

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

Кафедра маркетингу

Заруба В.Я.

МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій

Харків 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

Кафедра маркетингу

Заруба В.Я.

МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій

Затверджено
редакційно-видавничою
радою університету,
протокол №1 від 15.02.2024

Харків 2024

Конспект лекцій з дисципліни «Маркетинговий менеджмент» для здобувачів другого (магістр) рівня вищої освіти освітньої програми « Маркетинг» за спеціальністю 075 «Маркетинг» усіх форм навчання / уклад. В.Я. Заруба. – Харків: НТУ «ХПІ», 2024. – 60 с. – Укр. мовою.

Укладач В.Я. Заруба

Кафедра маркетингу

Зміст

Вступ	4
Тема 1. Розуміння маркетингового менеджменту	5
Тема 2. Розробка і аналіз портфельної стратегії підприємства.....	17
Тема 3 Маркетингове планування на діловому та функціональному рівнях .	30
Тема 4.Тактичне управління маркетингом. Контроль, оперативне управління і аналіз маркетингової діяльності.....	41
Питання для самоконтролю.....	54
Літературні та інформаційні джерела.....	58

Вступ

Лекційний матеріал з дисципліни «Маркетинговий менеджмент» присвячений систематизації та розвитку знань здобувачів у відповідності із сучасними концепціями маркетингу та маркетингового менеджменту, зокрема стратегічного маркетингу, холістичного маркетингу, соціально відповідального маркетингу, маркетингу партнерських стосунків. Наше викладення виходить з точки зору Ф. Котлера, який пропонував розглядати маркетинг одночасно із соціального і з управлінського погляду. Маркетинг як соціальний процес спрямований на задоволення потреб та бажань індивідів і груп через створення та пропонування товарів. Управлінський аспект маркетингу пов'язаний безпосередньо із продажем товарів і являє собою лише верхівку айсбергу маркетингу.

Протягом лекцій здобувачі навчаються виконанню завдань з аналізу ринку, маркетингового планування на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях, організації та мотивації маркетингової діяльності, управлінню виконанням розроблених планів, контролю і аналізу ефективності маркетингових заходів. Вони поглиблюють знання з оцінки привабливості стратегічних сфер бізнесу та сегментів ринку, диференціації товарної пропозиції та її позиціонування, забезпечення конкурентних переваг підприємства, вибору товарної, цінової, розподільчої та комунікативної політик, контролю маркетингової діяльності тощо.

Прослухавши лекції, здобувачі мають також навчитися обґрунтовувати маркетингові рішення на рівні ринкового суб'єкта із застосуванням сучасних управлінських принципів, методів і прийомів. У запропонованих текстах лекцій, як й у більшості відомих літературних джерел, під терміном маркетинговий менеджмент розуміється управління підприємством на засадах маркетингу. У більш вузькому сенсі під маркетинговим менеджментом розуміють управління самим маркетингом, тобто управління маркетинговими інструментами або певними заходами. Тому термін управління маркетингом використовується у лекціях, присвячених розгляду маркетингового менеджменту на тактичному рівні, де відбуваються контроль, оперативне управління і аналіз поточної маркетингової діяльності.

Тема 1. Розуміння маркетингового менеджменту

1.1 Поняття і функції маркетинг менеджменту

З погляду сучасної теорії маркетинг розглядається в єдності його трьох аспектів: як філософія бізнесу, як комплекс засобів (дій, інструментів) і як сфера управління.

Перший аспект розгляду маркетингу як філософії бізнесу означає, що фірма будує свою роботу на сполученні своїх інтересів з інтересами споживачів і суспільства в цілому, орієнтується на потреби ринку, досягає своїх цілей через задоволення цих потреб. Маркетинг полягає у визначенні й задоволенні індивідуальних та суспільних потреб. Одне з найкоротших визначень маркетингу таке: «Маркетинг – це прибуткове задоволення потреб».

В другому аспекті маркетинг це комплекс засобів, інструментів, за допомогою яких фірма вивчає ситуацію на ринку і впливає на ринок. Дж. Маккарті запропонував класифікувати маркетингові інструменти за чотирма напрямками: товар, ціна, місце (розподіл) і просування (або чотири “Р” маркетингу – *Product, Price, Place, Promotion*). Рішення про заходи комплексу маркетингу потрібно приймати як відносно каналів розподілу, так і відносно кінцевих споживачів.

Варто звернути увагу на те, що з погляду покупців призначення кожного маркетингового інструменту полягає у збільшенні вигоди споживача. Роберт Лотерборн припускає, що чотири “Р” продавця відповідають чотирьом “С” покупця (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Чотири “Р” продавця та чотири “С” покупця

Чотири “Р”	Чотири “С”
Товар (<i>Product</i>)	Вирішення проблеми покупця (<i>Customer solution</i>)
Ціна (<i>Price</i>)	Витрати покупця (<i>Customer cost</i>)
Розподіл (<i>Place</i>)	Зручність (<i>Convenience</i>)
Просування (<i>Promotion</i>)	Комунікації (<i>Communication</i>)

У третьому аспекті маркетинг – це сфера діяльності підприємства, яка охоплює певні процеси управління, менеджменту підприємства. У цьому «управлінському» змісті маркетинг одержав назву маркетингового менеджменту. Американська маркетингова асоціація пропонує таке формальне визначення: маркетинг - це організаційна функція і сукупність процесів створення, просування та надання цінностей для покупців, а також управління відносинами з ними з вигодою для організації та її власників.

Маркетинговий менеджмент (маркетингове управління, маркетинг менеджмент) відбувається, якщо принаймні одна зі сторін потенційного обміну

розробляє й використовує засоби для досягнення бажаного відгуку контрагентів. Маркетингове управління - це мистецтво й наука вибору цільових ринків, залучення, утримання й розвитку покупців за допомогою створення, надання й просування важливих для них цінностей.

Маркетинг починається з керівництва компанії. У багатьох компаніях тепер існує посада директора з маркетингу, яка ставить керівника маркетингової служби на один рівень з іншими топ-менеджерами, такими як виконавчий або фінансовий директор.

Маркетинговий менеджмент є однією із складових частин загального менеджменту підприємства поряд з виробничим, фінансовим і менеджментом персоналу. Відповідно до загального підходу до менеджменту функціями маркетингового менеджменту є планування, організація, мотивація і контроль маркетингової діяльності.

Є п'ять конкуруючих концепцій, які організація може взяти за основу маркетингової діяльності: виробнича концепція, товарна концепція, збутова концепція, маркетингова концепція та концепція холістичного маркетингу.

Виробнича концепція - одна з найдавніших у бізнесі. Відповідно до неї споживачі надають перевагу доступним і недорогим товарам. Увага керівництва в компаніях, орієнтованих на виробництво, сконцентрована на досягненні високої його ефективності, зниженні виробничих витрат і масовому розподілі продукції.

Товарна концепція ґрунтується на тому, що споживачі віддають перевагу високоякісним товарам, які мають найкращі експлуатаційні властивості або інноваційні характеристики. Менеджери компаній, які орієнтуються на товарну концепцію, концентрують увагу на якості продукції та її постійному вдосконаленні. Однак створення нових або поліпшених товарів не обов'язково закінчується успіхом: потрібні також правильне ціноутворення, дистрибуція, реклама тощо.

Збутова концепція. Відповідно до збутової концепції (концепції інтенсифікації продажів), компанія повинна вести агресивну збутову політику й інтенсивно просувати на ринок свої товари. До цієї концепції звертаються численні фірми, що мають проблему надвиробництва. Мета таких компаній - продаж вироблених товарів, а не виробництво продукції, якої потребує ринок. Маркетинг, що ґрунтується на значних збутових зусиллях, пов'язаний з величезним ризиком. Передбачається, що покупець, якого умовили зробити покупку, буде задоволений товаром. А якщо він розчарується, то незабаром забуде про свої незадоволені бажання й ризикне ще раз.

Ідею збутової концепції добре сформулював Серджіо Займан, який був віце-президентом з маркетингу компанії *Coca-Cola*: мета маркетингу - продавати більше товарів більшій кількості людей частіше й за вищими

цінами, щоб заробити більше грошей⁵. На практиці такої концепції найчастіше дотримуються виробники товарів і послуг, потребу в яких потенційний покупець зазвичай навіть не замислюється, наприклад страхування, різні енциклопедії або ділянки на цвинтарі. До цієї концепції звертаються численні фірми, що мають проблему надвиробництва. Мета таких компаній - продаж вироблених товарів, а не виробництво продукції, якої потребує ринок. Маркетинг, що ґрунтується на значних збутових зусиллях, пов'язаний з величезним ризиком. Передбачається, що покупець, якого умовили зробити покупку, буде задоволений товаром. А якщо він розчарується, то мовчки, проковтне «пігулку» і намагатиметься зробити так, щоб про його помилку ніхто не довідався. А може й незабаром забуде про свої незадоволені бажання й ризикне ще раз.

Маркетингова концепція. Основні положення маркетингової концепції були сформульовані в середині 1950-х років. Замість орієнтованої на товар філософії («зроби й продай») увагу приділяють покупцеві: «зрозумій і відреагуй». Відповідно до маркетингової концепції запорукою досягнення цілей організації є створення, надання й просування підвищеної цінності для обраних цільових ринків ефективнішими способами, ніж роблять конкуренти.

Професор Гарвардського університету Теодор Левітт показав істотну розбіжність між збутовою й маркетинговою концепціями. У разі орієнтації на продажі в центрі уваги - потреби продавця; а згідно з концепцією маркетингу – потреби покупців. У процесі переорієнтації на маркетингову концепцію компаніям зазвичай доводиться переборювати організаційний опір, зіштовхуватися з повільним засвоєнням основ маркетингу й прагненням працівників швидше забути про нові премудрості. Деякі відділи компанії (виробничий, фінансовий, дослідницький тощо) уважно спостерігають за маркетинговою переорієнтацією, оскільки вважають, що посилення маркетингової функції призведе до зниження їх впливу в організації.

Концепція холістичного маркетингу. Маркетологи ХХІ ст. усвідомлюють потребу у всеосяжному, системному підході, не обмеженому традиційним застосуванням маркетингової концепції. Концепція холістичного (цілісного) маркетингу ґрунтується на плануванні, розробленні та впровадженні маркетингових програм, процесів і заходів з урахуванням їх широти й взаємозалежності. Холістичний маркетинг визнає, що в маркетинговій справі важливим є розширений, інтегрований підхід. За думкою Ф.Котлера та К.Л. Келлера холістичний маркетинг містить у собі чотири компоненти: маркетинг відносин (покупці, канал, партнери), інтегрований маркетинг (комунікації, товари і послуги, канали), внутрішній маркетинг

(відділ маркетингу, топ-менеджмент, інші відділи) і соціально відповідальний маркетинг (етика, екологія, право, суспільство).

Таким чином, холістичний маркетинг - це підхід, у якому робиться спроба визнати й збалансувати різні компетенції та труднощі маркетингової діяльності.

Холістичний маркетинг характеризують чотири основні категорії: інтегрований маркетинг (комунікації, товари і послуги, канали); внутрішній маркетинг (відділ маркетингу, топ-менеджмент, інші відділи); соціально-відповідальний маркетинг (етика, екологія, право, суспільство); маркетинг відносин (покупці, канал, партнери).

Маркетинг відносин (партнерських взаємовідносин) - це практика побудови довгострокової взаємовигідної співпраці з ключовими ринковими партнерами (покупцями, постачальниками, дистриб'юторами тощо) з метою встановлення тривалих привілейованих відносин. Важливим є не лише управління відносинами з покупцями (*customer relationship management, CRM*), а й управління партнерськими відносинами (*partner relationship management, PRM*). Ф.Котлер та К.Л. Келлер, виділяють чотири групи партнерів: споживачі, співробітники компанії, маркетингові партнери (канали розподілу, постачальники, дистриб'ютори, дилери тощо) і члени фінансового співтовариства (акціонери, інвестори, аналітики) [1, с.].

Результатом маркетингу відносин має бути формування унікального активу компанії, який називають *маркетинговою партнерською мережею* і який складається з самої компанії та зацікавлених у її роботі груп: покупців, найманих працівників, постачальників, дистриб'юторів, роздрібних торговців, рекламних агенцій, університетських учених тощо. Таким чином, на ринку конкурують уже не окремі компанії, а цілі ділові системи. У цьому випадку виграє та компанія, якій вдалося побудувати найефективнішу систему.

Інтегрований маркетинг ґрунтується на двох принципах: 1) для просування й надання цінності використовують різні маркетингові заходи; 2) усі маркетингові заходи координують для максимізації їх сумарного ефекту. Інакше кажучи, розробляти і впроваджувати будь-який окремо взятий маркетинговий захід потрібно з урахуванням специфіки маркетингової діяльності фірми. У компанії повинні бути інтегровані системи управління попитом, ресурсами та партнерськими мережами. Наприклад, стратегія інтегрованих маркетингових комунікацій передбачає вибір таких елементів просування, які підсилюють і доповнюють один одного. Фірма може вибірково застосовувати телевізійну, друковану й радіорекламу, *PR* і спеціальні заходи, а також комунікації на web-сайтах так, щоб кожен елемент комунікацій робив свій внесок у просування й допомагав іншим. Інтегрована стратегія розподілу

передбачає узгодження прямих і непрямих каналів (наприклад, онлайнової торгівлі й традиційних роздрібних магазинів) з метою максимізації обсягів продажу і марочного капіталу.

Внутрішній маркетинг спрямовується на прийняття належних маркетингових принципів усіма працівниками організації і, особливо, її вищим керівництвом. Образно кажучи, внутрішній маркетинг являє собою маркетинг маркетингового підходу до діяльності підприємства. Він включає наймання і навчання працівників, а також стимулювання їх до високого рівня обслуговування клієнтів. Внутрішній маркетинг - дворівнева система. Перший її рівень реалізує різні маркетингові функції й представлений службами збуту, реклами, обслуговування покупців, управління товарами, маркетингових досліджень тощо. Всі ці функції мають бути взаємопов'язані, а виконання їх скоординоване. Другий рівень інтегрованого маркетингу — це прийняття маркетингу іншими відділами компанії. Вони теж повинні «мислити з позиції покупця».

1.2 Маркетинговий процес створення і надання споживчих цінностей

Маркетингова концепція підприємницької діяльності встановлює, що необхідною передумовою комерційного успіху будь-якого підприємства є дослідження і задоволення потреб споживачів. Цю тезу конкретизує і формалізує концепція споживчої цінності. Відповідно до неї споживач вибирає товари тих фірм, що забезпечують максимальну надану споживчу цінність. Ця цінність виражається різницею між сукупною споживчою цінністю і сукупними витратами споживача при придбанні даного товару, тобто визначає “виграш” споживача. Сукупна споживча цінність являє собою загальну суму цінностей товару, супутніх послуг, дій обслуговуючого персоналу і т. ін., що одержує споживач при покупці товару. Сукупні споживчі витрати складаються з грошових, часових, енергетичних та психологічних витрат, пов'язаних з придбанням і експлуатацією товару. Зокрема для побутової техніки вони складаються в основному з витрат на придбання товару, його експлуатацію та ремонт. До експлуатаційних витрат відносяться витрати на електроенергію, паливо та інші видаткові матеріали.

Концепція наданої споживчої цінності не виключає наявності випадкових факторів при здійсненні покупки чи того, що покупці орієнтуються і на інші, “неспоживчі” цінності. Однак у тенденції, в основній масі покупці прагнуть максимізувати надану споживчу цінність виходячи з наявного рівня знань, рівня доходів, прийнятності витрат на пошук товару, можливостей пересування. Вони формують деяке уявлення про прогнозовану цінність і діють на основі цього уявлення.

Концепція наданої споживчої цінності добре узагальнює поведінку споживачів і широко використовується при аналізі практичних ситуацій. Логічним наслідком цієї концепції є необхідність врахування продавцем раціонального характеру поведінки споживачів. Продавець повинен спочатку оцінити сукупну споживчу цінність і сукупні споживчі витрати, пов'язані з власною маркетинговою пропозицією і пропозицією конкурентів. Після порівняння наданих цінностей підприємство-продавець може або поліпшити споживчу вартість продукту та супутніх послуг, або знизити споживчі витрати через зниження цін на товар, прискорення процесу замовлення, розширення гарантійних зобов'язань.

У діяльності підприємства враховуються не тільки інтереси споживачів, але й інших зацікавлених осіб: працівників підприємства, дилерів, постачальників, власників (акціонерів). Ціль маркетингу складається в наданні споживчої цінності при збереженні прибутковості підприємства. Підприємство повинне забезпечувати досить високий рівень задоволення споживачів і в той же час прийнятний рівень задоволення інших учасників підприємства.

Таким чином, задача будь-якого бізнесу полягає в реалізації створеної цінності на ринку з метою одержання прибутку. Ринок складається з багатьох мікроринків, кожний з яких характеризується власними потребами і купівельними критеріями. Компанії, що діють на основі концепції маркетингу, розглядають свою діяльність, як **процес створення і надання цінностей** (див. рис.1.1). Процес містить у собі три фази.

Перша фаза – вибір конкретного виду споживчої цінності - випереджає створення будь-якого продукту. Маркетологи повинні сегментувати ринок, обрати певний сегмент (чи набір сегментів) і позиціонувати на ньому пропоновану цінність. Формула «сегментування, цільовизначення, позиціонування» виражає суть стратегічного маркетингу.

Як тільки підприємство зупинило вибір на конкретній цінності, воно готується до її надання ринку. У деталях розробляються чіткі характеристики продукту і супутніх послуг, встановлюється ціна, орієнтована на обраний сегмент ринку, починається виробництво і розподіл продукту. Даний етап – створення цінності – є першою частиною тактичного маркетингу і другою фазою послідовності створення і надання цінності.

Задача третьої фази – надання цінності – складається в передачі цінності споживачеві. Тут тактичний маркетинг полягає в рекламі, стимулюванні збуту, проведенні особистого продажу, тобто в заходах, націлених на доведення ринку інформації про продукт.

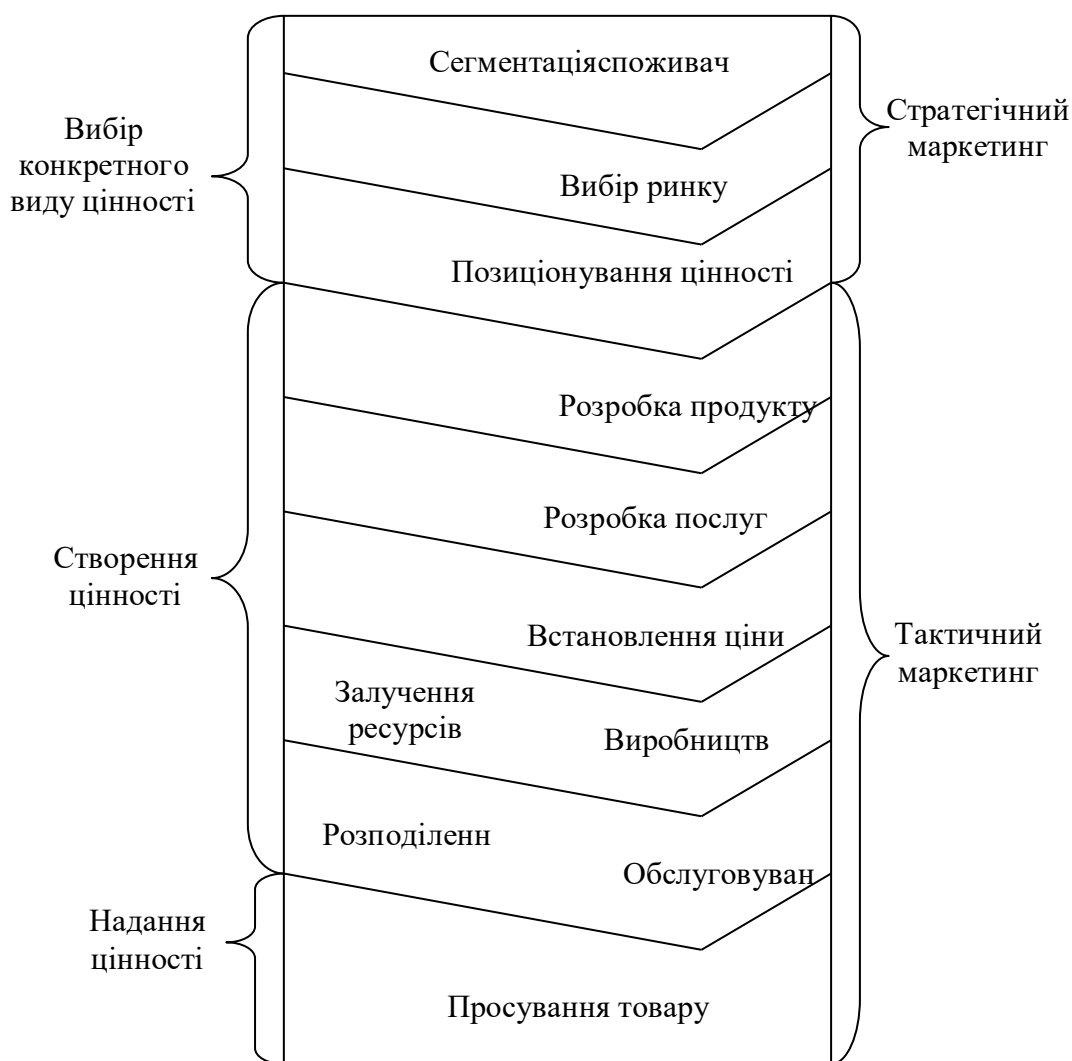


Рисунок 1.1 - Послідовність створення і надання цінностей

Процес формування наданої цінності як предмет менеджменту підприємства визначають концепції ланцюжка цінностей і системи цінностей, які вперше були запропоновані М.Портером. У ланцюжок цінностей М.Портер пропонує включати усі види діяльності підприємства, що вносять вклад у споживчу вартість товару. Їх можна умовно розділити на дві категорії: первинна діяльність (основне виробництво, збут, доставка й обслуговування товару) і вторинна (забезпечення компонентами виробництва та інфраструктури в підтримку іншої діяльності). Для кожного виду діяльності потрібні покупні “компоненти”, людські ресурси, технології, а в основі процесу лежить інфраструктура фірми, зокрема менеджмент і фінансова діяльність.

У своїй книзі “Міжнародна конкуренція” М.Портер відзначав, що кінцева цінність, створена фірмою, визначається тим, скільки клієнти готові

заплатити за товари і послуги, пропоновані фірмою. Якщо ця сума перевищує сукупні витрати на всю необхідну діяльність, фірма є рентабельною. Щоб одержати конкурентну перевагу, фірма повинна або давати покупцям приблизно таку ж цінність, що і конкуренти, але робити товар з меншими витратами (конкурентна стратегія менших витрат), або діяти так, щоб давати покупцям товар з більшою цінністю, за якої можна одержати велику ціну (конкурентна стратегія диференціації). Обрана фірмою конкурентна стратегія визначає спосіб, яким фірма виконує окремі види діяльності і весь ланцюжок цінностей. Фірми одержують конкурентну перевагу за рахунок інновацій у ланцюжку створення цінностей, вдосконалення виробничого менеджменту, впровадження нових технологій та ін.

Ланцюжок цінностей М.Портер визначає як систему взаємозалежних видів діяльності. Зв'язок між видами діяльності виникає, коли спосіб здійснення будь-якого одного виду діяльності впливає на вартість і ефективність інших. Додаткові витрати на одні види діяльності можуть компенсуватися за рахунок економії витрат на інші види. При цьому не слід обмежуватися тільки виробничими витратами. Зниження витрат може досягатися шляхом розробки нових більш дешевих товарів, застосування менш дорогого маркетингу, зниження витрат на після продажне обслуговування. Наявність зв'язків вимагає також узгодження різних видів діяльності в часі. Щоб не зірвати строки постачань потрібно ув'язування термінів виробництва, постачань сировини і комплектуючих, проведення допоміжних робіт.

Приклади успішного керування зв'язками демонструють японські фірми. Вони першими ввели “практику” взаємного “накладення” стадій розробки нових товарів з метою скорочення часу і підвищення якості розробок, а також посилений контроль за якістю “на потоці” для зниження витрат на після продажне обслуговування. Система “Канбан”, орієнтована на регулярні і своєчасні постачання, дозволяє зменшити витрати фірми шляхом зниження необхідного рівня запасів.

Ланцюжок цінності окремої фірми М.Портер пропонує розглядати як елемент системи надання цінності споживачу (системи цінності). У неї входять також ланцюжок цінності постачальників сировини, комплектуючих виробів, обладнання і послуг, а також дистриб'юторів (учасників каналів збуту). Конкурентна перевага фірми визначається тим, наскільки досконало вона може організувати всю цю систему.

1.3. Стратегії підприємства і процес стратегічного маркетингового менеджменту

Під стратегією розуміється узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів

компанії. Власне кажучи стратегія є набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності.

Розробка стратегій підприємства здійснюється в ході стратегічного планування, що починається з визначення місії підприємства та його цілей. Стратегічне планування являє собою управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями і можливостями компанії, з одного боку, і можливостями ринку, що змінюються - з іншої.

Якщо підприємство займається багатьма видами діяльності, його називають диверсифікованим, а самі види діяльності – стратегічними зонами господарювання, або стратегічними сферами бізнесу (ССБ). В диверсифікованому підприємстві стратегії розробляють на чотирьох різних організаційних рівнях: корпоративному, діловому, функціональному і операційному. Корпоративна стратегія визначає стратегію для всього диверсифікованого підприємства (корпорації, акціонерного товариства), тобто для його стратегічних сфер бізнесу в цілому. Стратегії діяльності в окремих ССБ відповідає ділова стратегія. Функціональну стратегію розробляють для кожного функціонального напрямку певної сфери діяльності: для виробництва, маркетингу, фінансів, управління персоналом тощо. Операційні стратегії – це більш вузькі стратегії для структурних одиниць, що обслуговують ССБ: заводів, торгових регіональних представництв і відділів.

Для розмежування на окремі ССБ бізнесу підприємства на корпоративному рівні використовують певні критерії. Відомий американський спеціаліст у галузі стратегічного менеджменту І. Ансофф, визначаючи матрицю можливого зростання фірми спочатку виходив з характеристики ССБ двійкою “товар – ринок”. Але пізніше він запропонував визначати стратегічні сфери бізнесу вже чотирма факторами: потребою ринку, технологією, за допомогою якої вона буде задовольнятися, характеристиками покупців, які будуть мати ці потреби, та географічним регіоном, у якому будуть знаходитися покупці. У випадку об’єднання третьої та четвертої складової характеристики єдиною назвою “цільовий ринок”, кожна сфера бізнесу визначається трійкою “потреба – технологія – ринок”. Свою пропозицію до зміни складових характеристики ССБ він пояснює тим, що визначення бізнесу у термінах продукції є з точки зору маркетингу ненадійною. Продукція змінюється, незмінним залишаються потреби покупців та їх споживчі характеристики. Крім цього, у понятті товару не знаходить відображення технологія його функціонування, виробництва та доведення до споживача.

Вибір напрямків діяльності підприємства на перспективу здійснюють під час розробки портфельної стратегії, яка являє собою основу корпоративної

стратегії підприємства. Портфельна стратегія спрямована на створення і керування господарським портфелем корпорації, що охоплює її стратегічні сфери бізнесу. Вона визначає такі ССБ, в яких підприємство буде працювати у майбутньому, виробничі, маркетингові та інші зв'язки між цими ССБ, а також інвестиційні пріоритети, у відповідності з якими будуть розподілятися ресурси компанії між різними сферами бізнесу.

Можливі шляхи формування нових варіантів складу ССБ визначають **маркетингові стратегії зростання** підприємства, які відповідають концепціям векторів зростання І.Ансоффа та методів зростання Ф.Котлера.

Розробка портфельної стратегії повинна відбуватися з урахуванням наявних можливостей (ресурсів) підприємства, рішеннями щодо розвитку кадрового, виробничого, маркетингового, фінансового потенціалу. У зв'язку з невизначеністю майбутнього розвитку подій необхідно також ураховувати ризики відхилення фактичних економічних результатів діяльності від очікуваних. Портфельна стратегія, визначає також: 1) дії по досягненню диверсифікації, зокрема чи буде відкриватися нова компанія чи буде здобуватися існуюча; 2) заходи для поліпшення показників діяльності існуючих ССБ; 3) шляхи одержання синергетичного ефекту від діяльності ССБ.

На недиверсифікованому підприємстві, яке працює лише в одній ССБ, корпоративний рівень стратегічного планування відсутній (існують тільки три рівні). Однак це підприємство може займатися аналізом можливостей диверсифікації.

Діяльність компанії в окремих ССБ можуть здійснювати її окремі підрозділи, що називають стратегічними бізнес – одиницями (СБО). Основною ознакою СБО є єдність сфери діяльності, планування якої здійснюється у певній мірі автономно від усієї компанії. Поряд з цим СБО має конкретних конкурентів і керується як центр прибутку. Метою організації СБО є розробка і реалізація самостійних стратегій і виділення відповідного фінансування.

Розробка корпоративної стратегії містить у собі здійснення 4 основних заходів:

- визначення місії корпорації, її цілей;
- організація стратегічних бізнес - одиниць (СБО);
- планування нових напрямків діяльності і розширення бізнесу компанії;
- визначення політики розподілу ресурсів компанії за напрямками її діяльності.

Ділову стратегію розробляють з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній ССБ. Ділова стратегія розробляється за такими основними напрямками:

- реагування на зміни, що відбуваються в даній галузі, економіці в цілому, у політиці й інших значимих сферах;
- розробка ринкових заходів, підходів, що можуть дати сильну перевагу перед конкурентами;
- об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів;
- рішення конкретних стратегічних проблем, актуальних у поточний час.

Оснoву ділової стратегії складає конкурентна стратегія, що визначає підходи до бізнесу в конкретній сфері й ініціативи підприємства до залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і зміцнення своєї позиції на ринку.

Головним завданням маркетингового планування на функціональному (тактичному) рівні є розробка **збутових маркетингових стратегій** товарів, які виробляє недиверсифіковане підприємство або СБО, що розглядається. У залежності від характеристик товарів і особливостей попиту на них маркетингова стратегія може розроблятися зразу ж для усіх товарів, що виробляються, для товарів з єдиною товарною маркою, для окремих нових товарів, для груп товарів з близькими властивостями.

В опису збутової маркетингової стратегії виділяють три частини. У першій частині визначається обсяг, структура цільового ринку і поведінка на ньому споживачів, передбачуване позиціонування товару, а також показники обсягу продажів, частки ринку і планованого прибутку на найближчі декілька років. В другій частині викладаються дані про планову ціну товару, очікуваний прибуток і кошторис витрат на маркетинг протягом першого року. У третій частині плану наводяться показники обсягів продажів і прибутку на перспективу і довгостроковий підхід до формування маркетингового комплексу.

На тактичному рівні розробляються також **програми** маркетингової діяльності, які призначені реалізувати збутові маркетингові стратегії. Програма повинна визначати склад маркетингових заходів, які плануються здійснити, мету та зміст кожного заходу, строки його проведення, ресурси, що можуть використовуватися, відповідальних виконавців. Виходячи з програми дій розроблюються бюджети, які відбивають прибутки та витрати, що супроводжують реалізацію заходів. Крім цього, на тактичному рівні планування визначаються загальні підходи або конкретні заходи з контролю за виконанням програми дій та бюджету.

Кінцевою формою надання результатів маркетингового планування на тактичному рівні є маркетингові плани. Вони розробляються для кожного напрямку діяльності (для кожної ССБ) і кожного товару (товарної групи або торгівельної марки). Інтегрований план маркетингу є важливою складовою частиною загального плану недиверсифікованого виробничого підприємства

(СБО), який включає в себе плани підприємства по виробництву, фінансам, збуту, кадрам, маркетингу, НДДКР.

У стратегічному плануванні діяльності підприємства використовують багато понять маркетингу – частка ринку, розвиток ринку, зростання. Загальна стратегія компанії та її маркетингова стратегія багато в чому збігаються. Ф. Котлер відмічає, що часто буває складно відрізнити стратегічне планування від маркетингового. У світовій практиці багато компаній називають своє стратегічне планування «маркетинговим стратегічним плануванням».

Маркетинг відіграє ключову роль у декількох областях стратегічного планування. По-перше, він задає концепцію, що орієнтує стратегію компанії на потреби найважливіших споживачів. По-друге, маркетинг надає вихідні дані для виявлення привабливих можливостей ринку й оцінки потенціалу фірми. Нарешті, у рамках кожної окремої ССБ компанії маркетинг допомагає розробляти стратегії виконання завдань.

Планування на корпоративному рівні, у підрозділах і СБО компанії – невід'ємна складова маркетингового процесу, який називають також процесом маркетингового менеджменту. Етапи процесу маркетингового менеджменту на діловому та функціональному рівнях відбиті в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Етапи процесу маркетингового менеджменту та їх зміст.

№	Етапи	Зміст
1.	Аналіз ринкових можливостей.	Маркетинговий аудит. SWOT – аналіз. Аналіз можливостей зростання підприємства.
2.	Відбір цільових ринків.	Кількісна оцінка зростання ринку і його прогноз. Сегментація ринку. Вибір цільових сегментів. Позиціонування товару на ринку. Аналіз позиціонування конкурентних товарів.
3.	Розробка маркетингових стратегій і маркетингового комплексу.	Розробка стратегії зростання. Вибір цільової конкурентної позиції. Розробка маркетингової конкурентної стратегії. Розробка стратегій маркетингового комплексу.
4.	Планування маркетингових програм.	Розробка маркетингових програм і бюджетів.
5.	Перетворення в життя маркетингових заходів і контроль (керування маркетинговою діяльністю).	Організація діяльності маркетингових підрозділів. Виявлення і діагностування поточних проблем. Оперативний розподіл ресурсів (часу, грошей, персоналу). Контроль.

Тема 2. Розробка і аналіз портфельної стратегії підприємства

2.1 Маркетингові стратегії зростання

Маркетингові стратегії зростання визначають напрямок, в якому повинні розвиватися майбутні сфери бізнесу. На рис. 2.1 зображено матрицю росту І. Ансоффа.

Товар \ Ринок	Поточний	Новий
Поточний	Більш глибоке проникнення на ринок	Розвиток товару
Новий	Розвиток ринку	Диверсифікація

Рисунок 2.1- Матриця росту І.Ансоффа.

Як відзначає сам І. Ансофф, для сучасної практики потрібна більш складна класифікація можливостей зростання за трьома вимірами:

- ринкова потреба;
- технологія виробництва товару чи послуги;
- географія ринку, в якому працює компанія.

Наприклад, компанія може продовжити обслуговувати традиційну потребу на тому ж географічному ринку із застосуванням традиційної технології, освоїти нові регіональні ринки, чи зробити різкий перехід до нової позиції по всіх трьох вимірах.

З концепцією матриці росту І. Ансоффа тісно збігається концепція методів росту Ф. Котлера. Виділяється три методи. Перший полягає в тому, щоб визначити можливості майбутнього росту поточного бізнес-портфеля компанії (можливості інтенсивного зростання). Другий – почати пошук варіантів створення чи придбання бізнесу, зв'язаного з актуальними напрямками діяльності компанії (можливості інтеграційного росту). Третій – поглинання перспективного виробництва, напрямок діяльності якого не пов'язаний безпосередньо з поточним бізнесом компанії (можливості диверсифікаційного росту).

З можливостями інтенсивного зростання пов'язують стратегії більш глибокого проникнення на ринок, освоєння нових ринків збуту, виходу на існуючий ринок з новою продукцією.

З інтеграційними можливостями зв'язуються наступні три стратегії: зворотної інтеграції (поглинання чи освоєння бізнесу постачальників), прогресивної інтеграції (поглинання чи освоєння бізнесу торгових посередників) і горизонтальної інтеграції (поглинання конкурентів).

Нарешті, виділяються три основних типи диверсифікованості. По-перше, компанія може прийняти рішення про початок випуску нової продукції, що відповідає технологічним і/чи маркетинговим ресурсам існуючих виробничих ліній, навіть якщо вона орієнтована на інші групи споживачів (стратегія концентричної диверсифікованості). По-друге, можливий пошук нової продукції, призначений для клієнтів компанії, навіть якщо вона технологічно не зв'язана з існуючими виробничими лініями (стратегія горизонтальної диверсифікованості). По-третє, компанія може зупинитися на новій сфері діяльності, що не зв'язана ні з існуючою технологією, ні з продукцією компанії і не відноситься до її ринку (стратегія конгломератної диверсифікованості).

Зміни бізнес-портфеля припускає не тільки розвиток нових сфер діяльності, але також скорочення і ліквідацію безперспективних виробництв для того, щоб визволити необхідні ресурси і знизити витрати компанії. Для цього використовуються стратегії скорочення інвестицій, «збирання врожаю» і ліквідації. Вибіркове скорочення інвестицій означає відмовлення від обслуговування групи менш вигідних споживачів чи низькорентабельної продукції. При цьому капіталовкладення в прибуткові ніші і продукти не зменшуються, а можуть навіть збільшуватися. Ціль «збирання врожаю» в умовах скорочення і ліквідації бізнесу полягає в тому, щоб провести зниження витрат швидше, ніж зменшиться обсяг продажів. Першими підлягають скороченню витрати на дослідження і розробки, а також на закупівлю і ремонт устаткування. Компанія може також зменшити витрати на забезпечення якості товару, чисельність торгового персоналу, обсяг наданого обслуговування і витрати на рекламу. Керівництво компанії повинно це робити так, щоб споживачі, конкуренти і навіть співробітники фірми не догадувалися, що вона має намір поступово залишити певний сегмент ринку. Інакше споживачі відмовляться від закупівель, а співробітники замість виконання своїх обов'язків займуться пошуками іншої роботи. Таким чином, «збирання врожаю» - сумнівна з моральної точки зору стратегія, хоча завдяки саме їй багато «старіючих» товарів якийсь час тримаються на ринку. Для свого слабкого бізнесу компанія повинна вибрати оптимальну стратегію – «збирання врожаю» чи ліквідацію. Ліквідація означає відмовлення від виробництва товарів і продаж бізнесу чи основних засобів, що звільнилися, з найбільшою вигодою. Якщо компанія займеться «збиранням врожаю», цінність її бізнесу зменшиться, отже, його навряд чи вдасться продати за прийнятною ціною. Поширення інформації про ліквідацію може привести до вигідних пропозицій про покупку.

2.2 Завдання розробки портфельної стратегії підприємства.

Портфельна стратегія – це деталізована версія концепції «бізнесу, яким займається підприємство», що знаходить вираз вже при формулюванні місії організації. Відповідно до цієї концепції фірма розглядається як сукупність різних стратегічних сфер бізнесу (ССБ). Кожна сфера бізнесу має власні можливості зростання, рентабельності і вимагає особливого підходу до діяльності.

Концепція бізнес-портфеля фірми (портфеля ССБ) бере свій початок у фінансовій теорії, де формуються збалансовані комплекси ризикованих інвестицій, що забезпечують інвестору необхідний прибуток. Деякі інвестиції розраховані на негайний прибуток з невисоким ризиком, інші – на зростання капіталу з низьким поточним доходом, а треті є ризикованими інвестиціями, що обіцяють високі доходи в майбутньому. Для забезпечення як поточного, так і перспективного доходу бажано скласти збалансований портфель інвестицій.

У портфельній концепції стосовно маркетингового стратегічного планування ролі об'єктів інвестицій розглядаються ССБ, що або вимагають витрат, або приносять доход у залежності від їхнього місця в бізнес-портфелі підприємства. Одні ССБ (товари, технології, ринки), зокрема нові, можуть мати високий потенціал прибутковості в майбутньому. При цьому вони, як правило, є високо ризикованими для вкладення коштів і можуть вимагати значних грошових інвестицій у процесі розробки. Другі – можуть перебувати в стадії занепаду і бути кандидатами на усунення. Треті ССБ здатні приносити високі прибутки, що можуть використовуватися для фінансування розробок більш нових товарів і технологій, а також заходів з виходу на нові ринки збуту.

Аналіз і планування бізнес-портфеля здійснюють після визначення місії та цілей багатoproфільного підприємства. Першим етапом аналізу є суто виділення ССБ. На наступному етапі необхідно оцінити привабливість різних ССБ і вирішити, якої підтримки заслуговує кожна з них. Ціль планування бізнес-портфеля (портфельної стратегії) полягає в пошуку способів оптимального розподілу сил підприємства для використання у його інтересах привабливих можливостей маркетингового середовища.

І. Ансофф пропонує виділяти чотири завдання під час розробки портфельної стратегії:

вибір напрямків (стратегій) зростання кожної ССБ, які визначають масштаб і склад майбутнього бізнесу підприємства;

- вибір для кожної майбутньої ССБ конкурентної переваги (за М.Портером), якої фірма буде намагатися досягнути;

- виявлення та урахування під час формування бізнес-портфеля ефектів синергізму, які будуть виникати між різними сферами діяльності фірми;
- забезпечення стратегічної гнучкості портфеля ССБ.

Синергізм, чи ефект « $2+2=5$ », являє собою явище, коли дохід від спільного використання ресурсів перевищує суму доходів від відокремленого використання тих самих ресурсів. І. Ансофф пропонує виділяти 4 типи синергізму: синергізм продажів, оперативний синергізм, інвестиційний синергізм і синергізм менеджменту.

Синергізм продажів має місце, коли для декількох товарів або використовують однакові канали розподілу, або керування процесом продажів відбувається з спільного центру, або використовують загальні складські приміщення. До збільшення доходу на один долар здатні привести також загальна реклама, стимулювання збуту, наявна репутація фірми. Оперативний синергізм є результатом більш ефективного використання основних засобів і персоналу, розподілу накладних витрат, спільного навчання, загальних великих закупівель. Інвестиційний синергізм з'являється внаслідок спільного використання виробничих потужностей, загальних запасів (сировини, матеріалів, що комплектують), переносу результатів досліджень і розробок з одного продукту на інший, загальної технологічної бази. Синергізм менеджменту має місце, коли проблеми, що виникають у новій ССБ, багато в чому схожі з тими, що зустрічалися раніш, і для їх розв'язання можна використовувати відомі відпрацьовані підходи та процедури.

У принципі всі синергетичні ефекти можна описати трьома змінними: збільшення прибутку, зниження оперативних витрат і зниження потреби в інвестиціях. Теоретично загальний ефект синергізму можна відбити у формулі розрахунку того чи іншого чинника економічної ефективності. Однак на практиці кількісно оцінити й об'єднати всі часткові синергетичні ефекти, як правило, не виявляється можливим. Тому для констатації й оцінки синергетичних ефектів в цілому вказують параметри (характеристики) локальних синергетичних ефектів, визначаючи, по можливості, їх кількісне значення (скорочення складських площ, зменшення накладних витрат, вивільнення робочого часу менеджерів тощо).

Стратегічна гнучкість портфеля ССБ може бути досягнута за двома загальними підходами. Перший, зовнішній підхід зв'язаний з диверсифікацією діяльності компанії і спрямований на те, щоб несподівана зміна в одній ССБ не призводила до серйозних руйнівних наслідків в інших. Другий підхід заснований на тому, щоб у компанії були ресурси і можливості, які використовують в різних ССБ. Наприклад, портфель ССБ, який передбачає використання спільної виробничої системи, є менш

уразливим для несприятливих змін, ніж портфель, який заснований на жорстко визначених виробничих процесах для кожної ССБ.

2.3. Конкурентні сили за М. Портером

Прийняття ефективних управлінських маркетингових рішень пов'язане з дуже ретельним вивченням внутрішнього і зовнішнього маркетингового середовища на основі використання нових інформаційних технологій та аналітичного інструментарію. М. Портер довів, що стан конкуренції в певній ССБ визначається п'ятьма конкурентними силами: конкурентними діями продавців однотипних товарів, можливістю з'явлення в ССБ (в галузі, на ринку) нових продавців – конкурентів, конкурентними діями продавців товарів-субститутів, спроможністю постачальників підприємства нав'язувати свої умови та спроможністю нав'язувати свої умови з боку споживачів.

На діяльність підприємства з усіх п'яти конкурентних сил найбільш впливають конкурентні дії **продавців товарів-аналогів**. На всі маркетингові заходи підприємства продавці-конкуренти відповідають контрзаходами. Тому конкурентна стратегія підприємства залежить від ринкових позицій інших продавців і їх стратегій. Засоби, які використовує кожне підприємство в конкурентній боротьбі, постійно змінюються у залежності від того, які засоби використовують або можуть використовувати його конкуренти. До основних засобів конкурентних дій належать низькі ціни, поліпшені характеристики товарів, високий рівень супутніх послуг і гарантій щодо якості товарів, спеціальні способи розповсюдження та просування товарів, зокрема інтенсивна реклама, електронна комерція тощо.

Інтенсивність конкуренції найбільш висока на ринках, які мають великий розмір, швидкі темпи зростання, високу прибутковість, низькі бар'єри для входу та високі – для виходу з ринку (зокрема невисокий розмір капіталовкладень для початку діяльності на ринку та низьку ліквідність майна, яке потрібне для цієї діяльності), високі темпи оновлення товарів та технологій їх виробництва.

Кожне підприємство, яке уходить до галузі, виконує певні процеси у загальному ланцюжку створення та надання цінностей споживачам. Сукупність цих процесів визначає його позицію у цьому ланцюжку, зв'язаному з виробництвом та реалізацією окремих конкретних товарів. Вертикальна інтеграція підприємства означає поглинання (придбання) або завоювання суміжних видів бізнесу, тобто розширення позиції підприємства у ланцюжку створення цінностей. Вертикальна інтеграція розповсюджується на бізнес постачальників (зворотна інтеграція) або торгових посередників підприємства (прогресивна інтеграція).

Інтегровані, частково інтегровані та неінтегровані компанії значно відрізняються за своєю конкурентоспроможністю, зокрема за своїми витратами, доходами та прибутками. Наприклад, у галузі виробництва побутової техніки багато підприємств розповсюджують зворотну вертикальну інтеграцію навіть на бізнес інших галузей, які є постачальниками для галузі, що розглядається (виробництво інтегральних мікросхем). Наявність у галузі вертикально інтегрованих підприємств різко знижує привабливість відповідних сфер бізнесу.

Можливості з'явлення **нових підприємств** на ринку залежать від існуючих на ньому бар'єрів, які створюють відмінності в умовах діяльності вже діючих на ньому підприємств, з одного боку, та тих підприємств, що тільки намагаються розпочати діяльність у новій для себе ССБ, з іншого боку.

Під бар'єрами розуміють ті перепони та складнощі, з якими зустрічаються підприємства, які виходять на ринок, у порівнянні з умовами, у яких знаходяться вже діючі на ринку підприємства. Існуючі різноманітні бар'єри можна згрупувати у такі види:

- технологічні бар'єри, тобто обмеження на можливі позиції підприємства у ланцюжку створення цінності;
- прихильність споживачів до певних марок товару;
- низькі витрати на виробництво продукції підприємств, які вже працюють на ринку;
- вимоги до підприємств, які виходять на ринок, з боку державних органів

Технологічні бар'єри найбільш значні у наукоємних галузях. У них бар'єри для початку діяльності у відповідних ССБ можуть створювати відсутність патентів та ліцензій на найважливіші технології та обладнання, труднощі у закупівлі певних видів сировини, матеріалів, унікальних комплектуючих виробів, обладнання, на можливість виконання складних виробничих операцій через низьку культуру виробництва, недостатню кваліфікацію персоналу.

Належність деякого підприємства до наукоємної галузі не обов'язково означає, що технології цього підприємства є наукоємними. Кожне виробниче підприємство певним чином позиціонує свою виробничу діяльність у ланцюжку створення споживчої цінності. Може статися, що виробнича діяльність підприємства обмежена процесами складання кінцевого виробу та виготовленням технологічно простих його елементів, що, наприклад, широко розповсюджено у виробництві відеотехніки. Підприємства, які займають такі другорядні позиції, виявляються повністю залежними від тих фірм, які випускають базові компоненти кінцевого виробу.

Щоб завоювати прихильність споживачів до своїх товарів, підприємству - новачку необхідно спрямовувати значні кошти на просування своїх товарів. Його товарні пропозиції повинні мати краще співвідношення “якість/ціна”, ніж у конкурентів, що також потребує додаткових витрат. Щоб усунути недовіру до нових товарів з боку торговельних посередників підприємство повинно бути готовим надавати їм великі знижки та проводити заходи з стимулювання продажів за свій рахунок.

Більш низькі витрати фірм, які діють на ринку, у порівнянні з підприємствами, які тільки починають на ньому працювати, обумовлюються такими причинами:

економією на масштабах виробництва, яку мають ті фірми, які вже закріпилися на ринку; ця економія може охоплювати не тільки саме виробництво, але й маркетинг, матеріально-технічне забезпечення, НДДКР;

ефектом “навчання/досвід”; завдяки якому відбувається зниження виробничої собівартості продукції, витрат на маркетинг, науково-технічні розробки, управлінські заходи;

додатковими можливостями, які мали підприємства галузі у минулому (довгострокові угоди з постачальниками та торговельними посередниками, зручне розташування підприємства та його філій, низька вартість кредитів тощо).

Державні органи створюють бар’єри, коли обмежують певні види діяльності за допомогою ліцензій, дозволів, стандартів безпеки висувають вимогу отримання на товари, що реалізуються, сертифікатів якості, які засвідчують їх відповідність існуючим стандартам. Крім цього, у багатьох країнах обсяги продажів імпортованих товарів обмежуються квотами.

Фірми однієї галузі промисловості нерідко вступають у відносини гострої конкуренції з фірмами іншої галузі промисловості, оскільки товари, що випускаються ними, є взаємозамінними. Вплив на конкуренцію **товарів-субститутів** виявляється по-різному. По-перше, наявність доступних і конкурентноздатних за ціною товарів-субститутів змушують підприємства базової галузі установити такі ціни, що дозволять споживачам не переходити на замінники, а самим підприємствам не підірвати своє положення на ринку. По-друге, наявність замінників дає можливість споживачам порівняти якість і характеристики продукції, а не тільки її ціну. В умовах жорстокої конкуренції з боку продуктів-субститутів фірми базової галузі повинні довести споживачам, що їхній продукт має більше переваг у порівнянні з замінником.

Вплив на конкуренцію з боку товарів-субститутів тим вище, чим нижче ціна замінників, експлуатаційні витрати користувача, і чим вище їхня якість. Ще один важливий показник конкурентної сили замінників оцінює, чи

складно для споживачів переключитися на замітники і наскільки це дорого для них. Якщо витрати на таку перебудову низькі, продавцям товарів-субститутів набагато легше переконати покупців зробити вибір на користь їхніх виробів. Самі наочні показники конкурентної сили цих товарів – це темпи росту їхніх продажів, шляхи їхнього просування на ринку, розширення обсягу виробництва, плановане продавцями, а також розмір одержуваного ними прибутку.

Постачальники можуть впливати на ринок тільки тоді, коли пропозиція їхньої продукції обмежена, а необхідність у ній настільки гостра, що споживачі вимушені погоджуватися на умови, які є більш вигідними для постачальників. В той же час, якщо для постачальників одна з галузей промисловості є їхнім основним споживачем, вони будуть відчувати необхідність захистити дану галузь промисловості за допомогою розумних цін, підвищеної якості виробів.

Якщо на продукцію постачальників приходить значна частина витрат при виробництві кінцевого виробу, якщо ця продукція відіграє вирішальну роль у процесі виробництва і/чи якщо вона в значній мірі впливає на якість вироблених товарів, то конкурентна сила постачальників велика. Постачальник (чи група постачальників) можуть робити тим більший тиск на споживачів, чим складніше і дорожче перехід від одного постачальника до іншого.

Вплив **споживачів** на фірму - виробника виникає, коли попит на її продукцію обмежений, а кількість потенційних покупців є невеликим. Чим більше виробів придбає покупець, тим більший вплив він має на виробника. При цьому конкурентна сила споживачів збільшується у випадку, коли витрати на перехід на замітники продукції виробника є відносно низькими.

2.4. Оцінка привабливості ССБ.

Втілення найбільш радикальних продуктових і виробничих інновацій на підприємстві призводить до змін у його напрямках діяльності, тобто стратегічних сфер бізнесу, в яких воно працює. Необхідність оцінки привабливості для підприємства його діяльності в певній ССБ виникає під час прийняття багатьох стратегічних рішень: вибору цільової позиції підприємства у виробничо-технологічному ланцюгу створення товарів, визначенню цільової асортиментної позиції підприємства, відбору напрямків НДДКР та ідей нових товарів, вибору альтернативи кооперації з зарубіжними фірмами тощо.

Типові умови, які доцільно урахувати під час оцінювання привабливості ССБ можуть бути об'єднані у такі групи:

- потенційна економічна ефективність (рентабельність) діяльності на ринку;

- відповідність розглядаємії ССБ доступних підприємству ресурсів;
- інтенсивність конкуренції товаровиробників;
- рівень вертикальної інтеграції у товаровиробників-конкурентів у співвідношенні з можливостями (станом) вертикальної інтеграції у розглядаємого підприємства,
- конкурентна сила постачальників та торговельних посередників у галузі у цілому у співвідношенні з їх можливим впливом на підприємство;
- інтенсивність впливу на обсяги продажів на ринку товарів-субститутів з урахуванням їх наявності у товарній номенклатурі підприємства;
- рівень бар'єрів (сила перепон) для входу на ринок у співвідношенні з можливостями (станом) підприємства;
- стадія життєвого циклу основних технологій галузі.

Потенційна економічна ефективність діяльності на ринку може бути визначена за такими чинниками:

- розмір кваліфікованого ринку, напрямки та темпи його зміни;
- загальний (для всієї галузі) обсяг продажів, їх структура (за видами товарів) на ринку, що розглядається, за рік у натуральному та грошовому виразі, прогноз змін обсягу та структури продажів;
- прибутковість та рентабельність діяльності на ринку.

Кваліфікованим ринком називають сукупність споживачів, які виявляють інтерес, мають дохід, доступ та право використання у відношенні до товарів галузі. Кваліфікований ринок складає частину потенційного ринку. Під останнім розуміють сукупність споживачів, які тільки виказують інтерес до товарів галузі, але не обов'язково мають інші ознаки тих споживачів, які складають кваліфікований ринок. Фактично кваліфікований ринок визначає платоспроможний попит, який безпосередньо впливає на економічну ефективність діяльності.

Прибутковість галузі може бути оцінена чинником n_z середньої за товарами галузі відносної прибутковості,

$$n_z = \sum_{i=1}^n n_i / n,$$

де n_z – відносна привабливість i -го товару, n – кількість “ходових” товарів. Відносна прибутковість i -го товару являє собою частку прибутку у гуртовій або роздрібній ціні одиниці товару

$$n_i = \sum_{k=1}^{k_i} \Pi_{ik} / u_i,$$

де Π_{ik} – прибуток k -го галузевого учасника виробництва товару від реалізації одного комплексу виробів, необхідного для виготовлення товарної

одиниці i -го виду, k_i – кількість підприємств галузі, які є учасниками виробництва товару i -го виду.

Рентабельність діяльності у галузі може бути визначена чинником r_r середньої для підприємств галузі рентабельності,

$$r_r = \sum_{k=1}^K r_k / K,$$

де r_k – рентабельність діяльності k -го підприємства галузі, K – кількість підприємств у галузі, $r_k = \Pi_k / (K_{k\text{ осн}} + K_{k\text{ об}})$, Π_k – середньорічний прибуток k -го підприємства, $K_{k\text{ осн}}$, $K_{k\text{ об}}$ – середньорічні розміри основного та обігового капіталу (основних та обігових фондів) k -го підприємства.

Стратегічні рішення про вибір ССБ приймаються з урахуванням фактичних можливостей діяльності підприємства, тобто наявності у нього необхідних ресурсів, а також можливостей їх створення або придбання. До найважливіших ресурсів, доступність яких повинна аналізуватися, віднесемо організаційні, маркетингові, виробничі, інноваційні та фінансові.

Організаційні ресурси, як і інші, накладають обмеження на ступінь радикальності змін на підприємстві у об'єктах, масштабі та засобах його діяльності. Вони визначаються кількістю та складом управлінського персоналу, його рівнем професійних знань та навичок, загальною моделлю та рівнем інформаційно-аналітичного забезпечення менеджменту підприємства.

Хоча ринок може бути привабливим з економічної точки зору, діяльність на ньому може бути зв'язана з неприйнятними для підприємства ризиками, які визначаються конкурентними силами. У концентрованому вигляді напрямки оцінки привабливості ССБ, які було розглянуто вище, та фактори, які пропонується урахувати під час оцінки наведено у таблиці 2.1.

2.5. Матричні методи аналізу корпоративного бізнес-портфелю

Метод BCG (Бостонської консалтингової групи). У методі BCG ССБ класифікуються за рівнем поточного ринкового росту і розміру займаної частки ринку. Ринковий ріст служить для оцінки потреби у фінансуванні, а відносна частка ринку використовується для відображення прибутковості. Відносна частка ринку являє собою відношення частки, займаного ССБ, до частки, займаної найбільшим на ринку конкурентом.

У найпростішому випадку ріст і відносна частка розділяються на низькі і високі. Відповідно до цього ССБ розділяються на 4 групи (див. рис. 2.2): «зірки», «дійні корови», «темні конячки» («важкі діти»), «собаки».

Таблиця 2.1 - Напрямки оцінки привабливості ССБ та фактори, які потребують урахування

№	Напрямки оцінки	Фактори, які потребують урахування під час оцінки
1	2	3
1	Потенційна економічна ефективність діяльності на ринку	Розмір кваліфікованого ринку, напрямок та темпи його зміни, загальний (для галузі) обсяг продажів та їх структура (за видами товарів) на розглядаємому ринку за рік у натуральному та грошовому виразі, зміни у обсягу та структурі продажів, що прогножуються, прибутковість та рентабельність діяльності на ринку
2	Відповідність ССБ доступним підприємству ресурсам	Наявність, можливості створення або придбання необхідних організаційних, маркетингових, виробничих, інноваційних та фінансових ресурсів
3	Інтенсивність конкуренції товаровиробників	Кількість товаровиробників на ринку, частки ринку, які припадають на окремих товаровиробників
4	Рівень вертикальної інтеграції у товаровиробників-конкурентів у співвідношенні з можливостями (станом) вертикальної інтеграції у підприємства	Частки витрат підприємства та товаровиробників-конкурентів у загальних витратах на створення кінцевого продукту та його роздрібну товарну пропозицію
5	Конкурентна сила постачальників та торговельних посередників у галузі у цілому у співвідношенні з силою їх можливого впливу на підприємство	Кількість незалежних постачальників та посередників, рівень технологічних та інших бар'єрів у бізнесі постачальників, рівень переваг витрат та адміністративних бар'єрів у бізнесі посередників, ступень прихильності споживачів до торговельних марок
6	Інтенсивність впливу товарів-субститутів	Умови, за які споживачі з різних сегментів використовують змінники поряд з самим товаром, та імовірності з'явлення цих умов, переключаються на змінники, темпи зростання (падіння) обсягів продажів товарів-субститутів
7	Рівень бар'єрів для входу на ринок у співвідношенні з можливостями (станом) підприємства	Обмеження на можливі позиції підприємства у ланцюжку створення цінності, рівень наукоємності галузі, рівень переваг у витратах у фірм, які вже закріпилися на ринку, ступінь прихильності споживачів до відомих товарних марок, адміністративні обмеження з боку державних органів
8	Стадія життєвого циклу основних технологій галузі	

Темп росту ринку	Високий	«Важка дитина», або «темна конячка»	«Зірка»
	Низький	«Собака»	Дійна корова»
		Низька	Висока
		↔ Відносна доля на ринку	

Рис. 2.2 - Матриця ріст/доля ринку, що створена BCG

«Важки дитини» або «темні конячки». Области бізнесу, що мають невелику частку швидко зростаючих ринків. Вони вимагають великої кількості засобів навіть для підтримки своєї частки, не говорячи вже про її збільшення. Керівник повинен вирішити, які з «темних конячок» варто перетворити в «зірки», а які поетапно ліквідувати.

«Собаки». Напрямок діяльності і товари з низькою швидкістю росту і невеликою часткою ринку. Вони можуть приносити достатній прибуток для підтримки самих себе, але не обіцяють стати більш серйозними джерелами доходу.

«Зірки». Швидко розвиваються напрямки діяльності, товари, що мають велику частку ринку. Вони вимагають звичайно могутнього інвестування для підтримки свого швидкого росту. Згодом їхній ріст сповільнюється, і вони перетворюються в «дійних корів».

«Дійні корови». Напрямок діяльності чи товари з низькими темпами росту і великою часткою ринку. Цим стійким і процвітаючим СОБ для утримання їхньої частки ринку потрібно менше інвестицій. При цьому вони приносять високий прибуток, що компанія використовує для підтримки «важких дітей», а також досліджень і розробок.

З часом ССБ змінюють своє положення в матриці ріст/доход ринку. У кожної ССБ є свій життєвий цикл. Багато з них ССБ починають як «темні конячки» і при сприятливих обставинах перетворюються в «зірки». Пізніше в міру уповільнення росту ринку вони стають «дійними коровами» і, нарешті, наприкінці життєвого циклу вони чи ліквідуються перетворюються в «собак». Компанії необхідно безупинно вводити нові товари і види діяльності, щоб частина з них ставали «зірками» і «дійними коровами», що допомагають фінансувати розробки й інші ССБ.

Метод GE (GeneralElectric). Ряд великих корпорацій використовують матрицю «три на три», для визначення своїх конкурентних позицій на основі ринкової (галузевої) привабливості (рівень ринкового рота по матриці BCG є її складовою частиною) і стійкості бізнесу (конкурентноздатності) підприємства (відносна частка ринку є її складовою частиною). Компанія GE уперше застосувала цю модель, використовуючи безліч показників для оцінки кожного фактора. У матриці знаходять висвітлення істотні елементи внутрішнього і зовнішнього середовища, з яких виростають сильні і слабкі сторони, можливості і небезпеки.

Як фактори привабливості галузі враховуються розмір ринку, темпи росту ринку, коефіцієнт прибутковості в галузі, ступінь конкуренції, сезонність і циклічність попиту, структура витрат у галузі. Для оцінки стійкості бізнесу (конкурентноздатності) у методі GE також використовується спеціальний індекс, що відбиває такі фактори, як відносна частка компанії на ринку, конкурентноздатність ціни, якість товару, знання покупців і ринку, ефективність збуту і переваги місця розташування.

Матриця GE визначає стійкість бізнесу і привабливість галузі як високу, середню і низьку (див. рис. 2.3). Осередки у верхній лівій частині - це стійкі СОБ із середнім рівнем загальної привабливості. Три осередки в нижньому правому куті представляють ССБ з низькою загальною привабливістю. Компанії варто застосовувати до цих ССБ тактику перерозподілу чи ресурсів повного вилучення капіталовкладень.

		Стабільність бізнесу		
		Висока	Середня	Низька
Привабливість галузі	Низька		○	
	Середня			○
	Висока	○		

Рис. 2.3. Матриця стратегічного планування бізнесу GE

Тема 3 Маркетингове планування на діловому та функціональному рівнях

- 3.1. Планування діяльності недиверсифікованого підприємства (СБО). Стратегії конкурентних переваг за М. Портером.
- 3.2. Розробка конкурентної стратегії на діловому рівні планування.
- 3.3. Загальна структура маркетингового плану на функціональному рівні

3.1. Планування діяльності недиверсифікованого підприємства (СБО). Стратегії конкурентних переваг за М. Портером

Планування діяльності СБО. Процес стратегічного планування стратегічної бізнес одиниці (СБО) містить 7 етапів:

1. Бізнес-місія. Кожна СБО повинна визначити свою особливу бізнес-місію, що відрізняється від більш широких задач компанії.

2. Аналіз навколишнього бізнес-середовища. СБО повинна постійно відслідковувати основні фактори макросередовища (демографічні, економічні, технологічні й ін.), а також значні моменти мікросередовища (клієнтура, конкуренти, канали розподілу, постачальники), що впливають на можливість одержання прибутку.

Можливості компанії класифікуються відповідно до їхньої привабливості й імовірності успіху. Успіх компанії залежить не тільки від відповідності її ділових можливостей основним вимогам цільового ринку, але і від того, чи перевершують вони потенціал конкурентів.

Самі по собі ділові здібності компанії не є конкурентною перевагою. Найбільш ефективно функціонує та компанія, що здатна створити і постійно відтворювати максимальну цінність продукту для споживача. Погрози з боку бізнес-середовища ставлять такі тенденції чи несприятливий розвиток подій, що без впровадження захисних маркетингових заходів можуть привести до скорочення обсягу продажів і зниження доходів компанії. Небезпеки можна класифікувати відповідно до їхньої серйозності й імовірності виникнення.

3. Аналіз внутрішнього середовища (сильних і слабких сторін). Загальна оцінка сильних і слабких сторін компанії, її можливостей і погроз називається стратегічним (чи SWOT) аналізом, після якого формулюються специфічні цілі СБО на планований період.

Strengths - сильні сторони	}	внутрішні чинники
Weaknesses — слабкі сторони		
Opportunities — можливості	}	зовнішні чинники
Threats — загрози		

4. Визначення цілей.

5. Розробка стратегії.

6. Розробка програм. Після прийняття ділової стратегії розробляються програми підтримки (функціональні стратегії, політики). Повинні бути оцінені витрати на ці програми і їхня передбачувана ефективність.

7. Реалізація стратегій.

Стратегії конкурентних переваг Компанія досягає конкурентної переваги, якщо вона забезпечує споживачам свого цільового ринку найвищу цінність або за рахунок пропозиції товарів і послуг за низькими порівняльно з конкурентами цінами, або за рахунок пропозиції споживачам великих вигод, що у достатній мірі компенсують більш високі ціни на товари і послуги.

М.Портер запропонував п'ять варіантів стратегії утримання конкурентних переваг (рис. 3.1). За М.Портером, основними конкурентними стратегіями є: лідерство за витратами, широка диференціація, оптимальні витрати, сфокусована стратегія низьких витрат, сфокусована стратегія диференціації (стратегія ринкової ніші).

У випадку лідерства за витратами компанія працює над досягненням мінімальних витрат виробництва і розподілу, щоб встановити ціну меншу, ніж у конкурентів. Здійснюючи диференціацію властивостей товару компанія зосереджує зусилля на створенні високоспеціалізованих товарів і маркетингової програми, які найбільш відповідають уподобанням споживачів. У випадку концентрації. Цільового ринку компанія зосереджує зусилля на якісному обслуговуванні не всього потенційного ринку, а лише його окремої частини.

Характерні риси різноманітних стратегій конкурентних переваг наведено у таблиці 3.1. Для спрощення два різновиди сфокусованої стратегії об'єднано єдиним заголовком, тому що єдиною рисою, яка їх відрізняє, є тип конкурентної переваги.

ТИП КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ



Рис. 3.1. П'ять стратегій конкурентних переваг

Таблиця 3.1 - Відмінні риси основних конкурентних стратегій

Характеристика	Лідерство за витратами	Широка диференціація	Оптимальні витрати	Сфокусовані низькі витрати і диференціація
Стратегічна мета	Орієнтація на весь ринок	Орієнтація на весь ринок	Розуміючий цінності покупець	Вузька ринкова ніша, де споживчі особливості істотно відрізняються від іншого ринку
Основа конкурентної переваги	Витрати виробництва нижче, ніж у конкурентів	Здатність пропонувати покупцям щось відмінне від конкурентів	Надання покупцям великої цінності за їхні гроші	Більш низькі витрати ніші, що обслуговується, чи здатність запропонувати покупцям щось особливе відповідно до їхніх вимог і смаків
Асортиментний набір	Якісний базовий продукт без надмірностей (прийнятна якість і обмежений вибір)	Багато різновидів товарів, сильний акцент на можливість вибору серед різних характеристик	Характеристики товару – від гарних до чудових, від властивих йому до особливих	Задоволення особливих потреб цільового сегмента
Виробництво	Постійний пошук шляхів зниження витрат без утрати якості і погіршення основних характеристик товару	Пошук шляхів створення цінностей для покупців; прагнення до створення чудового товару	Впровадження особливих якостей і характеристик при низьких витратах	Виробництво товару, що відповідає даній ніші

Маркетинг	Виділення тих характеристик товару, що ведуть до зниження витрат	Створення таких якостей товару, за які покупець буде платити	Пропозиція товарів, аналогічних товарам конкурентів, за більш низькими цінами	Ув'язування унікальних можливостей із задоволенням специфічних вимог покупця
		Установлення підвищеної ціни, що покриває додаткові витрати на диференціацію		
Підтримка стратегії	Розумні ціни/гарна цінність	Створення різних характеристик, за які будуть платити	Індивідуальне керування зниженням витрат і одночасно підвищенням якості продукту/послуги	Підтримка рівня обслуговування ніші вище, ніж у конкурентів; задача – не знижувати імідж компанії і не розпорошувати зусилля, освоюючи інші сегменти чи додаючи нові продукти
		Концентрація на декількох ключових відмінних рисах; посилення їх і створення репутації і іміджу товару		

3.2. Розробка конкурентної стратегії на діловому рівні планування.

Ядром ділової стратегії є маркетингова конкурентна стратегія, що визначає підходи до бізнесу й ініціативи, компанії для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби і зміцнення своєї позиції на ринку. Рішення, що визначають конкурентну стратегію і напрямки досліджень, що забезпечують процес прийняття цих рішень, приведені в таблиці 3.2.

Перші три позиції рішень і досліджень, що забезпечують їх прийняття, (сегментування ринку, вибір цільових сегментів, напрямку диференціювання і стратегії позиціонування товарної пропозиції) визначає так називану стрижневу стратегію. Вона являє собою свого роду вісь, на якій «кріпиться» маркетингова стратегія. Стрижнева стратегія спрямована на те, щоб виявити групу споживачів, в очах яких фірма буде користатися явно вираженою перевагою, а потім позиціонувати себе на цьому ринку.

У XX віці більшість підприємств, що виробляли споживчі товари, використовували масовий маркетинг, тобто для всіх споживачів пропонувався по суті справи один і той же самий товар, застосовувалися однакові методи його розповсюдження та стимулювання збуту. В останні десятиріччя фірми намагаються урахувувати особливості переваг різних споживачів та їх поведінки. Деякі підприємства вважають за краще вдаватися навіть до індивідуального маркетингу, розробляючи окремий маркетинговий комплекс для кожного споживача. Взагалі кажучи, фірми розглядають вибір ступеня деталізації елементів ринку як деякий компроміс між масовим та індивідуальним маркетингом.

Таблиця 3.2– Рішення і дослідження при розробці конкурентної стратегії

№	Рішення	Напрямки та дослідження
1	Вибір цільових сегментів ринку і стратегії їх охоплення	Визначення принципів сегментування ринку. Оцінка привабливості сегментів і їхньої відповідності можливості компанії
2	Вибір напрямку диференціювання товарної пропозиції	Оцінка можливостей диференціювання товарної пропозиції
3	Вибір стратегії позиціонування товарної пропозиції	Дослідження споживчих сприйнять і переваг
4	Вибір характеру і напрямку конкурентних дій	Аналіз цілей і стратегій конкурентів, оцінка їх сильних і слабких сторін, прогнозування можливих дій і реакцій конкурентів

Підприємства можуть проводити повне сегментування (мікрмаркетинг) або поділяти ринок на деякому проміжному рівні (сегментований маркетинг або маркетинг, що орієнтований на ніші). Мікрмаркетинг охоплює індивідуальний та локальний види маркетингу. Локальний маркетинг спрямовується на потреби невеликих груп, до яких можуть уходити мешканці певної місцевості (невеликого міста, селища, мікрорайона великого міста) або покупці, що відвідують певні магазини. Підприємства, що застосовують сегментований маркетинг відділяють один від іншого широкі групи споживачів. Маркетинг на рівні ринкових ніш спрямовується на підгрупи, що існують усереднені таких сегментів. Вважається, що фірми, які діють у нішах, настільки глибоко розуміють клієнтів, вміють задовольняти їх потреби, що споживачі згодні виплачувати за товари та послуги цих фірм більш високу ціну.

Універсального підходу до сегментування ринків не існує. Щоб з максимальною об'єктивністю оцінити структуру ринку, використовують різні варіанти сегментування ринку на основі декількох перемінних параметрів, застосовуваних по окремоті чи в сполученні з іншими.

При оцінці привабливості різних сегментів ринку компанія враховує два моменти: потенційну економічну ефективність діяльності в сегменті і можливості компанії у відношенні цього сегмента. З погляду економічної ефективності інтерес являють сегменти з високими обсягами продажів, швидкими темпами росту і високою нормою прибутку. Економічна

ефективність діяльності в цих сегментах повинна бути оцінена в довгостроковій перспективі з урахуванням стану конкуренції.

Для вибору цільових сегментів ринку використовується матриця основних напрямків діяльності компанії. Вона графічно відображає потенційну економічну ефективність діяльності в ринкових сегментах, з одного боку, і сильні сторони компанії по кожному з відповідних напрямків, з іншої сторони. Спочатку цей підхід був розроблений для забезпечення збалансованості портфеля ділової активності компанії (GE-матриця). Але він також добре підходить для прийняття рішень щодо вибору сегментів ринку.

Після оцінки різних сегментів компанія повинна прийняти рішення, які сегменти вона буде обслуговувати. Це задача вибору цільового ринку. Цільовий ринок складається із сукупності покупців із загальними потребами чи характеристиками, яких компанія прийняла рішення обслуговувати. Компанія повинна прийняти одну з трьох стратегій охоплення ринку: недиференційованого маркетингу, диференційованого маркетингу чи концентрованого маркетингу.

Вибір стратегії недиференційованого маркетингу означає, що компанія вирішує вийти на весь ринок з єдиною пропозицією, ігноруючи розходження між сегментами ринку. Застосування цієї стратегії може бути обумовлено невеликими розходженнями між сегментами ринку чи впевненістю в тім, що товар має привабливість відразу для всіх сегментів. Недиференційований маркетинг забезпечує економію засобів у зв'язку з вузьким асортиментом товарів (низькі виробничі витрати, витрати на товарорух, маркетингові дослідження).

Застосовуючи стратегію диференційованого маркетингу, компанія орієнтується на декілька ринкових сегментів і для кожного з них розробляє окрему пропозицію. Диференційований маркетинг, як правило, породжує більші обсяги продажів у порівнянні з недиференційованим маркетингом.

Концентрований маркетинг використовується найбільше часто в тих випадках, коли ресурси компанії дуже обмежені, а конкуренти застосовують недиференційований маркетинг. За допомогою концентрованого маркетингу компанія досягає в сегментах (нішах), що обслуговуються нею, більш сильної ринкової позиції за рахунок кращого знання потреб, характерних для цих сегментів і визначеної завойованої нею репутації. Вона домагається багатьох економічних переваг через спеціалізацію у виробництві, розподілі і стимулюванні продажів товару. У той же час концентрований маркетинг супроводжується високим ступенем ризику. Сегменти, що обслуговуються, з часом можуть деградувати чи конкуренти можуть перейти до диференційованого маркетингу й експансії на цьому сегменті.

Термін «позиціонування» у відношенні до товарної пропозиції вживають в двох значеннях: 1) “спосіб, у відповідності з яким споживачі ідентифікують той чи інший товар за його найважливішими характеристиками”; 2) “дії з розроблення пропозиції компанії та її іміджу, спрямовані на те, щоб посісти окреме місце у свідомості цільової групи споживачів”.

Щоб спростити процес прийняття рішення про купівлю, споживачі “позиціонують” у своїй свідомості ті чи інші товари, послуги або компанії. Позиція, що відводиться будь-якому товару, визначається складним набором поглядів, вражень та відчуттів, що виникають у споживача при порівнянні даного товару з конкуруючими товарами. Задача маркетологів полягає в тому, щоб товари зайняли саме ті позиції, що забезпечують товарам найбільшу перевагу на обраних цільових ринках. Щоб зайняти заплановані позиції, компанія розробляє стратегію позиціонування та програми її реалізації. Мета дій компанії з позиціонування полягає у такому розміщенні товарної пропозиції у свідомості споживачів, щоб отримати від цього максимальну вигоду. Кінцевим результатом позиціонування є успішне створення орієнтованої на покупця пропозиції цінності – переконливої причини, через яку цільовій аудиторії слід купувати цей товар.

Компанія досягає конкурентної переваги в тій мері, у якій вона здатна зайняти позицію, при якій вона забезпечує споживачам свого цільового ринку найвищу цінність або за рахунок пропозиції товарів і послуг по більш низьким у порівнянні з конкурентами цінам, або за рахунок пропозиції споживачам великих вигід, що у достатній мері компенсують більш високі ціни на товари і послуги. В той же час, конкурентна перевага фірми і позиції її товарів на ринку – це не те саме. Конкурентна перевага – це сильна сторона компанії, тоді як позиція товару – це сприйняття товару майбутнім споживачем. Такі конкурентні переваги, як низькі витрати чи висока якість, можуть впливати на позицію товару, але в багатьох випадках вони не є для неї визначальними факторами.

Якщо компанія позиціонує свій товар за допомогою пропозиції більш високої якості чи більшого обсягу послуг, вона потім повинна буде надати обіцяну якість послуги. Таким чином, позиціонування починається з диференціації товарної пропозиції компанії для того, щоб воно несло більшу цінність для споживачів, чим пропозиція конкурентів.

Диференціація товарної пропозиції фірми означає надання їй суттєвих відмінностей від товарних пропозицій конкурентів у деякому важливому для покупців аспекті. Вважається, що більш висока цінність, що надається, повинна вплинути на вибір та ступінь задоволення споживачів. Творчо працюючі фірми доводять, що домогтися диференціації можна на будь-якому товарному ринку. Очевидні засоби диференціювання зумовлюються

аспектами самого товару й сервісу: формою товару, його експлуатаційними якостями, надійністю, дизайном, простотою оформлення замовлення, умовами доставки, установки, ремонтного обслуговування тощо. Для диференціювання своєї пропозиції фірма може також виходити з наявного персоналу, каналу розподілу та іміджу.

Переваги диференціації в компанії можуть виявитися тимчасовими. Її нововведення можуть бути скопійовані конкурентами, і первісні переваги згодом можуть зійти на нуль. Компанії, що зіштовхуються з «ерозією» переваг, можуть вирішити цю проблему, постійно продовжуючи пошук нових потенційних переваг, але реалізуючи їх на ринку поступово, одне за іншим, таким чином, щоб постійно випереджати конкурентів і не дати їм можливості досягти конкурентної рівноваги. Такий підхід не припускає одержання якої-небудь однієї істотної і постійної переваги. Він розрахований на пошук і послідовну реалізацію цілого набору переваг, що дозволять компанії з часом збільшити свою ринкову частку.

Компанії планують конкурентні дії, які спрямовані або на атаку конкурентів, або на захист себе від них. Характер цих дій залежить від ролі компанії на ринку: лідера, претендента на лідерство, послідовника чи лідера компанії, що обслуговує ринкову нішу. Конкурентна стратегія звичайно передбачає як наступальні, так і оборонні дії, що починаються в залежності від ситуації на ринку. Крім цього, конкурентна стратегія передбачає короткострокові тактичні дії (ходи) для миттєвої реакції на ситуацію і довгострокові дії, від яких залежать майбутні конкурентні можливості компанії і її позиція на ринку.

3.3. Загальна структура маркетингового плану на функціональному рівні

Загальна структура маркетингового плану наведена в табл.3.2. Опис поточного стану ринку в багатьох компаніях є результатом маркетингового аудиту. Маркетинговий аудит – це систематичне усебічне вивчення діяльності компанії, її середовища, цілей і стратегій для виявлення проблем і можливостей.

Опис поточного стану ринку повинний починатися з основних стратегічних складових: визначення цілей і стратегій, заснованих на загальнофірмових планах. Цей розділ містить опис ринку, зокрема його основних сегментів. Необхідно показати динаміку розділу ринку за кілька останніх років, а потім дати характеристики основних потреб покупців і факторів маркетингового середовища, що можуть вплинути на динаміку

попиту в майбутньому. Потім при описі товарів показують рівні продажів, ціни і валовий прибуток основних елементів товарної групи.

Таблиця 3.2 - Загальна структура маркетингового плану

№	Розділ	Призначення
1	Огляд плану маркетингових заходів	Представляє основні тези для швидкого перегляду керівництвом
2	Поточний стан ринку	Представляє основну інформацію про ринок, товар, конкурентів і поширення товару
3	Погрози і можливості	Описує основні погрози і можливості, що можуть вплинути на товар
4	Задачі і проблеми	Коротко формулює задачі компанії по даному товару, в тому числі питання продажу, частки ринку, прибутку, а також проблеми, з якими може зіштовхнутися компанія при виконанні цих задач
5	Маркетингова стратегія	Представляє загальний маркетинговий підхід, що буде використовуватися для досягнення запланованих цілей
6	Програми дій	Визначає, що, ким, коли буде зроблене і скільки це буде коштувати
7	Бюджети	Передбачувані доходи і витрати, що дозволяють дати попередню фінансову оцінку результатів виконання даного плану
8	Контроль	Вказує, яким чином буде контролюватися виконання плану

У розділі, присвяченому конкуренції, дається характеристика основних конкурентів і описуються всі застосовувані ними стратегії в області якості товару, ціноутворення, методів поширення і просування товару. Тут же вказуються частки ринку, займані компанією і кожним з конкурентів. Нарешті, у розділі, присвяченому поширенню товару, описуються останні тенденції і досягнення в розвитку каналів збуту.

Опис погроз і можливостей, сильних і слабких сторін компанії є результатом SWOT-аналізу, що у свою чергу ґрунтується на результатах аудита маркетингу.

У розділі «Задачі і проблеми» визначаються насувні проблеми компанії, виходячи з погроз і можливостей, її сильних і слабких сторін. Потім визначаються задачі і проблеми, що зв'язані з їхнім виконанням. Задачі варто

формулювати у виді ланцюгів, яких компанії хотілося б досягти в плинні розглянутого періоду.

Маркетингова стратегія – це логічна схема маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові задачі. Вона складається з окремих стратегій для цільових ринків, позиціонування, маркетингового комплексу і рівнів витрат на маркетингові заходи. Маркетингова стратегія повинна уточнити сегменти ринку, на яких компанія планує зосередити свої зусилля. Для кожного цільового сегмента варто розробити самостійну маркетингову стратегію.

Компанія повинна визначити також окремі стратегії для таких елементів маркетингового комплексу, як нові товари, область збуту, реклама, стимулювання збуту, ціни і поширення товару. Необхідно пояснити, яким чином кожна зі стратегій дозволить відреагувати на погрози і можливості, описані раніше.

Програми дій є інструментами реалізації маркетингових стратегій. Вони забезпечують координацію дій усіх виконавців і маркетингової діяльності в цілому. Маркетингова програма повинна відповідати потребам цільових сегментів, відображати ситуацію на ринку і позицію фірми, які були визначені в ході аналізу, визначати засоби обслуговування основних потреб покупців і зміцнювати їх прихильність до товару. Це досягається складанням програми для основних товарів фірми по кожному з елементів marketing-mix:

- продукту - номенклатура, якість, дизайн, споживчі характеристики, торгівельна марка, упаковка, обслуговування, гарантії повернення;
- місцю - канали розподілу, охоплення ринку, асортимент, розміщення, управління заказами, транспортування;
- ціні - прейскурант, знижки, надбавки, періодичність платежів, умови кредиту;
- просуванню - стимулювання збуту, реклама, служба збуту, зв'язки з споживачами і громадськістю, прямий маркетинг.

Програми дій дозволяють сформулювати бюджет маркетингових заходів, що забезпечує ці дії, розрахований на основі планованих доходів і витрат. У розділі доходів буде зазначена кількість товарів, що повинні бути продані, і середня ціна – нетто. У розділі витрат – витрати на виробництво, поширення товару і маркетинг. Рівень витрат, який дозволить досягти встановлені маркетингові цілі, часто визначається як відсоток від планового обсягу продажів. Різниця між доходами і витратами складе планований прибуток. Методи складання бюджетів варіюються від наближених підрахунків до побудови складних економіко-математичних моделей.

Контроль маркетингу являє собою оцінку результатів реалізації маркетингових стратегій і планів та здійснення коригувальних впливів для

досягнення поставлених цілей. Він поділяється на 4 стадії: формулювання задач, вимір результатів діяльності, аналіз результатів діяльності і проведення коригувальних дій. Коригувальні дії можуть привести до зміни програми дій чи навіть поставлених задач.

Оперативний контроль включає зіставлення поточного виконання з річним планом і, при необхідності, коригувальні дії. Мета оперативного контролю – упевнитися в досягненні компанією рівня продажів, прибутку й інших цілей, установлених річним планом. Оперативний контроль може включати контроль прибутковості для окремих продуктів, територій, покупців, сегментів ринку, каналів збуту, розмірів замовлень, а також контроль ефективності торгового персоналу, реклами, стимулювання збуту, розподілу.

Стратегічний контроль складається у визначенні відповідності основних стратегій компанії її можливостям. Маркетингові стратегії і програми швидко застарівають, тому кожній компанії треба їх періодично переглядати. Основним інструментом стратегічного контролю служить маркетинговий аудит.

Для перетворення в життя маркетингових планів і стратегій потрібна творча злагоджена робота на всіх рівнях маркетингової діяльності. Успішна реалізація маркетингу залежить від 5 ключових моментів: програм дій, організаційної структури, системи прийняття рішень і заохочень, людських ресурсів і культури компанії.

Тема 4.Тактичне управління маркетингом.Контроль, оперативне управління і аналіз маркетингової діяльності

- 4.1.Тактичне управління маркетингом як формування впливу на ринок
- 4.2. Структура товарної пропозиції фірми
- 4.3. Сутність і напрями маркетингового контролю. Аналіз маркетингової діяльності
- 4.4. Система та принципи контролю. Принципи стратегічної спрямованості, орієнтації на результати, відповідності справі, своєчасності, гнучкості, простоти та економічності.
- 4.5. Маркетинговий контроль за виконанням річних планів. Аналіз можливостей збуту, аналіз частки ринку, що припадає на підприємство, спостереження за відношенням клієнтів і аналіз співвідношення між витратами на маркетинг і збутом.

4.1.Тактичне управління маркетингом як формування впливу на ринок

Загальна проблема підвищення ефективності маркетингового менеджменту полягає у необхідності розробки та цілеспрямованого застосування сучасних моделей і методів управління маркетингом, здатних істотно підвищити ефективність збутової діяльності підприємств та забезпечити їм досягнення конкурентних переваг на ринку.

Широко розповсюджене поняття маркетингового комплексу співвідноситься зі всіма товарами підприємства, які воно реалізує на своєму цільовому ринку. Але споживачі придбають конкретні товарні одиниці. Придбання є результатом порівняння між собою властивостей окремих товарів та вибору того товару (товарної одиниці), якому відповідає максимальна цінність, яка надається. Тому виникає необхідність розглядати “маркетинговий комплекс” окремого товару або деякої товарної групи, встановлювати його загальні та відмінні властивості у порівнянні з маркетинговим комплексом у звичайному розумінні. У зв’язку з цим у маркетинговому плануванні використовують поняття товарної пропозиції, що зазначає ті складові маркетингового комплексу, які безпосередньо відносяться до реалізації товару або товарної групи, що розглядається.

Призначенням тактичного планування маркетингу є формування майбутніх товарних пропозицій підприємства. Заходи, які забезпечують безпосередньо формування майбутніх товарних пропозицій, повинна визначати збутова маркетингова стратегія.

У відповідності з кібернетичним підходом тактичне та оперативне планування являє собою управління реакцією ринку шляхом цілеспрямованого формування товарних пропозицій. Процес управління розглядається як функціонування системи управління, яка містить підсистему, що управляє, та підсистему, якою управляють, разом з її середовищем. Підприємство-виробник *N*, діяльність якого розглядається, виступає у ролі підсистеми, яка управляє (суб’єкта управління), а потенціальний або цільовий споживчий ринок цього підприємства – у ролі підсистеми, якою управляють (об’єкта управління). Середовище ринку

створюють його мікро- та макросередовище. Мікросередовище містить виробничі підприємства, які конкурують з підприємством N , та торговельних посередників, через які товари конкурентів реалізуються на ринку. Макросередовище складає сукупність соціальних суб'єктів та сил, які впливають на кількість, уподобання та платоспроможність споживачів.

Ринок підприємства (об'єкт управління) досліджується шляхом визначення зв'язку між виходами об'єкту (обсягами купівлі-продажу товарів та ступенем задоволеності ними споживачами) та входами. Одну частку входів складають управлінські дії суб'єкта управління (значення характеристик його товарної пропозиції), іншу частку – збурення з боку торговельних посередників підприємства N , мікросередовища (товарні пропозиції конкурентів) та макросередовища ринку. Фактори макросередовища (політичні, економічні, демографічні, культурні та інші) впливають на ємність та структуру (типи, кількість, розміри сегментів) потенційного ринку підприємства, що розглядається.

Збурення є у більшій або у меншій мірі невизначеними. Дії конкурентів можуть носити активний, цілеспрямований характер або залежати від маркетингових заходів підприємства. У результаті впливу збурень на ринок змінюється його реакція на товарні пропозиції підприємства N .

Інтереси (ціннісні відносини), які є у суб'єкта управління (підприємства) розповсюджуються не тільки на виходи об'єкту, але й на самі управлінські дії (маркетингові заходи). Крім того, у зв'язку з невизначеністю збурень виникає ризик з'явлення небажаних для підприємства сполучень «управлінські дії – виходи». Наприклад, витрати на маркетингові заходи можуть перебільшити прибуток від збільшення обсягу продажів. Тому переваги суб'єкта управління повинні визначати його відношення до ризику. Ціль управління упорядковує множину варіантів сполучень управлінських дій, виходів об'єкту та ризиків таким чином, що деякі сполучення більш відповідають цілі, ніж інші.

Наявність у виробника N каналів збору інформації про обсяги продажів товарів, споживчі переваги, розмір та структуру ринку, можливі дії конкурентів, фактори макросередовища ринку – дозволяє йому створювати моделі реакції ринку на товарні пропозиції його самого та його конкурентів (визначати залежність прогнозного імовірного обсягу продажів від параметрів товарних пропозицій), передбачати майбутні активні наступальні дії конкурентів або їх ринкові реакції на товарні інновації самого виробника N , прогнозувати ті зміни у моделі реакції ринку на товарні пропозиції, які виникають під впливом макросередовища ринку.

4.2. Структура товарної пропозиції фірми

Структуризація товарної пропозиції забезпечує визначення усього складу маркетингових заходів, які необхідні для успішної реалізації збуту, та більш точне урахування ресурсів підприємства, які потребують

використання, а також сприяє вибору найбільш ефективних маркетингових інструментів за їх якісними ознаками.

Товарну пропозицію підприємства-виробника треба розглядати як сукупність роздрібної та гуртової пропозицій.

Для споживача умовою придбання товару є пропозиція цього товару у торговельно-роздрібній мережі. Роздрібна ринкова пропозиція, яку отримують споживачі, містить, крім відповідної пропозиції виробника, ще й пропозицію (спонукаючі фактори) сукупної торговельної послуги роздрібних торговельних підприємств.

Роздрібну товарну пропозицію виробника створює сукупність таких факторів впливу на купівельну реакцію споживачів товарів певного призначення (властивості товару, імідж марки, рекламні заходи, супутні послуги, та інше), які контролюються виробником. До найважливіших характеристик роздрібної пропозиції виробника, які відповідають складу її основних елементів, доцільно віднести такі: товарний асортимент, що пропонується ринку, товарні марки та властивості окремих товарів; характеристики виразу пропозиції у маркетингових комунікаціях, тобто заходів з реклами, пропаганди, стимулювання збуту; характеристики сукупних торгових послуг, які надаються власними фірмовими магазинами підприємства; вимоги до роздрібної ринкової пропозиції, які містяться у оптових пропозиціях виробника незалежним торговельним посередникам (дистриб'юторам).

Сукупна торговельна послуга – це процес забезпечення зручності місця, часу та процедури придбання товару. Дроблячи партії товарів, що надходять від виробників, пропонуючи певний асортимент, зберігаючи запаси товарів та надаючи певні послуги, роздрібні торговельні підприємства підвищують цінність товарів, які продаються ними, на 20 – 50% від їх цінності (вартості) у виробника.

На цінність сукупної торговельної послуги роздрібного підприємства впливають такі чинники: імідж (торговельна марка) підприємства, характеристики широчини асортименту та якості товарів, ціни, місце розташування підприємства, характеристики заходів з маркетингових комунікацій (реклами, стимулювання збуту), рівень професіоналізму торговельного персоналу, склад послуг та вигід, що пропонуються, фізичні характеристики та внутрішня атмосфера торговельного підприємства, характер постійної клієнтури.

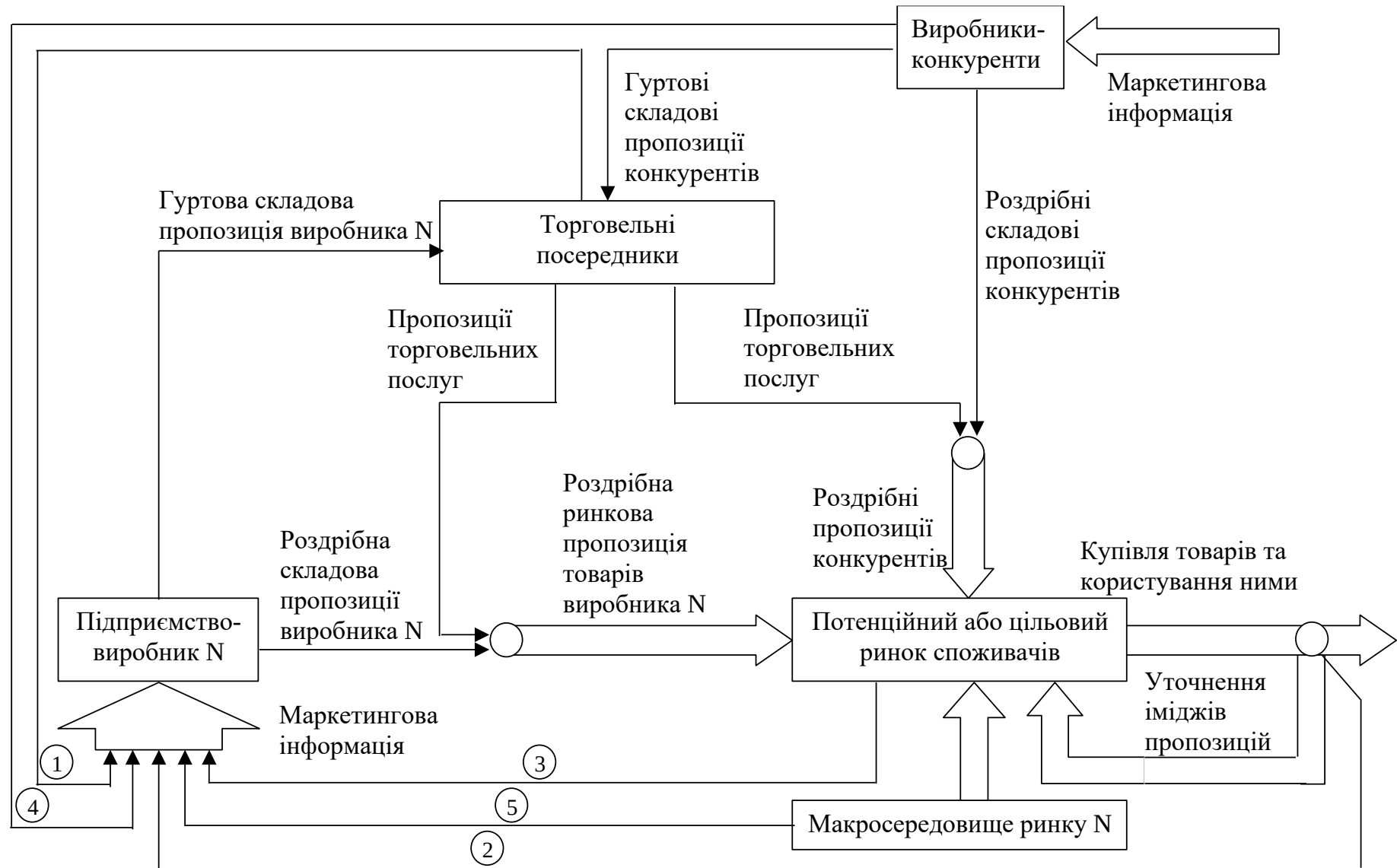


Рис. 4.1 – Схема управління товарною пропозицією виробничого підприємства

На образ магазину впливають рівень цін, професіоналізму персоналу, загальний рівень сервісу, включаючи консультування, доставку товарів, обслуговування після продажу. Для створення позитивного іміджу має значення продумане проектування та інтер'єр торговельних площ, розміщення товару, відсутність скупчення відвідувачів тощо. Невід'ємною рисою образу магазину є його клієнтура, характер якої може впливати на рішення потенційних споживачів про відвідування магазину як позитивно, так і негативно. Для створення цільового образу магазину або сітки магазинів у очах споживачів з цвілевих сегментів, а також для розповсюдження інформації про товари, що пропонуються, та характеристики роздрібного підприємства, використовуються реклама та стимулювання попиту

Споживачі намагаються робити покупки у місцях, де їм пропонують широкий вибір. Тому підприємства роздрібної торгівлі йдуть на "заморожування" коштів, купуючи не тільки ходові моделі, але й ті, що не користуються значним попитом.

Місце розташування роздрібного підприємства оцінюється споживачами з погляду відстані, часу та зручності шляху для його відвідування. Деякі сегменти споживачів на перше місце ставлять зручність здійснення покупки, другі – престиж магазину або якість товарів, що пропонуються, треті – ціни. Ціни, які встановлює роздрібне підприємство відбивають, як правило, класність цього підприємства та рівень якості товару.

Таким чином, цінність для споживача роздрібної ринкової пропозиції, складається з цінностей пропозицій виробника та торговельного посередника. Для просування своїх товарів на ринку виробникам необхідно мати доступ до торговельної мережі або використовувати прямий маркетинг.

Торговельну мережу можуть складати торговельний персонал (підрозділи збуту) самого підприємства-виробника або окремі підприємства, які виконують функції торговельних посередників. У залежності від політики розподілу, яка прийнята виробником, фактори торговельної послуги можуть їм у більшій або меншій мірі контролюватися. Каналом розподілу називають сукупність підприємств, які приймають участь у просуванні товару від виробника до споживача. У загальному випадку канал розподілу може містити одного або декілька гуртових торговців та одного чи декілька роздрібних торговців.

Для гуртових продавців також важливо мати власну розвинену мережу. Це дозволить виключити ситуацію, коли підприємство роздрібної торгівлі переключається на інших постачальників, умови яких виявляються кращими. Виробникам власна роздрібна мережа надає ще можливість пропонувати техніку без посередницьких відсотків, а тому і підвищити економічну ефективність збуту.

У залежності від політики розподілу, яка прийнята виробником, фактори торговельної послуги можуть їм у більшій або меншій мірі контролюватися. У традиційних каналах розподілу в процесі просування беруть участь незалежні організації. Кожна з них самостійно займається підприємницькою діяльністю, намагаючись отримати максимальні прибутки. Але у останні десятиріччя у

всьому світі розповсюджуються так звані вертикальні маркетингові системи, у яких здійснюється контроль за роботою усього каналу. Один з учасників каналу (виробник, гуртове або роздрібне підприємство) займає у системі домінуюче місце завдяки тому, що він є або власником каналу, або укладає з іншими учасниками каналу угоди, або має на них вплив.

Найбільш динамічно у останній час розвивається прямий маркетинг, відбиваючи тенденцію до більшої спрямованості та індивідуалізації маркетингу взагалі. Прямий маркетинг має багато різновидів, зокрема замовлення через пошту та за каталогами, продажі за допомогою телефону та через систему Internet. Компанії, які працюють на великих, зокрема інтернаціональних, ринках використовують комбіновані маркетингові системи.

Рішення про канали розподілу безпосередньо впливають на всі інші маркетингові рішення. Структурою каналів розподілу визначається структура служби збуту підприємства-виробника. Товари, які планує виробляти підприємство повинні відповідати спеціалізації та професійній підготовці персоналу торговельної мережі. Ціни на товари залежать від рівня обслуговування та спеціалізації торговельних підприємств, через які товари реалізуються. Рішення про рекламу визначаються рівнем мотивації та підготовки персоналу дилерів. Крім того, рішення про канали розподілу мають більш довгостроковий характер у порівнянні з іншими маркетинговими рішеннями. При зміні ситуації на ринку існуючі канали розподілу неможливо швидко змінити на нові.

Підприємство-виробник та інші учасники каналу розподілу не завжди мають достатньо коштів та навичок, необхідних для надання всіх послуг споживачам. Крім цього, надання високоякісних послуг призводить до зростання цін на товари. Тому виробнику треба співвідносити рівень споживчих послуг не тільки з можливостями каналу, але й з ціновими уподобаннями покупців. Власно кажучи, виробнику необхідно забезпечити для кожного його цільового сегменту ринку бажаний рівень обслуговування за мінімальними цінами. Але для підприємства-виробника, яке тільки виходить на ринок та має значні обмеження у коштах, головна проблема полягає у тому, щоб переконати торговельних посередників зайнятися реалізацією саме його товару.

Товарна пропозиція виробника в цілому визначається, крім роздрібної торговельної пропозиції, умовами реалізації товару торговельним посередникам (гуртові ціни та інші умови постачання або участі у розподілу). Гуртова товарна пропозиція виробника визначається умовами реалізації товару торговельним посередникам (гуртові ціни та інші умови постачання або участі у розподілу). Цінність товарної пропозиції виробника для торговельного посередника залежить від факторів цієї пропозиції, її оцінки з боку споживачів та асортиментної політики посередника.

До характеристик головних елементів гуртової пропозиції виробника належать:

товарний асортимент та властивості окремих товарів;

організаційно-майнові умови діяльності торгівельних посередників (ділерські або брокерські угоди, агентські права та зобов'язання);
 обмеження на обсяги продажу товарів (планові обсяги, мінімальний розмір партії та інше);
 базові ціни на товари, гуртові знижки, умови сплати за наданий товар, умови товарного кредиту, премії, штрафи тощо;
 умови поставки;
 вимоги до сукупної торговельної послуги безпосереднім споживачам товару.

4.3. Сутність і напрями маркетингового контролю. Аналіз маркетингової діяльності

Навіть високо професійно складені маркетингові плани потребують значних зусиль по їх впровадженню, пов'язаних з непередбачуваністю багатьох характеристик внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств. Тому контроль виявляється дуже важливою функцією маркетингового управління на підприємствах різних за розміром і рівнем успішності.

Серед науковців та практиків у галузі менеджменту існують дві точки зору до розуміння сутності контролю, яким відповідає його визначення у розширеному та вузькому сенсі. У розширеному сенсі контроль визначається як процес, який містить шість етапів (завдань контролю): встановлення норм (стандартів, нормативних показників); визначення дійсних значень характеристик стану або процесів, що контролюються; порівняння фактичних значень характеристик з нормами; виявлення причин відхилення від норм; складання відповідних звітів та інформування зацікавлених осіб; коректування характеру діяльності або встановлених норм, якщо виникає така необхідність [Мескон]. При вузькому розумінні контролю до процесу контролю відносять лише чотири етапи: вимірювання характеристик, що контролюються; їх порівняння з нормами; виявлення причин відхилення від норм; складання звітів. У відповідності з таким розумінням сутність контролю полягає у своєчасному визначенні, оцінці, аналізі та інформуванні зацікавлених осіб про ідентичність або про відхилення реальних параметрів маркетингової діяльності від запланованих.

Наявність розбіжностей у розумінні сутності контролю пов'язана з неможливістю чіткого розмежування функцій планування, організації та мотивації, з одного боку, та контролю, з іншого. При вузькому розумінні контролю до функцій менеджменту додатково відносять **регулювання**. Під регулюванням розуміють процес розробки та реалізації заходів, які забезпечують безумовне усунення виявлених відхилень характеристик від їх норм. При цьому вважається, що формування та корекція норм відповідають завданням планування.

Головним джерелом інформаційного забезпечення контролю на підприємстві виступає **управлінський облік**, який пов'язує процес реєстрації різноманітної інформації з управлінням у цілому. Разом з тим, завдання контролю та управлінського обліку значно відрізняються. З одного боку, призначення управлінського обліку полягає в забезпеченні інформацією не тільки контролю, але й інших функцій менеджменту: планування, організації та мотивації. З іншого боку, завдання контролю полягають не тільки в обліку (вимірюванні характеристик, що контролюються), але й в оцінці (порівнянні фактичних значень характеристик з нормами), аналізі (виявленні причин відхилення від норм) та інформуванні зацікавлених осіб.

У залежності від спрямування можна виділити два основних напрями маркетингового контролю: **виконання норм та планів маркетингової діяльності**. Предметами першого напрямку контролю є такі характеристики діяльності персоналу, стану матеріальних та інформаційних ресурсів, які повинні відповідати встановленим нормам (стандартам). Призначення цього напрямку контролю полягає у виявленні та запобіганні помилок, недбалості, зловживань як з боку персоналу підприємства, так і з боку осіб із зовнішнього середовища підприємства. Предметами другого напрямку контролю є фактичні результати діяльності, на які розповсюджуються плани підприємства. Його необхідність виникає тому, що в умовах частково невизначеного середовища підприємства плани є в більшій мірі орієнтирами, ніж нормами діяльності. В цьому випадку контроль виконує роль зворотного зв'язку, завдяки якому здійснюється корекція управлінських дій у відповідності із змінами середовища. Використання контролю результатів дозволяє адміністрації підприємства відмовлятися від неефективних методів управління взагалі, відшукувати і розробляти інструменти, заходи та організаційні форми маркетингу, що адаптовані до не передбачуваних умов внутрішнього та зовнішнього середовища.

З наведеного вище випливає, що контроль виступає засобом підвищення якості планування та організації на підприємстві. Крім цього, за результатами контролю до працівників підприємства, діяльність яких контролювалася, застосовуються різного роду покарання або заохочування: морального, матеріального, організаційного (зміна посадових статусів, звільнення). Тому контроль виступає також важливим засобом мотивації персоналу підприємства до продуктивної праці.

Далеко не завжди наявність відхилень від норм потребує дій керівництва. На практиці можуть виникати особливі ситуації, на які не були розраховані норми. На діяльність підприємства впливає багато випадкових факторів, а людям властиво робити помилки, які вони спроможні самотійно виявити та виправити. Якщо фірма буде реагувати на кожну незначну зміну тижневого обсягу продажів (проводити додаткову рекламну кампанію, звільняти продавців або набирати додатково нових), то керівництво вимушене буде займатися тільки контролем, наносячи шкоду всім іншим справам. Тому дуже важливим питанням є визначення **меж припустимих відхилень за контрольований**

проміжок часу, при яких коректування діяльності (планів, форм організації та мотивації праці, персонального складу персоналу або норм) виявляється недоцільним.

Найбільш часто максимальні припустимі відхилення від норм визначаються існуючою практикою або політикою фірми в сфері маркетингової діяльності, що контролюється. У цих випадках межі відхилень або встановлюються формально одночасно з нормами, або просто усвідомлюються особами, що здійснюють контроль, під час порівняння фактичних значень характеристик діяльності з нормами. В окремих випадках обґрунтування вибору меж відхилень потребує прогнозування наслідків ситуації, що складається в результаті виявлених відхилень.

Засобом, який забезпечує і поглиблює контроль маркетингової діяльності, є її **аналіз**. Аналіз маркетингової діяльності застосовується для визначення показників, які відбивають маркетингові цілі і результати їх досягнення; для виявлення чинників, які впливали на отримання результатів маркетингової діяльності, та для прогнозування тенденцій відхилень фактичних результатів від запланованих.

4.4. Система та принципи контролю.

Маркетинговий контроль у широкому розумінні визначають система контролю, яка існує на підприємстві, та процедури контролю, які безпосередньо застосовуються. **Система контролю** включає підсистему, яка контролює, та підсистему, яку контролюють. Підсистему, яка контролює, створюють особи, які задіяні в заходах з контролю (менеджери, внутрішні чи зовнішні контролери), а також матеріально-технічні або фінансові ресурси, які потрібні для здійснення заходів з контролю. Підсистема, яку контролюють, містить об'єкти контролю (підрозділи підприємства, працівників, матеріально-технічні, фінансові та інформаційні ресурси, тощо). Входами цієї підсистеми є обрані норми (програми, бюджети, правила, інструкції, стандарти, нормативи тощо), а її виходи створюють характеристики (параметри) фактичної діяльності, які можуть бути безпосередньо чи опосередковано зареєстровані контролерами або містяться в тих даних внутрішньої звітності і досліджень зовнішнього середовища, які вже є на підприємстві. Ланцюг інформаційного взаємозв'язку між підсистемами, замикає канал зворотного зв'язку, завдяки якому створюється можливість порівняння фактичних результатів із нормативними або запланованими.

Контроль здійснюють у відповідності з певними **процедурами** (програмами, алгоритмами). Вони визначають: мету, предмет (або предмети) контролю та склад параметрів, які підлягають вимірюванню; послідовність та зміст операцій із здійснення контролю; осіб, які задіяні в заходах з контролю (менеджери, внутрішні чи зовнішні контролери); обсяг контролю партій предметів (повний чи вибірковий); регулярність контролю процесу дій, що повторюються (постійний чи епізодичний); точки контролю однієї дії (початок дії, її кінець або послідовно по стадіях дії), межі припустимих відхилень

характеристик фактичної діяльності від нормативної; спосіб визначення коректувальних дій. До результатів маркетингової діяльності, у безпосередньому контролі яких найбільш часто виникає потреба, належать: обсяги продажу, прибутків, витрат, збитків, ступінь поінформованості покупців про товари фірми та ступінь задоволеності від їх споживання.

Для того, щоб контроль забезпечував досягнення цілей підприємства, він повинен здійснюватися у відповідності з певними принципами ефективності, до яких відносять такі: стратегічної спрямованості, орієнтації на результати, відповідності справі, своєчасності, гнучкості, простоти та економічності [Мескон].

Стратегічна спрямованість контролю означає, що він повинен відбивати загальні пріоритети підприємства, зосереджуватися на вимірюванні показників, які є найбільш важливими для досягнення успіху. Необхідно, щоб кожний вид діяльності, який має стратегічне значення, підлягав контролю, навіть якщо маються труднощі з вимірюванням цього виду діяльності. Контроль буде мати **орієнтацію на результати**, якщо інформація, яка отримана завдяки йому, буде використовуватися для коректувальних дій, сприяти досягненню цілей підприємства. Завдяки мотивації персоналу, яку створюють контрольні заходи, у поведінці працівників може виникати тенденція до старанного виконання лише тих обов'язки, які знаходяться в сфері контролю, та нехтування тією роботою, результати якої не вимірюються. Щоб контроль задовольняв принципу **відповідності справі** необхідно, щоб показники діяльності, які вимірюються, дійсно відбивали ефективність праці та вклад працівників у досягнення цілей підприємства.

Контроль повинен забезпечувати усунення відхилень до того, коли вони приймуть великі розміри. Потрібно сказати і про недопущення надмірного обсягу контрольних операцій, коли зайві контакти з контролерами можуть відвернути увагу виконавців від службових обов'язків. Контроль заради контролю без достатніх на то підстав може привести до зворотного результату — до зниження ефективності маркетингового управління, особливо в середній і нижчій ланках ієрархічної системи управління. **Своєчасність контролю** полягає у встановленні часових параметрів його проведення у відповідності з плановими строками розв'язання тих чи інших завдань, швидкістю змін у явищах, що контролюються, а також з урахуванням витрат на проведення контрольних заходів.

Гнучкість контролю означає наявність у системи та процедур контролю властивості адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Щоб контроль був адекватним середовищу, може виникати необхідність у введенні нових показників, зменшенні або збільшенні інтервалів часу між контрольними вимірами тощо. Принцип **простоти** контролю означає, що його процедури повинні бути простими і зрозумілими для всіх учасників здійснення процесу контролю. Під принципом **економічності** контролю розуміється вимога до того, щоб витрати на контроль були меншими того прибутку, який може бути отриманий завдяки його проведенню. При оцінці

економічного ефекту контролю необхідно враховувати не тільки прямі, але й непрямі витрати, такі як витрати робочого часу працівників та відволікання ресурсів. Які могли б бути використаними для розв'язання інших завдань.

Якщо для великих підприємств складність контролю пов'язана з кількістю суб'єктів і складністю зв'язків між ними, то невеликим організаціям характерна нечітка постановка цілей, а як наслідок і необов'язковість в розробці показників виміру результатів діяльності та їх застосуванні, що призведе до незначного впливу на маркетинговий процес.

4.5.Маркетинговий контроль за виконанням річних планів

Мета контролю за виконанням річних планів полягає в тому, щоб переконатися дійсно чи ні підприємство вийшло на заплановані на конкретний рік показники. Процес цього контролю складається з чотирьох етапів: 1) у річний план закладають контрольні показники в розбивці по кварталах; 2) проводять періодичні виміри показників ринкової діяльності; 3) виявляють причини серйозних збоїв у діяльності підприємства; 4) керівник вживає заходів до виправлення і ліквідації розривів між поставленими цілями і досягнутими результатами.

Контроль за виконанням річних планів стосується обсягів продажу; частки ринку; відношень споживачів до підприємства та їх продукції, використання фінансових коштів на маркетингові заходи; ефективності конкретних маркетингових дій. При цьому проводять аналіз можливостей збуту, аналіз частки ринку, що припадає на підприємство, спостереження за відношенням клієнтів, зміни обсягу продажів підприємства і аналіз співвідношення між витратами на маркетинг і збутом.

Аналіз можливостей збуту полягає у вимірах і оцінці фактичних продажів у зіставленні з запланованими. Доцільно проаналізувати статистику продажів за кілька звітних періодів, за товарними групами, а також за територіальною належністю та клієнтурною ознаками ринків збуту.

У процесі контролю використовують такі основні показники:

P_i — обсяг продажів товарів i -ої групи (у натуральному вимірі), $i = 1, 2, \dots, n$, де n — кількість груп товарів, що реалізується у цілому або на певному ринку;

T_B - валовий товарообіг (обсяг продажів) підприємства у цілому або на певному ринку (у грошовому вимірі),

$$T_B = \sum_{i=1}^n P_i G_i$$

де G_i — середня ціна товару i -ої групи, $i = 1, 2, \dots, n$;

$K_{ТД}$ - коефіцієнт динаміки (змін) продажів (замовлень),

$$K_{ТД} = T^t / T^0 ,$$

де T^t , T^0 - обсяги продажів (замовлень) певних товарів на певних ринках відповідно на періоді t , що розглядається, та на базовому (0-му) періоді;

Статистика збуту не надає дані про положення фірми щодо конкурентів. Ріст обсягу продажів може свідчити про поліпшення економічної ситуації в країні, що сприятливо вплинуло на ріст потреби в даних товарах. Але необхідно стежити за показниками **частки ринку**, що належить даному підприємству, тому що при збільшенні частки ринку конкурентне положення фірми зміцнюється. Показник ринкової частки $Ч_p$ визначається як відсоткове відношення продажів товарів фірми до загального обсягу продажів на певному ринку:

$$Ч_p = 100 O_\phi / O_p$$

де O_ϕ — обсяг продажів певних товарів фірми на певному ринку за певний час; O_p — загальний обсяг продажу аналогічних товарів на певному ринку за певний час. Зміна частки ринку з часом для підприємства набуває значення, як показник динаміки конкуренції, особливо в стадії зростання товарного ринку. За його допомогою можна визначити, чи випереджає підприємство темпи зростання ринку, чи співпадає з ними, чи відстає від них.

Підприємству необхідно також відслідковувати **зміну відношення клієнтів до товарів, зміни обсягу продажів підприємства**, щоб можна було б розробити заходи щодо поліпшення споживчих переваг у свою користь. Для цього використовують такі показники:

$K_{я}$ - коефіцієнт якості реалізованих товарів, $K_{я} = Ч_p / T_{\epsilon}$, де $Ч_p$ — кількість рекламаций; $K_{яд}$ - коефіцієнт динаміки (змін) якості реалізованих товарів,

$$K_{яд} = K_{я}^t / K_{я}^0 ,$$

де $K_{я}^t$, $K_{я}^0$ - коефіцієнти якості реалізованих товарів відповідно на періоді t , що розглядається, та на базовому (0-му) періоді;

$K_{чд}$ - коефіцієнт динаміки (зміни) кількості споживачів,

$$K_{чд} = Ч^t / Ч^0 ,$$

де $Ч^t$ - чисельність споживачів (клієнтів) на періоді t , що розглядається, $Ч^0$ — чисельність споживачів (клієнтів) на базовому (0-му) періоді

Додатково для спостереження за відношенням клієнтури Ф.Котлер пропонує використовувати систему скарг і пропозицій, споживчі панелі й опитування клієнтів.

Контроль щорічних планів потребує аналізу здійснюваних для досягнення поставлених цілей витрат на маркетинг. Основними управлінськими показниками є **співвідношення маркетингових витрат і валового обсягу продажів**:

$$K_{зj} = 100 \beta_j / T_B \quad (j = 1, 2, \dots, 5), \quad K_{з\sum} = \sum_{j=1}^5 K_{зji} ,$$

де $K_{зj}$ — частка (у відсотковому вимірі) маркетингових витрат j -го виду у валовому обсягу продажів T_B , β_j - маркетингові витрати j -го виду (у

грошовому вимірі), $j = 1$ – витрати на торговий персонал, $j = 2$ – витрати на рекламу, $j = 3$ – витрати на стимулювання збуту, $j = 4$ – витрати на маркетингові дослідження, $j = 5$ – адміністративні витрати, K_{Σ} – частка (у відсотковому вимірі) усіх маркетингових витрат у валовому обсягу продажів.

Важливим показником маркетингової діяльності є також тривалість обороту (оборотність в днях) товарних запасів, який відбиває ефективність використання обігового капіталу у процесі продажів товарів. Цей показник розраховується за формулами:

$$T_{oz} = Z_c / P \quad \text{або} \quad T_{oz} = D / T_B,$$

де T_{oz} — тривалість обороту; Z_c – середня сума товарних запасів в періоді; що контролюється, P – середній одноденний обсяг реалізації товарів в періоді; що контролюється, D – кількість днів в аналізованому періоді; T_B — обсяг реалізації в періоді; що контролюється.

Щоб запобігти відхиленню цих показників за межі припустимих значень, підприємству необхідно відстежувати динаміку їх змін. Незвичайний характер динаміки того чи іншого показника потребує дослідження цього явища навіть тоді, коли відхилення ще є припустимими. У випадку, коли фактичні показники занадто відрізняються від планових, підприємству варто починати коректувальні дії аж до скорочення виробництва, вибіркового зниження цін, посилення тиску на власний торговий персонал чи часткове його звільнення тощо.

Мета **стратегічного контролю** полягає в тому, щоб визначити чи дійсно фірма використовує кращі з наявних у неї маркетингових можливостей і як ефективно вона це робить. Зокрема, стратегічний контроль допомагає керівнику прийняти управлінське рішення щодо розширення чи згортання виробництва у тієї чи іншій сфері бізнесу.

Питання для самоконтролю

Тема 1. Розуміння маркетингового менеджменту

1. Розкрийте зміст аспектів, у яких розглядають і розуміють маркетинг (філософія бізнесу, комплекс засобів діяльності, сфера управління). У чому полягає зміст поняття “маркетинговий менеджмент”. Розкрийте зміст етапів процесу маркетингового менеджменту.

2. У чому полягає зміст виробничої, товарної, збутової та маркетингової концепцій бізнесу, на яких будуються взаємини фірми із споживачами. У чому полягає концепція холістичного маркетингу і у чому її відмінності від “класичної” концепції маркетингу?

3. Розкрийте зміст концепції холістичного маркетингу, зазначивши зміст понять інтегрованого маркетингу, внутрішнього маркетингу, соціально-відповідального маркетингу, маркетингу відносин. У чому полягають відмінності “класичної” концепції маркетингу від концепції холістичного маркетингу?

4. Викладіть зміст і призначення концепції наданої споживчої цінності. Опишіть етапи процесу вибору, створення та надання споживацької цінності. Виділіть такі етапи, що відносяться до стратегічного та тактичного маркетингу.

5. Який зміст вкладають у поняття інтегрованого маркетингу, внутрішнього маркетингу та маркетингу відносин у концепції холістичного маркетингу? Обґрунтуйте доцільність проведення на фірмах цих видів маркетингу.

6. У чому полягає концепція ланцюжка цінностей і кінцевої системи цінностей М. Портера? Який зміст мають зв'язки між видами діяльності у ланцюжку цінностей? Як концепція ланцюжка цінностей пов'язана із концепцією наданої споживчої цінності?

7. Розкрийте поняття і зміст стратегічного планування на корпоративному підприємстві. Що розуміють під диверсифікованим підприємством і стратегічною сферою бізнесу? Зазначте основні завдання стратегічного планування на корпоративному, діловому, функціональному і операційному рівнях.

8. У чому полягає роль маркетингу у ході стратегічного планування? Розкрийте зміст етапів процесу маркетингового менеджменту на діловому та функціональному рівнях. Виділіть такі етапи, що відносяться до стратегічного (ділового) та тактичного (функціонального) рівнів маркетингового планування.

9. Що таке стратегія підприємства, та на яких організаційних рівнях вона розробляється? Розкрийте поняття стратегічної сфери бізнесу та стратегічної бізнес одиниці. Вкажіть їх призначення у стратегічному плануванні.

10. У чому полягають завдання розробки портфельної та конкурентної стратегій на корпоративному та діловому рівнях. У чому полягає маркетингове планування на функціональному (тактичному) рівні?

Тема 2. Розробка і аналіз портфельної стратегії підприємства

1. Що визначають маркетингові стратегії зростання? У чому полягає концепція вектору зростання фірми І. Ансоффа? Які відмінності мають двомірний та чотирьохмірний вектори зростання? За якими стратегіями може відбуватися ліквідація бізнесу?

2. Що визначають маркетингові стратегії зростання? Викладіть зміст концепції методів зростання фірми Ф. Котлера (інтенсивного зростання, інтеграційного та диверсифікаційного росту). Які стратегії у відповідності з цією концепцією можуть забезпечувати інтеграційне та диверсифікаційне зростання?

3. Розкрийте зміст понять ССБ, СБО та вкажіть їх призначення у стратегічному плануванні. У чому полягають завдання та принципи розробки портфельної стратегії підприємства?

4.3 якою метою розробляють корпоративну та портфельну стратегії підприємства? У чому полягає загальний зміст “портфельного підходу” у стратегічному плануванні? Що собою являє синергізм і гнучкість портфельної стратегії підприємства?

5. Розкрийте сутність концепції конкурентних сил М. Портера як джерел погроз устратегічних сферах бізнесу. У чому полягають і як впливають на діяльність підприємства конкурентні дії продавців товарів-аналогів? Від чого залежить інтенсивність конкуренції на ринку?

6. Які фактори впливають на можливості з'явлення нових підприємств на ринку? Як впливає на конкурентоспроможність підприємства його місце у ланцюжку створення та надання товарів їх користувачам? Що собою являють бар'єри для виходу фірм на нові ринки? Чим обумовлюються більш низькі витрати фірм, які вже діють на ринку?

7. Розкрийте сутність концепції конкурентних сил М. Портера як джерел погроз устратегічних сферах бізнесу. Коли можуть мати місце і у чому полягають погрози бізнесу фірми з боку товарів-субститутів, постачальників фірми та споживачів її продуктів?

8. Обґрунтування яких стратегічних рішень потребує оцінки привабливості діяльності підприємства в певних ССБ? Вкажіть напрямки оцінки привабливості ССБ та фактори, які потребують урахування під час цієї оцінки.

9. У чому полягають завдання аналізу бізнес-портфелю фірми? Розкрийте зміст методу Бостонської консалтингової групи у формуванні портфельної стратегії підприємства. У чому полягає зміст методу компанії Дженерал електрик у формуванні портфельної стратегії підприємства.

Тема 3. Маркетингове планування на діловому та функціональному рівнях

1. Як у маркетинг менеджменті визначають стратегічні сфери бізнесу? Вкажіть призначення поняття стратегічних зон бізнесу у стратегічному

плануванні. Що собою являють стратегічні бізнес одиниці підприємства? Опишіть послідовність і зміст етапів стратегічного планування стратегічних бізнес-одиниць.

2. Розкрийте зміст стратегій конкурентних переваг за М.Портером. Вкажіть відмінні риси основних конкурентних стратегій за характеристиками: Стратегічна мета, Основа конкурентної переваги, Асортиментний набір, Виробництво, Маркетинг, Підтримка стратегії.

3. На якому рівні стратегічного планування розробляють конкурентну стратегію? Що собою являють конкурентна та стрижнева стратегія підприємства? Які рішення та напрямки дослідження забезпечують формування конкурентної стратегії? Що собою являють мікромаркетинг, локальний маркетинг, сегментований маркетинг, маркетинг, орієнтований на ніші?

4. У чому полягають задачі вибору цільового ринку та вибору стратегії охоплення цільового ринку? Яким чином оцінюється ділова привабливість певного сегменту ринку? Розкрийте зміст стратегій недиференційованого маркетингу, диференційованого маркетингу та концентрованого маркетингу у розв'язанні задачі охоплення цільового ринку. У чому полягає диференціація товарної пропозиції фірми?

5. Які рішення забезпечують формування конкурентної стратегії? Що розуміють під «позиціонуванням» у відношенні до товарної пропозиції компанії? У чому полягає мета дій компанії з позиціонування? Чим відрізняються конкурентна перевага фірми і позиція її товарів на ринку?

6. Розкрийте загальний зміст маркетингового планування на підприємстві. Розкрийте призначення й опишіть типову структуру маркетингового плану на функціональному рівні. Який зміст повинні мати розділи Поточний стан ринку, Погрози і можливості, Задачі і проблеми, Маркетингова стратегія, Програми дій, Бюджети та Контроль?

7. Що повинна визначати маркетингова стратегія у маркетинговому плані на функціональному рівні? Чим відрізняються програми дій від маркетингових стратегій? У чому полягає загальний підхід до складання бюджету маркетингових заходів?

8. Яка інформація повинна бути наданою у описі поточного стану ринку у маркетинговому плані на функціональному рівні? На базі яких результатів описуються погрози і можливості, які існують для компанії? Яким чином у маркетинговому плані визначаються задачі і проблеми компанії?

9. Розкрийте призначення маркетингового планування на функціональному рівні. У чому полягає мета контролю маркетингу і на які стадії поділяються дії з проведення контролю? У чому полягають завдання оперативного та стратегічного контролю маркетингу?

Тема 4. Тактичне управління маркетингом. Контроль, оперативне управління і аналіз маркетингової діяльності

1. У чому полягають завдання тактичного та оперативного маркетингового планування у системі управління реакцією ринку? Що у цій

системі розглядається як суб`єкт управління і що як об`єкт? Що являють собою управлінські впливи і збурення на вході об`єкта управління і що виступає його виходами? З чого складається мікро- та макросередовище ринку? Яку інформацію використовує виробник для управління реакцією ринку і для чого вона потрібна?

2. Що розуміють під товарною пропозицією виробника, її роздрібною та гуртовою складовими? Наведіть характеристики роздрібної товарної пропозиції виробника, що визначають фактори впливу на купівельну реакцію споживачів. У чому полягає загальний зміст сукупних торговельних послуг у роздрібній торгівлі? Як виробник може впливати на роздрібну пропозицію своїх товарів?

3. Що собою являє сукупна торговельна послуга підприємства роздрібної торгівлі? Які фактори впливають на цінність торговельної послуги для споживачів? Як на цінність торговельної послуги впливають характеристики широчини асортименту та якості товарів, місце розташування підприємства, внутрішня атмосфера торговельного підприємства, характер постійної клієнтури?

4. Яким чином виробники здійснюють просування своїх товарів на ринок? З чого може складатися торговельна мережа підприємства-виробника? Що розуміють під каналом розподілу товарів виробника?

5. Що розуміють під гуртовою товарною пропозицією виробника? Якими характеристиками визначається цінність товарної пропозиції виробника для торговельного посередника? Як виробник може впливати на якість роздрібної пропозиції своїх товарів?

6. Що розуміють під сутністю контролю виконавчої діяльності на підприємстві у розширеному та вузькому сенсі? У чому полягають зміст й етапи контролю у залежності від тлумачення сутності контролю? Як співвідносяться між собою процеси контролю, регулювання та управлінського обліку?

7. Що являють собою два основних напрями маркетингового контролю: виконання норм та планів маркетингової діяльності? У чому полягає мотиваційна функція контролю? Навіщо потрібне визначення меж припустимих відхилень (порушень) за контрольований проміжок часу?

8. Що розуміють під системою й процедурами контролю виконавчої діяльності на підприємстві? Що повинна визначати процедура контролю? Викладіть принципи ефективності контролю (стратегічної спрямованості, орієнтації на результати, відповідності справі, своєчасності, гнучкості, простоти та економічності).

9. Розкрийте призначення й етапи маркетингового контролю за виконанням річних планів. За якими показниками проводять аналіз можливостей збуту, аналіз частки ринку, що припадає на підприємство, відношення клієнтів, зміни обсягу продажів підприємства і співвідношення між витратами на маркетинг і збутом?

ЛІТЕРАТУРНІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ДЖЕРЕЛА

Базова література

1. John Thompson, Jonathan M. Scott, Frank Martin. Strategic Management: Awareness and Change. - 10th edition. Cengage, 2022. -720 p.
2. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. - К: Видавництво «Хімджест», 2008. - 720 с.
3. Шубіна С.В., Мірошник О.Ю. Стратегічний аналіз: практикум. Навчальний посібник. Львів: «НОВИЙ СВІТ-2000», 2020. – 218 с.
4. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст. / Під ред. Н. Карпенко. – К.: Центр навчальної літератури. – 2019. – 252 с.
5. Горбаченко С., Карпов В. Аналіз та прогнозування ринкової кон'юнктури. – Кондор. – 2019. – 320 с.
6. Калайтан Т. В. Контролінг. Навч. посібник, 2-ге видання. - Львів:«НОВИЙ СВІТ-2000», 2019. – 252с.
7. Віктор Заруба, Ірина Парфентенко. Математичне моделювання в управлінні маркетингом. Навчальний посібник. – GlobeEdit, 2022. – 77с. ISBN: 978-620-0-63101.

Додаткова література:

- 8.Маркетинговий менеджмент: Опорний конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 075 «Маркетинг», спеціалізації «Промисловий маркетинг» / Н. В. Язвінська — Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 37 с. Режим доступу:
https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/43374/1/OKL_Marketynhovyi-menedzhment.pdf
- 9.Заруба В. Я. Кількісні методи в управлінні маркетингом: навч.-метод. посібник / В. Я. Заруба, І. А. Парфентенко; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. інститут". – Електрон. текст. дані. – Харків, 2020. – 106 с. – URI:<http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/48093>.
10. Заруба В. Я., Парфентенко І. А. Методи використання вебсайтів в інтегрованому просуванні бізнесу організацій. Економіка промисловості. № 2 (94), 2021. С. 125-140.
11. Заруба В.Я. Аналіз інноваційної активності виробничих організацій з позиції системного підходу. / В.Я. Заруба, І.А. Парфентенко //Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки). – №4 (2021) – С. 12-19 ISSN 2519-4461

Інформаційні ресурси в Інтернет

1. Заруба В.Я. Економіко-математичне моделювання маркетингових стратегій підприємств [Електронний ресурс]:http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/4042/1/vestnik_KNTEU_2005_1_Zaruba_Ekonomiko-matematychne.pdf

2. Заруба В. Я. Процедури адаптивного планування товарної пропозиції підприємства в умовах невизначеності [Електронний ресурс]:<http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/42438>

Навчальне видання

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни «Маркетинговий менеджмент»
для здобувачів другого (магістр) рівня вищої освіти
освітньої програми «Маркетинг»
за спеціальністю 075 «Маркетинг»
усіх форм навчання

В авторській редакції

План 2024, поз.

Підп. до друку 2024 р. Формат 64 x 84 1/16. Папір офсетний. Riso-друк.
Гарнітура Таймс. Ум. друк. арк. 1,5. Наклад 20 прим. Зам. Заруба В.Я.
Ціна договірна.

Копіцентр "Моделіст", м. Харків вул. Мистецтв, 3
