному та глобальному рівнях.

### 2.5. Маркетингова діяльність глобальних компаній

Під впливом процесу глобалізації компанії, які твердо стоять на своїх позиціях, з часом набувають статусу глобальної компанії, що дозволяє їм розширювати свій бізнес на світових ринках.

Існує кілька способів виходу компанії на світовий ринок Ж. Ж. Ламбен рекомендує використовувати два різні методи для підтримки конкурентних переваг:

- орієнтація на маркетингову активність на всіх ринках. Цей метод віддає пріоритет показникам ефективності власного виробництва. Він ґрунтується на тому, що світові потреби споживачів подібні, крім того, споживачі готові відмовитися від специфічних переваг за рахунок підвищення якості та зниження ціни товару;

- адаптація товарів, тобто маркетинг специфічних потреб різних ринків. Інакше кажучи, компанія виробляє продукцію, яка користуватиметься великим попитом на певному ринку. Тут кожне оголошення має індивідуальний підхід, який ґрунтується на потребах клієнтів.

Ключовим фактором, який впливає на розроблення маркетингових підходів, є особливості зовнішнього макро- та мікросередовища.

Міжнародні макро- та мікросередовища оцінюють за двома напрямками:

- 1) з огляду на глобальні сили, які спонукають до стандартизації та зумовлені різноманітними причинами: ефектом економії на масштабі, конкуренцією, поведінкою та очікуваннями споживачів;
- 2) зважаючи на локальні сили, які привертають увагу до локальних особливостей: різноманітності правових норм, культур, традицій споживання, своєрідності збутових мереж.

У міжнародному маркетингу для оцінювання впливу зазначених сил на обрання маркетингової стратегії використовують матричний підхід (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Оцінювання впливу чинників макро- та мікросередовища на вибір маркетингової стратегії на глобальному ринку

Міжнародний маркетинг потребує використання нетрадиційних форм і методів управління, гнучкого і творчого застосування різноманітних підходів до просування товарів на глобальному ринку. У світовій економіці поєднання глобального маркетингу та міжнародного менеджменту стає характерною ознакою для глобальних фірм.

### 2.6. Маркетингові стратегії виходу на глобальний ринок

Міжнародна маркетингова стратегія – це сукупність принципів, правил, положень, організаційної діяльності, яка забезпечує досягнення цілей бізнес-плану: збільшення прибутку, зниження витрат, збільшення конкуренції, зміцнення ринкового положення тощо.

Прагнучи до глобалізації, кожна компанія зосереджується на певному підході до доступу до глобального ринку, а також на конкретній маркетинговій політиці та стратегії.

Загалом, розробляючи маркетинговий план, важливо чітко визначити вхідні та вихідні елементи.

До вхідних елементів відносять чинники, які зумовлюють вироблення маркетингової стратегії, ключовими з яких є детермінанти маркетингового середовища і корпоративна місія та цілі корпорації.

Вихідні елементи маркетингової стратегії – рішення щодо комплексу маркетингу, який передбачає підходи по чотирьох напрямках: товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики.

Таким чином, маркетингова стратегія використовується як інструмент реалізації потенціалу успіху у своєму зовнішньому середовищі.

Стратегія компанії залежить від рівня міжнародних показників її діяльності. Ось чому компанія, яка щойно вийшла на (новий) світовий ринок, застосовуватиме стратегію впровадження продукту на найпривабливішому сегменті ринку з найменшими витратами, а компанія з досвідом входить на одні сегменти ринку і виходитиме з інших, тобто намагатиметься збалансовувати залучення ресурсів для діяльності на глобальному ринку.

Особливості використання маркетингових стратегій тісно пов'язані з поділом ТНК на глобальні та багатонаціональні компанії. Згідно з М. Портером, відмінність між глобальними та багатонаціональними компаніями полягає в тому, що багатонаціональні фірми існують у галузях, де конкурентні переваги не відіграють жодної ролі за межами національного ринку, а глобальні діють у галузях зі схожим рівнем цін і конкурентними умовами на різних національних ринках. Залежно від цього, в науковій літературі виділяють багатонаціональну маркетингову стратегію та глобальну маркетингову стратегію.

Багатонаціональна маркетингова стратегія характеризується різноманітними специфічними підходами до кожного національного ринку. При цьому ринок розглядається як окремий сегмент; продукція, створювана філіями ТНК, адаптована до характеристик попиту конкретної країни. Наприклад, всесвітньовідомий пральний порошок «Ariel» компанії «Procter & Gamble» адаптований відповідно до ринків Америки, Німеччини, Японії, Центральної та Східної Європи. Американська версія зосереджена на низьких температурах води і призначена для короткочасного прання. У Німеччині прийнятним є тривале замочування білизни і прання за вищих температур. Саме на ці вимоги розрахований німецький «Ariel». Для Японії «Ariel» адаптований до короткого терміну прання у невеликих за розміром машинах.

Глобальна маркетингова стратегія передбачає комплексний підхід у маркетингових рішеннях щодо різноманітних

національних ринків. Компанія, що використовує глобальну стратегію, розглядає світовий ринок як єдине ціле. Серед очевидних переваг – ефект економії на масштабах виробництва, компенсація витрат на науково-дослідні розробки, зменшення витрат на розроблення комплексу просування товарів на різноманітні ринки. З-поміж чинників, що забезпечують успіх у реалізації глобальних маркетингових стратегій ТНК, – посилення ролі великих мегаполісів. Мешканці великих міст різних країн мають між собою набагато більше спільного, ніж мешканці провінції та великих міст однієї країни. Це дає змогу ТНК знаходити «свою» аудиторію, яка здатна подібно реагувати на маркетингові дії, з боку глобальної маркетингової стратегії, незалежно від того, у якій країні застосовується глобальний маркетинговий підхід.

У науковій літературі виокремлюють такі типи глобальних маркетингових стратегій:

- інтегрована маркетингова стратегія – стандартизована маркетингова діяльність на більшості зарубіжних ринках;
- стратегія глобальних сегментів – коли компанія працює у різних країнах, але для одного і того самого сегмента споживачів;
- стратегія глобальних елементів комплексу маркетингу;
- стратегія глобального продукту – спрямована на глобалізацію товару, коли товар адаптований під різні зарубіжні ринки;
- стратегія глобальних торгових марок – використання компанії однієї марки на всіх зарубіжних ринках.

Кожна з вищеописаних стратегій ТНК має свої особливості, що ґрунтуються на сегментах ринку та факторах, які впливають на розроблення стратегії. Відмінності між багатонаціональною та глобальною маркетинговими стратегіями наведено в табл. 2.2.

ТНК не використовує лише глобальну чи багатонаціональну маркетингову стратегію. Здебільшого переважають компромісні підходи, які можна умовно визначити як стандартизовану адаптацію.

Звичайно, глобалізація позитивно вплинула на розвиток «великих світових держав», таких як США, Німеччина, Японія, але країни з перехідною економікою, наприклад Україна, не зазнали позитивних наслідків від глобалізації.



Таблиця 2.2

**Порівняльні характеристики глобальної та багатонаціональної стратегії маркетингу**

Характеристика	Багатонаціональна стратегія	Глобальна стратегія
Мета	Врахування соціокультурних відмінностей зарубіжного ринку	Визначення глобальних, універсальних потреб, їх цілеспрямоване формування
Життєвий цикл товару	Різні стадії для кожного національного ринку	Глобальний життєвий цикл
Конструкція	Модифікація для кожного ринку	Міжнародні стандарти проєктування
Адаптація	Відповідає національним відмінностям кожного ринку	Орієнтація на універсальні потреби і бажання
Сегментування	Товар для кожного сегмента (диференційований маркетинг)	Пошук ідентичних сегментів ринку
Конкуренція	У межах певного національного ринку	Позиції фірми зумовлюються її глобальним становищем
Виробництво	Адаптація товару до національних смаків	Глобальна стандартизація
Споживач	Урахування національних відмінностей	Глобальна конвергенція бажань і потреб покупців
Товар	Товар адаптований під кожний ринок	Розроблення уніфікованого (глобального) товару
Ціна	Диференціюється на місцевих ринках, з урахуванням іміджу	Розроблення системи міжнародної тарифікації
Просування	Національний імідж продукту, який відтворює національні потреби	Імідж відтворює глобальні потреби. Єдина глобальна марка
Збут	Використання національних каналів розподілу товарів	Глобальна стандартизація розподілу

В таких країнах, як правило, більшість галузей перебувають у стагнації (наприклад, сільське господарство) і процес глобалізації

на них впливає негативно, адже більшість країн світу встановлюють тарифні обмеження на експорт сільськогосподарської продукції цих країн, отже, обмежують їх вихід на зовнішні ринки. Тому, процес глобалізації на економіку України впливає залежно від галузі господарювання, і тому потрібні специфічні маркетингові підходи. Наприклад, не зосереджуватися на одній із стратегій виходу на світовий ринок: багатонаціональну чи глобальну, а використовувати комбінацію цих стратегій залежно від галузі та рівня розвитку країни.

Зважаючи на зростання економічної співпраці між Україною та такими профспілками, як Європейський Союз (ЄС), Світова організація торгівлі (СОТ) тощо, можна зробити певні висновки щодо подальшої перспективи глобалізації нашої держави за умов інтеграції у світову економіку. Загальновідомо, що вступ до ЄС знімає торговельні бар'єри, крім того, країни зобов'язані безпечно усунути бар'єри та забезпечити вільний доступ товарів з інших країн-членів ЄС на їхні ринки. Це значно полегшить процес глобалізації України у світову економіку. З іншого боку, у зв'язку з тим, що значну частину експортного потенціалу України становлять продукти сільськогосподарського виробництва, а також з огляду на політику ЄС стосовно цієї групи товарів, можна зазначити, що перспективи України на сільськогосподарському ринку ЄС виглядають песимістично, враховуючи значні обмеження та тарифні бар'єри.

Проникнення України на європейські ринки стане можливим тільки у разі введення в дію в повному обсязі угод про утворення зони вільної торгівлі та набуття Україною статусу члена СОТ.

**Контрольні запитання та завдання**

1. Які основні аспекти процесу маркетингового менеджменту?
2. Опишіть завдання процесу маркетингового менеджменту.
3. Проаналізуйте процедури процесу управління маркетингом на підприємстві.
4. Поясніть сутність та назвіть ознаки сегментування ринків.
5. Поясніть сутність та методику позиціонування продукту на ринку.
6. Поясніть сутність комплексу маркетингу.
7. Обґрунтуйте основні питання, які формулюються в програмі маркетингу.
8. Охарактеризуйте поняття «глобалізація» та чинники, що впливають на неї.

9. Визначте сутність поняття «глобальний ринок» та опишіть механізм його перетворення.

10. Охарактеризуйте маркетингову діяльність глобальних компаній.

11. Обґрунтуйте маркетингові стратегії виходу на глобальний ринок.

### Практичні та ситуаційні завдання

*Завдання 1.* Розгляньте наведені нижче визначення. Вкажіть на базові поняття маркетингового менеджменту, яким вони відповідають:

– логічна послідовність кроків щодо досягнення підприємством поставлених цілей;

– існуюча комбінація зовнішніх та внутрішніх умов і ймовірність успіху в досягненні поставлених цілей;

– групи споживачів, на які націлюється діяльність підприємства, оскільки їх потреби і запити найкращим чином відповідають можливостям підприємства щодо їх задоволення;

– визначення особливих, найсприятливіших місць товарних пропозицій стосовно інших товарів у їх сприйнятті споживачами цільових ринків;

– система координат, на якій згідно зі значенням основних характеристик продукції розміщують товари, наявні на даному ринку;

– генеральна програма дій підприємства з досягнення бажаної позиції на конкурентному ринку;

– структуризована сукупність інструментів та дій маркетингу;

– конструювання та інтеграція маркетингових інструментів і дій, пропорційне розподілення зусиль для досягнення поставлених цілей.

*Завдання 2.* Визначте ринкову позицію вашого навчального закладу. Запропонуйте маркетингові заходи, які допомогли б йому зайняти більш вигідну позицію на ринку освітніх послуг.

### Тестові завдання

*1. Маркетинговий менеджмент спрямований на вирішення:*

а) завдання управління;

б) завдання контролю;

в) концептуального завдання;

г) завдання аудиту;

д) завдання виконання.

*2. Результатом контролю маркетингової діяльності є:*

а) оцінювання виконання маркетингової концепції фірми щодо постановки і реалізації цілей;

б) коригування планів маркетингу і поведінки фірми на ринку;

в) урахування зворотних зв'язків у діяльності служби маркетингу;

г) варіанти адаптації маркетингової політики фірми до зміни чинників навколишнього середовища.

*3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища передбачає:*

а) оцінювання будь-якої можливості з погляду її відповідності цілям та наявним ресурсам фірми;

б) виявлення контрольованих та неконтрольованих чинників середовища, що впливає на діяльність, вироблення заходів, необхідних для максимізації впливу неконтрольованих чинників;

в) ретельне оцінювання поточного і майбутнього попиту, що відображає привабливі можливості ринку, що відкривається;

г) усі відповіді правильні.

*4. Процедурями процесу управління маркетингом підприємства не є:*

а) аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища;

б) формування маркетингової інформаційної системи;

в) аналіз бізнес-портфеля;

г) створення і підтримання корпоративної філософії та культури;

д) організація системи маркетингового контролю.

*5. Автомобілебудівна компанія «Honda» розробляє новий модельний ряд автомобілів, що використовують альтернативне паливо, для продажу на існуючих ринках. Це приклад застосування стратегії:*

а) розвитку ринку;

б) науково-дослідних розробок;

в) проникнення на ринок;

г) диверсифікації;

д) розвитку продукту.

## Розділ 3

### ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

#### 3.1. Сутність та принципи організації маркетингового менеджменту

Успіх підприємства на ринку потребує організації маркетингового менеджменту, що забезпечує виконання його ринково-продуктової стратегії. Метою організації як функції маркетингового менеджменту є створення структури організації, забезпечення ефективності роботи відділів збуту в їх роботі, підбір кваліфікованого персоналу, формування корпоративної культури організації тощо.

Таким чином, організація маркетингового менеджменту – це процес створення маркетингового середовища в бізнесі, визначення діяльності та відносин для досягнення цілей.

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

Організація маркетингового менеджменту на підприємстві передбачає:

1. Створення або вдосконалення структури організації з управління маркетингом. Маркетинг у бізнесі важливий для успішної реалізації його змісту.

Не існує універсальної маркетингової структури підприємства, оскільки це залежить від технології бізнесу, багатозадачності у розробленні та реалізації маркетингового та продуктового плану.

Необхідність зосередитися на системах маркетингового менеджменту, різноманітності ринку, посиленні конкуренції, різних географічних районах, різноманітності портфелів продуктів та типів ринку призводить до створення різних організаційних структур управління маркетингом.

Однак найпоширенішою є структура управління маркетингу за такими ознаками: функціональною, територіальною, товарною, ринковою та їх різними комбінаціями. Правильний вибір

організаційної структури управління маркетингом забезпечує передумови для її ефективної роботи.

2. Призначення сертифікованих фахівців з маркетингу. Відділ маркетингу повинен мати відповідних професіоналів. Цим мають опікуватися керівник відділу маркетингу та керівники компанії. По-перше, необхідно визначити потребу в персоналі – встановити нормативи та вимоги, вибрати способи розрахунку кількості працівників. Визначаючи кількість працівників відділу маркетингу у кожній сфері, необхідно враховувати напрям, рівень, кількість господарських операцій, запаси, кількість постачальників, посередників та клієнтів.

Потреба в кваліфікації, тобто потреба в категорії, професії, знаннях, рівні освіти, обчислюється відповідно до кваліфікаційної складової (вимоги до роботи, зазначені в посадовій інструкції), штатного розпису. Розрахунок якісної потреби узгоджується з одночасним визначенням кількості працівників за кожною категорією.

Призначення персоналу здійснюється з внутрішніх та зовнішніх джерел.

Внутрішнє джерело – це співробітники підприємства, які обіймають відповідні посади. Перевагами внутрішнього відбору є збереження кількості працівників у компанії та підвищення організаційної культури. До недоліків слід віднести необхідність реорганізації інших відомств та відсутність кандидатів на посаду.

Зовнішні джерела включають випускників університетів, інформацію професійних служб зайнятості, рекламу в засобах масової інформації тощо. Основною перевагою зовнішнього відбору персоналу є набір працівників потрібної кваліфікації, а єдиним недоліком – додаткові витрати.

Менеджери та провідні фахівці відділу маркетингу повинні задовольняти загальні потреби управлінського персоналу: професійні навички, організаторські здібності, навички уміння ризикувати, високі етичні стандарти тощо. Крім того, вони повинні відповідати певним вимогам, визначеним підбором вакансій у галузі маркетингу: стратегічними знаннями, передовими аналітичними навичками, умінням передбачати ситуацію та приймати обґрунтовані рішення тощо.

3. Розподіл функцій, прав та відповідальності між підрозділами та працівниками в системі управління маркетингом. Керівник відділу маркетингу виконує прямі функції між відділами та працівниками підприємства, які спеціалізуються на розробленні продукції, виробництві, збуті, розподілі товарів серед клієнтів, післяпродажному обслуговуванні, з одного боку, та споживачами товару – з іншого.

Співробітники відділу маркетингу проводять дослідження бізнес-середовища, навчають насамперед клієнтів та конкурентів. Зважаючи на це, розробляють маркетингові стратегії та плани, формують напрями щодо вдосконалення маркетингової діяльності та доносять відповідну маркетингову інформацію до інших відділів компанії. Таким чином, відділ маркетингу впливає на виконання всіх важливих функцій бізнесу.

Менеджери та фахівці з маркетингу можуть бути представлені на п'яти рівнях:

- високий рівень управління маркетингом: заступник генерального директора з маркетингу (заступник президента, директор з комерції), директор з маркетингу (керівник служби, департаменту, відділу);

- середній рівень представлений менеджером по продуктах, який координує всі види маркетингової діяльності для певного товару: менеджери з ринку, маркетинг, обслуговування клієнтів, маркетинг, зв'язки із громадськістю;

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

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

- технічний рівень: менеджер з навчання персоналу з професійних маркетингових питань, зосереджений на продажах та характеристиках бізнесу, менеджер із продажу, контролер маркетингової діяльності;

- допоміжний рівень забезпечує менеджер із продажу, економічний аналітик, який проводить внутрішній маркетинговий аудит, експерт з комп'ютерної обробки 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 повинна ґрунтуватися на таких принципах: рівень заробітної плати залежить від кваліфікації працівника, кількості та якості виконаної роботи, бути на рівні з оплатою праці в конкурентів. Вона включає: фіксовану заробітну плату, систему винагород та додаткові виплати.

До нематеріальної мотивації відносять: розвиток організаційної культури підприємства, діяльність із формування команди, наявність соціального пакета, програми кар'єрного зростання, організації робочого місця, заходів безпеки працівників тощо.

Зазвичай соціальний пакет передбачений колективним договором та може включати:

- пакет обов'язкового соціального страхування – щорічна оплачувана відпустка, виплата тимчасової непрацездатності, оплачувана відпустка за певних сімейних обставин, внесок на соціальну допомогу, обов'язкове медичне страхування;

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

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

5. Відповідна організація маркетингових комунікацій з іншими підрозділами компанії. Ефективна комунікація підрозділів під час здійснення маркетингової діяльності вимагає балансу ролей, відповідальності між ними. Для цього використовують карту розподілу відповідальності, показуючи рівень та характер сили, яка відображає обсяг і характер обов'язків кожного адміністративного працівника в спільній участі в реалізації маркетингових функцій, коли сфери повноважень і відповідальності двох або кількох осіб перетинаються (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Карта розподілу відповідальності

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

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

Переваги використання карти розподілу відповідальності такі:

- чітке визначення функціональних обов’язків посадовців і структурних підрозділів підприємства;

- спрощення процесу складання посадових інструкцій;

- сприяння пошуку співробітників чи підрозділів для здійснення нової маркетингової діяльності;

- виявлення посадовців і структурних підрозділів підприємства, що працюють із недовантаженням або перевантаженням;

- здатність перерозподіляти права та обов’язки посадових осіб та підрозділів для покращення виконання ними своїх обов’язків.

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

- цілеспрямованість – досягнення цілей бізнесу та маркетингових стратегій;

- централізація та децентралізація – відповідний розподіл повноважень щодо прийняття рішень на кожному рівні управління, а саме: централізовано – рішення в рамках цілей розвитку та стратегії маркетингу бізнесу, децентралізовано – оперативні рішення;

- системність – взаємозв’язок виробничої, фінансової, маркетингової сфери діяльності підприємства, оскільки зміна однієї з них викликає зміни в інших;

- ієрархічність – структура багаторівневої системи управління, яка контролює роботу всіх підрозділів, дає змогу спростити виробничий процес; кожен працівник вищого керівництва має певні права, відповідає за покладені на нього обов’язки та виконує певні функції;

- координація – координація зусиль відділів та персоналу щодо досягнення цілей бізнес-плану; координація здійснюється згори вниз, тому відповідальність розподіляється по всій структурі;

- послідовність – елементи процесу управління маркетингом повинні виконуватися в певному порядку;

- гнучкість – своєчасна реакція на зміни у бізнес-середовищі.

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

### 3.2. Процес побудови маркетингових організаційних структур

Важливим аспектом організації управління маркетингом є процес створення маркетингової служби. Він складається з таких етапів:

1. Визначення поточних та майбутніх цілей служби маркетингу компанії. Вони включають підготовку планів щодо продуктів та маркетингу, підготовку управлінської інформації в контексті ринків прийняття рішень, збалансування ключових напрямків діяльності, надання підтримки для просування товарів.

2. Виконання завдань та функцій служби маркетингу. Відповідно до цілей визначаються обов'язки, які виконують працівники відділу маркетингу (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Цілі та функції служби маркетингу

Діяльність служби маркетингу, з огляду на цілі та види функцій діяльності, містить:

– збір та обробку інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище, а також визначення потенційних потреб та незадоволених потреб клієнтів;

– розробку довгострокових, середньострокових стратегій розвитку та поточних маркетингових стратегій;

– планування асортименту та ціноутворення на продукцію;

– планування ефективної системи розподілу та зв'язку;

– розробку заходів з удосконалення управління й організації виробництва.

Зважаючи на це, відділ маркетингу повинен визначити сфери вдосконалення маркетингової діяльності, просувати маркетингові стратегії та плани, а також доносити маркетингову інформацію до всіх відділів компанії.

3. Розроблення та вибір альтернативних моделей організаційної структури служби маркетингу. Це залежить від характеристик компанії, різноманітності продукції, діапазону цільового ринку, типів каналів розподілу та комбінування різних типів організаційної структури відділу маркетингу.

4. Обґрунтування кадрового складу і штатного розпису. Залежно від функцій відділу маркетингу встановлюється необхідна кількість експертів та створюється штатний розпис – організаційно-розпорядчий документ, що показує кількість відділів служби маркетингу, кількість працівників та їх заробітну плату.

5. Визначення забезпечення трудовими, фінансовими, матеріальними та інформаційними ресурсами, їх розподіл між підрозділами відділу маркетингу.

6. Контроль за процесом створення відділу маркетингу з боку керівництва компанії.

Підвищення ефективності діяльності організаційних структур маркетингу вимагає дотримання загальних правил щодо їх створення:

– маркетингова організаційна структура повинна бути досить простою, керованою та доступною для розуміння функцій її бізнес-відділів;

– чітка координованість і розмежованість 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 між відділом маркетингу та іншими відділами підприємства;

– отримання достатньо високого статусу для керівника відділу маркетингу, що дозволить службі мати значний вплив на всю господарську діяльність.

Структура маркетингу в компанії залежить від тактики та стратегії маркетингу.

### 3.3. Концептуальна база як основа організації маркетингового менеджменту компанії

Концептуальна база компанії становить набір соціальних та ділових правил, що локально склалися та які визначають важливість і специфіку існування компанії.

Загалом, концептуальна база складається з двох основних елементів:

1. Корпоративна філософія.
2. Корпоративна культура (складається з професійної культури та ділової етики).

Корпоративну філософію ще називають загальною політикою, місією, стратегічним баченням або призначенням компанії.

Корпоративна філософія визначає сутність бізнесу, яким займається конкретна компанія, і формує сенс її життя. Вона завжди ідентифікована і багатопланова, і відрізняє одну компанію від іншої, навіть якщо вони працюють на одному галузевому і територіальному ринку й орієнтовані на одних і тих самих клієнтів.

Друга частина концептуальної бази – корпоративна культура, утворює набір таких компонентів: організаційний стиль, принципи, особливі методи вирішення проблем і технології ухвалення рішень, ділова практика, кодекс цінностей, а також система внутрішніх фірмових взаємостосунків.

Корпоративна культура – це особиста та колективна система цінностей (рис. 3.2), які сприймаються і поділяються членами організації, а також набір правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, що виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність сьогодні.

Інструменти створення та розвитку корпоративної культури дуже широкі. Їх можна розділити на два блоки:

- 1) загальні способи: традиції, церемонії, ритуали, історія тощо;
- 2) спеціальні інструменти:

– символічна система, що містить найменування, знаки, систему фірмової ідентифікації;

– система спілкування: «офіційна» корпоративна мова, розмовна мова, жаргони, сленги, система неформального спілкування та ін.;

– робота й оновлення керівного складу та персоналу (стабільність, взаємозамінність, розподіл прав і відповідальність тощо);

– спільна робота, навчання або участь у корпоративних заходах співробітників.

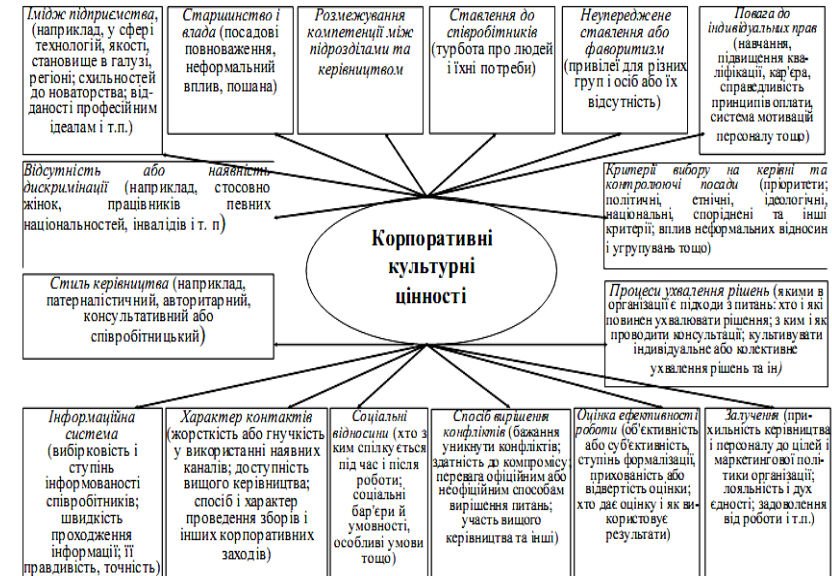


Рис. 3.2. Типи корпоративних культурних цінностей

У теорії і практиці маркетингу та менеджменту використовується загальноприйнята типологія корпоративних культур. Відповідно до неї виокремлюють:

1. Ринкову культуру, що ґрунтується на пануванні вартісних відносин і специфіка якої полягає в тому, що керівництво і персонал підприємства зосереджуються на досягненні максимальної ефективності. Цей тип корпоративної культури притаманний підприємствам, які функціонують на висококонкурентних ринках і в нових галузях.

2. Бюрократичну культуру, зосереджену на системі влади, що здійснює регламентацію всієї діяльності компанії за допомогою правил, інструкцій, процедур і т.п. Ця корпоративна культура формується й укріплюється в тих структурах, які зазвичай працюють на стабільних та безпечних ринках.

3. Технічну культуру. До неї схильні компанії, які діють у «традиційних» галузях, та суб'єкти, що мають успішний досвід технологічних розробок.

Корпоративна культура і філософія для будь-якої компанії дуже важливі, оскільки вони є:

1) інструментом, за допомогою якого менеджери контролюють, підтримують і розвивають комерційні і соціальні процеси;

2) найважливішими чинниками внутрішнього порядку, які зумовлюють ефективність діяльності компанії в зовнішньому середовищі;

3) певною системою цінностей, яка, своєю чергою, утворює моральні й соціальні засади корпоративної атмосфери;

4) «працюють» як на створення і розвиток внутрішнього середовища підприємства, так і на створення й розвиток корпоративних рис компанії в зовнішньому середовищі.

Розвиток концептуальної бази потребує її підтримки способами й методами, а саме:

– підбір в організацію співробітників, які поділяють корпоративні принципи і цінності, або тих, що згодом можуть легко їх перейняти;

– регулярне нагадування персоналу, що, виконуючи свою роботу, вони повинні враховувати систему цінностей компанії;

– культивування легенд, міфів, розповідей, що стосуються історії та діяльності компанії;

– періодичне заохочення тих, хто дотримується світогляду, та покарання тих, хто не згоден або порушує його тощо.

Корпоративна філософія та корпоративна культура тісно взаємопов'язані, вони нероздільні та взаємодоповнюючі, продукують комплекс цілей, що формуються під впливом безлічі зовнішніх і внутрішніх чинників. Їх появі сприяють окремі особи, угруповання в колективі, певні структурні підрозділи компанії.

Керівники компаній розвивають основи концептуальної бази підприємства, а новим працівникам доводиться адаптуватися до них. Корпоративну філософію і культуру можна зміцнити й розвивати шляхом підбору нових співробітників, чий вподобання, поведінка й світогляд відповідають засадам концептуальної бази компанії. Велику роль в її коригуванні відіграє зміна лідерів або оновлення керівництва,

а також диверсифікація діяльності, освоєння нових ринків; зміна позицій у конкурентному середовищі та ін.

Таким чином, концептуальна база підприємства є результатом взаємодії внутрішніх соціальних сил, що виражається у взаємозалежній системі цінностей і норм поведінки, які переважають у конкретній організаційній структурі.

### 3.4. Організаційна культура

Розвиток організаційної культури компанії має важливе значення для підвищення мотивації співробітників до результатів діяльності. Створення ефективної системи маркетингового менеджменту вимагає розкриття її статусу з метою виявлення наслідків для створення позитивного клімату в компанії.

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

Організаційна культура компанії складається з трьох рівнів:

1) зовнішні характеристики – етикет, легенди, міфи, звичаї, традиції тощо;

2) цінності компанії;

3) внутрішньоорганізаційні норми і соціальні ролі, які регулюють поведінку працівників.

В основі організаційної культури лежать цінності, які формують модель етики та спілкування в бізнесі, організаційні традиції та соціальну відповідальність. Їх джерела такі:

– особистісні цінності працівників та способи їх реалізації;

– особистісні цінності керівників та способи, форми і структура їх прояву;

– внутрішньогрупові цінності, які складаються, коли працівники формально чи неформально об'єднуються в групи;

– цінності компанії.

Таким чином, організаційну культуру можна розглядати, з одного боку, як систему особистих і колективних цінностей. А з іншого – як сукупність стратегій і правил вирішення проблеми зовнішньої координації та внутрішньої інтеграції персоналу.



Цінності складають основу організаційної культури компанії і включаються до кодексу чи правил поведінки. Вони визначають напрям формування стратегії та іміджу компанії.

Мета організаційної культури – формування поведінки персоналу. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання:

- розвиток у персоналу почуття причетності до справ компанії;
- підтримка індивідуальної ініціативи працівників;
- зміцнення стабільності системи соціальних відносин;
- підвищення кваліфікації працівників та можливість кар’єрного зростання;
- створення злагодженої взаємодії між менеджерами і персоналом;
- делегування обов’язків.

Створення організаційної культури потребує чіткого визначення її принципів. Вони поділяються на загальні та спеціальні.

Загальні принципи включають:

- соціально-економічний та інтелектуальний розвиток – організаційна культура повинна зосереджуватися на забезпеченні збагачення, соціального розвитку та інтелекту всього бізнес-персоналу;
- всеохопленість та системність – охоплення нею усіх працівників та процесів, що забезпечують діяльність компанії;
- вимірність та корисність – набір стандартів та критеріїв вимірювання для оцінювання рівня культури та її впливу на фінансові, економічні та інші показники бізнесу;
- відкритість та постійне удосконалення – прозорість та стале поліпшення – вдосконалення відомчої культури з урахуванням цінностей корпоративної культури та відповідності поточним потребам, цінностям та потребам працівників;
- координацію – організаційна культура повинна гармонізувати поведінку працівників;
- обов’язковість – керівництво має право контролювати процес дотримання норм і правил організаційної культури;
- винагороди – організаційна культура повинна забезпечити справедливу винагороду працівникам, що дотримуються її норм.

Розроблення спеціальних принципів залежить від виду діяльності компанії, її організаційно-правової форми, галузі народного господарства та інших факторів, до яких належать:

– принцип вільного прояву – організаційна культура повинна бути ненав’язливою, формуватися залежно від виду діяльності;

– принцип узгодженості та відповідності цілей – організаційна культура має відповідати місії, стратегії, цілям діяльності компанії;

– принцип чіткості – менеджмент підприємства повинен чітко формулювати мету, яку потрібно досягнути;

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

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

– принцип еталону – організаційна культура має бути еталоном ефективної діяльності, вона сприяє зміцненню позицій компанії на ринку, підвищенню її прибутковості, підвищенню ефективності працівників.

Зміст організаційної культури проявляється (відображається) у її функціях. До них слід віднести:

- виховну функцію, тобто організаційна культура виховує морально-етичні та інші норми для працівників;
- мотиваційну функцію, яка заохочує працівників до активної діяльності, стимулює розвиток їх ініціативи та креативності;
- селективну функцію, яка забезпечує психологічний комфорт у компанії шляхом ефективної кадрової політики;
- інтегруючу функцію, яка дозволяє об’єднати інтереси менеджерів та працівників, розвиває у них відчуття єдності з компанією;
- координуючу функцію, яка забезпечує координацію працівників у бізнесі та управлінні бізнесом, шляхом повної зайнятості персоналу.

Через вплив внутрішніх та зовнішніх факторів та необхідність вирішення стратегічних цілей виокремлюють такі етапи формування та розвитку організаційної культури компанії:

1. Оцінювання стану організаційної культури (цінності, стиль поведінки, норми, національні стереотипи, трудовий менталітет).

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

3. Визначення основних факторів успіху в процесі управління компанією.

4. Визначення напрямів стратегічних змін щодо подолання слабких місць і розвитку позитивних тенденцій та їх послідовного впровадження.

Щоб збільшити передбачення наслідків культурного панування, потрібно чітко визначити, якою має бути культура, на які культурні чинники слід впливати, які можуть бути загрози і можливості з боку внутрішнього та зовнішнього середовищ.

### 3.5. Ділова етика в організації маркетингового менеджменту

Серед багатьох описових висловлювань, що відображають різні погляди на ділову етику, найточнішою інформацією з погляду маркетингу та менеджменту є думка, висловлена А. Сеном у книзі «Про етику та економіку»: «Етика бізнесу – ділова етика, що базується на чесності, відвертості, вірності даному слову, здатності ефективно функціонувати на ринку відповідно до чинного законодавства, установлених правил і традицій».

Наявний досвід, форми, тенденції та закономірності розвитку ділової етики дозволяють виділити три основні принципи її вираження:

1) принцип справедливості – ґрунтується на принципах добрих манер та чесності. Основна проблема полягає в тому, що ті, хто хоче ним скористатися, повинні спочатку визначитися як обґрунтувати діяльність, пов'язану з визнанням наявних можливостей: за здібностями; за потребами; за внеском або за комплексним підходом, який здатний викликати найбільшу кількість проблем;

2) принцип права – ґрунтується на повазі та ігноруванні прав окремих осіб та громад. Тобто, будь-яке порушення або ігнорування справедливості слід вважати порушенням. Рівність чи дисбаланс у застосуванні цього принципу досягається за рахунок того, що реалізація кожного права супроводжується виконанням/невиконанням відповідних зобов'язань – відповідальності, обов'язку, професійних обов'язків тощо;

3) принцип утилітаризму (практицизму) – відображає результативність (продуктивність), передбачає, що в процесі прийняття рішення потрібно враховувати середні витрати та вигоди. Люди, які дотримуються цього принципу, у будь-якому випадку визначають вартість і переваги кожного фактора професійної роботи.

Останніми роками в етиці бізнесу, особливо в управлінні маркетингом, сформувалися і прогресують три основні напрями:

1) етика філантропії, яка встановлює залежність між добром і результатами, до яких воно призводить. Цей напрям заохочує бізнес-середовище до благодійної діяльності. У згуртованому суспільстві моральні цінності залишаються основою суспільних відносин;

2) кодекс поведінки, який визначає рівність і чесність не лише між працівниками однієї організації, а й між підприємцями, суб'єктами господарювання, органами управління (муниципалітетами);

3) принципи самостійності; сутність етики полягає у захисті прав інших суб'єктів – споживачів, профспілок, продавців, посередників та конкурентів.

У багатьох країнах докладаються зусилля для включення та тлумачення кодексів поведінки у конкретних зведеннях і кодексах, використовуючи їх як найкращий метод управління бізнесом, а також маркетингової діяльності.

Хорошим прикладом є кодекс поведінки, розроблений Американською асоціацією маркетингу (ААМ), який слугує авторитетним керівництвом у встановленні етики. Його суть узагальнюється так: «Ті, хто займається маркетингом, повинні враховувати порядність, честь і гідність маркетингової діяльності, а також демонструвати довіру у відносинах із споживачами, працівниками, роздрібними торговцями, рекламодавцями та громадськістю». Цей кодекс описує характер, який повинен надаватися професійним обов'язкам стосовно кожного компонента маркетингового комплексу.

Великі досягнення відбуваються у процесі розвитку маркетингової етики в європейських країнах. Так, наприклад, у сфері просування товарів і послуг на ринку використовуються форми прямого маркетингу – звернення до потенційних споживачів поштою, контакти з абонентами за допомогою телемаркетингу, за телефоном і регулюються вони Директивою Європейської комісії, яка набула чинності в 1994 р. Основні положення цієї Директиви відображають такі вимоги:

- Продавець не має права вимагати оплату наперед.

- Користувач має право отримувати повну та достовірну інформацію про продавця, ціну, якість товару чи послуги, умови доставки та термін, протягом якого діє гарантія.

- Замовлення мають бути виконані протягом 30 днів (якщо не зазначено інше).

- Необхідно встановити 30-денний період для розгляду скарг та повернення товару, упродовж якого покупець може повернути товар і свої гроші.

- Забороняється подавати заявку по телефону, факсу або електронною поштою «навмання», якщо одержувач не має попереднього дозволу.

У принципі, будь-який виробник або постачальник послуг прагне до того, щоб їхні послуги та продукція не викликали скарг. Але через це компанії повинні враховувати кілька важливих умов:

- вони зобов'язані надавати споживачам (користувачам) те, за що вони платять;

- виробники повинні забезпечити споживачам якісну продукцію та послуги;

- виробники повинні не тільки рекламувати, але й дбати про своїх клієнтів. Один із способів вирішити це – надати споживачам повну інформацію про продукцію;

- забезпечити мінімальне, а найкраще – відсутність забруднення навколишнього середовища.

Ці терміни та наведені вище вимоги покликані гарантувати, що бізнес-інститути керуються маркетинговим баченням відповідно до філософії соціальної та економічної відповідальності. З огляду на таку позицію, виробникам буде набагато легше знайти спільну мову між збільшенням прибутку та соціальним благополуччям. Цілісність бізнесу, його зростання та перспективи значною мірою залежать від цього.

### **3.6. Репутація та імідж компанії**

Ділова репутація має вирішальне значення для успіху бізнесу. Це основа для створення іміджу компанії в очах споживачів. Слід зазначити, що імідж компанії важко оцінити, і не завжди можна дати чітке визначення. Крім того, поняття «імідж», «авторитет», «репутація» є реальними та актуальними і включають багато аспектів, зокрема:

- як співробітники торговельного, обслуговуючого й допоміжного персоналу відповідають на телефонні дзвінки;

- зовнішній вигляд працівників, які контактують із клієнтами;

- дизайн приміщень і порядок на прилеглих територіях;

- стиль, частота й утримання рекламних та інформаційних матеріалів;

- думка суб'єктів у споживчому і діловому середовищі тощо.

Важливим чинником формування іміджу та репутації в споживчому і діловому середовищах разом із задоволенням купівельних очікувань є також задоволення забаганок. Менеджери, торговий персонал, відділ продажів повинні прагнути до налагодження хороших емоційних відносин із клієнтами та партнерами. Не можна показувати свою перевагу і демонструвати їхню залежність від компанії, або ще гірше – від її окремого представника.

Водночас шкодять репутації компанії і прояви приниження. Найкраще ставитися до клієнтів та партнерів однаково, щоб вони відчували, що компанія та її представники готові вирішувати їхні проблеми разом.

У теорії й практиці маркетингу і менеджменту розроблені рекомендації, які дають змогу сформувати стосовно компанії та її представників стійке позитивне сприйняття (етичний вигляд) з боку споживачів і партнерів по бізнесу, зокрема:

- 1) представники бізнесу повинні розробити такий підхід: усе, що має досвід у відносинах із клієнтами або діловими партнерами, має розглядатися на благо обох сторін;

- 2) дуже важливо вчасно виконувати обіцянку. Якщо такого шляху немає – треба не виправдовуватися, а пояснити причину, визначити новий термін і стримати слово;

- 3) потрібно бути уважними й об'єктивними до невігідних і безрезультатних ініціатив з боку клієнтів. При цьому їх потрібно відхиляти тактовно і ввічливо;

- 4) торговим співробітникам потрібно підвищувати впевненість у собі, але при цьому необхідно уникати самовпевненості;

- 5) потрібно не розгубитися у несподіваній ситуації або при незнанні відповідей на питання. Тому дуже важливо розвивати самовладання, добре готуватися до майбутніх контактів і володіти відповідною інформацією;

6) не потрібно забувати, що для споживача або ділового партнера позиція компанії чи думка її представника не завжди є прийнятною, їх можуть приваблювати інші інтереси та думки;

7) неможливо залишити без ретельного аналізу будь-яку помилку, невдачу;

8) представники бізнесу в спілкуванні з діловими партнерами повинні навчитися і розвивати здатність розуміти не сказане;

9) у процесі ділового спілкування слід керуватися трьома «не»: не розгублюватися, не гарячкувати, не розпорошувати сили;

10) необхідно терпіти людські обмеження за умови, що ці обмеження не заважають торгівлі;

11) важливо пам'ятати, що людина може сердитися не тільки словами – постава, жести, міміка часто більш очевидні;

12) важливо уникати зарозумілого, невпевненого в собі, категоричного голосу в процесі спілкування;

13) важливо пам'ятати, що немає нічого більш болючого для людини, ніж приниження. Останнє не забувається і не пробачається;

14) потрібно бути справедливим, оскільки несправедливість сильно зачіпає людей.

### 3.7. Діловий етикет

Судячи зі стану ділової етики, не можна ігнорувати інше питання, яке однозначно є головним. Річ у тім, що концентрованою формою вираження етики є діловий етикет.

У діловому етикеті зазвичай виокремлюють такі основні складові:

- правила привітання;
- правила представлення;
- організація комерційних контактів (зустрічей, переговорів, прийомів, ділового листування тощо);
- рекомендації щодо формування зовнішнього вигляду ділової людини;
- етичні норми грошових відносин;
- правила обміну представницькими атрибутами (візитками, знаками уваги), сувенірами, подарунками.

За допомогою ділового етикету можна прогнозувати поведінку співробітників та представників інших компаній, значно підвищити рівень прогнозування їхніх дій, що дозволяє спочатку координувати

вати процеси управління та належним чином реагувати на стан професійних стосунків з іншими.

### Контрольні запитання та завдання

1. Поясніть сутність організації маркетингового менеджменту.
2. Охарактеризуйте принципи організації маркетингового менеджменту та розкрийте їх зміст.
3. Обґрунтуйте необхідність використання лінійної карти розподілу обов'язків.
4. Які основні етапи процесу створення маркетингового підрозділу?
5. Визначте сутність, елементи і значення концептуальної бази підприємства.
6. Дайте визначення поняття «корпоративна філософія». Наведіть приклади.
7. Сформулюйте сутність корпоративної культури і охарактеризуйте її інструментарій. Наведіть приклади.
8. Що таке організаційна культура підприємства? Які її мета та завдання?
9. Розкрийте зміст репутації та іміджу підприємства.
10. Охарактеризуйте складові ділового етикету.

### Практичні та ситуаційні завдання

*Завдання 1.* Визначте основний напрям корпоративної філософії підприємства та його основні корпоративні культурні цінності. Розробіть рекомендації щодо удосконалення концептуальної бази підприємства. Підприємство виберіть самостійно.

*Завдання 2.* Проаналізуйте діяльність підприємства, визначте його репутацію та імідж стосовно партнерів та споживачів. Підприємство для аналізу виберіть самостійно. Визначте, чи потребують певних змін корпоративна філософія та культура. Запропонуйте заходи щодо покращення іміджу обраного підприємства.

### Тестові завдання

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

- а) цілеспрямованість, централізація, децентралізація, послідовність;
- б) системність, єдність, координація, гнучкість;
- в) ієрархічність, відповідність.

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

а) чітке визначення функціональних обов'язків посадовців і структурних підрозділів підприємства;

б) ускладнення пошуку посадовців або структурних підрозділів, які можуть виконувати нові функції маркетингу на підприємстві;

в) виявлення посадовців і структурних підрозділів підприємства, що працюють із недовантаженням або перевантаженням;

г) надання прав та обов'язків посадовцям і структурним підрозділам підприємства з метою підвищення ефективності їх діяльності.

*3. Які вимоги висувають до створення організаційних структур маркетингу?*

а) усі функції виконують всі маркетингові підрозділи;

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

в) середній статус керівника служби маркетингу.

*4. Корпоративна філософія визначає:*

а) суть бізнесу;

б) правила діяльності бізнесу;

в) нюанси діяльності організації.

*5. До принципів ділової етики належать:*

а) принцип практицизму;

б) принцип цілеспрямованості;

в) принцип справедливості;

г) принцип ієрархічності;

д) принцип права.

## **Розділ 4**

### **СТВОРЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР**

#### **4.1. Сутність, цілі, функції та завдання організаційних маркетингових структур**

Організаційна структура маркетингу – це системна конструкція різноманітних ланок (відділів, підрозділів, служб), серед яких створюються та підтримуються зв'язки, що забезпечують злагодженість, погодженість і високу продуктивність комплексної маркетингової діяльності.

Загалом організаційні схеми виконують такі функції:

1) називають кожну управлінську роботу;

2) визначають керівників для кожного рівня управління;

3) показують рівні підзвітності;

4) відображають ланцюг просування управлінських розпоряджень;

5) відзначають види створених підрозділів;

6) дають можливість кожному працівникові знати своє місце, права та обов'язки.

Відповідно до нормативно-правових актів, що регулюють підприємницьку діяльність в Україні, цілі маркетингової служби компанії можна визначити як:

– забезпечення зростання продажу на внутрішньому та зовнішньому ринках;

– задоволення платоспроможних споживачів на внутрішньому та зовнішньому ринках;

– зменшення виробничих витрат за рахунок повного використання можливостей компанії та її ресурсів;

– отримання запланованого прибутку від повного використання потенціалу компанії.

Організаційні структури маркетингової діяльності виконують такі специфічні функції:

1) дослідження та кон'юнктура ринку;

2) визначення асортименту;

3) управління процесами товарного руху;

4) прогнозування та сприяння продажу готової продукції;

- 5) ціноутворення і розроблення системи знижок;
- 6) зростання комунікації та корпоративного іміджу;
- 7) сервісне обслуговування;
- 8) організація фірмової торгівлі;
- 9) маркетинговий аналіз і контроль;
- 10) матеріально-технічне забезпечення;
- 11) розроблення бюджету маркетингу;
- 12) розроблення та просування нових товарів;
- 13) формування попиту та ін.

Таким чином, завданнями служби маркетингу є:

- збір та оброблення інформації про середовище компанії;
- проведення маркетингових досліджень;
- розроблення маркетингових планів відповідно до виробничо-збутової діяльності компанії;
- організація діяльності зі створення нових і вдосконалення існуючих продуктів;
- вплив чинників, які визначають розвиток зовнішнього середовища в інтересах компанії;
- організація системи товарного руху.

#### **4.2. Розвиток організаційних маркетингових структур**

Світовий досвід розрізняє еволюцію розвитку організаційної структури маркетингу на шість етапів:

1. Звичайний відділ збуту – створюється віце-президентом зі збуту та торговим персоналом. Це може бути підпорядкування директорові з маркетингу, який укладає угоди з дослідницькими і торговими фірмами для виконання окремих маркетингових функцій.

2. Відділ збуту – здійснює маркетингову діяльність із широким колом професіоналів, зайнятих у галузі досліджень або маркетингу. Очоловати таку службу також може директор з маркетингу.

3. Незалежний відділ маркетингу – створюється одночасно зі збутовим: віце-президент відділу збуту; віце-президент із маркетингу – їх функції тісно пов'язані з тим, щоб дозволити керівництву компанії ефективно скоригувати можливості та проблеми компанії. Віце-президент із маркетингу стає першим віце-президентом.

4. Сучасний відділ маркетингу – усуває конфлікти між торговельним персоналом і залучає маркетологів і продавців до одного відділу, знаходиться під контролем директора з маркетингу.

5. Найкраща маркетингова компанія – розробляється з урахуванням потреб персоналу та споживачів. Це призводить до скорочення структур маркетингу і збуту.

6. Компанія – заснована на бізнес-процесах та результатах, тобто зосереджена не на відділах, а на бізнес-процесах. Маркетологи зосереджені на «спеціальних групах». Вони відповідають за команду та підзвітні відділу маркетингу.

#### **4.3. Місце маркетингових служб у системі маркетингового менеджменту**

Одним із ключових питань у здійсненні маркетингової діяльності є побудова організаційної структури з управління маркетингом. Загалом під організаційною структурою розуміють взаємозв'язок та підпорядкованість окремих структурних одиниць у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень.

Так само організаційна структура в управлінні бізнесом – це сукупність подібних елементів загальної системи управління та взаємозв'язку між ними, що забезпечує виконання функцій та відповідальності, пов'язаних із фактичним управлінням маркетингом.

Процес побудови організаційних служб маркетингу є доволі складною проблемою як в організаційному, так і в технічному сенсі. Його складність пояснюється впливом кількох факторів, що визначають характер і місце розташування маркетингової служби та роль її в управлінні бізнесом. Серед основних факторів можна визначити дві групи:

- цілі компанії та концепція діяльності компанії на ринку;
- умови маркетингового середовища.

Відповідно до еволюції концепцій діяльності компанії на ринку здійснюється та трансформується роль та місце маркетингової служби. Світовий досвід дав змогу визначити організаційні форми управління під час роботи на ринку відповідно до обраної концепції та їх еволюцію.

З-поміж зазначених організаційних форм визначають:

- відділ збуту;

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

Відділ збуту відповідає за виробництво продукції та займається винятково розподілом продукції, включно з питанням маркетингової логістики. Під час роботи на ринку лише відділу збуту є дефіцит продукції.

Складність процесу продажу продукції, необхідність проведення досліджень продажу та інших маркетингових функцій призводили до появи відділу збуту з маркетинговими функціями, тобто структури, у якій комерційний директор відділу збуту керує не лише збутом, а й маркетинговими функціями. У цьому випадку варіант включення маркетингової функції до бізнес-середовища може мати вигляд, поданий на рис. 4.1.



Рис. 4.1. Відділ маркетингу в загальній структурі компанії

Підвищення рівня конкуренції, збільшення споживчої сили у виборі продукції спонукає компанію змінити підхід до ринку та, відповідно, здійснювати маркетингову діяльність структурними підрозділами. Для цього потрібен окремий відділ маркетингу. Основний варіант включення маркетингової функції в організаційну структуру підприємства наведено на рис. 4.2.

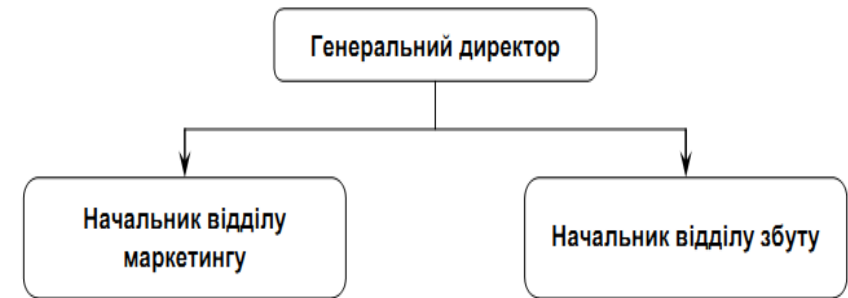


Рис. 4.2. Маркетингова служба в структурі компанії

Загалом, відділ збуту не входить у структуру маркетингової служби, а існує паралельно, утворюючи самостійний відділ в організаційній структурі управління компанією.

Зміна концепції маркетингу, усвідомлення необхідності застосування холістичного маркетингу в управлінні потребує змін в організації маркетингової діяльності та створення сучасного відділу маркетингу, який забезпечує координацію всіх інших відділів – матеріально-технічного постачання, виробництва, фінансів тощо. Змінюється позиція відділу маркетингу в загальній структурі бізнесу, керівник стає першим заступником керівника, відділ збуту безпосередньо залежить від служби маркетингу, що дозволяє підвищити продуктивність праці, поставити її в залежність від маркетингових рішень, оцінки кон'юнктури ринку, ефективності рекламної діяльності. Місце сучасного відділу маркетингу в загальній структурі компанії показано на рис. 4.3.

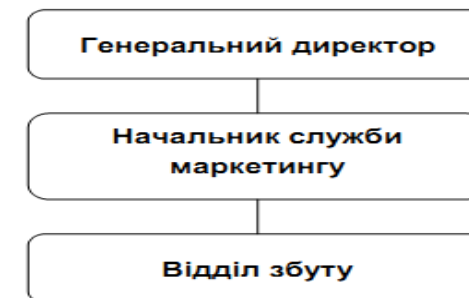


Рис. 4.3. Місце сучасної маркетингової служби в організаційній структурі компанії

Завдяки створенню сучасного відділу маркетингу відбувається повна інтеграція та координація діяльності інших відділів маркетингу. Розташування та роль служби маркетингу в організаційній структурі в управлінні бізнесом визначається не тільки основними та прийнятними цілями роботи на ринку, а й кількома іншими факторами. Серед зовнішніх факторів слід враховувати насамперед усі рівні конкуренції та купівельну спроможність споживачів. І хоча ці фактори загалом ідентифікують бізнес-середовище, вони також впливають на маркетингову організаційну структуру.

Найважливішими факторами формування служби маркетингу є також внутрішні чинники, а саме розмір підприємства, його вік, рівень централізації в прийнятті управлінських рішень, фінансовий потенціал. Подібно до розміру компанії, етап життєвого циклу компанії також впливає на визначення місця служби маркетингу в структурі управління.

З метою формування ефективної служби маркетингу, її раціонального вмонтовування в організаційну структуру управління доцільно дотримуватися певних вимог організації маркетингу, розроблених Меффертом:

1. Створення організації повинно надавати можливість досягнення комплексного маркетингу. Це означає, що має бути хороша координація всієї маркетингової діяльності, а також взаємозв'язок з іншими бізнес-процесами (розподіл, виробництво, фінансування).

2. Організація маркетингу повинна відповідати вимогам відповідності, а це означає, що крім змін у середовищі, вона має підтримувати ефективну маркетингову діяльність.

3. Необхідно віддавати перевагу тим формам, які здатні до вдосконалення, інновацій. Це значить, що повинен бути мінімальний «продуктивний» конфлікт між сегментами системи.

С. С. Гаркавенко висловив подібні твердження щодо організації маркетингових служб:

- невелика кількість рівнів управління;
- створення умов розвитку в компанії комплексного маркетингу;
- сприяння постійному задоволенню потреб споживачів;
- забезпечення розвитку інноваційної діяльності;
- адаптація товарів до вимог ринків;
- сприяння зростанню обсягу продажу та зниженню собівартості продукції.

#### 4.4. Способи організації маркетингових структур

У маркетинговому менеджменті існують різні підходи до організації маркетингових управлінських структур. Серед них найпоширенішими є такі підходи, які зосереджені на побудові організаційних структур з такими ознаками: вертикальною, горизонтальною, подвійною та змішаною (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Порівняльна характеристика способів організації маркетингових структур

Спосіб	Сутність	Умови та особливості застосування	Переваги	Недоліки
<b>Вертикальні ієрархічні маркетингові структури</b>				
Функціональний	Спеціалісти об'єднуються у відповідні відділи і відповідають за виконання певних функцій і підпорядковані директору чи заступнику директора з маркетингу. Специфіка управління – функціональна спеціалізація працівників	Підприємства, які виготовляють обмежений асортимент товарів або послуг і реалізують їх на одному чи на декількох сегментах ринку	Простота управління. Можливості контролювати коло обов'язків працівників. Уникнення дублювання в діяльності суміжних підрозділів	У разі розширення асортименту товарів, простота управління втрачаються і виникають конфлікти між функціональними підрозділами за бюджет і статус. Слабка гнучкість корпоративної політики
Товарний	Управління організується за окремими товарами чи марками і виступає як додатковий рівень	Застосовується великими і середніми диверсифікованими компаніями, у яких кожна дочірня фірма,	Глибша спеціалізація підрозділів і співробітників. Збільшення швидкості	Дорогий спосіб, оскільки для формування і підтримки потрібно більше вит-



Продовження табл. 4.1

Спосіб	Сутність	Умови та особливості застосування	Переваги	Недоліки
Вертикальні ієрархічні маркетингові структури				
Товарний	управління, у якому відділи проводять відповідні дослідження і здійснюють маркетингову діяльність до певної групи товарів	філіал, представництво спеціалізується на певних видах продукції	й ефективності реакції на зміни, що виникають на обумовленому ринку	рат на оплату праці через збільшення кількості працівників. Вірогідність дублювання «підрозділів-близнюків»
Ринковий	У цьому разі менеджер з ринку керує менеджерами по окремих ринках (менеджери по розвитку ринку), які мають функціональних спеціалістів	Якщо організація виготовляє однорідну продукцію, призначену для ринків різних типів	Концентрація маркетингової діяльності на потребах конкретних ринкових сегментів	Застосовується для компаній, які мають можливість поділити своїх покупців на декілька груп за перевагами і поведінкою
Товарно-ринковий	Заснований на поєднанні менеджерів по продуктах і менеджерів по ринках	Коли у підприємства широкий асортимент продукції і збут здійснюється на різних ринках	Чітке закріплення за визначеними виконавцями всіх найважливіших функцій маркетингової діяльності за конкретними ринками і товарами	Великі витрати, складна і конфліктна структура. Потребує одночасного визначення суб'єктів організації торгового персоналу та встановлення цін для конкретних товарів і ринків

Продовження табл. 4.1

Спосіб	Сутність	Умови та особливості застосування	Переваги	Недоліки
Вертикальні ієрархічні маркетингові структури				
Територіальний (регіональний чи географічний)	Охоплення управлінням впливом певної географічної зони, тобто стосується управління маркетингом на внутрішньому ринку по вертикалі (менеджерам по продажу в національному масштабі підпорядковуються регіональні торгові менеджери, у кожного з них є зональні менеджери, яким підпорядковуються районні менеджери, яким, своєю чергою, підпорядковуються торговельні представники або продавці)	Особливо ефективна ця форма роботи за принципом франчайзингу і найчастіше застосовується у сфері обслуговування, коли є вихід на міжнародний ринок	Висока адаптивність та оперативність маркетингу стосовно виділених територій (країн, регіонів, районів)	Можливість дублювання функцій
Орієнтований на споживача	Обслуговується кожна окрема група споживачів	Використовується дрібними та середніми підприємствами. Нерідкісними є випадки, коли	Адресність господарських зв'язків. Підвищена сегментація ринку.	Надзвичайне дроблення маркетингу підвищує виграти на маркетинг і

Продовження табл. 4.1

Спосіб	Сутність	Умови та особливості застосування	Переваги	Недоліки
Вертикальні ієрархічні маркетингові структури				
Орієнтований на споживача		керівник маркетингу намагається задовольнити потреби і бажання лише одного, але постійного й великого споживача, для якого формується спеціалізована система постачань або ділового обслуговування. Для великих виробників ця ознака може бути використана, якщо: товари або послуги не мають аналогів; загальна кількість споживачів велика	У центр уваги ставляться запити конкретних замовників. Розвідок індивідуалізації споживчих очікувань і поведінки. Реалізація стратегії пошуку й створення технологічних ніш	ускладнює внутрішньосистемну та ринкову координацію діяльності відділів і служб. Оскільки для кожної невеликої групи споживачів, і навіть окремих замовників, доводиться розробляти й застосовувати різні комплекси стратегій (товарних, цінових, збутових та ін.)
Горизонтальні маркетингові структури				
	Формування тимчасової команди спеціалістів для роботи за напрямками діяльності, що мають вихід на досягнення поставленої мети або комплексу цілей,	Є ефективним для невеликих компаній або компаній з мінливим характером роботи для нових венчурних проектів, в умовах обмежених ресурсів.		

Продовження табл. 4.1

Спосіб	Сутність	Умови та особливості застосування	Переваги	Недоліки
Горизонтальні маркетингові структури				
Програмний (цільові програми, програми за товарами, регіонами, окремими сегментами ринку)	як правило, за штабним розподілом. Назначається керівник програми (менеджер проекту) зі всією повнотою прав та обов'язків у рамках програми і заданої системи взаємовідносин з керівництвом компанії й іншими підрозділами	Для великих компаній зі значними масштабами маркетингової діяльності застосовується як тимчасовий захід або допоміжний засіб	Орієнтована на досягнення цілей. Висока гнучкість і адаптивність. Можливість розвитку творчого потенціалу. Командна організація роботи. Низькі сукупні витрати за рахунок жорсткого цільового характеру функціонування програми	Нетрадиційна організаційна структура – психологічні проблеми. Високі вимоги до керівника програми. Обмежений набір програм. Потребує бюджетного фінансування. Складність у пошуку і мотивації персоналу для роботи в програмі
Дворівневі маркетингові структури				
Матричний	Дворівнева організаційна структура, у якій вертикальний рівень створюється ієрархічною структурою, а горизонтальний рівень – керівниками маркетингових програм підпо-	Застосовується для великих компаній зі значним масштабом маркетингової діяльності, оскільки дозволяє збільшити кількість об'єктів управління	Значне охоплення робіт і об'єктів управління. Наявність декількох рівнів відповідальності. Висока адаптивність	Проблема розподілу прав, обов'язків і відповідальності. Складність управління. Проблема фінансування

Закінчення табл. 4.1

Спосіб	Сутність	Умови та особливості застосування	Переваги	Недоліки
<b>Дворівневі маркетингові структури</b>				
	рядкуються не тільки співробітники в рамках програми, а і працівники маркетингових ієрархічних, а також інших підрозділів підприємства та структур			
Дивізіональний	Управління поділене між стратегічними господарськими підрозділами, кожне з яких відповідає за досягнення цілей у певному бізнесі. Система управління розділена на два рівня: перший – вищий менеджмент, другий – відділ стратегічного менеджменту і маркетингу	Застосовується – диверсифікованими великими компаніями	Управління через упорядкованість усієї маси товарів і послуг у вигляді бізнес-портфелю значно полегшує ухвалення рішень у маркетингу. Підвищується ефективність чітко сфокусованих рішень на ринку	Складний характер управління. Високі витрати у зв'язку з відсутністю спеціалізації. Значні обсяги робіт. Роздутість штатів. Дублювання функцій

Таким чином, сьогодні існує велика різноманітність маркетингових структур, які визначаються насамперед процесами, що відбуваються на ринку, тобто кожна компанія добровільно

обирає власну версію маркетингової структури. Однак серед усіх різних типів їх будови можна виділити найпоширеніші типи: базові та змішані (комбіновані).

Серед основних (базових) видів маркетингових структур можна виокремити:

- функціональну;
- географічну;
- ринкову;
- товарну.

Типи структур маркетингових служб подані на рис. 4.4.



Рис. 4.4. Типи структур маркетингових служб

Найпоширенішим типом організації служби маркетингу є функціональна структура.

Функціональна організація – структура управління, у якій діяльність фахівців у підрозділах маркетингу організована відповідно до функцій маркетингу, які вони виконують. Приклад функціонального типу структури маркетингової служби наведено на рис. 4.5.

Слід зазначити, що керівником служби маркетингу може бути або віце-президент із маркетингу, або начальник відділу маркетингу. Поряд із зазначеними на рис. 4.5 відділами може існувати відділ з інтернет-маркетингу, прямого маркетингу, сервісного обслуговування тощо.

Кожний тип організації маркетингової служби має свої переваги і недоліки. Служба маркетингу за функціональним призначенням має такі основні переваги:

- простота управління;

- спеціалізація персоналу;
- сприяння підвищенню кваліфікації співробітників.



Рис. 4.5. Функціональна організаційна маркетингова структура

До недоліків такої структури належать:

- висока ймовірність виникнення непорозуміння між окремими функціональними підрозділами;
- зниження ефективності роботи у разі розширення номенклатури товарів чи кількості ринків збуту, що планує обслуговувати підприємство.

Якщо географія маркетингової діяльності компанії розширюється, компанія переходить до організації географічної чи регіональної структури маркетингової служби. Приклад географічного типу організаційної структури служби маркетингу наведено на рис. 4.6. Використання такого типу організації служби маркетингу зазвичай ефективне, якщо компанія здійснює міжнародну діяльність у регіонах, що мають принципові відмінності та впливають на бізнес компанії.

До регіональної організації маркетингу переходять найрізноманітніші компанії. Приблизно половина загального рекламного бюджету компанії розподіляється з урахуванням регіональних відмінностей. У даній структурі начальнику або головному

менеджеру кожного з відділів може підпорядковуватися декілька регіональних менеджерів, у підпорядкуванні яких перебувають зональні менеджери.

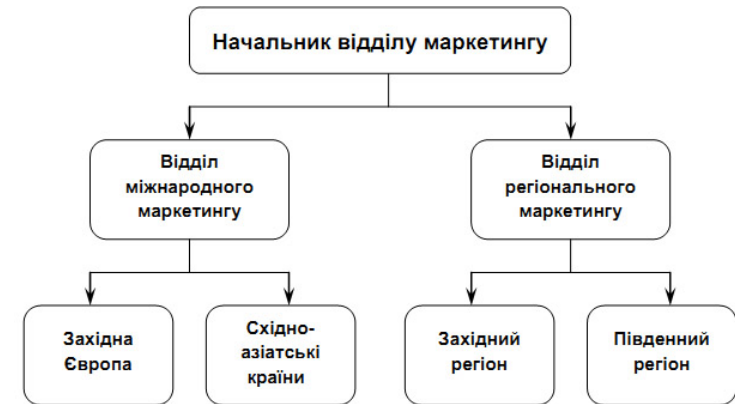


Рис. 4.6. Географічний (регіональний) тип організації служби маркетингу

До переваг географічного типу служби маркетингу можна віднести:

- відповідальність кожного маркетинголога за заходи, що вживаються в певному географічному регіоні;
- менеджери з продажу мають можливість досконало знати потреби споживачів, ефективно працювати з мінімальними витратами часу та коштів;
- можливість розробляти прогноз обсягу ринку з врахуванням специфіки регіонів.

До недоліків сторін вказаного типу структури належать:

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

Багато компаній продають свою продукцію на різних ринках. Це потребує врахування особливостей кожного ринку, коригування маркетингового комплексу для кожного сектору. В результаті компанії реорганізують свої структури служби маркетингу в ринкову (сегментну) організацію.

Ринковий тип організації служби маркетингу – це організація управління маркетингом, у якій менеджери з певних ринків

відповідають за розроблення та впровадження маркетингових стратегій на конкретних ринках. Структуру ринкового (сегментного) типу служби маркетингу показано на рис. 4.7.



Рис. 4.7. Ринковий (сегментний) тип організації служби маркетингу

Ця структура добре працює, коли компанія виготовляє однотипний продукт, призначений для різних частин ринку. Вона дає змогу враховувати специфіку різних сегментів, відмінність у вимогах споживачів та адаптуватися до них.

Переваги та недоліки даної форми організації маркетингу аналогічні географічному типу.

Ті компанії, які виготовляють диверсифіковані товари, і їх випуск здійснюється за різними технологіями, використовують товарний тип організації маркетингу. За розроблення цілей, стратегій, програм маркетингу за даного типу структури відповідає продукт-менеджер або бренд-менеджер (рис. 4.8).



Рис. 4.8. Товарний тип організації служби маркетингу

Товар (комерційний) – це організація управління маркетингом, у якій розроблення та реалізація маркетингових планів та поточних планів щодо певного товару чи групи товарів є обов'язком менеджера з продуктів, якому підпорядкований торговий персонал.

Товарний тип організації служби маркетингу має низку переваг. По-перше, вона дає можливість досконало знати товар. По-друге,

компанія може оперативно реагувати на вимоги споживачів, визначати перспективних споживачів по всій асортиментній групі. По-третє, приділяти більше уваги менш відомим торговельним маркам та розробляти заходи щодо їх просування на ринку.

Однак такий тип має і недоліки:

- така організація служби маркетингу доволі дорога. Спочатку призначається одна людина, яка відповідає за певний товар, а потім – менеджери, які відповідають за незначні товари або марки;

- бренд-менеджери є достатньо кваліфікованими експертами щодо своїх товарів, однак рідко – у якійсь окремій функціональній галузі. Вони повинні виконувати різноманітні обов'язки, що призводить до їх перевантаження;

- фрагментованість ринків збуту ускладнює розроблення єдиної стратегії компанії. Керуючі з товарів чи брендів вимушені пристосовуватися до вимог конкретних регіональних збутових груп, що врешті веде до переходу влади від відділу маркетингу до збутових підрозділів.

Ще одним типом організації служби маркетингу є орієнтація на споживача (рис. 4.9).

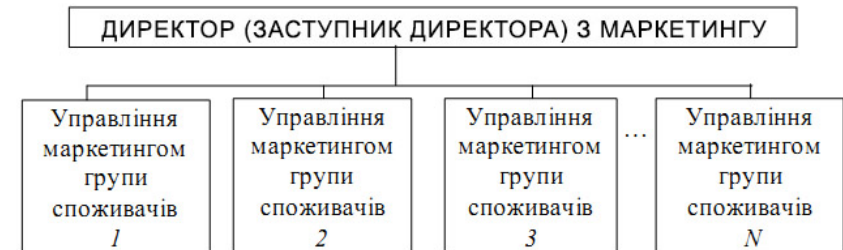


Рис. 4.9. Організаційна маркетингова структура, орієнтована на споживача

Даній структурі притаманні недоліки і переваги товарної структури.

Таким чином, під час ведення бізнесу на ринку існує п'ять основних способів організації маркетингової служби, кожен з яких має сильні та слабкі сторони.

Кожна компанія, з огляду на свої внутрішні та зовнішні цілі, переваги та недоліки цих форм, обирає ту, яка найбільше сприяє запланованим результатам.

Ці основні типи маркетингових структур трапляються рідко. Як правило, малі підприємства беруть участь у виробництві або реалізації невеликої кількості продукції і працюють на одних і тих самих ринках, структуру маркетингової служби будують на основі базових типів організації маркетингу. Щоб адаптуватися, багато компаній виробляють широкий асортимент продукції та працюють на різних типах ринків, що призводить до появи змішаних типів маркетингових служб.

Серед змішаних структур виокремлюють такі:

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

Змішані організаційні структури дають змогу мінімізувати слабкі місця базових типів структур та посилити вплив позитивних сторін останніх у маркетинговій діяльності компанії. Одним із типів змішаних структур є функціонально-товарний тип, зображений на рис. 4.10.

Такий вид організації маркетингу використовують роздрібні торговці, які виготовляють широкий асортимент продукції. За такого типу менеджери з продажів несуть цілковиту відповідальність за розроблення та впровадження маркетингових стратегій та планів маркетингу.



Рис. 4.10. Функціонально-продуктова організація служби маркетингу

Цей тип організації маркетингової служби має свої переваги:

– менеджер, відповідальний за певний продукт, має достатні повноваження для координації маркетингової роботи конкретного товару та отримання відповідної підтримки з боку функціональних підрозділів;

– менеджер із продуктів може швидко реагувати на зміни продажів, вносячи корективи в цінову політику, політику розподілу тощо.

Однак цей тип маркетингової організації іноді потребує великих витрат. На думку експертів, спочатку, як правило, за базовими активами призначаються тільки менеджери. Однак останнім часом у бізнес-середовищі з'являються менеджери, які відповідають за менш важливі продукти, у яких є власні працівники.

Аналогічною до зазначеної вище є організація за функціонально-ринковим (географічним) принципом (рис. 4.11).

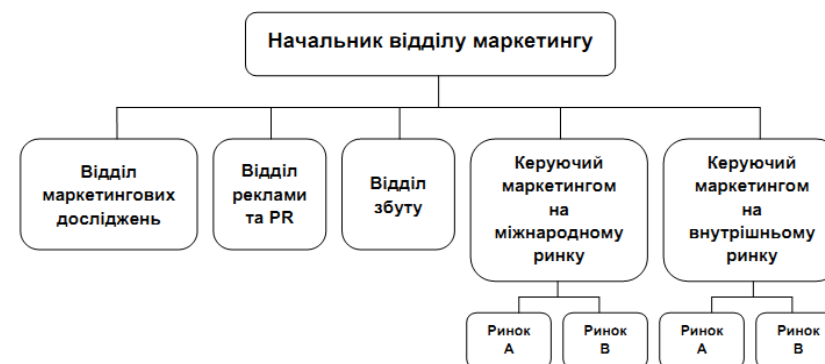


Рис. 4.11. Функціонально-ринкова (регіональна) організація служби маркетингу

Цей тип організації використовують компанії, які виробляють однакові продукти, призначені для різних типів ринків. Тип ринку може бути визначений як за географічною ознакою, в цьому випадку йдеться про функціонально-регіональний тип організації, або за характеристиками споживачів (споживчий, промисловий ринок).

За даного типу організації служби маркетингу існує низка функціональних підрозділів: відділ маркетингових досліджень, комунікацій та збуту, які загалом визначають основні цілі та

завдання маркетингової діяльності, та керуючі з відповідним штатом співробітників, які несуть повну відповідальність за обрані стратегії маркетингу по закріплених за ними ринках.

Подібно до функціонально-товарної структури, функціонально-ринковий тип організації має ті самі переваги та недоліки.

Наступним типом змішаної структури служби маркетингу є товарно-ринкова (рис. 4.12).

Цей тип організації поєднує товарну та ринкову структури. В даній структурі відповідальність за управління часто розподіляється так: менеджери по продуктах відповідають за збут продукції, а менеджери по ринку – за розвиток прибуткових ринків для існуючих і нових товарів.

Зазвичай такий тип структури використовують компанії, що виготовляють широкую номенклатуру товарів, які продаються на ринках, що відрізняються між собою.

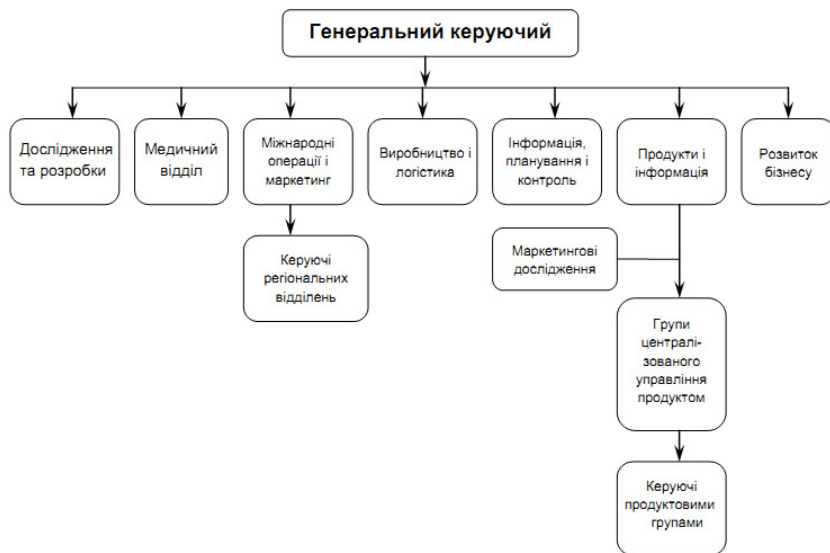


Рис. 4.12. Товарно-ринкова організація служби маркетингу

Дана структура маркетингу дає змогу зосереджувати увагу як на особливостях окремих ринків, так і приділяти належну увагу окремим категоріям товарів. При цьому в структурі існує два відділи, що підпорядковуються генеральному керівникові. Умовою

ефективного функціонування зазначеного типу структури є чіткий розподіл завдань та обов'язків між регіональними та продуктовими менеджерами.

Ще одним комплексним підходом побудови маркетингової служби є підхід, який ґрунтується на розподілі завдань щодо функцій, товарів та ринків, а саме функціонально-товарно-ринковий тип служби маркетингу. За такої структури створюються окремі підрозділи з виконання певних маркетингових функцій – маркетингові дослідження, реклама та PR, планування та прогнозування тощо.

Отже, розглянуті типи базових та змішаних організаційних структур маркетингу належать до вертикальних структур.

До горизонтальних маркетингових структур відноситься програмний тип організаційної структури (рис. 4.13).

Ще одним різновидом побудови організаційних структур маркетингу є дворівневі структури. До них належать матричні та дивізіональні структури.

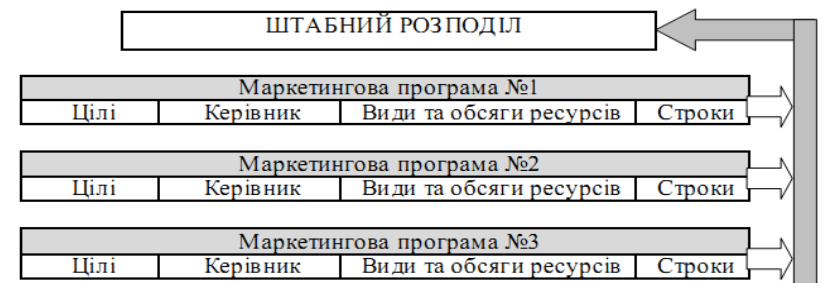


Рис. 4.13. Програмна організаційна структура служби маркетингу

Матричні структури передбачають подвійне підпорядкування співробітників. Приклад такої структури наведено на рис. 4.14.

Цю структуру можна використовувати, якщо в компанії є маркетингові проблеми – просування нових продуктів, виведення нової продукції на нові ринки тощо.

У даному випадку керівникові служби маркетингу передаються всі повноваження щодо поставлених завдань – підбір кадрів, розроблення маркетингових заходів. При цьому співробітники

можуть бути не тільки з служби маркетингу, а й з інших функціональних підрозділів. Тобто зберігається подвійне підпорядкування співробітника – керівникові служби маркетингу та керівникові функціонального підрозділу. Як правило, матричні структури застосовуються в лінійно-функціональній структурі компанії.

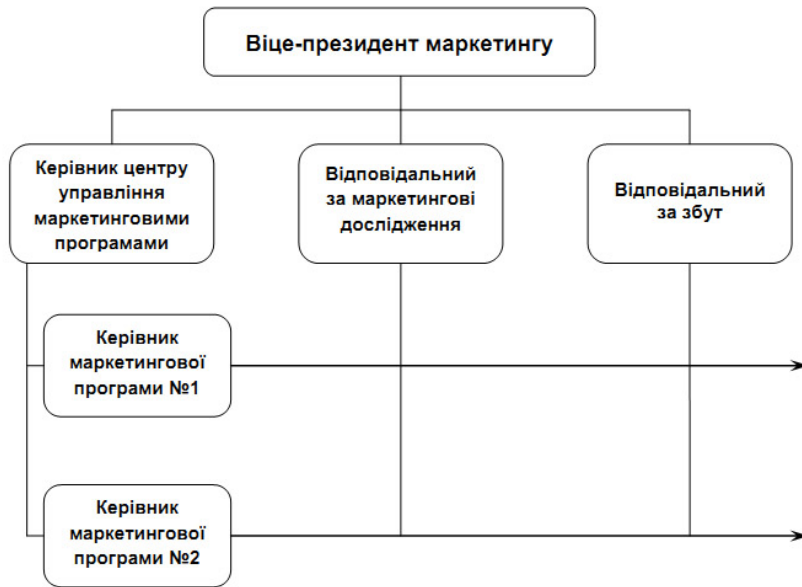


Рис. 4.14. Матрична організаційна структура служби маркетингу

Одним з недоліків даної структури є те, що у випадку виникнення якихось труднощів керівництву досить важко з'ясувати причини та відповідальних за збої у виконанні завдань. Тому доцільно чітко регламентувати права та обов'язки між керівництвом та іншими функціональними підрозділами.

Іншим типом організаційної структури маркетингу є дивізійна структура (рис. 4.15).

Крім даного підходу щодо створення маркетингових служб, їх можна поділяти ще на інтегровані і неінтегровані (рис. 4.16, 4.17), жорсткі й м'які.

Інтегровані маркетингові структури виконують свою діяльність комплексно, їх управління здійснюється з одного координуючого центру. Вони зазвичай будуються за функціональним або товарним принципом, з орієнтацією на споживачів чи ринки, з вертикальною або матричною взаємозалежністю окремих маркетингових підрозділів, але все це інтегровано впливає на споживачів.

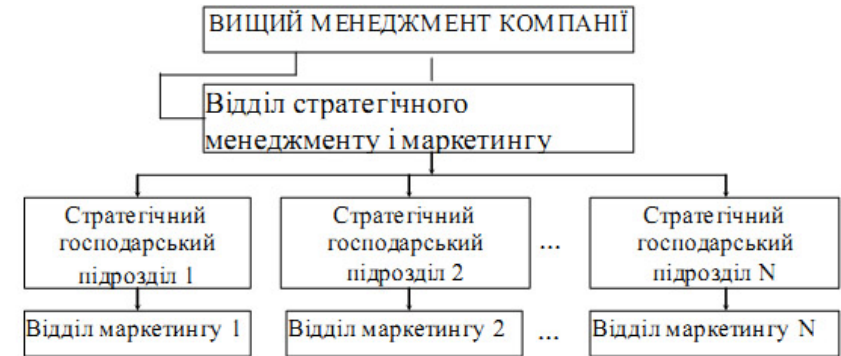


Рис. 4.15. Дивізійна організаційна структура служби маркетингу

Неінтегровані маркетингові структури — це сукупність відповідних маркетингових підрозділів, не скоординованих у своєму впливі на споживача. Кожен з них окремо впливає на споживача.

Жорсткі структури маркетингу ефективні у двох ситуаціях. По-перше, в умовах відносної стабільності маркетингового середовища. По-друге, в умовах зростаючого ринку, коли конкуренти намагаються освоїти максимальну частку ринку.



Рис. 4.16. Інтегровані структури маркетингу



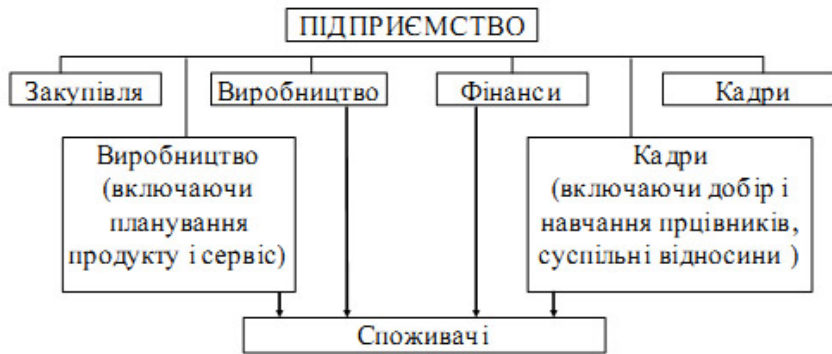


Рис. 4.17. Неінтегровані структури маркетингу

М'які організаційні структури маркетингу доцільно застосовувати при змінних та нестабільних умовах ринку, коли маркетингове середовище характеризується підвищеною невизначеністю. Такій ситуації сприяє конкуренція, нестабільність кон'юнктури, динамічність споживчих очікувань, слабка якість продукції та ін.

У даних структурах формується більш сприятливий клімат для генерації нових ідей і втілення нововведень. Це дуже важливо для інтенсивного розроблення компаніями своїх цільових ринків і виживання в умовах підвищеної конкуренції.

#### 4.5. Сучасні тенденції розвитку організаційних маркетингових структур

На додаток до вищезазначених підходів можна виділити різноманітні варіанти організації маркетингової структури, з огляду на останні тенденції їх розвитку з науково-практичного погляду. Структура управління відносин у маркетингу зумовила новий організаційний тип маркетингу баз даних і перехід від сегментного підходу до індивідуального маркетингу. Вся маркетингова діяльність оптимізована та побудована на базі даних клієнтів. Дослідження, розроблення продуктів, просування та стимулювання здійснюються в базі даних. Крім того, змінюються стратегічні рішення: спочатку розробляється база даних, після чого реалізація планів відбувається в межах бази клієнтів.

Новим типом організаційної структури у великій компанії є використання робочих груп, де прийняття рішень будується навколо функцій маркетингу, як найважливішого чинника досягнення ринкових цілей. Найголовніше, це структура, яка швидко змінюється та орієнтована на клієнтів. Цей сучасний тип організації потребує рівня інституційної культури, зберігання даних, мережі тощо.

Яким би не був характер організації, усі підрозділи маркетингу в компанії (відділи, служби, бюро, групи) мають бути тісно інтегровані. В іншому випадку система вийде з ладу, що може призвести до кількох несприятливих наслідків, що спричинять банкрутство. Кожен підрозділ призначений для виконання набору обов'язків, які відповідно до цілей представлені як корпоративні (глобальні), стратегічні (загальні) й тактичні або оперативні (локальні). Таким чином, усі відділи маркетингу (з різним ступенем) залучені до реалізації бізнес-цілей та завдань.

Від змісту й ступеня інтеграції внутрішніх зв'язків, характеру взаємостосунків і визначення чіткої функціональної специфіки в діяльності елементів маркетингової структури залежить ефективність підприємства.

#### 4.6. Принципи, алгоритм та вимоги створення структур маркетингу

Принципи організації маркетингових служб визначаються принципами управління маркетингом, організаційними настановами щодо забезпечення відповідної маркетингової діяльності.

До принципів організації маркетингових структур належать:

- цілеспрямованість щодо вирішення проблем відповідно до місії, цілей і стратегії компанії;
- простота та прозорість організаційної структури, що забезпечує розподіл праці, запобігає дублюванню роботи;
- пропорційність, що забезпечує рівні можливості структурних підрозділів компанії;
- подібність, яка забезпечує певну варіацію кожної діяльності з плином часу;
- чітка структура завдань маркетингової діяльності для кожного сектору та керівників;

– гнучкість, яка забезпечує своєчасне реагування на організаційну структуру маркетингу щодо змін у навколишньому середовищі;

– координація діяльності щодо досягнення спільних зусиль (партнерство);

– достатня фінансова підтримка в забезпеченні маркетингових дій та в мотивації працівників маркетингових служб;

– економічність щодо функціонування маркетингової організації;

– кваліфікація персоналу;

– орієнтація на інноваційну діяльність;

– активна маркетингова політика у процесі вирішення маркетингових завдань.

Алгоритм створення маркетингового відділу в компанії складається з:

1) розроблення стратегічних цілей та завдань із маркетингу;

2) розроблення системи критеріїв та обмежень щодо запровадження маркетингової служби;

3) розроблення різних підходів до типу організації маркетингової служби;

4) оцінювання варіантів, відбору та коригування організаційної структури маркетингу;

5) опису обраної моделі організації служби маркетингу;

6) реорганізації організаційної структури й інших підсистем управління підприємством;

7) розроблення інформаційного, ресурсного забезпечення, системи планування, реалізації і контролю;

8) обґрунтування кадрового складу і штатного розпису;

9) затвердження документів, які регламентують діяльність маркетингової служби;

10) контролю та управління процесами для спрощення системи маркетингу та управління бізнесом загалом.

Зміни організаційної структури маркетингу можуть здійснюватися швидко і без зниження ефективності діяльності компанії, якщо здатність до змін закладена в самій структурі.

Менеджмент маркетингу передбачає розроблення заходів з підвищення ефективності функціонування відповідних структур. Тому доцільно надати загальні вимоги до створення маркетингових управлінських структур:

1. Організаційна структура маркетингу має бути досить простою, керованою та доступною для розуміння всіма працівниками.

2. Функції маркетингових підрозділів повинні бути чітко визначені та скоординовані.

3. Під час побудови спеціальних служб або підрозділів доречно використовувати модульний підхід, який передбачає створення експертних груп без жорсткого, вузькофункціонального та довгострокового розподілу повноважень усередині них без жорсткого, вузькофункціонального та довгострокового розподілу повноважень усередині них.

4. Організаційна структура маркетингу повинна містити по вертикалі мінімальну кількість рівнів управління, а по горизонталі контролювати усі підрозділи компанії.

5. Необхідно налагодити та підтримувати тісну співпрацю між маркетинговими службами та іншими секторами бізнесу.

6. Потрібно створити атмосферу колективності в співпраці між маркетинговими й іншими підрозділами компанії. Водночас необхідно заохочувати позитивні ініціативи, а також стимулювати індивідуальність і заповзятливість окремих працівників. Потрібен певний статус керівника відділу маркетингу, що дасть можливість службі впливати на всі бізнес-процеси компанії.

7. Не допускається порушення певної послідовності в загальній послідовності рішень із широкого кола питань управління маркетингом. Усі рішення мають бути прийняті після перегляду відповідної інформації, наданої певною службою.

8. Організаційна структура управління маркетингом залежить від обраної маркетингової стратегії й тактики і повинна змінюватися разом з їх зміною.

#### **4.7. Завдання і функції структурних підрозділів служби маркетингу**

Важливою частиною організації маркетингового менеджменту є визначення завдань та функцій структурних підрозділів маркетингової служби.

Чітке знання працівниками функцій та завдань є основою їх успішної діяльності, створюючи передумови для продуктивних відносин у відділі маркетингу та за його межами в координації з іншими підрозділами.

Інформація про роботу та результати діяльності відділів продажів дозволяє підготувати посадові інструкції, які стосуються постачальників.

Загалом, знання завдань і функцій структурних маркетингових підрозділів дає змогу розробляти посадові інструкції для маркетологів.

Оскільки компанії між собою відрізняються одна від одної, то і завдання та функції підрозділів служби маркетингу можуть мати певні особливості та дещо різнитися. Тому важливо вказати на чинники, які на них можуть впливати, а саме:

- розмір компанії. Завдання і функції маркетингових підрозділів, чітко визначені для великих і середніх підприємств, що мають у своєму складі відповідні структурні підрозділи з маркетингу. В малих компаніях вони можуть покладатися на обмежену кількість маркетологів, а в деяких випадках доручатися іншим працівникам або навіть і не виконуватися;

- види ринків, на яких діє компанія. Якщо компанія реалізує свою продукцію лише на внутрішньому ринку, її результати будуть відрізнятися від умов праці та діяльності відділів маркетингу тих компаній, які залучені на зовнішні ринки;

- форми і канали збуту товарів;

- зміст і особливості маркетингової політики компанії;

- стадії життєвого циклу товару.

Точний опис функцій та завдань підрозділів маркетингу потребує дотримання певних принципів, а саме:

- а) відповідність завдань та функцій змісту діяльності конкретного маркетингового підрозділу;

- б) виключення їх дублювання іншими підрозділами;

- в) здатність виконувати конкретні завдання та функції;

- г) залучення до участі у здійсненні маркетингової діяльності персоналу інших відділів служб;

- д) постійний перегляд змісту завдань і функцій у зв'язку з вдосконаленням маркетингової діяльності.

#### **Контрольні запитання та завдання**

1. Сформулюйте сутність, цілі, функції та завдання організаційних маркетингових структур.

2. Проаналізуйте етапи створення організаційних структур маркетингу.

3. Які є способи організації маркетингових структур? Наведіть приклади.

4. Охарактеризуйте види базових організаційних структур маркетингових служб.

5. Назвіть сучасні тенденції розвитку організаційних маркетингових структур.

6. Визначте принципи, алгоритм та вимоги створення маркетингових структур.

7. Які фактори впливають на створення структурних підрозділів маркетингової служби?

#### **Практичні та ситуаційні завдання**

*Завдання 1.* Проаналізуйте організаційну структуру маркетингової діяльності будь-якого підприємства. Підприємство виберіть самостійно.

*Завдання 2.* Вкажіть, які з наведених нижче висловлювань належать до переваг товарної і функціональної моделей побудови відділів маркетингу, а які до їх недоліків:

- можливість швидкого вирішення виникаючих маркетингових проблем;

- можливість глибокої спеціалізації, підвищення професійного рівня виконавців;

- простота управління загалом;

- потреби координації маркетингових зусиль;

- паралелізм розробок;

- можливість превалювання окремих виконавців (підрозділів);

- неможливість порівняння результатів діяльності різних підрозділів;

- значні витрати;

- слабка гнучкість організаційної структури.

#### **Тестові завдання**

*1. До базових типів організаційних структур маркетингових служб належать:*

- а) матрична;

- б) географічна;

- в) продуктово-ринкова;

- г) функціональна.

*2. Організаційну структуру служби маркетингу, в якій керуючі несуть відповідальність за розроблення і реалізацію стратегій і*

планів маркетингу на окремих ринках, відносять до такого типу організації:

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

3. 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) товарно-функціональну.

4. Вам запропоновано організувати службу маркетингу у великій компанії. Компанія виготовляє широкий асортимент продукції. Покупці розташовані в різних регіонах України та Східній Європі. Визначте тип маркетингової служби:

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

5. Організаційна структура маркетингу – це:

- а) сукупність відповідних маркетингових відділів, між якими створюються певні зв'язки;
- б) поєднання різноманітних ланок, між якими формуються і підтримуються зв'язки, що забезпечують злагодженість, погодженість і високу продуктивність спільної маркетингової діяльності;
- в) сукупність маркетингових операцій, що створюють цілісну систему маркетингової діяльності на підприємстві.

## Розділ 5 СУТНІСТЬ ТА СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ

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

Сучасний бізнес змушений працювати в умовах жорсткої конкуренції. Кон'юнктура ринку та економічна ситуація постійно змінюються, тому успіх компанії багато в чому залежить від планування маркетингової діяльності.

Термін «планування» вживався з давніх часів у поглядах Конфуція, Платона, Сан-Цзу, Лао-Цзи та інших, спираючись на теорії про майбутнє людства.

Протягом століть учені та експерти намагалися відповісти на запитання: «Що таке планування?». Відомий англійський учений у галузі управління П. Друкер зазначав, що «успіх – це результат зроблених добрих справ, а ефективність – результат втілених дій».

Планування почало широко застосовуватися лише в середині ХХ ст. в Америці і використовувалося великими корпораціями. З часом це стало чітким баченням не тільки з-поміж бізнесменів, а й уряду США. На той час планування в країнах з ринковою економікою було тільки фінансовим і ґрунтувалося на річному бюджеті. Головним вважалось ефективне управління витратами.

У 1960-х роках керівники компаній дедалі більше звертали увагу на зовнішнє середовище, передбачаючи майбутні можливості. Це час планування на п'ять років і відповідно щорічне коригування.

Криза 1970-х років розпочала період ризику та невизначеності. Виникло стратегічне планування, яке на основі ринкових умов давало змогу компанії передбачити зміни. Крім того, нові методи планування не виключали використання альтернатив. Таким чином, бюджети та довгострокові плани інтегрувалися у нові методи стратегічного планування. Це відбувалося так: довгострокові плани планувались у першому півріччі, після чого на їх основі розроблялися плани та бюджети для конкретних видів діяльності та ринків.

Сьогодні планування набуває дедалі більшого значення. Розроблені кошториси, процеси та стратегії стають важливими інструментами реалізації політики компанії. Вони дають можливість планувати чіткі, логічні та добре продумані завдання.

Деякі компанії працюють без будь-яких планів, зазначаючи, що середовище швидко змінюється, тому ці плани не працюють, деякі – ототожнюють планування з «директивним», яке повною мірою управляється державними установами.

Однак нове регуляторне середовище змінює старий погляд на планування. Тут виникає необхідність нового розуміння планування як процесу визначення бізнес-мети, визначення засобів і методів її досягнення.

Таким чином, планування – це унікальний вид роботи, який має на меті підготовку та узгодження рішень щодо цілей, методів та заходів, які повинні забезпечувати виробництво та реалізацію продукції, задовольняти поточні потреби та потреби майбутніх клієнтів.

Важливою частиною процесу бізнес-планування є маркетингове планування. Це нова наука, і нам потрібно вирішити низку питань, зокрема, її масштаби та її роль у процесі управління.

У книзі з економіки термін «маркетингове планування» використовується насамперед для опису способів використання інструментів маркетингу, необхідних для досягнення маркетингових цілей, але насправді це складний процес.

Кожна компанія має власне обладнання та переслідує конкретні, додаткові, своєчасні цілі. Планування використання цих інструментів працює добре, і компанія готова позитивно реагувати на зміни в навколишньому середовищі. Таким чином, маркетингове планування дозволяє компанії використовувати менше ресурсів для досягнення своїх цілей.

Г. Л. Багієв зауважив, що маркетингове планування – це процес складання маркетингового плану, вибір стратегій, спрямованих на збільшення продажів та збільшення корпоративного прибутку. Із наведеного вище визначення зрозуміло, що маркетингове планування розглядається як обґрунтування майбутньої поведінки маркетингової системи, яка забезпечує ефективне виробництво, розподіл і реалізацію продукції компанії для максимально ефективної її роботи.

Дж. Вествуд використовує термін «маркетингове планування», описуючи способи використання маркетингових інструментів для досягнення маркетингових цілей. Кожна компанія має певні інструменти та окреслює конкретні цілі, які з часом можуть змінюватися.

Таким чином, маркетингове планування – це логічна послідовність окремих видів діяльності та процесів для визначення цілей, вибору маркетингових стратегій та розроблення заходів на певний період часу.

Маркетингове планування повинно дати відповідь на низку запитань:

На якому сегменті ринку потрібно сконцентрувати свої зусилля?

Яка частка ринку в кожному регіоні?

Як розподілити кошти між маркетинговими функціями?

Якою має бути товарна, цінова, комунікаційна політика розподілу?

Загалом, завдяки маркетинговому плануванню можливо:

- аналізувати ринок та прогнозувати ринкові тенденції;
- знати потреби споживачів і глибоко та повно розуміти інтереси споживачів;
- знати, що роблять конкуренти;
- знати сильні та слабкі сторони компанії порівняно з конкурентами;
- розробляти та впроваджувати конкурентоспроможні товари;
- підтримувати ідеї, викладені в плані;
- визначати маркетингові цілі та стратегії;
- добре використовувати всі наявні ресурси;
- ефективно реагувати на розвиток ринку та конкурентів;
- ефективно застосовувати інструменти маркетингу;
- створювати стимули для працівників;
- збільшувати використання всіх видів обмежених ресурсів;
- позиціонувати компанію та її товари.

Маркетингове планування виконує такі ключові функції:

– забезпечує цілі, основні принципи для оцінювання процесу планування (наприклад, різноманітність продукції на підставі обраних сегментів ринку, повне маркетингове планування, визначення обсягу та термінів фінансування на основі маркетингових цілей);

– визначає структуру та ресурси планів, їх взаємозв'язок (наприклад, координує маркетингові плани для кожного сегмента ринку, використовуючи повні плани продажів, маркетингу та виробництва);

– встановлює дані попереднього планування (перспективи розвитку ринку, поточні та майбутні потреби кінцевих споживачів, прогнози змін у бізнес-середовищі тощо);

– забезпечує загальний процес планування та межі планування (рівні знань та відповідальності керівників, права та обов'язки організаційних підрозділів та бізнес-структури тощо);

– створює алгоритм реалізації стратегії компанії та досягнення цілей;

– забезпечує управління та контроль за процесом реалізації програми маркетингу.

Основними завданнями маркетингового планування є:

- розроблення рішень щодо приведення потенціалу підприємства у відповідність із запитами споживачів;

- повна інтеграція всіх видів та напрямів маркетингової діяльності;

- обґрунтування та підтримка різноманітних маркетингових заходів;

- конкретизація маркетингових дій.

Сутність маркетингового планування полягає в розробленні маркетингових цілей шляхом використання кращих методів для забезпечення стабільного розвитку компанії шляхом оптимального використання можливостей, необхідних для досягнення маркетингових цілей (рис. 5.1).

Таким чином, зміст маркетингового планування розкривається в таких цілях:

- зменшення маркетингового ризику за рахунок зменшення невизначеності та зосередження на найбільш перспективних сферах;

- визнання та створення конкурентних переваг на ринку;

- координація зусиль співробітників компанії для досягнення найкращих результатів роботи;

- встановлення перспективного напрямку розвитку компанії та розроблення бізнес-стратегії;

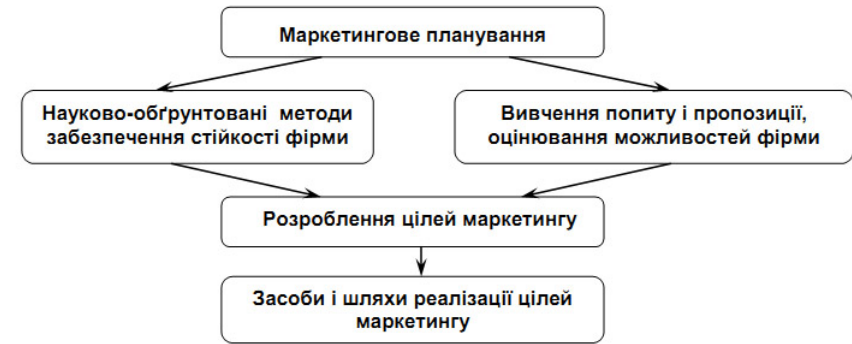


Рис. 5.1. Процес маркетингового планування

- готовність компанії реагувати на несподівані зміни ринку;

- допомога в пристосуванні до умов ринку, що дасть змогу компанії відчувати себе впевненіше у мінливому та складному бізнес-середовищі.

Цілі маркетингового планування досягаються шляхом вирішення певних завдань, які містять:

- вивчення бізнес-середовища та умов маркетингу;

- аналіз можливостей компанії;

- визначення маркетингових ризиків та загроз для бізнесу;

- економічне обґрунтування маркетингових стратегій;

- розроблення стратегічного плану на основі структури ринку;

- розрахунок очікуваних фінансових результатів;

- розроблення заходів щодо реалізації обраного маркетингового плану та визначення їх фінансування;

- розроблення економічно ефективних заходів та результатів, які формують систему контролю.

Таким чином, маркетингове планування поєднує різноманітні стратегії, координує всю діяльність, а його реалізація сприяє досягненню стратегічних цілей.

## 5.2. Принципи і методи маркетингового планування

Основна мета маркетингового планування – забезпечити послідовну та змістовну маркетингову діяльність і на цій основі знизити ризик маркетингу, визначити та створити конкурентну перевагу. Відтак, дотримуючись основних принципів, перелічених у табл. 5.1, можна досягти успішної діяльності.

Таблиця 5.1

**Принципи маркетингового планування та їх характеристика**

Принцип	Характеристика принципу
Повнота і комплексність	Маркетингові плани забезпечують обґрунтованість ухвалення маркетингових рішень відповідно до їх пріоритетності, а також повинні 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 підтримуватися відповідними ресурсами
Гнучкість та адаптивність	Необхідне врахування часових характеристик і змін, що відбуваються у навколишньому середовищі підприємства, тому план маркетингу повинен бути гнучким, за 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	Порівнюючи альтернативні варіанти, 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 вимірюватися кількісними показниками і співвідноситись із визначеними завданнями і термінами виконання

Закінчення табл. 5.1

Принцип	Характеристика принципу
Чіткість та дієвість	Під час розроблення маркетингового плану варто використовувати факти, причому що більше фактів і обґрунтованих припущень закладено в основу плану маркетингу, то менше невизначеностей і ризику
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

У процесі планування маркетингу широко використовуються різні методи та інструменти розрахунків.

Метод планування – це конкретна дія, технічний прийом, за допомогою якого розв'язується певна проблема планування, розраховуються числові значення показників. Характеристику методів планування наведено в табл. 5.2.

Таблиця 5.2

**Методи планування залежно від етапу планування**

Етапи планування	Методи, які використовуються під час планування
Аналіз маркетингового середовища	Методи аналізу ринку: економіко-статистичних досліджень, соціологічних досліджень, експертних оцінок, аналогії, імітаційного моделювання, екстраполяції. Метод SWOT-аналізу, метод ABC-аналізу, метод портфоліо-аналізу
Аналіз маркетингової інформації	Статистичні методи аналізу інформації: факторний аналіз, кластерний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз
Формування цілей	Евристичні методи: метод «мозкової атаки», метод вільних асоціацій, метод сннектики, методи аналізу сумісності і конфліктних ситуацій Методи морфологічного аналізу: морфологічна матриця, морфологічний ящик

Закінчення табл. 5.2

Етапи планування	Методи, які використовуються при плануванні
Прогнозування	Евристичні методи: колективні (метод «комісій», метод Дельфі), індивідуальні (метод «інтерв'ю», аналітичний, метод сценаріїв) Формалізовані методи: методи екстраполяції трендів, моделювання
Прийняття рішень	Методи теорії прийняття рішень: матриця прийняття рішень, метод «дерева рішень», теорія ігор, теорія черг
Контроль	Метод контрольних карт, метод аудиту

Аналіз маркетингового середовища розпочинають з аналізу ринку.

Ринковий аналіз – набір кроків, спрямованих на вивчення основних чинників, які впливають на розвиток ринку в таких напрямках:

- вивчення місткості ринку, його обсягів;
- визначення якості товару, його споживчих властивостей;
- аналіз споживачів, їх намірів, мотивацій, потреб і попиту;
- вивчення основних форм і методів організації збуту і споживання товарів.

Вибір методів аналізу ринку залежить від конкретного продукту або місця на ринку, визначення поточних чи майбутніх проблем, інформації та технічної підтримки.

Важливу роль у аналізі ринку відіграє SWOT-аналіз, тобто аналіз сильних і слабких сторін компанії щодо її конкурентів, а також можливостей та загроз із зовнішнього середовища.

Абревіатура SWOT складається з перших літер англійського слова: *strengths* – сильні сторони; *weaknesses* – слабкі сторони; *opportunities* – можливості; *threats* – загрози. Перші два фактори характеризують внутрішнє середовище компанії, два інші – зовнішні фактори. Успіх планування залежить від того, як ситуація аналізується та які проблеми виявляються під час SWOT-аналізу.

Інший метод, що використовується під час аналізу ринку – метод ABC-аналізу. Він зарекомендував себе як найкращий засіб виділення та оцінювання купівельних сегментів фірми і використо-

вується для встановлення економічної ефективності товарного асортименту.

Створюючи корпоративну платформу для розміщення продуктів компанії на цільовому ринку за допомогою ABC-аналізу, компанія може прийняти кілька рішень щодо товарної політики, а саме:

- 1) визначити кількість продукції, на якій повинна сконцентрувати увагу компанія;
- 2) скласти список вибраних продуктів для вилучення з ринку;
- 3) оцінити перспективи і напрями репозиціонування продукції на ринках.

Для аналізу маркетингової інформації використовуються статистичні методи, включно з:

- факторним аналізом (використовується для дослідження взаємозв'язку між змінними з метою визначення найбільш впливових чинників);
- кластерним аналізом (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-регресійним аналізом (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 відомих методів, що використовуються на етапі планування – *формулювання цілей* – метод «мозкової атаки», який дозволяє виявити та порівняти альтернативні судження щодо встановлення конкретних маркетингових цілей. Існує декілька різновидів методу «мозкової атаки»: пряма «мозкова атака», зворотна, подвійна атака, «конкуренція ідей» та ін.

При постановці цілей можна скористатися методом синектики. Він передбачає виявлення фундаментальних ідей, навчаючи учасників використовувати процес «обговорення» за допомогою розповіді, розуміння, вільного мислення, використання несподіваних жаргів, ігрових предметів, що дозволяє несподівано і спочатку вирішувати проблеми.

Під час постановки цілей часто використовуються методи морфологічного аналізу як найпоширеніші методи структурних досліджень. У центрі морфологічного аналізу лежить морфологічна



матриця, яка базується на структурно-функціональному підході, законі відповідності структури і функції системи. В кожному рядку матриці записується частина проблеми, а в клітинках – усі альтернативні шляхи її вирішення.

Морфологічний ящик – це спосіб мислення, який дозволяє отримувати багато ідей. Відрізняється від інших творчих методів тим, що передбачає покрокове здійснення всіх дій. Морфологічний ящик будується як дерево цілей, у розробленні якого повинен брати участь висококваліфікований спеціаліст.

Наступним етапом планування є *прогнозування*. За оцінками економістів, існує понад 150 методів прогнозування, однак використовується 15–20. Набір методів прогнозування за рівнем їх ефективності можна розділити на дві групи:

1) евристичний (суб'єктивний, інтуїтивний, експертний) – головне, щоб методи, які використовуються для оцінювання, не були чітко визначені і їх не можна було б відрізнити від особи, яка робить оцінювання;

2) формалізовані (економіко-математичні) – за яких підходи до прогнозування чітко сформульовані і можуть бути виконані будь-якими особами, які обов'язково прийдуть до отримання такого ж результату.

Комбінацію методів прогнозування показано на рис. 5.2.



Рис. 5.2. Методи прогнозування

Як видно з рис. 5.2, евристичні методи поділяються на групи (колективні, групові та індивідуальні).

Колективні методи включають метод «комісії», метод «Дельфі» та ін.

Метод «комісії» полягає в організації та проведенні дискусій для отримання думок одного експерта щодо відкритого чи таємного голосування. Перевагою такого підходу є можливість розширити знання експертів та змінити їх минулі рішення в результаті обговорень.

Одним з найвідоміших групових методів є метод «Дельфі». Він ґрунтується на припущенні, що експерти можуть побудувати достатню модель для майбутнього розвитку об'єкта прогнозування.

Індивідуальні методи включають метод «інтерв'ю», аналітичні експертні оцінки, метод «сценаріїв» та ін.

Метод «інтерв'ю» означає бесіду прогнозиста з експертом, у ході якої прогнозист відповідно до розробленої програми ставить перед експертом запитання щодо перспектив розвитку об'єкта. Успіх цього опитування багато в чому залежить від здатності респондента приймати неофіційні рішення з фундаментальних питань.

Аналітичні експертні оцінки передбачають тривалу і ретельну роботу експерта над оцінюванням стану і шляхів розвитку прогнозованого об'єкта. Цей метод дозволяє експерту застосувати всю необхідну інформацію щодо об'єкта аналізу. Експерт пояснює своє розуміння у вигляді звіту.

Метод написання сценаріїв означає побудову послідовності епізодів для вибору політики фірми, методів її реалізації. Мета написання сценарію – створити майбутню ситуацію з розвитку компанії. Він допомагає групі розробників передбачити потенційні події та пояснити шляхи їх зміни.

Формалізовані методи включають методи екстраполяції, серед яких найчастіше використовують 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. Коефіцієнт

еластичності показує наскільки відсотків зміниться обсяг продажу, якщо фактор, що його зумовлює, зміниться на один відсоток.

Прогнозування за методом екстраполяції тренду – це розроблення прогнозу на підставі виявленої часової тенденції розвитку явища за минулий період та поширення її на майбутнє.

Формалізовані методи прогнозування також включають і методи моделювання, а саме: методи структурного та факторного моделювання.

Структурне моделювання – метод, який потребує великих обсягів вибірок, спеціальну кваліфікацію дослідника, а також наявність відповідних комп'ютерних програм.

Факторне моделювання передбачає включення в модель різної кількості змінних величин і відповідних їм параметрів. Адже на попит на товари можуть одночасно впливати кілька факторів.

Усі методи прогнозування взаємопов'язані і доповнюють один одного. Ефективне прогнозування дозволить оцінити перспективи діяльності компанії та максимально використовувати нові можливості розвитку.

*На етапі планування* – прийняття рішення використовуються такі методи:

Матриця прийняття рішень – один з найпростіших способів прийняття рішень. Для цього ключові параметри мають бути визначені та присвоєні кожному рівню важливості. Потім потрібно внести дані в спеціальну таблицю, і простий розрахунок показує, який вихід із ситуації є найкращим.

Метод «дерево рішень» – один із способів автоматичного аналізу великих наборів даних. «Дерево рішень» – це графічне зображення послідовності рішень і станів середовища з вказівкою відповідних імовірностей і виграшів для будь-яких комбінацій альтернатив і станів середовища. Побудова «дерева рішень» виконується згори вниз – від завдань більш складних або важливих – до завдань менш складних, менш важливих.

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

Контрольний список – це каталог, призначений для виявлення проблем у плануванні та прийнятті рішень. Картки контролю ґрунтуються на ідеї запису всіх необхідних умов для перевірки, шляхом порівняння цього списку з реальною ситуацією.

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.

### **5.3. Процес маркетингового планування**

Підготовка, прийняття рішень, виконання та контроль цих рішень є частиною процесу планування. Тому маркетингові плани слід розглядати як процес, складання маркетингового плану, вибір маркетингових стратегій, спрямованих на збільшення продажів або збільшення прибутку компанії.

Процес планування маркетингу – це поетапний процес, пов'язаний з аналізом навколишнього середовища, визначенням маркетингових цілей, підготовкою маркетингового плану та складанням бюджету для його реалізації (рис. 5.3).

Якість плану визначається надійністю використаної інформації, а збір та інтерпретація цієї інформації лежить в основі ситуаційного аналізу.

Ситуаційний аналіз – це систематичний, критичний огляд і оцінювання всіх чинників маркетингового середовища, які вплинули на діяльність компанії протягом певного періоду часу. Результатом ситуаційного аналізу є інформація, яка дозволяє компанії здійснити оцінювання ситуації та прогнозувати свою майбутню діяльність. Завершення ситуаційного аналізу дозволяє перейти до постановки маркетингових цілей, що є наступним етапом процесу планування маркетингу.

Опис бізнес-цілей базується на даних, отриманих під час ситуаційного аналізу. Маркетингові цілі відображають стратегічну спрямованість і забезпечують позитивні операційні результати на конкретних ринках. Маркетингові цілі повинні бути визначені якісно і кількісно. Вони можуть бути виражені у вартісних показниках чи в частках ринку.

Після того, як встановлені маркетингові цілі наступним кроком процесу планування є вибір ваших маркетингових стратегій.

Маркетингова стратегія – це документ маркетингової діяльності компанії на цільових ринках, який визначає рішення для досягнення маркетингових цілей. Розроблена стратегія повинна відповідати місії організації.

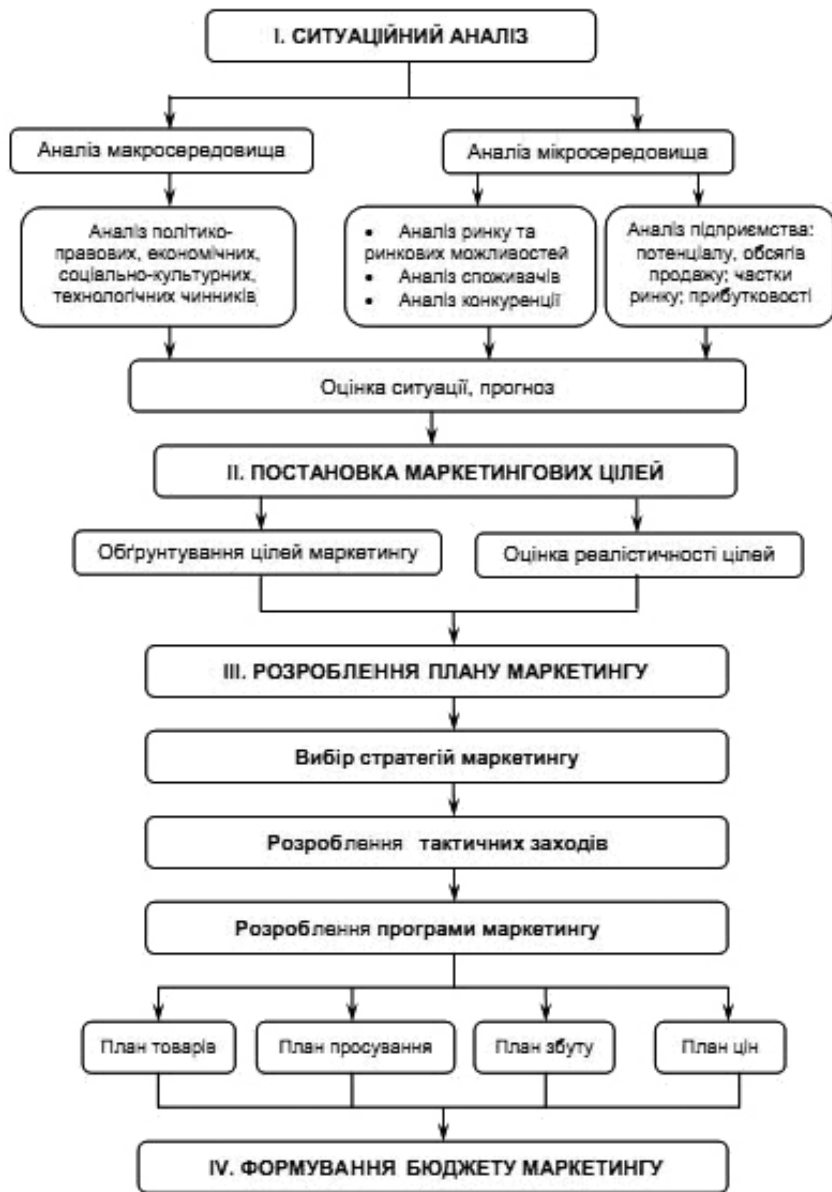


Рис. 5.3. Процес маркетингового планування

Тактика маркетингу визначає розроблення заходів, форм і способів реалізації стратегії маркетингу на конкретному ринку. Для реалізації тактики маркетингу розробляється програма маркетингу, яка за допомогою інструментів комплексу маркетингу доводить товар до цільових споживачів найбільш вигідним способом.

Важливим кроком у процесі планування маркетингу є складання бюджету. Він показує прогноз доходів, витрат та прибутку. Розмір доходу визначається оцінкою витрат на продаж та цін. Витрати визначаються як загальна вартість виробництва, просування та збуту. Після розроблення маркетингового плану настає його реалізація, яка завершується контролем за виконанням плану, а за необхідності – внесенням коректив.

Ефективність маркетингового плану залежить від середовища планування, при цьому оцінюється термін виконання робіт, визначаються послідовність дій і координація діяльності між підрозділами, технологія планування та порядок узгодження плану.

Фактично маркетинговий план повинен бути поданий, затверджений та переданий керівництву до початку планового періоду. Однак слід зазначити, що в процесі планування маркетингу можуть виникнути проблеми. Це через неповну інформацію. Основні проблеми планування стосуються визначення цілей, структури середовища планування, стану відносин, оцінки вихідних. Поняття 10S успішного маркетингового планування описує низку проблем та визначає шляхи їх вирішення (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

10S успішного маркетингового планування

Елемент «S»	Бар'єри планування	Коментар
Стратегія раніше тактики (Strategy before tactics)	Невідповідність між маркетинговою стратегією і тактикою	Стратегія повинна розроблятися до тактики і перевірятися
Розміщення маркетингу усередині операцій (Situating marketing within operations)	Ізоляція маркетингу від інших операцій і процесів	Пошук місця маркетингу в загальній системі планування
Розподіл цінностей маркетингу (Shared values about marketing)	Невідповідність між маркетингом і орієнтацією підприємства	Необхідна маркетингова орієнтація всіх процесів бізнесу

Закінчення табл. 5.3

Елемент «S»	Бар'єри планування	Коментар
Структуризація навколо ринків (Structured around markets)	Організаційні бар'єри	Організаційна структура повинна бути орієнтована на об'єкти управління
Ретельне сканування середовища (Scan the environmental thoroughly)	Недостатнє усвідомлення маркетингового середовища	Необхідний ретельний моніторинг і аудит середовища бізнесу
Систематизація інформації (Summarize information)	Невідповідність між процесом і результатом планування	Грамотне використання інструментів збирання та аналізу інформації
Навички та знання (Skills and knowledge)	Нестача навичок і знань технології планування	Володіння знаннями в розробленні планів
Систематизація процесу (Systematize the process)	Нестача систематичного підходу в плануванні	Вимога формалізації процесу планування
Послідовність цілей (Sequence objective)	Проблема встановлення пріоритетності цілей	Встановлення пріоритетності цілей і завдань компанії
Стиль і структура (Style and Structure)	Ворожість корпоративної культури	Відповідність цілям корпоративної культури

#### 5.4. Система маркетингового планування

Зміст і рівень формалізації всього процесу планування та маркетингової діяльності залежать від таких чинників:

*Рівня централізації планування й управління.* В організаціях, що працюють на багатьох віддалених ринках, як правило, демонструється високий ступінь незалежності підрозділів у прийнятті рішень. Відтак, організація, яка продає однакові товари на одному ринку, зазвичай, ставить на перше місце процес централізації планування та управління.

Компанія з високим рівнем централізації управління, як правило, створює в центрі сильну планову групу.

При децентралізації різні компанії по-різному організують планування маркетингу. Головне знайти особу, яка координувала б величезний потік даних зі всіх ринків.

*Місцезнаходження організації та особливості маркетингової діяльності.* Організації, що працюють на ринках з певною клієнтською базою, сталими потребами та конкурентною структурою, тобто у так званих «зрілих» областях ринку, часто використовують формалізовані процеси планування, із запланованими заходами з планування та розроблення стратегічних рішень.

Організації, які працюють на кількох ринкових сегментах з коливаннями обсягу й структури попиту, високим ступенем ризику, агресивними конкурентами, орієнтуються на гнучке управління маркетингом з використанням ситуативних планів.

*Особливості діяльності компанії, життєвого циклу товарів.* Через зміни у зовнішньому середовищі (наприклад, зміну ринкових умов), можливостей компанії (наприклад, випуск нових товарів), періоди маркетингових планів для різних компаній можуть змінюватися, крім того, потребуючи негайного оцінювання та перегляду плану маркетингу.

*Вибору планування.* Під час розроблення маркетингових планів визначаються особливості діяльності організації, традиції та «смаки» керівників.

Для отримання повного опису системи планування маркетингу необхідно, щоб:

- керівник бізнесу розумів основи процесу планування та підтримував його;
- керівництво знайшло способи поєднання системи планування та інших бізнес-процесів;
- стратегічне планування та маркетинговий план мають бути частиною всього процесу планування.

Система маркетингового планування містить підсистеми стратегічного планування, засновані на наявності в компанії кількох напрямів маркетингової діяльності, і тому його основним завданням є виявлення найперспективніших і найпривабливіших з метою пришвидшеного розвитку, та планування маркетингу (перспективного, оперативного (поточного чи тактичного)), що містить розроблення деталізованих планів реалізації стратегічного плану компанії для кожного стратегічного господарського підрозділу (СГП).

## 5.5. Маркетинговий план як результат маркетингового планування

Результатом послідовного процесу планування маркетингу є маркетинговий план.

Класифікаційних ознак поділу маркетингових планів доволі багато. Вони різняться залежно від мети. Класифікацію маркетингових планів за найпоширенішими класифікаційними ознаками показано на рис. 5.4.



Рис. 5.4. Класифікація маркетингових планів

Однією з класифікаційних ознак є рівень управління. Вони поділяються на плани для вищого керівництва та плани для середніх та нижчих рівнів.

Плани вищого керівництва є більш офіційними, всеосяжними, визначаючи напрям розвитку компанії.

Плани середнього та низького рівнів чітко визначені та детально розроблені з урахуванням конкретних обставин чи проблем кожного ринку.

Наступна ознака – термін дії. Вона передбачає поділ маркетингових планів на:

- короткострокові, які розробляються на квартал і коротший період. Вони мають встановлені цілі і заходи щодо їх досягнення;
- середньострокові, на основі довгострокових маркетингових планів та досліджень ринку протягом одного року, півроку;

– довгострокові – головним завданням є створення маркетингових рішень, які будуть працювати деякий час, а їх термін дії – 3–5 років.

Наступна ознака – за масштабами вирішення проблем маркетингу, згідно з якою виділяють стратегічні, тактичні та оперативні плани маркетингу.

Метою стратегічного планування є виявлення найбільш перспективних напрямів організації шляхом ефективного використання наявних ресурсів для забезпечення зростання чи успіху компанії.

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

Оперативне планування охоплює планування всіх ключових маркетингових заходів, тобто перелік продуктів, розподіл, просування на ринку, стратегії розвитку для підтримки зміни цін.

За охопленням об'єкта планування розрізняють план для окремих продуктів; інтегрований план; план дослідження ринку; план обороту товарів; план маркетингових заходів; план інформаційного забезпечення маркетингу тощо.

За способом складання плани поділяють на:

1) централізовані, які розробляє вище керівництво для нижчих ланок;

2) децентралізовані, їх розробляють нижчі ланки для схвалення вищим керівництвом.

За структурою виокремлюють такі види маркетингових планів:

- повний план містить всі можливі розділи плану;
- базисний орієнтується на окремі ринки чи окремі товари;
- план змін у часі оцінює поточні ринкові позиції, що є першим кроком у підготовці повного маркетингового плану для різних продуктів, щоб визначити, які з них є найбільш привабливими;
- план для нового товару включає маркетингові дослідження щодо нового товару, на основі розмірів ринку, конкуренції, бюджету.

На додаток до наведених на рис. 5.4 ознак і видів маркетингових планів виділяють і інші класифікаційні ознаки, а саме:

- за метою планування маркетингу: план організації управління, план розроблення проекту, план розроблення нового продукту тощо;
- за способом розроблення плану: план товарної політики, план цінової політики, план реалізації товару, план маркетингових комунікацій і т.д.

Розмаїття маркетингових планів викликане, насамперед, змінами, що відбуваються в маркетинговому середовищі. Тому у відповідь на ці зміни маркетингологи повинні шукати нові способи планування маркетингу і, як наслідок, використовувати нові типи маркетингових стратегій.

Не існує єдиного маркетингового плану, який підходить для будь-якого виду бізнесу. У кожному конкретному випадку він визначається бізнес-моделлю, особливостями продукту та конкурентним середовищем.

Тому в різних компаніях маркетингове планування здійснюється по-різному. Це стосується і змісту плану, і термінів, і послідовності розроблення плану, і організації планування загалом. Тому, іноді маркетинговий план – це розширений бізнес-план. В іншій ситуації маркетинговий план може ґрунтуватися на всебічному розгляді бізнес-плану, який містить вироблення інтегрованої стратегії, яка включає всі ринки та товари компанії.

Маленькі компанії взагалі можуть не складати маркетинговий план. Їх плановим документом є бізнес-план, який включає окремі напрями розвитку, зокрема і план маркетингу.

Багато компаній створюють окремі проєктні документи для кожної товарної лінії. Тому одночасно реалізуються декілька планів маркетингу. Хоча ці плани можуть бути зведені в єдиний плановий документ.

#### **Контрольні запитання та завдання**

1. Охарактеризуйте поняття «маркетингове планування» та сформулюйте його принципи, функції і завдання.
2. Опишіть принципи маркетингового планування.
3. Які основні методи планування?
4. Назвіть етапи маркетингового планування. Охарактеризуйте схему, що відображає процес маркетингового планування.
5. Опишіть комплекс проблем та варіанти їх вирішення за допомогою підходу «10S».
6. Опишіть систему маркетингового планування.
7. Охарактеризуйте сутність маркетингових планів та наведіть їх класифікацію.
8. Які особливості маркетингового планування?

#### **Практичні та ситуаційні завдання**

*Завдання 1.* Охарактеризуйте цілі маркетинг-міксу, його завдання, а також тактику і стратегію діяльності підприємства. Підприємство виберіть самостійно.

*Завдання 2.* Компанія поставила перед собою цілі, які за своїм змістом і характеристиками пов'язані: зі збільшенням прибутку; із застосуванням засобів стимулювання продажу; з розроблення нової продукції; зі збільшенням кількості та інтенсифікацією зусиль торгових агентів; зі значними витратами на просування.

Потрібно визначити, з чим пов'язана діяльність компанії. Відповідь обґрунтуйте. Для цього із запропонованих варіантів необхідно вибрати один:

1. Компанія виробляє продукцію виробничо-технічного призначення.
2. Компанія займається виробництвом споживчих товарів.
3. Компанія діє у сфері послуг.

#### **Тестові завдання**

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

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

*2. Під час формулювання цілей використовують такий метод планування:*

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

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

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

4. За рівнем управління розрізняють такі види маркетингових планів:

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

5. Поняття «10S» успішного маркетингового планування передбачає:

- а) комплекс проблем маркетингового планування і визначення варіантів їх вирішення;
- б) основні етапи процесу маркетингового планування;
- в) чинники системи маркетингового планування;
- г) розподіл систем маркетингового планування.

## **Розділ 6**

### **МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ**

#### **6.1. Сутність маркетингової стратегії**

Сучасна світова економіка спричинює нові потреби. Це пояснюється тим, що існує жорстка конкуренція і необхідно гнучко реагувати на поточні зміни на ринках та в галузях промисловості. Водночас успіх бізнесу залежить від його здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі: прогнозувати та змінювати характер бізнесу, просувати та поставляти нові продукти, точно визначати сфери інвестицій.

Досягнення майбутнього успіху компанії можливе лише за умов розроблення та дотримання конкретного, повного плану довгострокового курсу розвитку, а саме її 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». Із грецької «стратегія» – це мистецтво генерала.

На сьогодні «стратегію» трактують як:

– комплекс довгострокових заходів щодо побудови, зростання та функціонування бізнесу;

– система дій, заходів та рішень, спрямованих на досягнення майбутніх результатів;

– підхід до ефективного розподілу ресурсів для забезпечення тимчасового розвитку бізнесу в мінливому зовнішньому середовищі.

Визначення стратегії компанії залежить від конкретних обставин. Однак існує кілька загальних підходів до формування стратегій. Стратегії поділяються за різними ознаками:

1) за спрямованістю:

– скоординовані стратегії – використовуються при мінливому зовнішньому середовищі;

– наступальні стратегії – використовуються, якщо існує ситуація швидкої інтеграції до змін, для досягнення розвитку або збереження лідерства;

– оборонні стратегії – це спостереження за діями провідних компаній на ринку, які в короткостроковій перспективі дають змогу відтворити успіх цих компаній і вийти на ринок після них без претензій на ключові позиції;

– абсорбуючі стратегії – імітація дій лідерів на ринку і спрямування основних зусиль на забезпечення виробничого процесу;

– стратегії деінвестування (ліквідація) – скорочення виробництва товарів, зменшення зв'язків із ЗМІ, відмова від стимулювання продажу;

2) за масштабом:

– локальні стратегії – спрямовані на внутрішні зміни в компанії;

– глобальні стратегії – покликані змінити не тільки внутрішню структуру компанії, а й призводять до змін у зовнішньому середовищі;

3) за рівнями:

– корпоративні стратегії, що визначають загальний напрям зростання бізнесу та маркетингової діяльності;

– конкурентні стратегії – забезпечують довгострокову перевагу господарським підрозділам;

– функціональні стратегії – стратегії фінансів, виробництва, маркетингу, персоналу, які розробляються функціональними підрозділами на засадах корпоративної та конкурентної стратегій;

– ділові стратегії – розробляються для кожного бізнесу або сфери діяльності. Ділова стратегія показує, як компанія планує

конкурувати на певному товарному ринку, кому і за яку ціну вона буде продавати товар. Тому таку стратегію називають ще стратегією конкуренції. Очевидно, що бізнес-стратегія для конкретно взятих товарів буде відрізнятися від стратегії для інших товарів. Для компаній з одним видом діяльності корпоративна стратегія збігається з діловою стратегією.

Загалом, структура стратегій підприємства складається з рівнів, кількість яких залежить від характеру бізнесу. Багатогалузеві компанії розробляють чотирирівневу стратегію, а вузькопрофільні компанії – трирівневу стратегію.

Типи стратегій компанії та місце в ній маркетингової стратегії подано на рис. 6.1.



Рис. 6.1. Типи стратегій компанії за рівнями стратегічних рішень

Тип стратегії визначається об'єктом, для якого вони розробляються.

Корпоративна стратегія розробляється для компанії і являє собою загальний план управління, який визначає дії з досягнення певних позицій у різних галузях і процедури управління окремими видами діяльності.

Корпоративна стратегія передбачає три основних завдання:

- створити (вибрати) основну діяльність бізнесу та його стратегічних бізнес-одиниць (СБО);
- встановити конкретну роль кожного СБО та кожного підрозділу в реалізації стратегії;
- визначити розмір та засоби розподілу ресурсів між СБО та іншими підрозділами.

До корпоративних стратегій належать використання моделей Бостонської консультативної групи (BCG), McKinsey – General Electric, матрицю PIMS та ін.

Типові корпоративні стратегії наведені в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

### Корпоративні стратегії

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

Конкурентна стратегія дає можливість отримати конкретні показники для порівняння позиції компанії. Кожна компанія орієнтується на власну стратегію конкуренції, щоб знайти правильне місце та отримати вигоду від конкуренції. Прибуток заохочує конкурентів розробляти власні стратегії.

Конкурентні стратегії передбачають два різних підходи (стратегії зростання та скорочення), які пов'язані зі змінами певних



факторів: продукту, маркетингу, торгівлі, корпоративного середовища в цій галузі, технологій.

Перша група – стратегії зростання – використовуються у швидкозростаючих галузях, де технології стрімко змінюються і щорічно спостерігається приріст у діяльності.

До конкурентних стратегій зростання належать:

1) стратегії концентрованого зростання – пов'язані зі зміною товару або ринку. Конкретними типами таких стратегій є:

– стратегії проникнення і посилення позицій на ринку (збільшення частки ринку, залучення нових споживачів, пошук нових можливостей використання товару);

– стратегії розвитку ринку (вихід на нові сегменти, нові територіальні ринки);

– стратегії розвитку товару (впровадження нових товарів, модифікація асортименту, вдосконалення параметрів продукції);

2) стратегії диверсифікованого зростання – застосовуються, коли компанія не може розвиватися на конкретному ринку з певним товаром у межах певної галузі. Стратегіями диверсифікованого зростання є:

– стратегія концентричної диверсифікації (пошук нових видів діяльності одного і того самого рівня);

– стратегія чистої диверсифікації (освоєння абсолютно нових видів діяльності);

– стратегія конгломеративної диверсифікації (збільшення продажу нових товарів на традиційних ринках; збільшення продажу нових товарів на нових ринках).

Стратегії концентрованого і диверсифікованого зростання висвітлені в матриці Ансоффа;

3) стратегії низького зростання – використовуються багатьма компаніями, які вже мають стійкі технології. Цілі розвитку визначаються «від успіху» і пристосовуються до мінливих обставин. Це найпростіший і найнебезпечніший спосіб.

Друга група – конкурентних стратегій – це стратегії скорочення. Вони виникають, коли компанія прагне до реорганізації сил після тривалого періоду зростання або коли необхідно підвищити ефективність, тобто під час падіння попиту або у разі великих економічних змін. До цієї групи належать:

1) стратегія останнього засобу – використовують тоді, коли показники діяльності компанії набувають стійкої тенденції до погіршення;

2) стратегія ліквідації;

3) стратегія «збирання врожаю»;

4) стратегія скорочення виробництва;

5) стратегія скорочення витрат.

Конкурентні стратегії, залежно від бізнес-середовища на ринку, можуть бути представлені чотирма матрицями: матриця конкурентних сил; матриця конкурентних стратегій М. Портера; матриця Ф. Котлера (матриця конкурентних переваг); матриця реакції конкурентів.

Функціональні стратегії розробляються для кожної з функціональних підсистем (філій, підрозділів, служб). Вони визначають стратегічний напрям конкретної системи управління бізнесом, що забезпечує досягнення цілей, а також управління загальними процесами реалізації бізнес-стратегій компанії. Роль функціональних стратегій полягає в підтримці загальної ділової стратегії і конкурентоспроможності компанії.

Маркетингова стратегія є найважливішою функціональною стратегією, оскільки вона забезпечує ринкову спрямованість компанії. Ця стратегія має дві основних складові – виробництво і маркетинг. Співвідношення цих складових дає змогу компаніям працювати зі старими товарами на нових ринках, та з новими товарами на освоєних ринках.

Існують різні способи визначення терміна «маркетингова стратегія», а саме:

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

• маркетингова стратегія – це способи досягнення маркетингових цілей у комплексі маркетингу;

• маркетингова стратегія – вектор ділової активності у створенні ринкових позицій будь-якої компанії;

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

Отже, основною метою маркетингової стратегії є поєднання маркетингових цілей компанії з її сильними сторонами, потребами клієнтів, використанням слабких конкурентних можливостей та їх конкурентних переваг. У процесі формування маркетингової стратегії можна виділити вхідні та вихідні елементи (рис. 6.2).

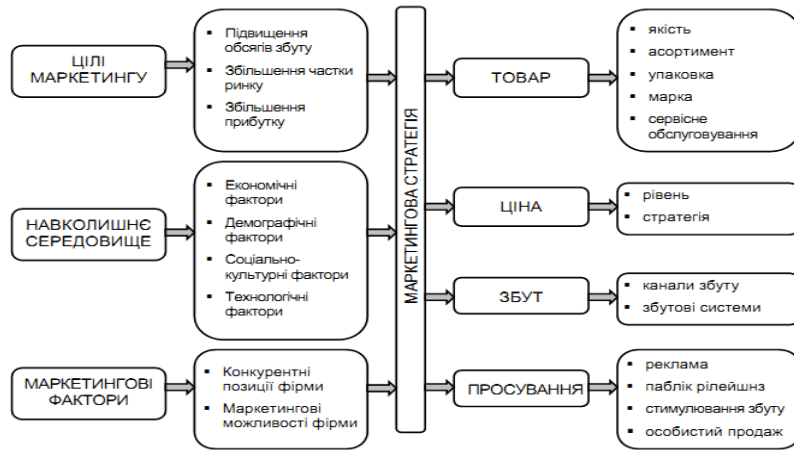


Рис. 6.2. Формування маркетингової стратегії

Вхідні елементи – це фактично аналіз, який передусе розробленню маркетингової стратегії. Отже, йдеться про фактори маркетингового середовища і цілі підприємства. Маркетингові цілі пов'язані з двома аспектами діяльності компанії – товарами та ринком.

Вихідний елемент – це стратегічні рішення щодо комплексу маркетингу, який включає чотири складові – товар, ціну, збут та просування.

Маркетингові стратегії є основою для розроблення стратегічного плану маркетингу, яка є базовим документом, що регулює та координує діяльність усіх секторів бізнесу з метою ефективної діяльності.

## 6.2. Види маркетингових стратегій

Основна мета всіх виробників на ринку – отримання прибутку, але немає єдиної стратегії її реалізації, яка буде прийнятною для всіх компаній.

Різноманітність маркетингових стратегій пояснюється відмінностями в її елементах – у конкурентних позиціях компанії, їх маркетингових цілях, фінансових, виробничих можливостях та персоналі.

Маркетингові стратегії поділяють такими ознаками:

1. За елементами комплексу маркетингу виокремлюють:

Товарні стратегії, орієнтовані на вирішення питань щодо розроблення та впровадження нових товарів (інноваційна стратегія), їх обслуговування й удосконалення (стратегія варіації), вилучення застарілого товару з ринку (стратегія елімінації).

Цінові стратегії, які включають два типи стратегій – стратегію високих цін або «зняття вершків» (встановлення високих цін 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 підвищенням цін).

Стратегії розподілу – стратегія інтенсивного розподілу (реалізація товарів через велику кількість торгових точок), стратегія селективного розподілу (вибіркове укладання угоди з посередниками, які зацікавлені в реалізації товару), стратегія ексклюзивного розподілу (посередникам надається право продажу товару на певному регіональному ринку).

Стратегії просування – стратегія проштовхування товару (інтенсивне стимулювання посередників для просування товару і стратегію притягування споживачів (основні комунікаційні зусилля зосереджені на кінцевих споживачах)).

2. Залежно від загального стану компанії та її маркетингових орієнтирів існує три основних маркетингових стратегій:

– стратегія виживання – це оборонна стратегія, яка використовується в умовах кризи економічної діяльності компанії, тобто під час банкрутства. Основною метою цієї стратегії є подолання труднощів шляхом перегляду та коригування всіх інструментів маркетингу компанії (продукту, цінової політики, розподілу та просування);

– стратегія стабілізації – використовується у разі раптового або несподіваного спаду основних показників компанії або в ситуації, коли розвиток бізнесу змінюється. Ця стратегія зосереджена на

балансі показників та їх подальшому розширенні та переході до стратегії зростання;

– стратегія зростання – передбачає зростання обсягів продажу, прибутку та інших показників компанії. Своєю чергою, вони поділяються на такі різновиди:

- маркетингові стратегії інтенсивного зростання – передбачають досягнення маркетингових цілей шляхом збільшення наявних ресурсів. Актуальні для компаній, 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 товарних позицій), стратегію розвитку ринку (впровадження існуючих товарів підприємства на нові ринки) та стратегію розвитку товару (розроблення нового товару для існуючих сегментів ринку);

- маркетингові стратегії інтегративного зростання – поєднання зусиль компанії з іншими компаніями щодо збільшення продажів, частки ринку та прибутку. Компанія може об'єднати зусилля з посередником (стратегія прямої інтеграції), постачальником (стратегія зворотної інтеграції); постачальниками і посередником (стратегія вертикальної інтеграції), конкурентами (стратегія горизонтальної інтеграції);

- маркетингові стратегії диверсифікації – передбачають вихід компанії в нові сфери бізнесу. Розрізняють такі стратегії диверсифікації: концентричну – передбачає виготовлення компанією нової продукції, яка пов'язана технологічно або комерційно; горизонтальну – для існуючих клієнтів випускаються нові товари, не пов'язані з наявними товарами технологічно; конгломеративну – освоєння нових видів діяльності, не пов'язаних з наявними ні технологічно, ні комерційно.

3. Залежно від сегментації ринків збуту розрізняють:

– стратегію недиференційованого маркетингу – передбачає, що компанія виходить на ринок з єдиним товаром і розробляє єдиний комплекс маркетингу, концентруючи увагу на загальних потребах споживачів;

– стратегію диференційованого маркетингу – передбачає освоєння декількох ринкових сегментів, для кожного з яких розробляється окремий товар і відповідний комплекс маркетингу. При застосуванні стратегії диференційованого маркетингу можуть бути

використані такі стратегії вибору цільового ринку: стратегія товарної спеціалізації (один товар пропонується різним ринковим сегментам); стратегія сегментної спеціалізації (компанія продає товари на одному сегменті); стратегія вибіркової спеціалізації (широкий асортимент товару для різних сегментів ринку); стратегія повного охоплення ринку (компанія пропонує широкий асортимент продукції для всіх груп споживачів);

– стратегія концентрованого маркетингу – зосередження компанії на одній ніші ринку та приваблива для невеликих підприємств з обмеженими ресурсами.

4. Залежно від конкурентних позицій компанії та її маркетингових орієнтирів розрізняють:

1) стратегії лідера, які можуть реалізовуватися за допомогою:

– стратегії розширення місткості ринку (залучення нових споживачів до товарів компанії, пошук нових потреб);

– стратегії збільшення ринкової частки за існуючої місткості (поліпшення якості товару, зміна товару, диверсифікація, завоювання цінового лідерства, вдосконалення збутової діяльності, підвищення ефективності рекламної діяльності, посилення інноваційного процесу, інтеграція);

– стратегії захисту ринкових позицій (фланговий захист, позиційний захист, мобільний захист, попереджувальний захист, стратегія відступу);

2) стратегії претендентів на лідерство, які можуть реалізовуватися за допомогою:

– стратегії фронтального наступу (челенджер атакує лідера по всіх позиціях, по комплексу маркетингових засобів загалом);

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

– стратегії обхідного наступу (використання слабких сторін конкурента, що має на меті не тільки підірвати, а й зламати певні позиції конкурента);

3) стратегії послідовників, які можна реалізувати за допомогою:

– стратегії копії (використання різноманітних маркетингових стратегій лідера 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:

– стратегію підтримки позицій (компанія підтримує свої позиції в ніші);

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

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

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

5. За ознакою конкуренції (за М. Портером):

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

– стратегія диференціації, тобто товар компанії має відрізнитися від товарів конкурентів і бути неповторним для споживача. При цьому витрати і ціна не важливі;

– стратегія фокусування – концентрація діяльності компанії на одному (або небагатьох) сегментах ринку і завоювання на них цінового лідерства або диференціації.

6. Залежно від позиціонування за матрицею БКГ:

– стратегія інтенсифікації зусиль (вкладання ресурсів для збільшення частки ринку) для перспективних СГП, таких як «Знаки питання»;

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

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

– стратегія елімінації (вилучення СГП з портфелю товарів компанії («Собаки»)).

Існують і інші ознаки класифікації маркетингових стратегій. Однак вони або є похідними від загальних ознак, або не мають вираженого, самостійного об'єкта. Через різні маркетингові стратегії компанія стикається з дилемою вибору оптимальної стратегії.

### 6.3. Вибір оптимальних маркетингових стратегій

Успіх бізнесу на ринку багато в чому залежить від вибору правильної маркетингової стратегії. Це допоможе зменшити рівень невизначеності та ризику в маркетинговій діяльності та забезпечить зосередженість інструментів у пріоритетних сферах.

Таким чином, стратегічний вибір означає вибір способів, якими компанія буде виконувати покладені на неї обов'язки. Відповідь на це питання містить такі ключові кроки:

- Оцінювання поточної стратегії фірми.

- Аналіз можливостей бізнесу та визначення альтернативних стратегій маркетингу.

- Вибір оптимального варіанта стратегії маркетингу.

- Оцінювання вибраної маркетингової стратегії.

1. Процес вибору найкращої маркетингової стратегії починається з оцінювання стратегії компанії, що дасть чітке уявлення про поточний стан компанії та стратегію, яку вона використовує. Це дає можливість визначитися з наступними шляхами розвитку компанії.

Оцінку поточної стратегії вперше було розглянуто А. Томпсоном та Дж. Стріклендом. Вони виділили чинники, які необхідно проаналізувати для з'ясування поточної стратегії. Підходи цих авторів дали змогу сформулювати настанови для оцінювання існуючих стратегій:

- новизна ринку (старий та новий ринок);

- поділ ринку (локальний, регіональний, національний, глобальний);

- ступінь охоплення ринку (один сегмент, декілька сегментів, весь ринок);

- спосіб охоплення ринку (диференційоване, недиференційоване);

- ключова ціль (прибуток, збут, частка ринку, рентабельність);

- темпи росту (швидкий, помірний ріст, скорочення виробництва);

- концентрація стратегії на певному інструменті маркетингу (товар, ціна, просування, збут);

- відношення до конкурентів (нейтральне, лояльне, агресивне);
- ставлення до інновацій (інноваційність, адаптація).

2. Аналіз можливостей бізнесу та визначення альтернативних стратегій маркетингу. Вчені та експерти створили кілька прикладів аналізу портфеля бізнесу. Основні з них, які слід використовувати для просування маркетингових стратегій, такі:

модель І. Ансоффа «продукт–ринок»;

модель М. Портера, яка показує взаємодію конкуруючих сил на ринках;

матриця BCG (модель Бостонської консалтингової групи);

матриця McKinsey та «General Electric»;

модель життєвого циклу товару (ЖЦТ).

*Модель Ансоффа* – матриця «продукт–ринок», описана в 1966 р. (рис. 6.3). Вона призначена для визначення позиції товару на ринку. Це означає, що цілі компанії неможливо досягти за допомогою попередніх методів, тому важливо переглянути старі цілі або шукати нові стратегічні шляхи.

Товари/Продукти	Ринки	
	Існуючі	Нові
Існуючі	Розширення ринку ↓	Розвиток ринку ←
Нові	Розвиток продукту ↓	Диверсифікація ←

Рис. 6.3. Модель Ансоффа «продукт–ринок»

Відповідно до рис. 6.3 розглянемо такі стратегії:

1. Глибоке проникнення на ринок. Можливі шляхи її досягнення: збільшення споживання (збільшення об'єму упаковки, зниження цін), зацікавленість споживачів конкурентоспроможними товарами (надання пробних товарів, зниження цін, реклама).

2. Розвиток ринку: збут на нових регіональних, національних або міжнародних ринках; розширення властивостей товарів; нові сфери застосування старих виробів; зміни продукту для задоволення потреб різних сегментів споживачів.

3. Розвиток товару (інновації): абсолютні інновації (нові продукти на ринку); вдосконалені продукти (пов'язані зі старими); продукти, які є новими тільки для компанії.

4. Диверсифікація. Компанія переходить від своєї діяльності до нової. Процес виробництва включає продукцію, яка не має прямого відношення до минулих товарів.

Іншим прикладом моделі, яку пропонують використовувати для розроблення стратегій маркетингу, є *матриця М. Портера*. У 1975–1980 рр. під час повільного зростання та стагнації багатьох підприємств у багатьох галузях американської учений М. Портер розробив концепцію конкурентної стратегії. Ним виділено п'ять конкурентних сил:

– конкуренція в галузі – компанія завдяки низьким витратам отримує прибуток навіть тоді, коли діяльність її конкурентів призводить до збитків;

– споживачі – лідерство за витратами є захистом від конкуренції «сильних» покупців, які в процесі обговорення цін можуть знизити 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.

М. Портер побудував модель конкуренції (рис. 6.4) на основі чинників, які є найбільш значущими для конкурентної позиції компанії.

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

Рис. 6.4. Модель конкуренції М. Портера

Під час розроблення стратегій маркетингу часто використовують матрицю портфельного аналізу (модель BCG). Вона була розроблена в 60-х роках XX століття Бостонською консультативною групою та є найвідомішою та найпростішою. В ній розглядаються лише дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку.

Відносна частка ринку – це співвідношення між часткою ринку, яку займає товар компанії, і часткою ринку товару найбільшого конкурента. Ця змінна відкладається на горизонтальній осі і свідчить про рівень конкурентоспроможності. Вона вимірюється на основі обсягу тієї ж продукції, що продається лідером. Якщо фірма продає товару менше від лідера, то її бізнес попадає в праву половину матриці.

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

Матриця BCG описує чотири основних позиції товарів бізнесу (квадранти матриці), які отримали назви: «Важкі діти», «Зірки», «Дійні корови», «Собаки» (рис. 6.5).

Залежно від позиції бізнесу компанії, тобто в якому квадранті матриці він перебуває, обирається відповідна стратегія для даного бізнесу. Нині дана матриця постійно вдосконалюється. Крім того, розробляються нові матриці.

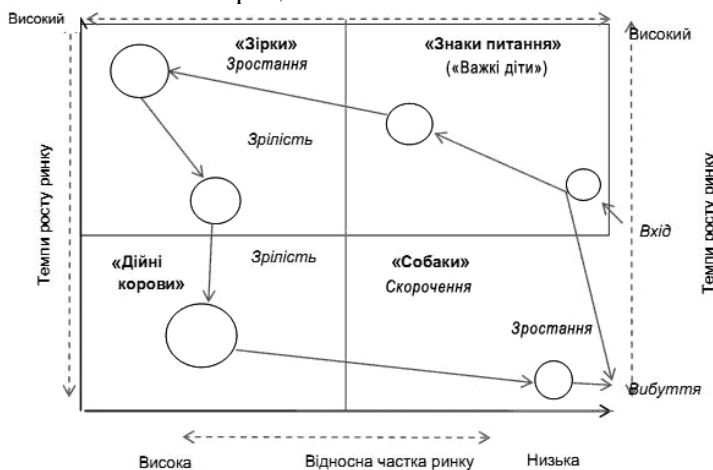


Рис. 6.5. Матриця портфельного аналізу компанії – BCG

Так, по суті, матриця Мак-Кінсі являє собою удосконалений варіант матриці BCG, хоча це вже багатогранна на відміну від двофакторної BCG. Її запропонувала консультативна компанія «McKinsey» на замовлення компанії «General Electric» у США.

У матриці Мак-Кінсі «відносна частка ринку» перетворюється на «конкурентоспроможність підприємства» (горизонтальна вісь), фактор «темп зростання ринку» – на «привабливість галузі» (вертикальна вісь).

У результаті матриця складається не з чотирьох, а з дев'яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку та конкурентну позицію СГП компанії на ньому. Її так і називають: «привабливість – конкурентоспроможність» (рис. 6.6).



Рис. 6.6. Матриця GE /McKinsey (привабливість галузі / конкурентна позиція)

Аналізуючи ринок, спочатку виокремлюють чинники, які відповідають найбільш заданим критеріям, та оцінюють їх, використовуючи три рівні – високий, середній і низький, а потім, по кожному рівню виявляють чинники, що характеризують конкурентну позицію компанії.

Під час розроблення стратегії поле матриці поділяється на три зони. Перша стратегічна зона охоплює квадранти 1, 2, 3 – зона росту. Квадрант 1 включає СГП, які діють на перспективному ринку і мають сильні конкурентні позиції; квадрат 2 – СГП, які мають сильні конкурентні позиції, але діють на ринку середньої привабливості; квадрат 3 – середні за конкурентним станом СГП,

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 нестійкому ринку; до квадранту 5 входять середні за рівнем конкурентоспроможності і за рівнем привабливості ринку СГП; квадрант 6 включає неконкурентоспроможні СГП, які діють на привабливому ринку. Для другої зони пропонується стратегія вибіркового розвитку, яка орієнтована 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; 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 вилучення з ринку.

Ще однією моделлю, яка може бути використана для розроблення стратегій маркетингу, є *модель життєвого циклу товару*. Модель життєвого циклу товару (ЖЦТ) будують у вигляді графіка, який показує обсяги продажу і прибутку за час перебування товару на ринку. Вона містить чотири фази: впровадження (В), ріст (Р), зрілість (З) і спад (С) (рис. 6.7).

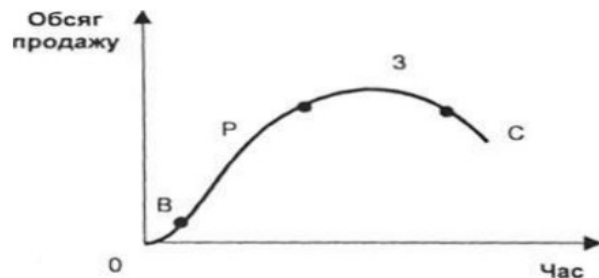


Рис. 6.7. Модель «Життєвий цикл товару»

Основна мета моделі – продовження часу існування товару на ринку. Оскільки різні товари знаходяться на різних стадіях ЖЦТ, тому розробляють карти ЖЦТ, де розміщують товари відповідно до

етапів, на яких вони перебувають. Такий підхід дозволяє зрозуміти положення товарів, правильно обрати цілі та стратегії товарної політики компанії.

У процесі аналізу портфеля бізнесу можна виявити багато альтернативних стратегій. Оскільки бізнес-середовище різноманітне і дуже динамічне, то вибір стратегій стає необхідністю і важливим чинником. Немає варіантів, які можуть бути оптимальними для всіх ситуацій одночасно. Тому постає питання, який варіант стратегії є найкращим.

На вибір стратегій впливають такі чинники:

- стан галузі і позиція компанії;
- розмір компанії;
- привабливість ринку;
- конкурентні переваги компанії;
- стратегії конкурентів;
- цілі, місія, потенціал компанії, особливості продукції;
- етап життєвого циклу компанії;
- витрати на виробництво і збут;
- кваліфікація і якісний склад персоналу.

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

- реалістичність маркетингової стратегії (можливість її впровадження; якість інформації, яка використана під час розроблення стратегії);
- наявність достатніх ресурсів для реалізації маркетингової стратегії (матеріальних, фінансових, технічних, кадрових);
- можливість досягнення запланованих показників маркетингової діяльності (обсягу продажу, частки ринку, прибутку);
- рівень ризику (види ризиків, можлива величина втрат, зміст антиризикованих заходів).

Вибирати й оцінювати стратегії можна двома способами: використання комп'ютерної програми та «вручну» експертним методом.

#### 6.4. Маркетингові стратегії малих компаній

Діяльність малого бізнесу на ринку пов'язана з суттєвими проблемами. Але через їх основну перевагу – гнучкість, тобто можливість швидко перепланувати свою діяльність, малі

підприємства мають певні переваги. Малі компанії використовують чотири основних види стратегій (рис. 6.8).

ФОРМА ІСНУВАННЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА	Незалежна від великого підприємства (суверенітет)	1. «Удаваний гриб» Стратегія копіювання	2. «Премудрий піскар» Стратегія оптимального розміру
	Пов'язана з великим підприємством (симбіоз)	4. «Хамелеон» Стратегія використання переваг великих підприємств	3. «Жалюча бджола» Стратегія участі у продукті великого підприємства
		Подібний до товару великого підприємства	Оригінальний товар

Рис. 6.8. Види стратегій малих компаній

1. Стратегія копіювання – оригінальний продукт, захищений авторським правом – марочний продукт великої компанії, вироблений малими компаніями. Конкуренція гарантується низькими цінами продажу. Ризик – зниження якості порівняно з оригіналом.

2. Стратегія оптимального розміру використовується в галузях, де оптимальним є мале підприємство (торгівля, сфера обслуговування).

3. Стратегія участі в продукті великої компанії – малі компанії виробляють комплектуючі складних виробів однієї або кількох великих компаній.

4. Стратегія використання переваг великої компанії – мала компанія вступає у систему договірних відносин з великою та одержує право керувати ринком від її імені та під її торговою маркою (франчайзинг). Франчайзинг найчастіше використовують у роздрібній торгівлі та закладах харчування.

Стратегії малих компаній спрямовані на зведення до мінімуму гостроти конкуренції з великими компаніями та якнайкраще використання їх гнучкості.

### 6.5. Стратегії зростання середніх компаній

Середні компанії дотримуються спеціалізації на ринковій ніші. Ринкова ніша для середніх компаній – це засіб конкурентної боротьби з великими компаніями. Середні компанії можуть

вибрати одну з чотирьох видів стратегій зростання залежно від темпів їх зростання та темпів зростання ринкової ніші (рис. 6.9).

ТЕМПІ ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВ	Помірні	Стратегія збереження	Стратегія пошуку загарбника
	Пришвидшені	Стратегія виходу за межі ніші	Стратегія лідерства у ніші
		Помірні	Пришвидшені

ТЕМПІ ЗРОСТАННЯ НІШІ

Рис. 6.9. Стратегії зростання середніх компаній

Стратегія збереження спрямована на збереження поточного стану бізнесу, оскільки немає необхідності розширювати діяльність або можливості до цього. У цій стратегії існує ризик втратити нішу через зміну попиту.

Стратегія пошуку загарбника – через брак коштів, щоб утримати свої позиції в ніші, середній бізнес шукає велику компанію, яка може поглинути його, але при цьому залишатися вільним підрозділом та зберегти свою нішу на ринку.

Стратегія лідерства ніші можлива у двох випадках:

1) компанія зростає так само швидко, як ніша, даючи їй можливість стати провідною компанією та не допустити конкурентів у нішу;

2) компанія повинна мати достатньо ресурсів для підтримки швидкого зростання.

Стратегія виходу за межі ніші діє лише в тому випадку, якщо межі ніші вузькі для компанії. Щоб конкурувати поза нішею, компанія повинна виділити достатньо грошей та інших ресурсів у ніші.

### 6.6. Стратегії зростання великих компаній

Великий бізнес має можливість здійснювати масове стандартизоване виробництво та розширення сфери діяльності. Однак це зменшує гнучкість їх роботи. Залежно від темпів зростання та рівня різноманітності продукції, великі компанії



можна поділити на три групи: «Горді леви», «Могутні слони», «Незграбні бегемоти». Характеристики цих компаній подано на рис. 6.10 та у табл. 6.2.

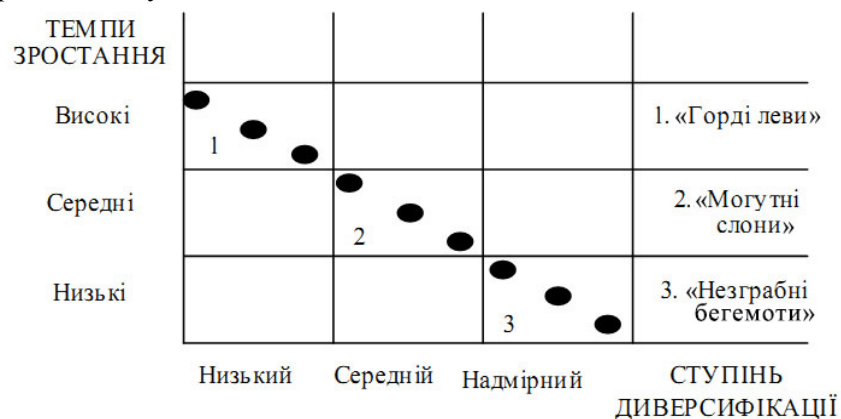


Рис. 6.10. Типи великих компаній

Таблиця 6.2

#### Характеристика великих компаній

Характеристика	«Горді леви»	«Могутні слони»	«Незграбні бегемоти»
Зростання	Пришвидшене	Середнє	Уповільнене
Профіль	Спеціалізація у важливому, перспективному великому сегменті	Широка диверсифікація у великому регіоні	Надмірна, безладна диверсифікація на багатьох ринках (сегментах)
Прибуток	Достатній для пришвидшеного зростання	Достатній для забезпечення стійкості ринку	Недостатній, може завдавати збитків

Стратегії для великих компаній слід відбирати на основі аналізу чинників, беручи до уваги результати портфельного аналізу різних видів бізнесу, а також характер реалізованих стратегій.

А. А. Томпсон і Дж. Стрікленд запропонували матрицю вибору стратегій залежно від динаміки зростання ринку і конкурентної позиції компанії (рис. 6.11).

ТЕМПИ ЗРОСТАННЯ РИНКУ	Високі	<p>Стратегічні можливості. Перегляд стратегії концентрації. Купівля іншого підприємства в тій же галузі (для підсилення конкурентних переваг). Вертикальна інтеграція. Диверсифікація. Злиття або продаж більш потужному підприємству. Закриття (остання можливість).</p>	<p>Стратегічні можливості. Продовження концентрації в одній галузі. Міжнародна експансія (якщо є можливість ринку). Вертикальна інтеграція (якщо це підсилювання конкурентної позиції). Диверсифікація у суміжні галузі (для перенесення досвіду і знань із базової галузі).</p>
	Низькі	<p>Стратегічні можливості. Перегляд стратегії концентрації. Злиття з конкуруючим підприємством. Вертикальна інтеграція. Диверсифікація. «Зняття вершків» та вихід з ринку. Ліквідація (якщо інші заходи не допомогли).</p>	<p>Стратегічні можливості. Міжнародна експансія (якщо є можливість ринку). Диверсифікація в суміжні галузі. Диверсифікація в нові галузі. Спільні підприємства в нових галузях. Вертикальна інтеграція. Продовження стратегії концентрації зростання за рахунок відвоювання частки у слабких конкурентів.</p>
		Слабка	Сильна
КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ			

Рис. 6.11. Корпоративні стратегії великих компаній

Таким чином, вивчивши види та особливості маркетингових стратегій різних типів компаній, необхідно ретельно підходити до вибору їх для застосування у практичній діяльності.

#### Контрольні запитання та завдання

1. Опишіть сутність і наведіть класифікацію стратегій.
2. Розкрийте зміст корпоративних стратегій. Наведіть приклади.
3. У чому полягає сутність маркетингової стратегії фірми?
4. Охарактеризуйте основні маркетингові стратегії за елементами маркетингового комплексу.
5. Опишіть сутність стратегій виживання, стабілізації, зростання.
6. У чому полягає сутність стратегій недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу?
7. Назвіть можливі конкурентні стратегії фірм та опишіть форми їх реалізації.

8. Визначте сутність, особливості застосування матриці Бостонської консультативної групи, матриці «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик».

9. Розкрийте зміст конкурентних стратегій компанії.

10. Розкрийте сутність процесу вибору оптимальних стратегій маркетингу.

11. Проаналізуйте маркетингові стратегії малих, середніх та великих компаній.

### Практичні та ситуаційні завдання

*Завдання 1.* Визначте, до якої з наведених альтернативних стратегій маркетингу належать ці характеристики:

№	Стратегія		Характеристика
1	Лідерства	А	Потребує глибоких маркетингових досліджень, прогресивних технологій, великих інвестицій, використання конкурентних переваг
2	Диференціації	Б	Потребує підвищення продуктивності праці, наявності додаткових виробничих потужностей, достатньої місткості ринку
3	Спеціалізації	В	Потребує широких маркетингових досліджень, можливих на гетерогенному ринку

*Завдання 2.* Визначте, до яких із наведених альтернативних стратегій маркетингу належать дані визначення:

№	Стратегія		Характеристика
1	Проникнення на ринок	А	Збільшення обсягів продажу товарів за рахунок пропозиції товарів-новинок новим споживачам
2	Розвитку ринку	Б	Збільшення обсягів продажу традиційних для підприємства товарів за рахунок збільшення кількості споживачів, частки ринку
3	Розвитку товарів	В	Збільшення обсягів продажу традиційних для підприємства товарів за рахунок їх пропозиції новим групам споживачів
4	Розвитку товарів і ринків	Г	Збільшення обсягів продажу товарів підприємства за рахунок інтенсифікації використання маркетингової товарної політики

### Тестові завдання

1. До якого типу стратегій підприємства належить маркетингова стратегія:

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

2. 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) розроблення окремого варіанта комплексу маркетингу для кожного сегмента.

3. Стратегія – це:

- а) господарська концепція управління;
- б) загальна модель дій, необхідна для досягнення довгострокових цілей шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства;
- в) конкретний очікуваний стан підприємства чи організації;
- г) основна мета існування підприємства.

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

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

5. Велика компанія має високі темпи зростання, але низький ступінь диверсифікації. Дана компанія належить до типу компаній:

- а) «Горді леви»;
- б) «Могутні слони»;
- в) «Незграбні бегемоти».

## Розділ 7

### СТРАТЕГІЧНЕ МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ

#### 7.1. Стратегічне маркетингове планування, його мета та завдання

З-поміж різних типів маркетингового планування важливу роль відіграє стратегічне маркетингове планування. Воно є особливо важливим в умовах економічної нестабільності.

У літературі існує багато визначень поняття «стратегічне маркетингове планування», а саме:

- це процес розроблення та впровадження генеральної програми дій компанії;
- це процес управління, спрямований на створення та підтримку відповідності між цілями бізнесу та можливостями компанії у сфері маркетингу;
- це процес формування місії і цілей компанії, вибір стратегій з метою забезпечення ефективної роботи компанії у майбутньому;
- це функція стратегічного управління щодо формування стратегій, розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища.

Ф. Котлер визначає стратегічне планування як процес управління при створенні та підтримці стратегічного моніторингу між бізнес-цілями, потенційними можливостями компанії. Найголовніше – процес створення та реалізації плану впровадження бізнесу.

Найважливішими завданнями є:

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

Отже, метою стратегічного планування є забезпечення ефективної діяльності компанії, покращання реакції компанії на зміну ринку та поведінку конкурентів, а предметом – вирішення питань про те, які продукти та напрями повинні бути освоєні компанією та як це можна зробити.

У процесі свого розвитку маркетингове планування пройшло два етапи. Спочатку було довгострокове маркетингове планування. Його головні проблеми полягали в такому:

- використання екстраполяційних тенденцій для передбачення майбутнього;
- деталізація і структуризація;
- ігнорування можливостей постійного впливу середовища маркетингу.

У цьому випадку компанія розглядалася як «закрита система».

Довгострокове планування було замінено стратегічним маркетинговим плануванням. Воно передбачає, що головні передумови успішної діяльності компанії знаходяться переважно в зовнішньому середовищі. В літературі є точка зору, що є і третій етап. Він називається стратегічним управлінням, яке включає стратегічне планування і тактико-оперативне управління маркетинговими стратегіями. Пояснюється це тим, що стратегічне маркетингове планування (другий етап) не завжди забезпечує зростання прибутку. Однак слід зазначити, що в систему маркетингового планування разом зі стратегічним плануванням входять також тактичне і оперативне планування. Тому виділення третього рівня недоцільно.

Великі компанії мають можливість розробляти та реалізовувати окремо як стратегічне, так і довгострокове маркетингове планування. У цьому випадку виокремлюють певні їх відмінності і особливості (табл. 7.1).

*Таблиця 7.1*

**Особливості стратегічного і довгострокового планування**

Параметри	Стратегічне маркетингове планування	Довгострокове маркетингове планування
Прогноз майбутнього	Шляхом стратегічного аналізу із застосуванням відповідних методів	Шляхом екстраполяції тенденцій
Умови застосування	Висока нестабільність зовнішнього середовища	Достатньо стійкі позиції компанії і стабільність зовнішнього середовища

Закінчення табл. 7.1

Параметри	Стратегічне маркетингове планування	Довгострокове маркетингове планування
Можливості переоцінки та зміни	Гнучкий механізм, який передбачає переоцінку та зміну початково розроблених концепцій з урахуванням чинників зовнішнього середовища	Більш жорсткий механізм, що відображає тенденції розвитку без урахування можливостей постійного впливу чинників зовнішнього середовища
Основне призначення	Спрямований на вирішення стратегічних завдань маркетингової діяльності	Деталізує завдання стратегічного плану, який є основою для розроблення поточних планів маркетингу
Охопленість підрозділів	Не розробляється для всіх підрозділів	Доводиться до всіх підрозділів
Очікуваний результат	Фінансові результати реалізації маркетингових стратегій	Встановлені завдання для підрозділів за всіма маркетинговими показниками
Носії ідей	Вищі рівні управління	Середні рівні управління
Вирішення маркетингових проблем	Глобальний підхід, відсутність деталізації та структуризації	Деталізація і структуризація
Сфера застосування	Широкий спектр альтернатив, які впливають із можливих змін у навколишньому середовищі	Обмежене коло альтернатив, сформоване на початку планування
Особливі акценти	Важливе місце відводиться аналізу перспектив підприємства з'ясування небезпек, можливостей	Часовий горизонт і деталізація маркетингових завдань для кожного підрозділу
Строки перегляду й уточнення	Відсутні нові можливості отримання значних вигод	Щорічно

Основною передумовою стратегічного маркетингового планування є створення передумов ефективної маркетингової діяльності на тривалий час. Повне розкриття сутності стратегічного маркетингового планування полягає у визначенні його мети та

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

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

Таким чином, метою стратегічного маркетингового планування є встановлення найбільш перспективних напрямів функціонування компанії на основі ефективного використання наявних ресурсів задля максимального задоволення потреб ринку і досягнення ефективної маркетингової діяльності компанії.

Завданнями стратегічного маркетингового планування є:

- визначення цілей і напрямів діяльності компанії;
- обґрунтування альтернативних варіантів реалізації напрямів роботи компанії;
- координація різних напрямів діяльності;
- оцінювання сильних і слабких сторін компанії, можливостей і загроз з боку маркетингового середовища;
- створення умов для ефективного розподілу ресурсів компанії;
- визначення та обґрунтування маркетингових дій;
- оцінювання маркетингової діяльності компанії.

Стратегічне маркетингове планування для компанії має низку переваг:

- забезпечує чітку координацію дій у бізнесі;
- забезпечує готовність компанії змінити ситуацію, що може статися раптово;
- дозволяє ефективно використовувати можливості компанії та спрямовувати їх пріоритетні потреби;
- забезпечує розуміння стратегічних проблем компанії і можливість їх успішного вирішення.

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

- 1) корпоративному;
- 2) стратегічної бізнес-одиниці (СБО);
- 3) окремого товару/марки.

Стратегічне маркетингове планування зазвичай застосовується для перших двох рівнів: корпоративного і рівня СБО. У тих випадках, коли компанія зосереджується на одному напрямі, перша та друга фази маркетингового планування збігаються. В різних ситуаціях компанії можуть формувати окремі стратегічні маркетингові плани на корпоративному рівні і рівні СБО.

Стратегічне маркетингове планування на корпоративному рівні здійснює вище керівництво. При цьому змістом плану є структура бізнесу, тобто види діяльності, які компанія повинна виконувати. Це важливе питання у довгостроковому плані зростання. Керівництво повинно визначити оптимальне співвідношення між бізнесом, який розвивається, і тими його видами, розвиток яких матиме місце в перспективі.

Стратегічним плануванням СБО займається керівництво підрозділів. За його розроблення відповідає менеджер СБО. Змістом маркетингового плану є номенклатура виробів цих структурних підрозділів. Менеджер СБО вирішує питання щодо розширення виробництва як існуючих товарів, так і випуску нового асортименту. Відповідно до плану зростання СБО здійснюється розподіл відповідних ресурсів між окремими товарами.

На рівні окремого товару/марки розробляються тактичні маркетингові плани на один рік. Складають їх менеджери з товару. Вони розробляють по кожному з них комплекс маркетингу і розподіляють між ними ресурси. Щоб отримати максимальну віддачу від цього, менеджери з товарів визначають найпривабливіші сектори на ринку та найкращі можливості в них.

Розглядаючи сутність стратегічного маркетингового планування, доцільно виділити організацію розвитку цих планів та часові рамки. В цьому контексті відомі два способи стратегічного маркетингового планування:

- «згори вниз»;
- «знизу вгору».

Для методу «згори вниз» характерним є:

- а) централізація процесу планування;
- б) воно здійснюється працівниками вищого керівництва;
- в) на корпоративному рівні приймаються рішення щодо розподілу ресурсів між СБО.

Планування «знизу вгору» передбачає:

- а) децентралізацію планування;
  - б) процес планування відбувається на рівні СБО;
  - в) стратегія ринку компанії будується на основі стратегій СБО. Недоліки планування «згори вниз»:
    - спосіб зорієнтований на оцінювання не зовнішніх, а внутрішніх переваг і недоліків компанії;
    - акцент робиться на примноженні капіталу, а не на задоволення потреб споживачів;
    - можуть бути ринкові прорахунки, які стосуються властивостей товару.
- Переваги методу планування «знизу вгору»:
- чітка орієнтація на ринкові можливості;
  - повне виявлення маркетингових можливостей.

Тому найкраще використовувати другий метод планування «знизу вгору».

Зазвичай стратегічне маркетингове планування охоплює період від трьох до п'яти років. У закордонній практиці останнім часом використовується трирічний термін. Часовий період стратегічного маркетингового планування залежить від багатьох факторів: галузевої приналежності компанії; розмірів компанії; ширини асортименту товарів; тривалості життєвого циклу товару тощо.

Отже, стратегічне маркетингове планування являє собою тричотирирічний план. Його цілі та завдання щорічно змінюються відповідно до зміни ринкових умов. Це забезпечує точність, ефективність та законність маркетингового плану. Таким чином, він діє як робочий документ, який дає змогу компанії рухатися у правильному напрямку.

## 7.2. Етапи стратегічного маркетингового планування

Етапи стратегічного маркетингового планування такі:

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

1. Визначення місії компанії.

Місія – це стисла і чітка форма вираження смислу створення компанії та її діяльності на ринку.

Її роль полягає в такому:

а) для споживачів – це переконливий засіб, за допомогою якого компанія приваблює їх, створює позитивне уявлення про свої товари;

б) для працівників – це стимулюючий засіб, який націлює їх на якісне виконання своїх обов'язків.

На визначення місії компанії впливають різноманітні фактори, а саме: особливості продукції, її номенклатура та асортимент; характер ринку та місце компанії на ньому; особливості маркетингового середовища фірми; можливості компанії; конкурентне положення на ринку.

Чітко визначена місія включає в себе п'ять складових: стратегічні наміри, цінності, характерні уміння, визначення ринку щодо цільових клієнтів, положення на ринку.

Стратегічні наміри – це бачення ситуації, якої компанія хоче досягти в майбутньому.

Цінності – це морально-етичні норми діяльності компанії.

Характерні уміння – це ключові навички, які підкреслюють її індивідуальність, неподібність до аналогічних компаній.

Визначення ринку – це клієнти, на яких зосереджена компанія.

Положення на ринку – це поєднання характерних умінь та визначення ринку. Тобто відображення в місії конкурентного позиціонування компанії.

Таким чином, місія визначає загальні орієнтири, напрями діяльності компанії, які відображають важливість її існування.

2. Проведення стратегічного аналізу середовища компанії.

Стратегічний аналіз – це спосіб реалізації системного та ситуаційного підходів під час вивчення різноманітних факторів, що впливають на процес планування маркетингу.

Стратегічний аналіз виконує такі функції:

- 1) описову;
- 2) пояснювальну;
- 3) передбачувальну.

Стратегічний аналіз містить такі елементи:

- об'єкт аналізу;
- цілі аналізу;
- конкретні прийоми аналізу;
- метод вивчення об'єкта;

- результати аналізу;
- системну модель об'єкта.

Методами стратегічного аналізу можуть бути:

- 1) метод розривів між цілями й результатами;
- 2) методи аналізу середовища підприємства (SWOT-, PEST-, SW-, SNW-, GAP-аналіз та ін.).

Метод розривів між цілями й результатами проводиться за такими напрямками:

- а) аналіз перспектив зростання шляхом виявлення майбутніх тенденцій, ризиків та можливостей;
- б) аналіз позицій у конкурентній боротьбі;
- в) аналіз очікувань при різних стратегіях та розподілу ресурсів між різними видами діяльності;
- г) аналіз шляхів диверсифікації, тобто оцінювання недоліків існуючого набору видів діяльності й визначення нових видів.

Результати аналізу дають змогу визначити потенціал компанії. Також реалізація цього рівня маркетингового планування допомагає зрозуміти, як компанія взаємодіє з навколишнім середовищем, виявити сильні та слабкі сторони стосовно зовнішніх можливостей та загроз.

Стратегічний аналіз середовища включає дослідження зовнішньої і внутрішньої ситуацій, SWOT-аналіз і визначення припущень. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ дає можливість керівнику оцінити позицію компанії.

Зовнішнє маркетингове середовище можна поділити на дві групи:

- макросередовище;
- мікросередовище.

До першої групи належать політико-правові, економічні, демографічні, технічні та технологічні ресурси, природні та міжнародні чинники.

У процесі аналізу макросередовища важливо дослідити:

- чинники, що найбільше впливають на діяльність компанії;
- інтенсивність впливу чинників;
- як можна використати в майбутньому результати аналізу.

Під час проведення цього аналізу в літературі рекомендується використовувати простий, але ефективний метод «5 + 5» (метод

Мескі). Він зводиться до того, що необхідно визначити п'ять найважливіших чинників бізнес-середовища компанії, які становлять для неї більший ризик або відкривають більші можливості. Щодо інтенсивності впливу кожного чинника, то вона визначається шляхом кількісної оцінки або ступеня важливості кожного з цих чинників. Остання може бути сильною, помірною, слабкою або нульовою. Форма впливу має двоякий характер: позитивний і негативний.

Мікросередовище компанії складають клієнти, постачальники, маркетингові посередники, конкуренти та контактні аудиторії. Предметом аналізу:

а) клієнтів є: ідентифікація клієнта та їх оцінка; визначення пріоритетних клієнтів; визначення змін у характері клієнтів; створення цінності для клієнта;

б) постачальників є: ефективність використання матеріально-сировинних ресурсів; обсяги поставок; динаміка цін на сировину, матеріали, комплектуючі; рівень відповідальності за виконання обов'язків; привабливість постачальників; конкурентна здатність постачальників;

в) посередників є: типи посередників; обсяг продажу; питома вага посередників у величині продажу компанії; частка продажу товарів компанії в обсягах реалізації виробів певного посередника; наявність конкурентів, які користуються послугами інших посередників;

г) конкурентів є: перелік основних конкурентів, їх продажі, частка продажів; рівень конкуренції на ринку; фактори, що впливають на конкурентоспроможність товарів компанії та конкурентів. Аналізуючи конкурентів, важливо розробити конкурентну карту бізнесу. Вона дозволяє встановлювати сильні та слабкі позиції компанії та її основних конкурентів;

д) контактних аудиторій є: визначати інформаційні джерела, що відображають діяльність контактної аудиторії; зміст зазначених матеріалів; характер реакцій різних кіл громадськості на маркетингову діяльність компанії; дії підприємства щодо усунення критичних зауважень із боку контактних аудиторій.

Для того, щоб результати аналізу були використані в стратегічному маркетинговому плануванні, їм необхідно надати спеціальної форми, якою є SWOT-аналіз. SWOT-аналіз має

висвітлити сильні та слабкі сторони бізнесу, а також можливості та загрози. SWOT-аналіз дає змогу створити перелік таких бізнес-планів, які можна використовувати в майбутньому.

Завершальною частиною є припущення. Їх кількість повинна бути обмеженою. Ці припущення можна поділити на дві групи:

а) припущення, пов'язані з мікросередовищем компанії:

– посилення конкуренції у зв'язку з появою на ринку нових підприємств, а отже, зменшенням вартості товарів;

– виведення конкурентом нового товару, що може призвести до зменшення частки ринку компанії;

– зміни товарного ринку;

б) припущення, пов'язані з макросередовищем:

– зміна валютного курсу;

– зміна відсоткових ставок та їх вплив на ділову активність;

– поява нових законодавчих актів;

– рівень інфляції та її вплив.

Зміст припущень, їх характер та кількісна оцінка впливають на прийняття рішень щодо маркетингових цілей.

3. Визначення маркетингових цілей і стратегій.

Маркетингові цілі відображають результати маркетингової діяльності. Вони слугують інструментом для надання місії певної конкретики.

Для того, щоб маркетингові цілі відповідали стратегічному плануванню, необхідно, щоб вони відповідали певним вимогам, а саме:

– ієрархічність цілей. Вони повинні встановлюватися для компанії загалом, структурних підрозділів, кожного товару, кожного працівника і бути скоординованими. Тільки в цьому випадку компанія досягне успіху;

– цілі повинні бути кількісно оцінені. Цільові установки мають виступати стимулюючим фактором діяльності компанії загалом та її структурних одиниць зокрема;

– завдання повинні бути обґрунтованими відповідно до цілей, тобто вони мають бути досяжними та реальними;

– цілі повинні бути мобільними та встановлені на рівні, що дозволяє ефективно та результативно використовувати наявні ресурси;

– конкретність цілей полягає у визначенні термінів їх досягнення;

– гнучкість цілей. По-перше, це пов'язано з термінами їх виконання, а по-друге, з можливими змінами в навколишньому середовищі компанії.

Якщо маркетингові цілі показують, що потрібно зробити, то маркетингові стратегії дають відповідь на те, як можна досягти своїх маркетингових цілей. Отже, стратегія визначає лише найпростіші шляхи досягнення цілей.

У сьогоdnішніх умовах стратегічне планування передбачає на етапі визначення стратегій виконання таких дій:

- 1) визначення поточної стратегії;
- 2) розроблення альтернативних стратегій;
- 3) вибір стратегії та її оцінювання.

Визначення поточної стратегії є дуже важливим, оскільки неможливо приймати рішення про майбутнє без чіткого уявлення про плани, які компанія використовує зараз.

Розроблення альтернативних стратегій маркетингу здійснюється на підставі різноманітних корпоративних, конкурентних та маркетингових стратегій. У нинішньому контексті впровадження менеджменту є дуже важливим, що забезпечує конкурентні переваги в мінливому середовищі. Однак немає єдиної стратегії для всіх компаній. Процес розроблення стратегії для кожної компанії унікальний тим, що залежить від маркетингової ситуації компанії, її потенціалу розвитку, її сильних сторін, того, як вона конкурує та багатьох чинників середовища, у якому вона перебуває.

Вибір та оцінювання обраної стратегії є одними із найважливіших кроків у стратегічному плануванні. Стратегій може бути багато, але найголовніше – вибрати ту, яка найкраще підходить для кожного ринку та товару, щоб вона відповідала маркетинговим цілям. Вибір планів визначається інтер'єром та екстер'єром. Вибір конкретної маркетингової стратегії багато в чому залежить від життєвого циклу продукту. Але обрана стратегія для будь-якої компанії повинна бути адаптована до швидкозмінного конкурентного середовища. Тому керівництво вибирає стратегію на основі аналізу ключових факторів: стан галузі, цілі компанії, інтереси та ставлення вищого керівництва, фінансові ресурси фірми, кваліфікація персоналу, зобов'язання фірми щодо

попередніх стратегій, рівень залежності від зовнішнього середовища, період часу.

Після завершення процесу вибору стратегії необхідно перевіряти доцільність досягнення поставлених цілей та визначених стратегій, використовуючи такі методи оцінювання, як обсяг продажу, частка на ринку, прибуток, витрати та ін.

Малкольм Макдональд пропонує шість моделей стратегічного планування, а саме:

– планова модель, де стратегічні рішення є результатом послідовного стратегічного пошуку оптимальних рішень щодо виявлених проблем;

– інтерпретативна модель. Вона є продуктом сукупності об'єднаних цінностей та ідей компанії;

– логічна модель, де стратегія ґрунтується на «стратегічних процесах», пов'язаних з різноманітними стратегічними питаннями;

– екологічна модель. Вона залежить від середовища і немає можливості зробити вільний вибір;

– політична модель, де стратегія проявляється через компроміс або конфлікт та пошук консенсусу між зацікавленими сторонами;

– інтуїтивна модель, де стратегія є результатом думки лідера і підтримується його прихильністю до цієї думки.

#### 4. Підготовка маркетингового стратегічного плану.

Із урахуванням результатів стратегічного аналізу середовища маркетингу, сформульованих цілей та обраних стратегій розробляється стратегічний маркетинговий план.

Отже, набір маркетингових цілей, стратегій та кроків для реалізації маркетингової стратегії становить стратегічний план маркетингу. В підрозділах компанії стратегії перетворюються на конкретні плани з окремих видів діяльності (рис. 7.1).

Стратегічний план – це набір фундаментальних рішень, спрямованих на адаптацію до мінливого середовища, вмілого використання нових можливостей на основі збору та розвитку інструментів управління.

Стратегічний маркетинговий план розробляється на 3–5 та більше років, описує пріоритети та сили, які будуть впливати на компанію, а також охоплює довгострокові цілі та головні маркетингові стратегії із зазначенням ресурсів, необхідних для їх реалізації.



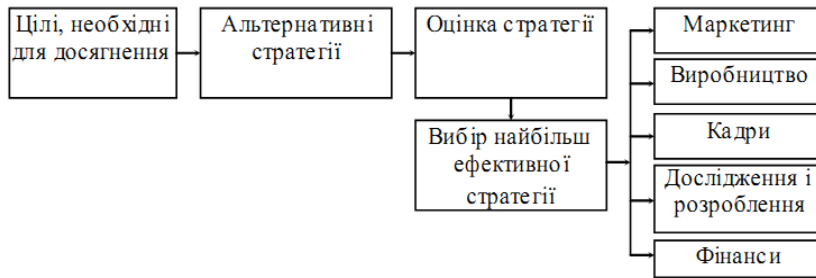


Рис. 7.1. Процес розроблення стратегічного плану в підрозділах компанії

Стратегічний маркетинговий план повинен містити такі розділи:

- 1) товарний план (асортимент і термін виробництва);
- 2) дослідження і розроблення нових товарів;
- 3) план збуту;
- 4) план комунікаційної діяльності;
- 5) план функціонування каналів розподілу;
- 6) план цін та їх зміни у майбутньому;
- 7) план маркетингових досліджень;
- 8) план функціонування системи розподілу;
- 9) план організації маркетингу.

Такий план може розроблятися для товарів, на регіональному рівні, орієнтуючись на групи споживачів.

#### 5. Складання бюджету.

Бюджет – це сума грошей, необхідна для реалізації стратегічного плану. Якщо їх розмір не дозволяє реалізувати певні стратегії, важливо знайти альтернативи, які можуть забезпечити успіх компанії.

Для розроблення бюджету використовують такі методи:

- відповідно до цілей і завдань (застосовується частіше, вимагає найбільших витрат на реалізацію стратегій маркетингу);
- розрахунок на основі цільового прибутку;
- у відсотках від виручки від реалізації (первинною є величина продажу, а розмір бюджету є вторинним, похідним. Має бути навпаки);
- на основі наявних у компанії коштів;
- на основі конкурентного паритету;

– шляхом встановлення величини приросту бюджету до його розміру в попередньому періоді.

### 7.3. Структура стратегічного плану маркетингу

Стратегічний маркетинговий план – це документ, який є результатом процесу стратегічного маркетингового планування і окреслює основні цілі маркетингу фірми та шляхи їх досягнення в планованому періоді.

Узагальнений вид стратегічного маркетингового плану має таку структуру:

1. Резюме.
2. Місія СБО.
3. Результати стратегічного аналізу:
  - а) кількісні результати діяльності СБО за три останніх роки;
  - б) огляд ринку;
  - в) аналіз товарів;
  - г) аналіз конкурентів;
  - д) припущення.
4. Маркетингові цілі та стратегії.
5. Бюджет (на 3 або 5 років).
6. Планові показники маркетингової діяльності.

Резюме містить стислу інформацію з ключових елементів стратегії.

У розділі «місія СБО» з урахуванням виду діяльності підрозділу вказуються його призначення, основні потреби, характерні компетенції та можливі напрями діяльності в запланованому періоді.

Однією з основних складових стратегічного маркетингового плану СБО є «результат стратегічного аналізу».

У першому підрозділі «кількісні результати діяльності СБО за три останніх роки» наводяться дані про продаж, дохід та виручку.

У другому підрозділі наведено детальний огляд ринку. У ньому подається інформація про ринок, його місткість, частки ринку, які займає СБО; обсяги продажу товарів на ринках та сегментах; кон'юнктура ринку; динаміка ринку; перелік маркетингових посередників. По кожному з них вказуються обсяги продажу товарів СБО та питома вага, а також SWOT-аналіз основних сегментів ринку.

У третьому підрозділі подано аналіз товарів. У ньому наведені дані SWOT-аналізу, який стосується всіх продуктів, можливостей та загроз, пов'язаних з товарами, що реалізуються на певних сегментах ринку, результати аналізу життєвих циклів товарів, матриця БКГ.

У четвертому підрозділі наведено аналіз конкурентів. У ньому необхідно вказати такі дані:

- перелік основних конкурентів;
- сегменти ринку, на яких діють конкуренти;
- обсяги їх продажу;
- карту конкурентних позицій на ринку.

Що стосується припущень, то в плані зазначаються кількісні їх значення.

П'ятий підрозділ стратегічного маркетингового плану містить інформацію про маркетингові цілі та стратегії. До нього входять такі складові, як: опис цілей і стратегій на кожен рік, які ґрунтуються на даних другого розділу плану. Маркетингові стратегії в плані потрібно згрупувати за двома напрямками:

- а) по елементах комплексу маркетингу;
- б) по цілях, на виконання яких вони спрямовані.

Наступний розділ плану – це бюджет. У ньому вказуються ресурси, які будуть залучені СБО для реалізації маркетингових стратегій.

Завершальним розділом стратегічного маркетингового плану СБО є планові показники маркетингової діяльності на трирічний період. Він містить інформацію про виручку, прибутки і витрати.

Другою різновидністю стратегічного маркетингового плану є консолідований стратегічний план маркетингу декількох СБО. Він є стратегічним маркетинговим планом компанії.

Консолідований стратегічний маркетинговий план включає:

- зміст;
- розділи:
  - а) резюме;
  - б) місія компанії (вона інтегрує місії СБО та відображає особливості компанії);
  - в) зміни в складі СБО, у якій вказують:
    - появу нових СБО;
    - ліквідацію існуючих СБО;
    - злиття чи укрупнення СБО;

г) оцінювання ринків. Для кожної СБО, включно з новими, наводяться: динаміка ринку, потенціал ринку, місткість ринку, конкурентні позиції, кон'юнктура ринку;

д) маркетингові цілі та стратегії. Визначають цілі СБО, обсяги продажу по СБО і загалом по компанії, а також вказують маркетингові стратегії, які забезпечують досягнення поставлених цілей;

е) бюджет визначають як для кожного СБО, так і для компанії загалом;

є) планові показники маркетингової діяльності. До них належать: прибуток, виручка, рентабельність.

### Контрольні запитання та завдання

1. Опишіть сутність, мету, завдання, значення та особливості маркетингового стратегічного планування.

2. Перелічіть етапи стратегічного планування маркетингу.

3. Визначте сутність, завдання, функції, елементи та вимоги стратегічного аналізу.

4. Охарактеризуйте сутність місії та її роль. Визначте стратегічну місію підприємства. Наведіть приклади.

5. Проаналізуйте етап стратегічного планування: розроблення, вибір та оцінювання стратегії.

6. Які основні розділи стратегічного плану?

7. Опишіть завдання, методи та послідовність розроблення бюджету маркетингу.

8. Охарактеризуйте розділи стратегічного маркетингового плану СБО.

9. Назвіть та охарактеризуйте розділи консолідованого маркетингового плану.

### Практичні та ситуаційні завдання

*Завдання 1.* Розробіть стратегічне дерево цілей для будь-якої компанії. Компанію виберіть самостійно.

*Завдання 2.* Виконайте будь-яким методом (PEST-, GAP-, SW-, SNW-аналіз тощо) стратегічний аналіз середовища компанії. Компанію виберіть самостійно.

*Завдання 3.* Проаналізуйте небезпеки і можливості ринку та запропонуйте шляхи уникнення або зменшення впливу небезпек на діяльність компанії. Компанію виберіть самостійно.

## Тестові завдання

1. Які з наведених нижче елементів належать до завдань стратегічного маркетингового планування:

- а) визначення цілей і напрямів діяльності фірми;
- б) призначення стратегічного маркетингового планування;
- в) засіб, за допомогою якого реалізується призначення зазначеного плану.

2. Прагнення стати світовим лідером у певній галузі – це:

- а) місія фірми;
- б) маркетингова мета фірми;
- в) маркетингова стратегія фірми.

3. Досягти в наступному році збільшення частки ринку на 20 % – це:

- а) місія фірми;
- б) маркетингова ціль фірми;
- в) маркетингова стратегія фірми.

4. Метою стратегічного планування є:

- а) забезпечення передумов ефективної діяльності компанії;
- б) координація рішень у галузі маркетингової діяльності;
- в) визначення альтернативних варіантів реалізації напрямів діяльності.

5. Завданням стратегічного аналізу є:

- а) виявлення закономірностей і тенденцій розвитку об'єкта дослідження;
- б) описання об'єкта дослідження, виявлення особливостей, закономірностей і тенденцій його розвитку;
- в) реалізація системного та ситуаційного підходів під час вивчення різних факторів впливу на процес стратегічного маркетингового планування;
- г) здійснення підприємством місії й досягнення цілей.

## Розділ 8

### ТАКТИЧНЕ І ОПЕРАТИВНЕ МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ

#### 8.1. Тактичне маркетингове планування

Маркетингове планування – одне з найважливіших завдань для компаній, які хочуть зміцнити свої позиції на ринку, оскільки дає змогу їм своєчасно досягати поставлених цілей, координувати певний рівень виконання кожного завдання та визначати найкращі шляхи підвищення конкурентоспроможності.

Планування маркетингу компанії може здійснюватися різними способами залежно від змісту плану, часу планування, послідовності розроблення та планування.

Зміст маркетингового плану також може змінюватися залежно від розміру завдань та основних цілей компанії. Іноді плани охоплюють широкий спектр завдань і зосереджені на довгостроковій перспективі, а інколи вони є простими та містять інформацію про проведення конкретних маркетингових заходів. Такі детальні плани включають стратегічні та оперативні плани.

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

Тактичне планування спрямоване на деталізацію, коригування, доповнення, або ж уточнення стратегії. Тобто, тактика – це одна з форм вираження стратегії. Тактика маркетингу тісно пов'язана з формуванням та реалізацією цілей компанії на конкретному ринку за визначеною номенклатурою товарів у певний період часу. Тактика формується на основі стратегії маркетингу та упорядковує маркетингові заходи, які забезпечують найкращі шляхи досягнення стратегічних цілей.

Тактичний план посідає проміжне місце між довгостроковим стратегічним і короткостроковим оперативним планами і розробляється на один рік з подальшим коригуванням.

У маркетинговому менеджменті тактичному плануванню відводиться особлива роль, оскільки менеджери, передусім, зосереджуються на тактиці виконання маркетингових завдань для досягнення загальних стратегічних цілей. Зрештою, тактичний

план показує, що необхідно зробити для реалізації будь-якої стратегії.

Тактичний план відіграє важливу роль у процесі прийняття бізнес-рішень. По-перше, аналіз кон'юнктури ринку повідомляє персонал про важливі поточні проблеми, а також надає інформацію, одержану за рік. По-друге, він спрямований на нагадування менеджерам про поставлені цілі, перспективи ринкової кон'юнктури.

Тактичне планування відрізняється від розроблення і реалізації стратегічного планування. Ознаки таких відмінностей наведено в табл. 8.1.

Таблиця 8.1

**Характерні ознаки стратегічного і тактичного планування**

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

Тактичне планування має певні особливості, а саме:

– за виконанням тактичних рішень краще спостерігати і контролювати їх, оскільки вони менше піддаються ризику і пов'язані з вирішенням внутрішніх проблем компанії;

– результати тактичних рішень легше оцінити, оскільки виражаються в конкретних показниках;

– тактичне планування зосереджене на середніх і нижчих рівнях управління а також орієнтоване на рівні окремих підрозділів – продуктової, регіональної та функціональної.

Виокремлюють основні функції тактичного планування:

– прогнозування;

– координація;

– контроль.

Функція прогнозування спрямована на створення різноманітних припущень щодо реалізації процесу планування. Це допомагає менеджерам визначити ключові бізнес-цілі, а також інструменти та методи, за допомогою яких вони можуть їх досягти.

Функція координації означає координувати процес планування, залучати відповідний персонал до процесу прийняття рішень, визначати баланс між необхідними ресурсами та специфікою бізнесу.

Функція контролю є найважливішою з усіх функцій, оскільки вона сприяє належному виконанню поставлених завдань із певного напружання.

Тактичне планування також має бути зосереджене на розробленні конкретних завдань у торговельній, фінансовій, кадровій, асортиментній, ціновій, рекламній та іншій політиці компанії.

Найпоширенішими тактичними прийомами є:

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

Формуючи ефективний тактичний план, необхідно дотримуватися певних вимог.

1. Гнучкість плану. Тактичний план повинен бути достатньо гнучким для внесення будь-яких змін чи поправок до нього.

2. Повнота планування. Врахування всіх факторів, які можуть вплинути на ефективність і можливість реалізувати завдання тактичного плану.

3. Підтримка вищих керівників. Будь-який процес планування повинен підтримуватися вищим керівництвом, без цього іноді менеджерам важко приймати правильні рішення і відчувати впевненість у їх реалізації.

4. Комплексність планування. Тактичні маркетингові плани повинні бути частиною ефективної системи внутрішнього планування компанії. Їх необхідно інтегрувати зі стратегічними та оперативними планами.

5. Відповідальність за розроблення і виконання планів. Уся відповідальність за прийняття стратегічних рішень буде покладена на вищих керівників компанії. Однак дуже важливо, щоб кожен працівник, який бере участь у процесі планування, усвідомлював свою роль у прийнятті рішень.

6. Пріоритет поточних рішень над планом. Поточним рішенням, які часто приймаються під час виконання плану, слід надавати більше пріоритету, ніж попереднім рішенням, а також їх слід уточнювати й доповнювати. Однак важливо чітко оцінити поточні рішення, їх актуальність та пріоритети.

7. Точність, ясність і лаконічність. Його слід розробляти так, щоб не допускати тлумачення, яке не відповідає його контексту. Точність та прозорість плану – запорука успіху.

8. Участь виконавців у розробленні плану. Участь гравців у розробленні стратегії. Усі виконавці, які беруть участь у процесі планування, повинні розуміти справжню мету та обмеження, оскільки вони є ключем до ефективного планування.

### 8.2. Маркетингове оперативне планування

Оперативні плани деталізують тактичні маркетингові плани і є інструментом їх виконання. Загалом це щоденна діяльність компанії, яка дозволяє успішно виконувати тактичні та стратегічні завдання.

Оперативне планування тісно пов'язане з тактичним плануванням, вони мають однаковий зміст. Але під оперативним плануван-

ням розуміють виконання окремих маркетингових заходів у короткостроковому періоді.

Під оперативним плануванням розуміють формування і вирішення завдань компанії на кожному ринку і по кожному товару в конкретний період часу на основі стратегії маркетингу і оцінки поточної ситуації на ринку. Прикладами оперативних завдань можуть бути: розширення асортименту товару відповідно до вимог споживачів, збільшення частки ринку, розроблення ефективної рекламної кампанії у разі падіння попиту, розроблення заходів зі стимулювання персоналу та споживачів тощо.

Основними завданнями маркетингового оперативного планування є:

- визначення цілей, які конкретизують маркетингову стратегію;
- розроблення конкретної програми маркетингу та її бюджету;
- створення нової продукції;
- розроблення реклами;
- формування каналів розподілу;
- формування політики ціноутворення;
- реалізація маркетингових програм;
- контроль та ефективність маркетингової діяльності;
- коригування тактики маркетингу.

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

Таблиця 8.2

#### Види оперативних планів

Оперативні плани		
Квартальні (місячні)	Тижневі	Добові
Розроблення рекламних кампаній	Окремі заходи зі стимулювання збуту	Організація акцій, дегустацій
Заходи з персонального продажу	Пробні продажі	Організацій виставок та ярмарок
Виведення на ринок нового товару	Заходи з прямого маркетингу та PR-кампаній	Заходи з розроблення інновацій тощо
Навчання персоналу	Планування цінової політики	

Оперативний план забезпечує конкретизацію стратегічного плану, в якому уточнюються:

- інвестиції;
- фінансування;
- закупівлі;
- збут;
- персонал;
- результати.

Оперативний план визначає можливості компанії і намічає способи проникнення, захоплення і утримання позицій на певних ринках.

Оперативні плани входять до бізнес-планів і мають таку структуру:

1. Вступ.
2. Аналіз ситуації.
3. Цілі.
4. Стратегія маркетингу.
5. Програма маркетингу відповідно до комплексу маркетингу.
6. Контроль і коригування маркетингу.
7. Бюджет маркетингу.
8. Додаткові інструменти.

### **8.3. Розроблення маркетингових тактичних та оперативних планів**

Тактичний та оперативний плани розробляються для конкретизації стратегічного плану маркетингової діяльності і тому можуть мати однакові розділи.

Плани маркетингу зазвичай складаються з таких розділів:

– анотація – це вступна частина тактичного плану, яка складається з короткої анотації його головних цілей та рекомендацій. Вона допомагає зрозуміти основну спрямованість плану, його особливості та порядок виконання. За анотацією йде зміст плану;

– поточна маркетингова ситуація. Наводиться стисла характеристика ринку із зазначенням ключових показників, а також описується положення компанії на ньому. Цей розділ складається з: опису ринкової ситуації, аналізу товарної політики, оцінки рівня конкуренції, особливостей політики розподілу;

– ризики і можливості описують ризики й можливості, з якими компанія може зіткнутися на ринку. Оцінюються привабливі напрями маркетингових зусиль, що дасть змогу отримати переваги над конкурентами;

– цілі маркетингу – цільова спрямованість плану і формування бажаних результатів діяльності на певних ринках;

– стратегії маркетингу – головні напрями маркетингової діяльності, дотримуючись яких структурні підрозділи компанії прагнуть досягнути маркетингових цілей;

– програма дій – це детальна програма, яка визначає, що потрібно зробити, хто і коли повинен виконувати завдання, які витрати, рішення та кроки необхідно коригувати для реалізації маркетингового плану. Загалом, програма також коротко визначає цілі маркетингу;

– бюджет маркетингу – відображає вилічену витрат та прибутку на маркетингові заходи. Прибуток визначається за оцінками продажів та ціною. Витрати визначаються як загальні витрати на виробництво, транспортування та реалізацію товарів;

– контроль характеризує процедури і методи контролю, які необхідно здійснити для оцінки рівня успішності виконання плану.

Усі ці розділи характеризують як стратегічні, так і тактичні плани, але головною відмінністю між ними є рівень деталізації кожного компонента маркетингового плану.

Якою б не була специфіка маркетингового плану та його структура, процес його розроблення проходить у такій послідовності:

– аналіз проблемної ситуації, пов'язаної з досягненням певної мети. Тут зосереджуються на існуючій та бажаній ситуації, оцінюють їх з точки зору відповідності встановленим цілям;

– визначення мети. Мету зазвичай виражають кількісно та розраховують на конкретний період часу;

– пошук альтернатив у вирішенні проблем;

– прогнозування, тобто формування уявлень про майбутній розвиток діяльності компанії на ринку, очікувану купівельну поведінку споживачів, поведінку конкурентів, постачальників, посередників тощо;

– оцінювання ситуації, тобто вибір найкращого варіанта вирішення проблеми;

– прийняття рішення та формування планової мети, тобто подання плану;

– коригування під час виконання завдань.

Таким чином, тактичне та оперативне планування маркетингової діяльності повинно бути цілеспрямованим, добре продуманим, узгодженим та контрольованим процесом, який забезпечить компанії ефективну реалізацію завдань у визначені терміни.

#### **Контрольні запитання та завдання**

1. Охарактеризуйте тактичне планування маркетингу.
2. Які основні відмінності тактичного та стратегічного планування?
3. Назвіть основні функції та завдання тактичного планування маркетингу.
4. Охарактеризуйте оперативне планування маркетингу.
5. Назвіть та опишіть основні види оперативних планів маркетингу.
6. Обґрунтуйте особливості розроблення тактичних та оперативних планів маркетингу.
7. Опишіть структуру тактичних та оперативних маркетингових планів.

#### **Практичні та ситуаційні завдання**

*Завдання 1.* Опишіть поточну маркетингову ситуацію, програму дій та контроль (розділи плану маркетингу) компанії. Компанію оберіть самостійно.

*Завдання 2.* Проаналізуйте ризики і можливості ринку та запропонуйте шляхи уникнення небезпек для компанії та розвиток її можливостей. Компанію виберіть самостійно.

#### **Тестові завдання**

*1. Розділ «анотація» містить:*

- а) головні цілі і рекомендації плану;
- б) опис цільового ринку і положення компанії на ньому;
- в) головні загрози й можливості на ринку;
- г) проєктовані величини витрат і прибутків.

*2. Основними завданнями оперативного планування є:*

- а) відповідність завданням цільових сегментів;
- б) розроблення бюджету для кожної конкретної програми;
- в) відображення ситуації на ринку і позицію фірми;
- г) реалізація конкретних маркетингових програм.

*3. Тактичний план маркетингу розробляється на період:*

- а) 1 рік;
- б) 2 роки;
- в) 3–6 місяців;
- г) 5 років.

*4. За охопленням сфери впливу тактичні плани маркетингу порівняно зі стратегічними планами:*

а) здійснюють більш широкий і глибокий вплив на всі сторони діяльності компанії;

б) зосереджуються на глобальних питаннях;

в) є значною мірою вузьконаправленими.

*5. Завданням оперативного маркетингового планування є:*

а) розроблення стратегії маркетингу;

б) коригування тактики маркетингу;

в) розроблення маркетингового комплексу.

## **Розділ 9**

### **РОЗРОБЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ПРОГРАМ**

#### **9.1. Сутність та основні завдання маркетингових програм**

Успіх бізнесу на ринку є результатом добре спланованої маркетингової діяльності, яка значною мірою спирається на маркетингові програми, спеціально розроблені для досягнення найбільш ефективних цілей.

За допомогою маркетингових програм можна досягти великих комерційних успіхів шляхом визначення конкретних дій працівників щодо застосування інструментів комплексу маркетингу на певний період, створення маркетингового бюджету, реалізації загальних маркетингових планів.

Маркетингова програма вказує менеджерам напрям розвитку маркетингу в компанії і є орієнтиром для персоналу щодо досягнення стратегічних цілей.

У маркетинговому менеджменті сутності та процесу розроблення маркетингових програм приділяється особлива увага, оскільки без належної структури та реалізації менеджерам важко добре спланувати маркетинг та досягти поставлених цілей.

Варто зауважити, що ототожнення маркетингової програми з маркетинговим планом є не зовсім правильним, оскільки маркетингова програма є частиною плану маркетингу, яка включає конкретні сфери маркетингової діяльності компанії і є більш деталізованою.

Маркетингова програма в науковій літературі часто розглядається у вузькому та широкому значенні. У вузькому сенсі під маркетинговою програмою розуміють документ, що описує конкретну діяльність компанії на ринку. В широкому сенсі вона розглядається як безперервний процес аналізу, планування та управління, спрямований на відповідність між можливостями компанії та вимогами ринку.

Маркетингова програма – це набір взаємопов'язаних завдань і заходів, об'єднаних єдиною метою та залежний від певних строків, які узгоджуються із соціальними, економічними, науково-технічними цілями, продуктами, організаційним середовищем, стратегією компанії.

З огляду на вищевикладене, програму маркетингу можна визначити як комплекс заходів, спрямованих на реалізацію окремих завдань маркетингових тактичних та оперативних планів компанії для успішного впровадження стратегії маркетингу та досягнення бажаних результатів на ринку.

Усі завдання маркетингової програми слід розробляти з орієнтацією на клієнта, на конкретні цільові ринки.

Загалом, програма маркетингу повинна:

- відповідати цілям та завданням стратегії цільового маркетингу;
- відображати ринкову ситуацію та положення компанії на ринку;
- задовольняти потреби покупців, підкреслювати наявні переваги компанії і змінювати сприйняття покупців стосовно товарів у позитивному для компанії напрямі.

Маркетингова програма формується на основі проведених маркетингових досліджень, які показують компанії правильний напрямок дій на ринку. До таких досліджень належать дослідження поведінки та переваг споживачів, дослідження особливостей кон'юнктури ринку, конкурентів, постачальників, посередників, товарів, цін та цінових стратегій, основних форм збуту, різноманітних засобів комунікацій.

## 9.2. Класифікація програм маркетингу

Існує три типи маркетингових програм:

- 1) програма переведення компанії на маркетинг загалом;
- 2) програма з окремих комплексів маркетингової діяльності;
- 3) програма освоєння окремих елементів маркетингової діяльності.

Сьогодні існує безліч маркетингових програм, які різняться за певними характеристиками та завданнями. Після аналізу всіх можливих видів програм маркетингу їх можна класифікувати так, як наведено в табл. 9.1.

Таблиця 9.1

Класифікація маркетингових програм

Ознака класифікації	Види маркетингових програм
За терміном	Довгострокові (до одного року) Середньострокові (до шести місяців) Короткострокові (до трьох місяців)
Залежно від адресатів	Для керівництва Для нижчих ланок
За обсягом завдань	Звичайні Цільові
За методами розроблення	Децентралізовані Централізовані Змішані
За трудомісткістю і змістом поставлених завдань	Прості Складні
За об'єктом складання	По компанії загалом По виробничому підрозділу По товару
За змістом	Програми формування асортиментної політики Програми виведення на ринок нового товару Програми формування цінової стратегії Програми розвитку каналів розподілу Програми розроблення рекламної кампанії Програми персонального продажу Програми зі стимулювання збуту Програми PR-заходів Програми прямого маркетингу Програми виставок та ярмарок



За терміном маркетингові програми поділяють на довгострокові, середньострокові та короткострокові. Короткострокова програма є деталізованою і оперативною, а довгострокова формує основні напрями діяльності компанії. Короткострокова програма зазвичай є частиною середньострокової або довгострокової програми. Вона конкретизує довгострокові завдання і є гнучкою, що дозволяє вносити до неї певні зміни та переглядати заплановані заходи. Довгострокові програми входять у тактичний план маркетингу, а середньострокові і короткострокові – в оперативний план.

Залежно від адресатів маркетингові програми розробляються для керівництва та нижчих ланок управління компанією. Програми, призначені для керівників, стислі, у них відображені головні напрями роботи. Для нижчих ланок вони є детальними і містять конкретні питання та шляхи їх вирішення.

За обсягом завдань маркетингові програми класифікують на звичайні та цільові. Звичайні програми стосуються питань виробничо-збутового характеру, а цільові програми спрямовані на реалізацію окремого завдання.

За методами розроблення маркетингові програми поділяють на децентралізовані, централізовані та змішані. Децентралізовані програми розробляються окремими функціональними підрозділами, а потім затверджуються вищим керівництвом і зводяться в єдину програму маркетингу компанії. Централізовані програми розробляються вищим керівництвом і доводяться нижчим структурним підрозділам для виконання. Змішані маркетингові програми передбачають визначення вищою ланкою керівництва компанії її основних можливостей та цілей, а також розроблення функціональними підрозділами заходів для досягнення цих цілей. Тобто, менеджери встановлюють загальну мету і напрями діяльності компанії, а співробітники розробляють програми їх реалізації.

За трудомісткістю і змістом поставлених завдань маркетингові програми поділяють на прості та складні. Прості маркетингові програми – це програми, які складені протягом декількох днів або одного-двох місяців. Складні програми потребують розроблення до року – півтора.

За об'єктом складання програми можуть розроблятися по компанії загалом, конкретному виду товару та окремому виробни-

чому підрозділу. Розробляючи маркетингову програму по компанії, необхідно провести дослідження внутрішнього і зовнішнього маркетингового середовища, комплексно вивчити ринок; вибрати цільовий ринок; виявити сильні і слабкі сторони компанії; визначити проблеми, які слід вирішити; оцінити виробничо-збутові можливості компанії, її конкурентоспроможність. Структура таких маркетингових програм не регламентована.

Програми по товару спрямовані на розроблення маркетингових програм для кожного виду продукції. В них вказуються усі виробничі, організаційні та управлінські заходи для забезпечення ефективного виробництва і продажу певного товару. Основними завданнями таких програм є: вибір цільового ринку або кінцевого споживача, визначення обсягу виробництва продукції на поточний і перспективний періоди; встановлення витрат виробництва, ціни, прибутку та рентабельності по кожному товару.

Маркетингові програми по виробничому підрозділу ґрунтуються на маркетингових програмах по товару і є основою для планування виробничо-збутової діяльності центральних служб апарату управління підприємством компанії. Така програма має на меті: визначення необхідної номенклатури товарів; підвищення рівня якості товарів; визначення частки кожного товару в асортименті компанії; запровадження інновацій; забезпечення виробництва матеріальними й трудовими ресурсами; визначення ефективності виробництва і прогноз прибутку.

За змістом програми маркетингу можна поділити на: програми формування асортиментної політики, програми з виведення на ринок нового товару, програми формування цінової стратегії, програми розвитку каналів розподілу, програми розроблення рекламної кампанії, програми прямого маркетингу, програми зі стимулювання збуту, програми персонального продажу, програми PR-заходів, програми виставок та ярмарок тощо.

### **9.3. Розроблення маркетингових програм**

Маркетингова програма ґрунтується на ретельному маркетинговому дослідженні та результатах перевірки можливостей компанії. Серед ключових етапів розроблення маркетингових програм можна виділити такі:

1. Аналіз ринку (споживачів, конкурентів, можливостей та загроз). Досліджують купівельну спроможність споживачів, оцінюють ресурси компанії та її можливості, визначають загрози. Також встановлюють сильні та слабкі сторони компанії для застосування маркетингового інструментарію.

2. Прийняття рішень щодо вибору необхідних маркетингових інструментів. Аналізують важливість конкретних інструментів маркетингу, цінність конкретних маркетингових інструментів, оцінюють їх вартість та приймають рішення щодо їх використання. На вибір маркетингових інструментів впливає вид діяльності підприємства та його фінансові можливості, різновид товару та етап його життєвого циклу, особливості ситуації на ринку тощо.

3. Встановлення терміну дії маркетингових інструментів. Визначають тривалість дії кожного інструмента, тобто період їх функціонування. Таким періодом можуть бути дні, тижні, місяці.

4. Бюджет кожного маркетингового інструмента. Перш ніж приступити до розроблення маркетингової програми, приймають рішення щодо бюджету для інструментів комплексу маркетингу, прогнозують майбутні витрати та прибуток.

5. Призначення відповідальних за впровадження маркетингової програми. Кожна маркетингова програма повинна включати осіб, відповідальних за її реалізацію, допомагаючи компанії ефективно виконувати всі поставлені завдання.

Під час розроблення маркетингового плану ставляться первинні та вторинні цілі, на основі яких будується «дерево цілей». Основною метою маркетингової діяльності є отримання прибутку. Цілі повинні бути ефективними, точними та вибірковими. На основі «дерева цілей» визначають ключові показники ділової активності компанії.

Сьогодні універсальної методики розроблення маркетингової програми не існує, це пов'язано з різноманітністю ресурсів. Структура маркетингової програми має безліч варіантів. Проте ще не створено алгоритм, за яким необхідно її формувати.

Структура маркетингової програми містить такі розділи:

1. Анотація.
2. Зміст.
3. Основна частина.
4. Бюджет.
5. Висновки

*Анотація.* Стислий опис маркетингової програми, де окреслено її основне спрямування та висновки.

*Зміст* програми – основні розділи маркетингової програми.

*Основна частина* маркетингової програми містить інформацію про розвиток інструментів маркетингу, залежно від змісту самої програми. Тут відображено особливості товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики компанії за певний проміжок часу із зазначенням відповідальних за їх виконання:

- товарна політика. Основним завданням цього розділу є формування оптимального асортименту товарів. Тут важливо враховувати якість продукту, його зовнішній вигляд, пропагувати відповідні концепції упаковки, виготовляти відповідну продукцію, контролювати життєвий цикл товару. Серед найпоширеніших товарних стратегій виділяють: стратегію інновації товару, суть якої полягає у випуску нових товарів на ринку і яка може реалізовуватися через диференціацію та диверсифікацію товару; стратегію варіації товару, спрямовану на зміну певних властивостей товару, його дизайну, назви, іміджу, упакування тощо; стратегію елімінації товару, суть якої полягає у знятті товару з виробництва;

- цінова політика. У цьому розділі визначають конкретний рівень вартості кожного товару у вибраному сегменті ринку та обирають відповідні стратегії ціноутворення. Існують такі стратегії ціноутворення: стратегія «зняття вершків», стратегія «проникнення на ринок», стратегія «єдиної ціни», стратегія «не заокруглених цін», стратегія «гнучких цін», стратегія «престижних цін» тощо;

- політика розподілу. Цей розділ містить інформацію про реалізацію продукції, прийняття рішень щодо розподілу товарів через власні мережі або посередників;

- комунікаційна політика. У цьому розділі описується план комунікацій, приймаються рішення щодо політики просування та використання певних видів комунікацій.

*Бюджет* маркетингової програми – це оцінювання її ефективності та контроль. Одночасно визначають кількість та структуру витрат на розроблення та впровадження маркетингу, проводячи первинне оцінювання ефективності її впровадження, визначають систему контролю у реалізації маркетингової програми тощо. Розроблення бюджету є одним з найважливіших моментів у

формуванні маркетингової програми, оскільки належний розподіл ресурсів, необхідних для реалізації конкретних інструментів маркетингу, забезпечує їх ефективність.

У висновках описують певні особливості виконання програми, роблять замітки щодо реалізації окремих завдань, обґрунтовують важливість виконання програми у визначений термін.

#### **Контрольні запитання та завдання**

1. Обґрунтуйте сутність та завдання маркетингових програм.
2. Які основні відмінності між маркетинговими програмами та маркетинговими планами?
3. Опишіть класифікацію програм маркетингу.
4. Назвіть етапи розроблення маркетингових програм.
5. Опишіть структуру маркетингової програми.

#### **Практичні та ситуаційні завдання**

*Завдання 1.* Розробіть один з розділів маркетингової програми компанії «Стратегія формування попиту».

План для розроблення розділу:

1. Мета комунікаційної стратегії.
2. Основні завдання.
3. Тактика комунікаційної стратегії.
4. Етапи комунікаційної стратегії:
  - визначення основної мети та завдання комплексу заходів зі створення попиту;
  - встановлення цільової аудиторії.
5. Розроблення заходів для створення попиту:
  - заходи, які використовують конкуренти;
  - заходи зі стимулювання споживачів;
  - заходи зі стимулювання персоналу;
  - заходи зі стимулювання посередників.
6. Оцінювання бюджету на створення попиту.

#### **Тестові завдання**

*1. Аналіз стратегії розвитку цільового ринку передбачає:*

- а) формування цілей компанії;
- б) огляд і прогноз ринку;
- в) аналіз проблем;
- г) аналіз конкурентів.

*2. Якщо компанії необхідно проаналізувати сильні і слабкі сторони, можливості і загрози ринку, то вона використовує:*

- а) PEST-аналіз;
- б) SWOT-аналіз;
- в) БКГ-аналіз;
- г) аналіз конкурентів за Портером.

*3. Маркетингова програма – це:*

- а) план маркетингових заходів;
- б) маркетингові заходи, спрямовані на реалізацію плану маркетингу;
- в) графік робіт на підприємстві;
- г) письмовий документ із формування стратегії компанії.

*4. Маркетингові програми, які розробляються керівниками компанії і доводяться нижчим ланкам для виконання – це:*

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

*5. Короткострокові програми маркетингу зазвичай розробляють на який період:*

- а) один рік;
- б) два роки;
- в) до трьох місяців;
- г) шість місяців.

## Розділ 10 КОНТРОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

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

У процесі реалізації маркетингових планів виникає безліч несподіваних ситуацій, які спонукають відділ маркетингу регулярно контролювати маркетингову діяльність.

Система управління маркетингом покликана постійно контролювати виконання маркетингових планів та слідувати їх цілям у реальному маркетинговому середовищі.

Багато дослідників вважають, що маркетинговий контроль – це систематичний процес вимірювання та оцінювання результатів реалізації маркетингової стратегії та планів.

Таким чином, контроль маркетингової діяльності – це оцінювання маркетингової діяльності компанії для здійснення коригувальних дій, які забезпечують досягнення маркетингових цілей.

В умовах ринкової економіки контроль маркетингової діяльності дуже важливий. Це відбувається з таких причин:

- швидкість (ефективність) економічних змін;
- необхідність регулярних досліджень збутової діяльності компанії та її прибутків;
- необхідність регулярного дослідження витрат на маркетингову діяльність та їх ефективність.

Крім того, контроль маркетингу завершує цикл управління маркетингом та забезпечує новий цикл маркетингового планування, а також визначає сильні та слабкі сторони маркетингової діяльності, аналізує рівень реалізації маркетингових стратегій, важливих для точного вибору маркетингових цілей та планів на майбутнє. В результаті розробляються заходи для вдосконалення маркетингової діяльності компанії.

Об'єктами маркетингового контролю є прибутки і витрати, обсяги продажу товарів, частки ринку, ставлення споживачів до компанії та її товарів, а під час проведення маркетингового аудиту – вся маркетингова діяльність.

Контроль маркетингової діяльності ґрунтується на конкретних принципах його реалізації, які наведені на рис. 10.1.



Рис. 10.1. Принципи маркетингового контролю

Дотримання цих принципів забезпечує цілеспрямованість, об'єктивність, результативність та ефективність маркетингового контролю.

Проводячи контроль маркетингової діяльності, необхідно враховувати завдання, які стоять перед ним, а саме:

- визначення фактичних параметрів маркетингової діяльності;
- порівняння фактичних показників із плановими;

– аналіз величини параметрів та причин відхилення від запланованих значень;

– формування висновків та відповідного звіту;

– визначення заходів щодо виправлення відхилень.

Виокремлюють три рівні маркетингового контролю:

1) зовнішній контроль – часто здійснюють консалтингові компанії, які можуть контролювати дотримання маркетингової діяльності та конкретних маркетингових умов, проаналізувати продаж та ставлення споживачів до товарів компанії. Аудиторські компанії можуть проводити комплексний аналіз ефективності маркетингової діяльності загалом;

2) рівень організації. Контроль маркетингом на організаційному рівні спрямований на отримання інформації, необхідної для оцінювання рівня ефективності маркетингу та прийняття відповідних рішень керівниками компанії. Такий вид контролю спрямований на оцінювання: виконання стратегічного й річного планів маркетингу; розвитку маркетингової діяльності; співвідношення: ціни – витрати – прибуток; результатів розроблення нових продуктів;

3) рівень підрозділу маркетингу. Контроль здійснюється регулярно. Він має на меті оцінити ефективність конкретних аспектів маркетингової діяльності в короткостроковій перспективі та з часом перевірити управлінську спроможність цього підрозділу.

Контроль маркетингової діяльності класифікують:

– за типами;

– за прийомами й методами, які використовуються в процесі контролю за виконанням маркетингових планів;

– за межами охоплення ревізії маркетингу;

– залежно від суб'єкта контролю:

• контроль внутрішніми службами підприємства;

• контроль зовнішніми незалежними організаціями (аудиторськими службами);

– за часом здійснення:

• попередній маркетинговий контроль – робиться до здійснення запланованої маркетингової діяльності для запобігання непотрібних витрат, протиправної діяльності тощо;

• поточний маркетинговий контроль – здійснюється в процесі маркетингової діяльності з метою виявлення відхилень у стратегічних планах та вжиття відповідних заходів для їх усунення;

• подальший маркетинговий контроль – виконується після проведення маркетингових заходів для перевірки правильності їх реалізації, ефективності, виявлення недоліків та їх усунення;

– відповідно до джерел інформації, що використовуються під час контролю:

• фактичний контроль маркетингу – полягає у встановленні дійсного стану об'єкта контролю шляхом спостереження, аналізу, розрахунку тощо;

• документальний контроль маркетингу – проводиться на основі використаних даних оперативних і статистичних документів.

Важливим у здійсненні маркетингового контролю є розроблення критеріїв ефективності його проведення, а саме:

– корисність (перевищення ефекту над витратами);

– ефект впливу на виконавців (стимули у виконавців до роботи без недоліків, наявність задоволення, довіри тощо);

– виконання завдань контролю і дотримання відповідних положень.

Контроль маркетингу здійснюється на різних етапах з використаних специфічних управлінських та аналітичних процесів, які містять:

1) ситуаційний аналіз – попередній етап маркетингового планування, у ході якого визначають положення компанії на ринку;

2) контроль маркетингу – заключний етап маркетингового планування, у ході якого виявляють відповідність і результативність обраної стратегії й тактики; здійснюється у вигляді контролю за виконанням річних планів, стратегічного, поточного контролю та контролю прибутковості;

3) ревізія маркетингу — перегляд або коригування стратегії й тактики маркетингу в результаті змін зовнішнього і внутрішнього середовищ;

4) маркетинговий аудит – аналіз й оцінювання маркетингової діяльності компанії у формі незалежної зовнішньої перевірки всіх елементів комплексу маркетингу та виявлення упущених вигод від неадекватного використання маркетингу.

## 10.2. Контролінг маркетингу

Одним із ключових питань у маркетинговому контролі є типи контролю. Система маркетингового контролю містить чотири типи контролю: контроль за виконанням річних планів, оперативний (поточний) контроль, контроль прибутковості та стратегічний контроль (табл. 10.1).

Таблиця 10.1

## Типи маркетингового контролю

Тип контролю	Відповідальні за проведення	Мета контролю	Прийоми та методи контролю
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
Оперативний (поточний) контроль	Керівник відділу маркетингу	Визначити положення компанії на ринку	Комплексний аналіз поточних показників
Контроль за прибутковістю	Контролер з маркетингу	Визначити прибуткові та збиткові товари	Оцінювання рентабельності по товарах, ринкових сегментах, каналах розподілу
Стратегічний контроль (маркетинговий аудит)	Вища ланка управління. Ревізор маркетингу	Ефективність реалізації маркетингових можливостей	Ревізія маркетингу

Контроль за виконанням річних планів полягає в порівнянні поточних показників з контрольними цифрами річного плану, а в разі необхідності його коригування.

Мета контролю – встановити, наскільки ефективні маркетингові стратегії, частка ринку, взаємозв'язок між продажами та витратами на продаж тощо. Даний тип контролю здійснюється в послідовності, наведені на рис. 10.2.

Під час проведення даного контролю використовуються такі прийоми:

1. Аналіз збутових можливостей – полягає в оцінюванні фактичного обсягу збуту загалом та по окремих товарах, цільових ринках, регіонах та клієнтах згідно з поставленими цілями.

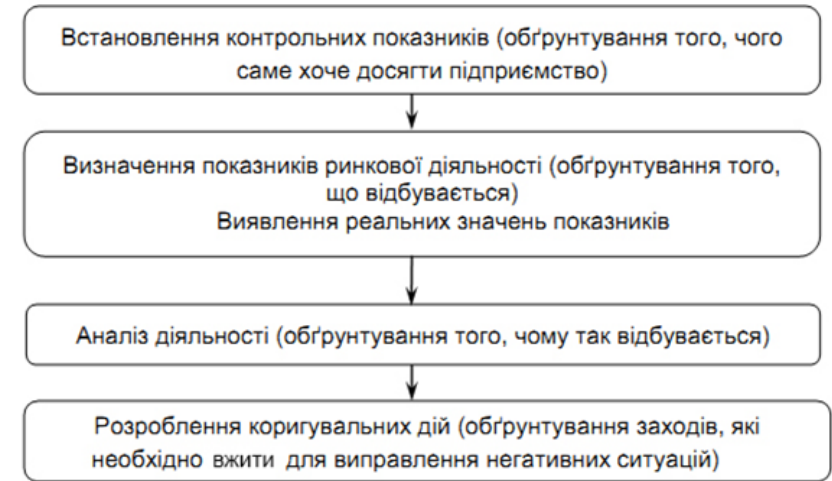


Рис. 10.2. Етапи здійснення контролю за виконанням річних планів

2. Аналіз ринкової частки – спрямований на з'ясування положення компанії на ринку стосовно конкурентів.

3. Аналіз співвідношення витрат на маркетинг до обсягу збуту – дає змогу компанії оцінити ефективність витрат на маркетинг та визначити найбільш оптимальну їх величину.

4. Аналіз ставлення клієнтів до компанії чи її товарів – дозволяє компанії краще зрозуміти поведінку споживачів, зміни в споживчих настроях, встановити, чому клієнти віддають перевагу товарам конкурентів. Спостереження за ставленням споживачів може проводитися багатьма методами опитування, а саме опитування фокус-групи, глибокі інтерв'ю, інтернет-опитування, особисті, поштові та телефонні опитування, дослідження споживчих панелей.

У процесі контролю за виконанням річних планів у разі виявлення негативних відхилень компанією розробляються коригувальні заходи.

Коригувальні заходи поділяють на помірковані й радикальні. До поміркованих належать: поглиблене дослідження ринку, покращення організації виробництва, посилення маркетингових комунікацій, оновлення товарного асортименту тощо. До радикальних відносять: зменшення виробництва і продажу товарів;

зниження цін на товари; скорочення витрат на маркетинг; реорганізація підприємства, його злиття чи продаж.

Для ефективності коригувальних заходів необхідно розробляти програму їх впровадження, вказуючи зміст відповідних заходів, виконавців, терміни їх виконання, витрати.

*Оперативний контроль* спрямований на оцінювання ефективності маркетингової діяльності, виявлення причин відхилень, їх аналіз і коригування. Оперативно контролюються такі показники:

- частка ринку (зміна конкурентного положення);
- обсяг продажу (порівняння факту й плану);
- ставлення споживачів до компанії та його продукції;
- використання фінансових коштів на маркетингові заходи.

*Контроль прибутковості* допомагає компанії визначити прибуткову та збиткову сфери. Він проводиться шляхом порівняння фактичних показників прибутку (рентабельності) із запланованим їх рівнем.

Об'єктами контролю прибутковості є компанія загалом, виробничі підрозділи, філії, товари, сегменти ринку, регіони, канали розподілу, споживачі, обсяги замовлень.

Здійснюючи контроль прибутковості, можна виявити:

- частки виробничих підрозділів у формуванні прибутку;
- найбільш прибуткові товари;
- найбільш ефективні канали розподілу;
- перспективні регіони продажу.

Контроль прибутковості здійснюється в послідовності, наведеній у табл. 10.2.

Таблиця 10.2

#### Етапи проведення контролю прибутковості

Етапи проведення	Зміст етапів
Виявлення витрат із продажу товарів	Визначається загальна сума маркетингових витрат
Розподіл маркетингових витрат	Загальна сума витрат на маркетинг розподіляється по об'єктах контролю прибутковості

Етапи проведення	Зміст етапів
Розроблення балансів прибутків і збитків	На основі даних про розміри прибутку та виявлених маркетингових витрат складаються баланси прибутків та збитків загалом та в розрізі об'єктів контролю
Виявлення причин невиконання завдань із прибутковості та розрахунок втрат	Розраховується негативний вплив на невиконання планових показників із прибутковості. Ці розрахунки проводяться як в цілому по компанії, так і об'єктах контролю
Розроблення коригуючих заходів	Коригувальні заходи розробляються в розрізі причин, що викликали невиконання завдань із прибутковості

Під час контролю прибутковості розрізняють прямі та непрямі витрати на маркетинг.

Прямі витрати – це витрати, які можуть бути безпосередньо віднесені до певних маркетингових елементів: витрати на продаж, комісійні від реалізації, дослідження, заробітна плата персоналу. Ці витрати включаються в бюджет маркетингу у відповідних областях.

Непрямі витрати – це витрати, які супроводжують маркетингові заходи: оренда, транспортні витрати, розвиток технологічних процесів і т.п. Вони не вносяться в бюджет маркетингу, але під час контролю можуть враховуватися.

*Стратегічний контроль (маркетинговий аудит)*. За даного виду контролю здійснюється оцінювання маркетингової діяльності загалом. Різноманітністю маркетингового контролю є маркетинговий аудит. Він ототожнюється зі стратегічним маркетинговим контролем та ревізією маркетингу. За своєю сутністю ці поняття рівнозначні.

Усі роботи зі стратегічного контролю називають *ревізією маркетингу*, що означає комплексне, неупереджене, системне й регулярне дослідження маркетингового середовища компанії, її завдань та стратегій з метою виявлення проблем і можливостей та розроблення рекомендацій щодо удосконалення маркетингової діяльності.

План ревізії маркетингу наведено в табл. 10.3.

Таблиця 10.3

**Складові ревізії маркетингу компанії**

Етапи	Основні складові
Ревізія маркетингового середовища	Макросередовище (демографічні, економічні, природні, науково-технічні, політичні фактори тощо) Мікросередовище (споживачі, конкуренти, посередники, постачальники, контактні аудиторії)
Ревізія стратегічного маркетингу	Програма діяльності компанії
Ревізія служби маркетингу	Структура служби, її ефективність та взаємодія
Ревізія системи маркетингу	Системи маркетингової інформації, планування маркетингу, розроблення нових товарів
Ревізія результативності маркетингу	Аналіз прибутковості, аналіз ефективності витрат
Ревізія функціональних складових маркетингу	Складові комплексу маркетингу

Отже, маркетинговий аудит – це всебічна, системна, регулярна і незалежна ревізія всієї маркетингової діяльності компанії та її підрозділів, а також факторів, що на неї впливають, з метою виявлення маркетингових проблем та розроблення заходів щодо її покращення.

Основними характеристиками маркетингового аудиту є:

– усебічність. Аудит маркетингу охоплює всі головні види маркетингової діяльності й не обмежується аналізом лише окремих критичних моментів;

– систематичність. Містить послідовність кроків, які охоплюють зовнішнє середовище компанії, внутрішні системи й окремі функції маркетингу. Після проведення розробляється план дій, що містить короткострокові та довгострокові пропозиції щодо покращення ефективності маркетингової діяльності;

– незалежність. Може бути реалізований такими способами: самоаудит; перехресний аудит, аудит, проведений вищими підрозділами; аудит, проведений аудиторським підрозділом; аудит, проведений спеціальною групою; зовнішній аудит;

– періодичність. Зазвичай маркетинговий аудит проводиться після зменшення обсягів продажу або компанія має певні проблеми в діяльності.

Будь-яка компанія, проводячи аудит, зіткнеться з двома групами змінних: зовнішніми чинниками (компанія не має прямого контролю); внутрішніми чинниками (підконтрольні компанії). Тому розрізняють зовнішній і внутрішній аудит.

Процедура проведення маркетингового аудиту передбачає такі етапи:

1. Підготовка – містить:

– перший контакт із вищим керівництвом компанії;

– обговорення того, що саме замовник бажав би змінити в компанії;

– підготовку плану завдання на підставі попереднього аналізу проблеми;

– переговори й укладання тимчасової угоди на консультативну допомогу.

2. Діагностика – виявлення наявних фактів та їх ретельний аналіз. Під час аналізу встановлюється, наскільки взаємозалежні й реалізуються складові маркетингу: дослідження продажів, сегментація ринку, розроблення товару, цінова політика, політика розподілу та різні способи просування.

3. План дій. Мета – знайти прийнятне рішення для відшкодування втраченого доходу від невиконання маркетингових дій або невдачі маркетингової стратегії. Найважливішим чинником планування дій є розроблення відповідної маркетингової стратегії.

4. Упровадження. Аудитор бере участь у підготовці й виконанні плану дій з реалізації маркетингової стратегії. Якщо ж замовник вважає, що він сам може виконати запропонований план дій, тоді функції аудитора можуть бути зведені до консультування або навчання фахівців відповідних відділів.

5. Завершення. Перевірка результатів. Аудитор подає остаточний звіт про аудит і відбувається розрахунок відповідно до взаємних зобов'язань.



Етапи процесу проведення маркетингового аудиту наведено в табл. 10.4.

Маркетинговий аудит може проводитися двома способами:

- 1) власними працівниками;
  - 2) працівниками, залученими із зовнішніх аудиторських фірм.
- Кожен із цих варіантів має свої переваги та недоліки.

Таблиця 10.4

**Етапи проведення маркетингового аудиту**

Етап	Зміст етапу
Визначення мети і завдань маркетингового аудиту	Мета – розроблення пропозицій з удосконалення маркетингової діяльності компанії. Завданнями є: – визначення цілей і стратегій маркетингу; – встановлення відповідності організаційної структури служби маркетингу цілям і завданням компанії; – визначення позиції маркетингових планів, які не виконані; – виявлення недоліків у маркетинговій діяльності
Визначення виконавців	Проводити власними силами чи залученими незалежними зовнішніми аудиторськими фірмами
Час проведення аудиту	Маркетинговий аудит проводиться не рідше одного разу на рік, і, як правило, після завершення планового періоду
Визначення сфери маркетингового аудиту	Горизонтальний аудит (вивчення загального стану маркетингу компанії) Вертикальний аудит (ретельне вивчення однієї зі складових маркетингової діяльності). Горизонтальний і вертикальний аудити проводяться в комплексі
Форми проведення маркетингового аудиту	Маркетинговий аудит може проводитися у формі: опитування; спостереження; вивчення документів. Найбільший ефект дає їх поєднання

Закінчення табл. 10.4

Етап	Зміст етапу
Безпосереднє проведення маркетингового аудиту	Збір і вивчення відповідної інформації, її аналіз, виявлення маркетингових проблем, підготовка звіту про результати
Подання результатів	Результати подаються керівникові маркетингової служби та директору компанії. Приймається рішення щодо усунення виявлених недоліків

У першому випадку маркетинговий аудит може проводитися маркетологами підприємства (самоаудит) або представниками аудиторського відділу компанії.

Переваги здійснення самоаудиту:

- належне володіння інформацією щодо стану маркетингової діяльності;
- низькі терміни його проведення;
- конфіденційність інформації;
- низькі витрати.

Недоліки такі:

- результати недостатньо об'єктивні, тому що в процесі проведення повинні бути виявлені маркетингові проблеми, які є наслідком певних прорахунків самих же маркетологів, тому вони будуть недостатньо зацікавлені у їх виявленні;

– брак незалежності результатів маркетингового аудиту.

Під час проведення маркетингового аудиту працівниками аудиторського відділу компанії притаманні ті самі переваги. Але тут додається ще низка переваг: спеціалізація працівників; об'єктивність результатів аудиту.

Такий аудит залежить від керівних структур компанії. Ступінь залежності зумовлюється мірою зацікавленості керівництва компанії в повному виявленні проблем та небажанням виставляти окремих працівників служби маркетингу в негативному світлі.

Найбільш доцільним є залучення до проведення маркетингового аудиту зовнішніх аудиторських фірм. Його результати об'єктивні і незалежні. Однак цей варіант дорожчий, триваліший за часом і більш ризикований щодо конфіденційності.

Головним питанням при проведенні маркетингового аудиту є визначення об'єктів, або структури, які підлягають ревізії. Сучасний стан маркетингової діяльності зумовлює 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.

Після завершення аудиту його остаточні результати подають у вигляді резюме, що складається із двох частин: сильні й слабкі сторони компанії (внутрішній аудит) та можливості й загрози для компанії (зовнішній аудит), що, по суті, є SWOT-аналізом.

#### **Контрольні запитання та завдання**

1. Опишіть типи маркетингового контролю. Охарактеризуйте цілі та методи маркетингового контролю.
2. Охарактеризуйте контроль за виконанням річних планів. Які види аналізу виконуються в процесі здійснення контролю річних планів?
3. Що являє собою оперативний контроль? Які показники характеризують оперативний контроль?
4. Що являє собою контроль прибутковості? За якими показниками необхідно здійснювати аналіз прибутковості?
5. Яка мета маркетингового аудиту? Опишіть етапи проведення маркетингового аудиту.

#### **Практичні та ситуаційні завдання**

*Завдання 1.* Складіть перелік питань, на які потрібно дати відповідь під час проведення зовнішнього і внутрішнього аудитів. Підприємство виберіть самостійно.

*Завдання 2.* Ресторанний комплекс «Султан» має певні недоліки у своїй діяльності. Директор вважає причиною цього відсутність фахівця з розроблення стратегій. Він приймає рішення найняти аналітика, який проведе аудиторський контроль і розробить маркетингову стратегію. На посаду аналітика призначено людину з великим стажем роботи на промисловому підприємстві. Дана особа

почала роботу з того, що ознайомила з динамікою показників доходу, витрат, прибутку за попередній період. Наступним її кроком було розроблення плану виробництва на прийдешній рік. Стратегічний план був запущений у дію, але після завершення періоду результати не відповідали очікуваням.

#### **Завдання:**

1. Поясніть помилки, допущені директором і аналітиком у ході контролю та аналізу діяльності ресторанного комплексу.

2. Запропонуйте й обґрунтуйте необхідні заходи щодо виправлення допущених помилок. Визначте можливі результати, що будуть досягнуті у разі правильного їх виконання.

*Завдання 3.* Меблева компанія працює на ринку протягом десяти років. Обсяг реалізації меблів компанії за 2020 р., порівняно з минулим роком, знизився на 20 %. Зовнішня ситуація на меблевому ринку за останній рік суттєво змінилася.

Упродовж року в компанії працює молодий менеджер зі збуту, за фахом – маркетолог, добре обізнаний з методикою маркетингового контролю. Для прийняття стратегічних рішень стосовно подальших дій щодо асортименту меблів, а також коригування планів її виробництва протягом другого півріччя 2020 та складання плану на 2021 р., вирішено було провести докладний контроль реалізації меблів.

#### **Завдання:**

1. Визначте мету, завдання, об'єкт, період і методи контролю.
2. Визначте контролерів та запропонуйте перелік робіт щодо виконання контролю на даному підприємстві.

#### **Тестові завдання**

*1. Контроль маркетингової діяльності – це:*

- а) виявлення існуючих факторів та їх ретельний аналіз;
- б) дослідження внутрішнього середовища підприємства;
- в) періодична, всебічна, об'єктивна перевірка маркетингової діяльності компанії для здійснення коригувальних дій.

*2. Контроль за виконанням річних планів полягає у:*

- а) порівнянні поточних показників із цифрами річного плану;
- б) порівняння запланованих показників із цифрами попереднього періоду;
- в) порівняння поточних показників з нормативами.

### 3. Стратегічний контроль передбачає:

а) порівняння поточних показників з контрольними цифрами річного плану;

б) оцінку досягнення поставлених маркетингових завдань та виявлення відхилень;

в) критичні оцінки маркетингової діяльності компанії загалом.

### 4. Маркетинговий аудит – це:

а) процедура перегляду або істотного коригування стратегії й тактики маркетингу;

б) всеосяжна, систематична, незалежна й періодична перевірка зовнішнього середовища маркетингу, окремих видів маркетингової діяльності для організації загалом або для окремих господарських підрозділів;

в) періодична, всебічна, об'єктивна перевірка маркетингової діяльності фірми для здійснення коригувальних дій.

### 5. Принципи маркетингового контролю:

а) періодичність, усебічність, послідовність, об'єктивність;

б) періодичність, усебічність, динамічність;

в) об'єктивність, динамічність, результативність;

г) динамічність, результативність, періодичність, усебічність.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Армстронг М. Менеджмент: методы и приемы : пер. с англ. Киев : Знання-Пресс, 2006. 876 с.

2. Белявцев М. І. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. заклад; за ред. М. І. Белявцева, В. М. Воробйова, В. Г. Кузнєцова. К. : Донецький нац. ун-т, 2006. 407 с.

3. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент. URL: <http://westudents.com.ua/glavy/37655-rozdl-1-rozumnyamarketingovogo-meneditmentu.html>. – Назва з екрана.

4. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. К. : Знання, 2010.

5. Блэйк Р. Р., Мутон Д. С. Научные методы управления / пер. с англ. И. Ющенко. К. : Высш. шк., 2013. 274 с.

6. Борисенко О. С., Фісун Ю. В., Чорна Д. О. Теоретико-методологічні аспекти організації та впровадження маркетингового менеджменту на підприємствах. *Приазовський економічний вісник: електронне наукове видання*. З. : КПУ, 2021. Вип. № 2(25).

7. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Нетребко М. В. Методичне забезпечення підготовки бізнес-плану як ключового складника

стратегічного управління діяльністю підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. №1(75). С. 90–97. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-13>

8. Борисенко О. С., Тарабан М. В. Роль маркетингу в управлінні інноваційною діяльністю підприємств в умовах глобалізації економіки. *Інфраструктура ринку: електронне фахове видання*. О.: ПНДІЕІ, 2017. № 14. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/14-2017>

9. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень. К. : ЦУЛ, 2003. 420 с.

10. Василенко В. О., Шматко В. Г. Інноваційний менеджмент. 3-тє вид., вип. та доп. К. : Центр навч. л-ри, 2005. 440 с.

11. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект. К. : Ліра-К, 2014. 334 с.

12. Зінченко. Глобалістика і глобалізація: навч. посіб. Рекомендовано МОН України, 2020. 428 с.

13. Горбаченко С., Карпов В. Аналіз та прогнозування ринкової кон'юнктури. Київ : Кондор, 2019. 320 с.

14. Друкер П. Классические работы по менеджменту. М. : Альпина Бизнес Букс, 2015. 218 с.

15. Иванова Р. Х. Маркетинговый менеджмент. Х. : «ИНЖЭК», 2007. 120 с.

16. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань: монографія. С. : ТОВ «Діса плюс», 2016. 192 с.

17. Загоруйко В. М., Борисенко О. С., Шевченко А. В. Промисловий маркетинг: навч. посіб. К. : НАУ, 2015. 356 с.

18. Захарчин Г. М. Корпоративна культура: навч. посіб. Рекомендовано МОН України. «НОВИЙ СВІТ-2000», 2019. 342 с.

19. Калайтан Т. В. Контролінг: навч. посіб., 2-ге видання. Рекомендовано МОН України. «НОВИЙ СВІТ-2000», 2019. 252 с.

20. Калмикова Н. М. Маркетинговий менеджмент в системі управління підприємством. URL: <http://www.nbu.gov.ua/node/906>

21. Князева Т. В. Системний підхід в стратегічному маркетингу та управлінні бізнес-процесами. *Проблеми та перспективи забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку*: зб. наук. праць ДонДУУ. Серія: Економіка. Т. XIX, Вип. 309. Маріуполь, ДонДУУ, 2018. С. 77–84.

22. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Київ ФОР Вишемирський В. С., 2018. 516 с.

23. Ковшова І. О. Наукові підходи до визначення маркетингового менеджменту. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*, Київ, 2017. С. 69–74.
24. Копич І. М., Сороківський В. М., Стефаняк В. І. Математичні моделі в менеджменті та маркетингу: навч. посіб. Рекомендовано МОН України. «НОВИЙ СВІТ-2000», 2020 р. 376 с.
25. Котлер Ф., Келлер К. Л. *Маркетинг Менеджмент*. Експресс-курс; пер. с англ. / под науч. ред. С. Жильцова. СПб. : Питер, 2012. 480 с.
26. Котлер Ф. *Маркетинг*. Київ: КМ-Букс. 2019. 224 с.
27. Крикавський С. В., Дейнега І. О., Дейнега О. В., Лорві І. Ф. *Маркетинговий менеджмент: навч. посіб.* Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 380 с.
28. Куценко В. М. *Маркетинговий менеджмент*. Київ : МАУП, 2003. 184 с.
29. Кузьмін О. Є., Жовтанецька О. О., Заяць Н. О. Системний аналіз і прийняття інноваційних рішень. 2-ге видання. Рекомендовано МОН України. «НОВИЙ СВІТ-2000», 2020 р. 227 с.
30. Ламбен Ж.-Ж. *Менеджмент, орієнтований на ринок*. СПб. : Питер, 2007. 800 с.
31. Левицька І. В. *Менеджмент підприємств за кризових умов: навч. посіб.* 2-ге вид. Рекомендовано МОН України. «НОВИЙ СВІТ-2000», 2020 р. 176 с.
32. *Маркетинг стартап-проектів: навч. посіб. для усіх спеціальностей другого освітнього ступеню «магістр»; за заг. ред. С. О. Солнцева; КПП ім. Ігоря Сікорського*. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2019. 218 с. URL: <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/27437>.
33. *Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / за ред. Д. А. Штефаніча*, Тернопіль: Економічна думка, 2015. 241 с.
34. *Маркетинговий менеджмент / Котлер Ф., Келлер К., Павленко А. та ін. К. : Хімджест, 2008. 720 с.*
35. *Маркетинговий менеджмент / Россоха В. В., Гуменна О. В., Пічик К. В., Романченко Н. В.* Київ : ННЦ ІАЕ, 2014. 224 с.
36. *Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. К.: Знання, 2004. 354 с.*
37. Мозгова Г. В. *Маркетинговий менеджмент: Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2012. 35 с.*
38. Пелішенко В. П. *Маркетинговий менеджмент: навч. посіб.* К. : Центр навчальної літератури, 2003. 200 с.
39. Россоха В. В., Гуменна О. В., Пічик К. В., Романченко Н. В. *Маркетинговий менеджмент*. К. : ННЦ ІАЕ, 2014. 224 с.
40. Самокиша А. М. *Управління діяльністю підприємства через організацію маркетингового менеджменту. Наука у контексті сучасних глобалізаційних процесів*. Том 8. Полтава, 2017. С. 13–14.
41. Сидорук Ю. А. *Маркетинговий менеджмент на підприємстві: теоретичні засади*. Ефективна економіка. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2485>. Назва з екрана.
42. Филип Котлер. *Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового*. КМБукс, 2018. 208 с.
43. Штангрет А. М., Ярема О. Р., Штангрет І. А. Безпекові аспекти інтелектуалізації управління підприємством. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 6(23). С. 455–461. URL: <http://easterneurope-ebm.in.ua/6-2019-ukr>
44. Шубіна С. В., Мірошник О. Ю. *Стратегічний аналіз практикум: навч. посіб.* Рекомендовано МОН України. «НОВИЙ СВІТ-2000», 2020 р. 218с.
45. Щербань В. М. *Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. для вузів*. К. : Центр навчальної літератури, 2016. 222 с.
46. Язвінська Н. В. *Маркетинговий менеджмент: Опорний конспект лекцій : навч. посіб.* К. : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 37 с.
47. Яромич С. А., Величко Т. Г. *Сущність поняття маркетингового менеджмента в научному дискурсе. Економіка та суспільство*, № 9. 2017. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/journal-9/16-stati-9/932-aromich-s-a-velichko-t-g>
48. Hayes, John (2014). *The Theory and Practice of Change Management*. London: Palgrave MacMillian. p. 137. ISBN 978-1-137-27534-9.
49. Smerichevskiy S. F., Kniazieva T. V., A .Walid Assessment of marketing activity management in territorial units: theoretical-methodological approach *Baltic Journal, Web Of Science Riga: Publishing House “Baltija Publishing”*, 2018
50. S. Smerichevskiy, T. Kniazieva, Y. Kolbushkin. Environmental orientation of consumer behavior: motivational component Problems and Perspectives in Management, SCOPUS, 2018. Том 16 Вип. 2 424–437 p. 14. S. Smerichevskiy T. Kniazieva, Y. Kolbushkin, Method of strategic planning and management decision-making considering the life cycle theory – *Baltic Journal of Economic Studies, WEB Of Science* 2017. Том 3. Вип. 5, 175-182 p.
51. Shevchenko A., Borysenko O. (2021). *Marketing Approach to the Formation of Management System for Enterprise Strategic Development in the Context of Globalisation JILC (Journal of International Legal Communication)* 1(1), 186–196 p.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
Розділ 1. СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ І ЗАВДАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....	6
1.1. Сутність та етапи становлення маркетингового менеджменту .....	6
1.2. Завдання та цілі маркетингового менеджменту .....	14
1.3. Функції та методи маркетингового менеджменту.....	15
1.4. Принципи маркетингового менеджменту .....	18
1.5. Проблеми впровадження маркетингового менеджменту на підприємствах України.....	21
Контрольні запитання та завдання.....	23
Практичні та ситуаційні завдання.....	23
Тестові завдання .....	24
Розділ 2. ПРОЦЕС МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....	25
2.1. Завдання процесу маркетингового менеджменту .....	25
2.2. Процес управління маркетингом компанії.....	27
2.3. Поняття «глобалізація» та чинники, що впливають на неї	38
2.4. Глобальний ринок та механізм його перетворення.....	42
2.5. Маркетингова діяльність глобальних компаній .....	45
2.6. Маркетингові стратегії виходу на глобальний ринок .....	46
Контрольні запитання та завдання.....	50
Практичні та ситуаційні завдання.....	51
Тестові завдання .....	51
Розділ 3. ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....	53
3.1. Сутність та принципи організації маркетингового менеджменту .....	53
3.2. Процес побудови маркетингових організаційних структур .....	59
3.3. Концептуальна база як основа організації маркетингового менеджменту компанії.....	61
3.4. Організаційна культура.....	64
3.5. Ділова етика в організації маркетингового менеджменту.	67
3.6. Репутація та імідж компанії.....	69
3.7. Діловий етикет .....	71

Контрольні запитання та завдання.....	72
Практичні та ситуаційні завдання.....	72
Тестові завдання .....	72
Розділ 4. СТВОРЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР .....	74
4.1. Сутність, цілі, функції та завдання організаційних маркетингових структур .....	74
4.2. Розвиток організаційних маркетингових структур .....	75
4.3. Місце маркетингових служб у системі маркетингового менеджменту .....	76
4.4. Способи організації маркетингових структур .....	80
4.5. Сучасні тенденції розвитку організаційних маркетингових структур .....	97
4.6. Принципи, алгоритм та вимоги створення структур маркетингу.....	98
4.7. Завдання і функції структурних підрозділів служби маркетингу.....	100
Контрольні запитання та завдання.....	101
Практичні та ситуаційні завдання.....	102
Тестові завдання .....	102
Розділ 5. СУТНІСТЬ ТА СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ .....	104
5.1. Сутність маркетингового планування, його цілі та завдання.....	104
5.2. Принципи і методи маркетингового планування .....	108
5.3. Процес маркетингового планування .....	116
5.4. Система маркетингового планування.....	119
5.5. Маркетинговий план як результат маркетингового планування.....	121
Контрольні запитання та завдання.....	123
Практичні та ситуаційні завдання.....	124
Тестові завдання .....	124
Розділ 6. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ .....	125
6.1. Сутність маркетингової стратегії.....	125
6.2. Види маркетингових стратегій.....	131
6.3. Вибір оптимальних маркетингових стратегій .....	136
6.4. Маркетингові стратегії малих компаній.....	142
6.5. Стратегії зростання середніх компаній .....	144

6.6. Стратегії зростання великих компаній .....	145
Контрольні запитання та завдання.....	146
Практичні та ситуаційні завдання.....	147
Тестові завдання .....	148
<b>Розділ 7. СТРАТЕГІЧНЕ МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ ....</b>	<b>149</b>
7.1. Стратегічне маркетингове планування, його мета та завдання .....	149
7.2. Етапи стратегічного маркетингового планування.....	154
7.3. Структура стратегічного плану маркетингу .....	162
Контрольні запитання та завдання.....	164
Практичні та ситуаційні завдання.....	164
Тестові завдання .....	165
<b>Розділ 8. ТАКТИЧНЕ І ОПЕРАТИВНЕ МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ .....</b>	<b>166</b>
8.1. Тактичне маркетингове планування .....	166
8.2. Маркетингове оперативне планування.....	169
8.3. Розроблення маркетингових тактичних та оперативних планів .....	171
Контрольні запитання та завдання.....	173
Практичні та ситуаційні завдання.....	173
Тестові завдання .....	173
<b>Розділ 9. РОЗРОБЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ПРОГРАМ.....</b>	<b>174</b>
9.1. Сутність та основні завдання маркетингових програм.....	174
9.2. Класифікація програм маркетингу.....	176
9.3. Розроблення маркетингових програм.....	178
Контрольні запитання та завдання.....	181
Практичні та ситуаційні завдання.....	181
Тестові завдання .....	181
<b>Розділ 10. КОНТРОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ .....</b>	<b>183</b>
10.1. Сутність маркетингового контролю, його цілі, типи та методи.....	183
10.2. Контролінг маркетингу .....	187
Контрольні запитання та завдання.....	195
Практичні та ситуаційні завдання.....	195
Тестові завдання .....	196
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ .....</b>	<b>197</b>

*Навчальне видання*

Автори:

БОРИСЕНКО Олена Сергіївна  
ШЕВЧЕНКО Анна Валеріївна  
ФІСУН Юлія Володимирівна  
КРАПКО Олена Михайлівна

## МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

В авторській редакції

Технічний редактор *А. І. Лавринович*  
Комп'ютерна верстка *В. В. Мішкур*

Підп. до друку 23.02.2022. Формат 60x84/16. Папір офс.  
Офс. друк. Ум. друк. арк. 11,85. Обл.-вид. арк. 12,75.  
Тираж 50 пр. Замовлення № 33-1.

Видавець і виготівник  
Національний авіаційний університет  
03058. Київ – 58, проспект Любомира Гузара, 1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру ДК № 977 від 05.07.2002