

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Кафедра маркетингу та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

В.А. ЄВТУШЕНКО, О.В. ЗАІКА, Г. В. МОЗГОВА

МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні вказівки до вивчення навчальної дисципліни
для студентів спеціальності «Маркетинг»

Харків – 2018

УДК 005:339.138(075.8)
ББК 65.291.3-21я73
М 74

Маркетинговий менеджмент : методичні вказівки до вивчення навчальної дисципліни для студентів спеціальності «Маркетинг» / В.А. Євтушенко, О.В. Заїка, Г. В. Мозгова. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2018. – 65 с.

У навчальному виданні описано модель вивчення навчальної дисципліни Маркетинговий менеджмент.

Для студентів спеціальності «Маркетинг» усіх форм навчання Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

УДК 005:339.138(075.8)
ББК 65.291.3-21я73
М 74

ЗМІСТ

1. Основні положення	4
2. Організація роботи студента за темами дисципліни	5
Розділ 1. Теоретико-методичні та організаційні засади управління маркетингу	5
Тема 1.1. Розуміння маркетингового менеджменту	5
Тема 1.2. Процес маркетингового менеджменту	8
Тема 1.3. Організація маркетингового менеджменту	11
Тема 1.4. Створення маркетингових організаційних структур на підприємстві	17
Розділ 2. Маркетингове планування в системі управління маркетингу	24
Тема 2.1. Сутність і система маркетингового планування	24
Тема 2.2. Стратегії маркетингу	28
Тема 2.3. Маркетингове стратегічне планування	35
Тема 2.4. Розробка маркетингових програм	41
Тема 2.5. Тактичне та оперативне планування маркетингу	43
Тема 2.6. Контроль та корегування маркетингової діяльності підприємства	46
3. Вирішення типових задач	50
4. Організація контролю знань та система оцінювання	62
5. Питання до атестації	63
6. Рекомендована література	65

1. Основні положення

Маркетинговий менеджмент – це управлінська діяльність, яка пов'язана зі здійсненням планування, організації, координації, контролю, аудиту та стимулювання заходів з інтенсифікації процесу формування та відтворення попиту на товари та послуги, звеличенню прибутку.

Наявність теоретичних знань про управління процесами маркетингової діяльності підприємства та практичних навичок використання конкретного маркетингового інструментарію у вирішенні актуальних проблем розвитку з орієнтацією на потреби і запити споживачів цільових ринків є складовою частиною компетентності фахівця в галузі маркетингу. Отже дисципліна «Маркетинговий менеджмент» займає важливе місце у системі підготовки фахівців у галузі маркетингу. Логічно продовжуючи і поглиблюючи дисципліні «Маркетинг», «Маркетингова товарна політика», «Маркетингова цінова політика», «Маркетингова політика комунікацій» «Маркетингова політика розподілу», вона пропонує систему знань про управління процесами маркетингової діяльності підприємства, використання конкретного маркетингового інструментарію у вирішенні актуальних проблем розвитку з орієнтацією на потреби і запити споживачів цільових ринків.

Відтак головною метою дисципліни «Маркетинговий менеджмент» є засвоєння теоретичних знань та відпрацювання практичних навиків з організації, планування, реалізації та контролю маркетингової діяльності на підприємстві.

Предмет дисципліни – процеси, методи та інструментарій управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Завдання дисципліни: вивчення системи методів та алгоритмів керування маркетинговою діяльністю на підприємстві; набуття вмінь творчого пошуку напрямків і резервів удосконалення процесів і методів управління маркетинговою діяльністю підприємства, а також вирішення конкретних маркетингових завдань.

У результаті вивчення даного курсу студент повинен **знати:**

- суть та завдання маркетингового менеджменту;
- системи та процеси маркетингового менеджменту;
- фундаментальні категорії, якими оперує маркетинговий менеджмент;
- методологію напрямків діяльності в галузі маркетингового менеджменту;
- складові систем та процесів маркетингового управління;
- принципи, методи та завдання маркетингового планування;

вміти:

- виконувати творчий пошук напрямків та резервів удосконалення систем та процесів управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- обирати оптимальну форму організації маркетингу з точки зору діяльності конкретної організації;
- визначати маркетингові цілі у відповідності до загально-фірмових;
- розробляти маркетингові стратегії у відповідності до визначених цілей;
- визначати послідовність етапів маркетингового планування;

- застосовувати практичні навички розв’язування маркетингових завдань та виконання відповідних функцій;
- виконувати комплекс операцій з планування та організації маркетингової діяльності в конкретному підрозділі.

Методи вивчення навчальної дисципліни – синтез накопичених теоретичних знань з проблем і практичне застосування мотивів вибору організаційних схем управління маркетингом, а також планування маркетинговою діяльністю. Студент отримує знання та практичні навички через: самостійне вивчення навчально-методичної літератури на підґрунті лекційних занять; виконання практичних аудиторних робіт; виконання індивідуальних самостійних завдань; формулювання відповідей на питання для самоконтролю; вирішення тестів за темами дисципліни; консультації з викладачем.

Дані методичні вказівки розроблено з метою надати студентам можливість організувати свою роботу з вивчення дисципліни «Маркетинговий менеджмент» найбільш оптимально.

2. Організація роботи студента за темами дисципліни

Розділ 1. Теоретико-методичні та організаційні засади управління маркетингу

Тема 1.1. Розуміння маркетингового менеджменту

Основні питання

1. Сутність та основні поняття маркетингового менеджменту, задачі та функції.
2. Управлінські дії в системі маркетинг-менеджменту.
3. Основні концепції маркетингового менеджменту.

Завдання для самостійної роботи

Спираючись на дослідження матеріалів засобів масової інформації, підготувати приклад використання однієї з концепцій маркетингового менеджменту на підприємстві України.

Основні визначення

Маркетинг-менеджмент – це управлінська діяльність, пов'язана із здійсненням планування, організації, координації, контролю, аудиту та стимулювання заходів з інтенсифікації процесу формування та відтворення попиту на товари і послуги, збільшення прибутку.

Завдання маркетингового менеджменту

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

2. Планування — створення і підтримка відповідності між цілями підприємства та його потенційними можливостями і шансами в процесах ринкової діяльності; розроблення конкретної програми дій.
3. Організація — формування організаційної структури підприємства, її внутрішньої ієрархії, конкретних завдань, повноважень і відповідальності за реалізацію маркетингових заходів.
4. Мотивація — створення відповідних моральних і матеріальних стимулів роботи працівників з метою забезпечення найкращого виконання ними своїх обов'язків.
5. Реалізація — виконання розроблених планів і програм.
6. Контроль — перевірка виконання маркетингових заходів.

Функції маркетингового менеджменту

1. Визначення цільових ринків підприємства, їх місткості, дослідження їх кон'юнктури.
2. Дослідження поведінки суб'єктів цільових ринків (споживачів, конкурентів, постачальників тощо).
3. Прогнозування збуту продукції підприємства.
4. Аналіз підприємства, його можливостей зайняти конкуруючу позицію на конкретному ринку.
5. Розроблення маркетингових стратегій і тактик.
6. Створення конкретних маркетингових програм діяльності підприємства.
7. Формування товарних, цінових, комунікаційних і розподільних політик підприємства.
8. Управління товарним асортиментом і номенклатурою підприємства.
9. Управління цінами, процесами комунікації підприємства.
10. Планування каналів розподілення та управління ними.
11. Організація збуту продукції.
12. Організація збору та опрацювання маркетингової інформації.
13. Розроблення систем оплати праці маркетингових працівників.
14. Створення та використання систем контролю за маркетинговою діяльністю підприємства.

Основні концепції маркетингового менеджменту

1. Виробничо-орієнтована концепція
2. Продуктово-орієнтована концепція.
3. Концепція, орієнтована на збут
4. Ринкова (маркетингова) концепція.
5. Сучасна концепція маркетингу.

Питання для самоконтролю

1. Надайте визначення «маркетингового менеджменту». Чи відрізняється воно від визначення «управління маркетингу».
2. Якими є основна мета та завдання маркетингового менеджменту?

3. Перелічіть основні функції маркетингового менеджменту та надайте їм коротку характеристику.
4. Надайте характеристику управлінським діям у системі управління маркетингом за напрямком та об'єктом дій.

Тестове завдання

1. До основних завдань маркетингового менеджменту не належить:
 - a) аналіз ринку;
 - b) виведення підприємства з кризового стану;
 - c) планування;
 - d) мотивація.
2. Концепція маркетингового менеджменту, яка заснована на твердженні про те, що споживач віддасть перевагу товарам, якість та властивості яких постійно поліпшуються (а, отже, управління маркетингом повинне бути спрямоване на вдосконалення якості продукції), називається:
 - a) виробничо-орієнтована;
 - b) орієнтована на товар;
 - c) орієнтована на збут;
 - d) ринкова.
3. Концентрація зусиль на збільшення виробництва, зменшення собівартості, ціни, оптимізації системи розподілення – це інструменти концепції маркетингового менеджменту:
 - a) збутового;
 - b) товарного;
 - c) виробничого;
 - d) ринкового.
4. Орієнтація менеджменту на розуміння того, що головним завданням підприємства є точніше й ефективніше визначення та задоволення потреб і побажань цільових ринків – це концепція маркетингового менеджменту:
 - a) товарного;
 - b) виробничого;
 - c) ринкового;
 - d) сучасного.
5. Різновидом сучасної концепції маркетингу є концепція:
 - a) соціально-етична (суспільна);
 - b) економічна;
 - c) ринкова;
 - d) технологічна.
6. За Ф. Котлером маркетинговий менеджмент – це процес планування і реалізації концепцій:
 - a) ціноутворення;
 - b) просування й розподілу ідей;
 - c) просування й розподілу товарів і послуг;
 - d) управління персоналом відділу маркетингу на підприємстві.

Тема 1.2. Процес маркетингового менеджменту

Основні питання

1. Визначення процесу маркетингового менеджменту.
2. Основні етапи процесу маркетингового менеджменту.

Завдання для самостійної роботи

Спираючись на дослідженні сучасних теоретичних розробок та матеріалів засобів масової інформації, визначити сучасні тенденції розвитку маркетингового менеджменту, розробити гіпотези щодо їх виникнення.

Основні визначення

Основні етапи процесу маркетингового менеджменту

1. Аналіз ринкових можливостей підприємства
2. Вибір цільових ринків підприємства
3. Позиціонування товару на ринку
4. Визначення маркетингової стратегії фірми
5. Розробка комплексу маркетингу
6. Створення програм маркетингу
7. Реалізація маркетингових програм
8. Контроль маркетингової діяльності

Аналіз ринкових можливостей містить виявлення нових ринків і оцінку маркетингових можливостей. Ф. Котлер стверджує, що одним зі способів виявлення нових ринків є використання мережі розвитку товару і ринку, яка містить 4 складові:

- глибше впровадження на ринок;
- розширення меж ринку;
- розроблення нового товару;
- диверсифікація.

Сегментація – це розподілення ринку на однорідні групи (сегменти) і вибір одного або кількох таких сегментів як основних об'єктів діяльності підприємства (цільових ринків).

Цільовий ринок підприємства — це група споживачів, потреби яких найкращим чином відповідають цілям, ресурсам і можливостям підприємства.

Підприємство може зупинитись у своєму виборі на ***п'яти типах цільових ринків***:

- один сегмент (концентрований маркетинг);
- кілька сегментів (вибіркова спеціалізація);
- товарна спеціалізація (один товар кільком сегментам);
- ринкова спеціалізація (група товарів для одного сегмента);

- повне охоплення ринку (широкий асортимент товарів усім групам споживачів).

Позиціювання – створення вигідних споживачам відмінностей товару підприємства від інших конкурентних пропозицій.

Для здійснення позиціювання створюють **перцепційні карти** (карти сприйняття), інформація з яких дає змогу обрати ту чи іншу стратегію позиціювання. **Схема побудови перцепційних карт така:**

- вибір двох найважливіших споживчих характеристик товару;
- побудова системи координат, на яких відкладаються значення обраних споживчих характеристик;
- заповнення системи координат існуючими товарними пропозиціями;
- визначення позицій, які не заповнені товарними пропозиціями, але мають потенційний попит;
- визначення стратегії позиціювання.

Стратегії позиціювання:

- за атрибутом — найважливішою для споживача характеристикою товару;
- за перевагою — товар як лідер за однією з послуг для споживача;
- за використанням — товар як найкращий для якихось цілей;
- за споживачами — товар як найкращий для певної групи споживачів;
- за конкурентами — товар, що переважає за своїми показниками продукти-конкуренти;
- за співвідношенням «ціна-якість» — товар як такий, що в порівнянні з іншими товарними пропозиціями дає більші блага за однакову ціну.

Стратегія маркетингу — це виявлення пріоритетних проблем і можливих ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Комплекс маркетингу – сукупність перемінних чинників (товар, ціна, система розповсюдження й просування), що використовуються фірмою для впливу на цільовий ринок для отримання бажаної реакції з боку конкретної групи споживачів.

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

Система контролю маркетингової діяльності є останньою фазою маркетингового менеджменту й спрямована на врахування зворотних зв'язків у діяльності служби маркетингу й охоплює функції не тільки діагностики, а й аналізу

Питання для самоконтролю

1. Надайте загальну характеристику етапам сучасного маркетингового менеджменту.
2. Опишіть основні аспекти аналізу маркетингових можливостей підприємства, який проводиться на першому етапі процесу маркетингового менеджменту.
3. Яким чином проводиться вибір цільових ринків на другому етапі процесу маркетингового менеджменту?
4. Що таке перцепційні карти і як вони використовуються в процесі маркетингового менеджменту?
5. Які складові входять до програми маркетингу?

Тестове завдання

1. Процес управління маркетингом полягає у:
 - a) аналізі ринкових можливостей;
 - b) відборі цільових ринків;
 - c) розробці комплексу маркетингу та втіленні в життя маркетингових заходів;
 - d) всі відповіді правильні.
2. Оцінка будь-якої можливості з точки зору її відповідності цілям і наявним ресурсам фірми; ретельна оцінка поточного і майбутнього попиту, що відображає привабливість та можливості ринку, здійснюється на наступному етапі маркетингового менеджменту:
 - a) аналізі ринкових можливостей;
 - b) відборі цільових ринків;
 - c) розробці комплексу маркетингу;
 - d) плануванні (розробці) маркетингових програм;
 - e) реалізації маркетингових заходів;
 - f) контролі та аналізі маркетингової діяльності.
3. Сегментація – це:
 - a) розподіл споживачів на однорідні групи;
 - b) розподіл конкурентів на однорідні групи;
 - c) розподіл товарів на однорідні групи;
 - d) визначення місця товару на ринку.
4. Позиціонування товару – це:
 - a) визначення основних споживчих властивостей товару та їх порівняння з аналогічними властивостями товару-конкурента для уточнення місця товару на ринку;
 - b) аналіз усього комплексу ринкової політики підприємства відносно товару;
 - c) визначення потенційних споживачів товару;
 - d) всі відповіді вірні.
5. Цілі управління підприємством і управління маркетингом:
 - a) абсолютно ідентичні;
 - b) тісно взаємопов'язані і співвідносяться;

- c) не пов'язані і не співвідносяться;
 - d) зовсім різні.
6. До процедур процесу управління маркетингом можна віднести:
- a) аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ;
 - b) відбір цільових сегментів;
 - c) формування маркетингової інформаційної системи;
 - d) формування і реалізація маркетингових програм.

Тема 1.3. Організація маркетингового менеджменту

Основні питання

1. Основні принципи організації маркетингу на підприємстві.
2. Еволюція форм організації маркетингових структур.
3. Неінтегровані та інтегровані маркетингові структури; типові моделі побудови інтегрованих маркетингових структур.
4. Тимчасові та неформальні форми організації маркетингу на підприємстві.
5. Зовнішні та внутрішні відділи маркетингу: недоліки та переваги.
6. Функції, завдання, права та обов'язки служби маркетингу на підприємстві.
7. Склад служб маркетингу підприємства.

Завдання для самостійної роботи

1. Виконати аналіз ринку праці фахівців з маркетингу на основі дослідження сайтів рекрутингових компаній та визначити вимоги, яким мають відповідати працівники маркетингової служби підприємства згідно із сучасними вимогами працедавців.
2. Розробити презентацію себе як фахівця в галузі маркетингу у вигляді резюме, яке можна використовувати під час працевлаштування.

Основні визначення

Принципи організації маркетингу на підприємстві. До них належать:

- цілеспрямованість;
- чіткість організаційної структури;
- сформульованість напрямів діяльності;
- гнучкість;
- скоординованість дій;
- достатня фінансова забезпеченість;
- економність;
- висока кваліфікація кадрів та їх постійна спеціальна підготовка;
- активна політика.

Інтегровані маркетингові оргструктури здійснюють свою діяльність комплексно і керуються з одного координуючого центру. Вони можуть бути побудовані за функціональним або товарним принципом, з орієнтацією на

споживача або ринки, з лінійною або матричною взаємозв'язком окремих маркетингових підрозділів.

Неінтегрований маркетингові оргструктури – це сукупність відповідних маркетингових підрозділів, які не скоординованих у своєму впливі на споживача. Кожен з них самостійно впливає на споживача.

Таблиця 1

Призначення, переваги та недоліки моделей побудови відділів маркетингу

Модель побудови відділу маркетингу	Призначення моделі	Переваги	Недоліки
Функціональна	Характерна для великих підприємств з незначним асортиментом випуску продукції і невеликою кількістю ринків	Концентрація уваги на вирішенні основних маркетингових завдань. Можливість глибокої функціональної спеціалізації, підвищення професійного рівня виконавців. Простота управління в цілому	Одноманітність роботи виконавців. Слабка гнучкість структури. Проблеми координації маркетингових зусиль. Можливість нездорової конкуренції між підрозділами. Важко порівняти результати окремих підрозділів
Товарна	Характерна для великих підприємств із диверсифікованим виробництвом	Комплексність, координованість дій в цілому по продукту. Можливість невідкладного вирішення маркетингових проблем, порівняння результатів діяльності різних підрозділів. Універсалізм виконавців	Дублювання функцій, паралелізм розробок. Значні витрати. Проблеми розроблення загальної товарної стратегії підприємства
Зорієнтована на групи споживачів	Характерна для підприємств, які працюють із різними категоріями споживачів	Можливість вивчення потреб і запитів конкретних груп споживачів, тісний зв'язок із ними	Велика трудомісткість робіт. Значні витрати. Небезпека превалювання інтересів окремих сегментів
Зорієнтована на території	Характерна для підприємств, які працюють у різних регіонах	Можливість врахування географічних (кліматичних) особливостей різних регіонів	Значні витрати. Небезпека превалювання інтересів окремих підрозділів

Тимчасові форми побудови відділів маркетингу створюються для вирішення завдань тимчасового характеру (розроблення маркетингових стратегій, прийняття рішень щодо елімінування продуктів тощо), складаються з однієї чи кількох груп працівників з різних підрозділів основної організації.

До тимчасових маркетингових структур належать:

- рада з маркетингу — спеціальні структури при керівнику організації, в які входять його заступники і провідні фахівці підприємства;
- цільові групи — спеціальні групи фахівців, які створюються на певний проміжок часу для вирішення конкретних маркетингових проблем.

Неформальні маркетингові структури не мають чіткої структуризації, розподілення завдань та відповідальності і являють собою неформальне об'єднання найдосвідченіших працівників фірм чи підприємства, які пропонують відповідні маркетингові рішення керівникові.

Сьогодні з'явилися не тільки відділи маркетингу на підприємствах (внутрішні), а й самостійні дослідницькі компанії, які пропонують свої послуги з вивчення ринку (**зовнішні відділи маркетингу**).

Еволюція форм організації маркетингових структур

- Відділ збуту.
- Маркетинго-збутовий відділ.
- Відділ маркетингу.
- Сучасна схема управління маркетингом.
- Міжфункціональна організація маркетингу формується виходячи з існування двох ролей – **інтеграторів і спеціалістів**, – пов'язаних між собою не функціональною структурою і бізнес-одинацями, а командами і процесами.

Функції служби маркетингу на підприємстві

- виконання аналітичних функцій;
- активний вплив на виробничо-збутову функцію, на розробку і просування нових товарів;
- виконання всіх функцій активного впливу на керовані фактори зовнішнього і внутрішнього середовища:
 - про формування попиту;
 - про стимулювання збуту;
 - про сервіс;
 - про товарну і цінову політику;
 - про інші елементи комплексної виробничо-збутової функцій;
- забезпечення управління та контроль через систему планування, інформаційного та комунікаційного обслуговування господарської діяльності підприємства;

- забезпечення постійного контролю за допомогою ситуаційного аналізу, системи зворотних зв'язків, системного аналізу.

Завдання служби маркетингу на підприємстві (виходячи з маркетингових функцій і цілей):

- збір та обробка інформації про зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства;
- проведення прогностичних досліджень;
- розробка довгострокових, середньострокових і поточних маркетингових планів відповідно до виробничо-збутовою діяльністю підприємства;
- організація робіт щодо створення нових та удосконалення (модернізації) вироблених товарів для найбільш повного задоволення споживачів;
- активний вплив на мінливі ознаки, які визначають розвиток зовнішнього середовища в інтересах підприємстві;
- оптимальна організація системи товарного руху.

Склад служб маркетингу підприємства:

1. Вищий стратегічний рівень маркетингового управління:
 - заступник генерального директора маркетингового управління;
 - маркетинг-директор (керівник служби, відділу);
 - на малих підприємствах це менеджер з маркетингу.
2. Середній рівень:
 - менеджер по продукту, який координує всі види маркетингової діяльності щодо окремого товару;
 - менеджер по ринку, регіону, області;
 - менеджер з продажу, збуту, каналам розподілу;
 - менеджер по роботі з споживачами, клієнтами;
 - менеджер з реклами;
 - менеджер з підтримання зв'язків із громадськістю.
3. Оперативно-виконавчий рівень.:
 - торговий агент, представник, промоутер;
 - агент з реклами;
 - асистент менеджера з маркетингу;
 - продавці.
4. Технічний рівень:
 - менеджер (інструктор, спеціаліст) з навчання персоналу стандартизованим прийомам маркетингової діяльності з урахуванням особливостей ринку і підприємства;
 - контролер маркетингу, який контролює проведення маркетингових заходів:
 - про контроль над витратами на маркетинг;
 - про контроль виконання плану продажів товару;
 - про контроль над витратами на рекламу і дослідження.

5. Допоміжний рівень:

- менеджер з маркетингових досліджень, який підтримує весь комплекс маркетингу шляхом організації та проведення маркетингових досліджень;
- економіст-аналітик маркетинголог забезпечує зовнішній аудит і являє собою новий напрям у роботі підприємства:
 - про аналіз виконання плану прибутку;
 - про аналіз власної частки ринку;
 - про аналіз ставлення споживачів до продукції підприємства;
 - про аналіз маркетингових зусиль по просуванню товару на ринок;
 - про аналіз прибутковості продажу товарів за асортиментом, цільових ринків, каналам розподілу;
 - про оцінку фінансових наслідків маркетингових рішень;
- інтерв'юер;
- фахівець з комп'ютерної обробки інформації.

Питання для самоконтролю

1. Яким принципам має відповідати організація маркетингу на підприємстві?
2. Надайте характеристику можливим формам маркетингових структур з позиції їх еволюційного розвитку та визначте чинники, що впливають на цей розвиток.
3. Поясніть сутність, переваги та недоліки інтегрованих і неінтегрованих маркетингових структур.
4. Охарактеризуйте сутність, переваги та недоліки моделей побудови відділів маркетингу: функціональної, товарної, ринкової, матричної.
5. Поясніть сутність матричного методу розподілу функцій між окремими виконавцями служби маркетингу підприємства.
6. Що таке тимчасові та неформальні форми маркетингових організаційних структур?
7. Охарактеризуйте сутність, переваги та недоліки зовнішніх та внутрішніх відділів маркетингу.
8. Що входить до «Положення про відділ маркетингу»?
9. Які фахівці можуть входити до складу служб маркетингу на підприємстві?
10. Поясніть сутність поняття «економічність структури маркетингу».

Тестове завдання

1. Сукупність відповідних маркетингових підрозділів, не скоординованих у своєму впливі на споживача, називаються:
 - a) неінтегровані маркетингові оргструктури;
 - b) інтегровані маркетингові оргструктури;
 - c) тимчасові маркетингові оргструктури;
 - d) орієнтовані на споживача.

2. Для фірм, що реалізують свої товари на різних за своїм характером ринках, характерна наступна модель побудови інтегрованої маркетингової структури:
- a) функціональна;
 - b) товарна;
 - c) ринкова;
 - d) товарно-функціональна.
3. Вищий стратегічний рівень маркетингового управління може бути представлений такими фахівцями:
- a) заступником генерального директора маркетингового управління (віце-президентом, комерційним директором);
 - b) контролером маркетингу, який контролює проведення маркетингових заходів;
 - c) на малих підприємствах менеджером з маркетингу;
 - d) менеджером з ринку, регіону, області;
 - e) менеджером (інструктором, фахівцем) з навчання персоналу стандартизованим прийомам маркетингової діяльності з урахуванням особливостей ринку і підприємства;
 - f) маркетинг-директором (керівником служби, відділу, департаменту маркетингу);
 - g) менеджером з маркетингових досліджень, який підтримує весь комплекс маркетингу шляхом організації та проведення маркетингових досліджень.
4. Менеджер (інструктор, спеціаліст) з навчання персоналу стандартизованим прийомам маркетингової діяльності з урахуванням особливостей ринку і підприємства представляє наступний рівень фахівців:
- a) вищий стратегічний рівень маркетингового управління;
 - b) середній рівень;
 - c) оперативно-виконавчий рівень;
 - d) технічний рівень;
 - e) допоміжний рівень.
5. Асистент менеджера з маркетингу представляє наступний рівень фахівців:
- a) середній рівень;
 - b) оперативно-виконавчий рівень;
 - c) технічний рівень;
 - d) допоміжний рівень.
6. Для великих підприємств із незначним асортиментом продукції і невеликою кількістю ринків характерна модель побудови відділу маркетингу:
- a) функціональна;
 - b) товарна;
 - c) регіональна;
 - d) змішана.
7. Для великих підприємств із диверсифікованим виробництвом характерна модель побудови відділу маркетингу:

- a) функціональна;
 - b) товарна;
 - c) матрична;
 - d) зорієнтована на територію.
8. Маркетингові оргструктури, які здійснюють свою діяльність комплексно і керуються з одного координуючого центру, – це:
- a) інтегровані маркетингові організаційні структури;
 - b) неінтегровані маркетингові організаційні структури;
 - c) неформальні маркетингові організаційні структури;
 - d) стратегічні маркетингові організаційні структури.
9. Міжфункціональні маркетингові команди формують виходячи з таких ролей:
- a) інтеграторів та фахівців;
 - b) фахівців та контролерів;
 - c) стратегів та тактиків;
 - d) управлінців та виконавців.
10. Відповідно до типології корпоративних культур виділяють:
- a) ринкову культуру;
 - b) культуру незалежності;
 - c) бюрократичну культуру;
 - d) технічну культуру.

Тема 1.4. Створення маркетингових організаційних структур на підприємстві

Основні питання

1. Алгоритм створення організації маркетингу на підприємстві та характеристика його основних етапів.
 - 1.1. Діагностика зовнішнього середовища.
 - 1.2. Діагностика внутрішнього середовища.
 - 1.3. Розробка програми соціально-психологічного супроводження змін.
 - 1.4. Розробка проекту комплексної організації (реорганізації) маркетингу.
 - 1.5. Впровадження проекту комплексної організації (реорганізації) маркетингу на підприємстві.
 - 1.6. Контроль та оцінка функціонування організаційної структури маркетингу на підприємстві.
2. Організаційні мережі та маркетинг партнерських відносин.

Завдання для самостійної роботи

Використовуючи інформацію засобів масової інформації, свій особистий досвід та типові форми «Положення про відділі маркетингу», виконати наступні види робіт.

1. Обрати сучасне українське підприємство. Надати йому коротку характеристику за наступними параметрами:
 - назва та форма власності підприємства, кількість років існування;

- ринок, на якому працює підприємство, яку потребу задовольняє, за допомогою якого (яких) товару (послуги);
 - хто є споживачем товару (послуги).
2. Запропонувати оптимальну організаційну структуру відділу маркетингу для цього підприємства та обґрунтувати свій вибір.
 3. Розробити «Положення про відділ маркетингу» відповідно до запропонованої організаційної структури.

Основні визначення

Діагностика зовнішнього середовища:

- Аналіз кон'юнктури ринків, на яких працює компанія.
- Аналіз взаємовідносин з клієнтами.
- Аналіз взаємодії з рекламними та дослідницькими підприємствами (зовнішніми відділами маркетингу)

Діагностика внутрішнього середовища:

1. Аналіз організаційної структури:
 - місія організації;
 - цілі та стратегії;
 - рівні управління;
 - наявність штабної структури;
 - аналіз підлеглості структурних підрозділів.

Мета: визначити оптимальне місце служби маркетингу в системі цілей та рівнів управління.

2. Аналіз функціональної структури:
 - функції структурних підрозділів;
 - взаємовідносини між структурними підрозділами;
 - документообіг між функціональними структурами;
 - взаємовідносини з зовнішніми організаціями.

Мета: визначити оптимальний набір функцій, які повинна виконувати служба маркетингу.

3. Аналіз процесів управління:
 - процедури, інструкції, стандарти, нормативні документи;
 - шаблони внутрішніх документів;
 - методи управління;
 - організація робочих місць.

Мета: визначити об'єм формалізованої та неформалізованої інформації за функціями управління в складі відділу маркетингу та на міжфункціональному рівні підприємства, визначити вимоги до організації праці.

4. Аналіз управлінського персоналу та системи мотивації:
 - чисельність персоналу за функціями;
 - відношення керівник/підлеглий;
 - кваліфікація;
 - система оплати праці;

- система нематеріального стимулювання.

Мета: визначити оптимальну кількість співробітників відділу маркетингу(з урахуванням основного та допоміжного персоналу) та систему їх мотивації.

Методи проведення діагностики:

- опитування, анкетування робітників та керівників організації;
- особисті спостереження;
- вивчення документів зовнішньої та внутрішньої звітності;
- робота з зовнішньою вторинною інформацією;
- збір інформації методом експертних оцінок;
- складення фотокартки робочого дня.

Звіт за результатами діагностики:

- характеристика внутрішніх проблем, структурованих в залежності від причини виникнення;
- звіт за результатами ринкового оточення;
- рекомендації з оптимізації (створення) стратегічного, структурного, функціонального та комунікаційного управління службою маркетингу;
- рекомендації щодо подальших дій у вигляді проекту програми реорганізації управління;
- рекомендації щодо програми соціально-психологічного супроводження проекту реорганізації;
- план тренінгів персоналу.

Опір змін — це багатогранне явище, яке проявляється у формі непередбачуваних відстрочок, протидій, додаткових витрат і нестабільності процесу стратегічних змін.

Види опіру змін:

- *Індивідуальний (опір окремої особи)* пояснюється побоюванням втратити статус, авторитет, посаду в новій системі. Певною мірою опір — це реакція захисту, оскільки людина не відчувається в небезпеці, якщо зростає ризик.
- *Груповий* залежить від характеру та масштабів загрози її владі, ступеня її впливу на рішення, що приймаються на підприємстві, порушення групових цінностей та норм, спричиненого змінами в організації. Але найсуттєвішим фактором є розрив між характеристиками «моделей реальності», що визнається групою і тією моделлю, що будується.
- *Опір системи* — це явище, зумовлене суперечностями поточної діяльності та заходами, передбаченими стратегічним розвитком організації. Він пояснюється схильністю системи встановити рівновагу, а це легше зробити, повернувшись до знайомого (старого) становища. Опір системи залежить від різниці (масштабу) між наявним і необхідним для досягнення нових цілей потенціалом організації.

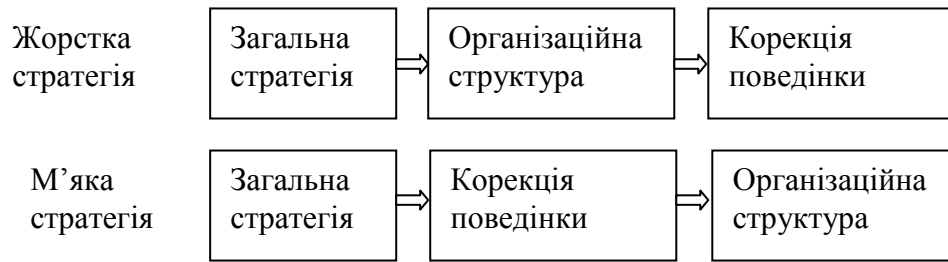


Рис. 1. Стратегії впровадження проекту змін



Рис. 2. Методи подолання опору організаційним змінам

Комплексний проект комплексної організації (реорганізації) маркетингу на підприємстві – це графічно описана модель системи маркетингу на підприємстві та її окремих складових, структурних та функціональних блоків управління.

Проект повинен включати:

- структурні та організаційні схеми;
- положення про відділ маркетингу;
- положення про функціональні підрозділи в складі відділу маркетингу;
- необхідні зміни до положень про інші функціональні підрозділи;
- посадові інструкції;
- методичні матеріали для організації документообігу та оформлення документів;
- методики інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності робітників апарату.

Маркетинг партнерських відносин – сучасний підхід у роботі підприємства з клієнтами, що містить у собі встановлення і розвиток із ключовими

клієнтами міцних довгострокових партнерських відносин, заснованих на врахуванні взаємних інтересів при веденні бізнесу.

Ключовий момент маркетингу відносин – персональний менеджер, відповідальний за встановлення і розвиток відносин з підприємствами, організаціями, фірмами, компаніями (клієнтами), що для підприємства становлять інтерес як споживачів.

Питання для самоконтролю

1. Що має містити проект з організації (реорганізації) відділу маркетингу на підприємстві?
2. Перерахуйте етапи формування сучасних організаційних маркетингових структур.
3. Визначте головну передумову створення ефективної організації маркетингу на підприємстві.
4. Поясніть важливість узгодження цілей відділу маркетингу та інших підрозділів підприємства.
5. Які існують види опору змінам, що пов'язані з провадженням маркетингу на підприємстві?
6. Які існують стратегії впровадження проекту організації служби маркетингу на підприємстві?
7. Що таке маркетинг партнерських відносин, які його основні принципи?

Тестове завдання

1. Графічно описана модель системи маркетингу на підприємстві та її окремих складових, структурних та функціональних блоків управління – це:
 - a) комплексний проект з організації маркетингу на підприємстві;
 - b) положення про відділ маркетингу;
 - c) стратегія впровадження проекту організації маркетингу на підприємстві;
 - d) комплексний проект із соціально-психологічного супроводження організації маркетингу на підприємстві.
2. Діагностика внутрішнього середовища з метою розробки проекту з організації маркетингу на підприємстві включає:
 - a) аналіз ринку, на якому працює компанія;
 - b) аналіз взаємодій з клієнтами, постачальниками та посередниками;
 - c) аналіз взаємодій з рекламними компаніями та дослідними компаніями;
 - d) всі відповіді правильні.
3. Визначення оптимального набору функцій, які повинна виконувати служба маркетингу на підприємстві, – це мета:
 - a) аналізу організаційної структури;
 - b) діагностики процесів управління;
 - c) аналізу функціональної структури;
 - d) діагностики управлінського персоналу та системи мотивацій.

4. Визначення оптимального місця служби маркетингу в системі цілей та рівній управління в організації – це мета:
 - a) аналізу організаційної структури;
 - b) діагностики процесів управління;
 - c) аналізу функціональної структури;
 - d) діагностики управлінського персоналу та системи мотивацій.
5. Обсяг формалізованої та неформалізованої інформації за функціями управління у складі відділу маркетингу і на міжфункціональному рівні підприємства визначається в результаті:
 - a) аналізу організаційної структури підприємства;
 - b) аналізу управлінського персоналу та системи мотивацій;
 - c) аналізу процесів управління;
 - d) аналізу функціональної структури.
6. Маркетингові організаційні структури підприємства виконують наступні специфічні функції:
 - a) визначення асортименту продукції;
 - b) управління процесами товарного руху;
 - c) прогнозування і стимулювання продажу готової продукції;
 - d) формування попиту.
7. Основними завданнями маркетингової служби є:
 - a) збирання та обробка інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства;
 - b) організація системи виробництва товарів та послуг;
 - c) проведення прогнозних досліджень;
 - d) розроблення довгострокових, середньострокових та поточних маркетингових планів.
8. Середній рівень маркетингового управління може бути представлений наступними фахівцями:
 - a) менеджер по роботі із споживачами, клієнтами;
 - b) менеджер з реклами;
 - c) промоутер;
 - d) менеджер по підтриманню зв'язків з громадськістю
9. Оперативно-виконавчий (технічний) рівень маркетингового управління може бути представлений наступними фахівцями:
 - a) менеджер з маркетингових досліджень;
 - b) торговий агент;
 - c) промоутер;
 - d) асистент менеджера з маркетингу.
10. До переваг функціональної організаційної структури маркетингу на підприємстві відносять:
 - a) простота управління;
 - b) можливості конкретизувати коло обов'язків працівників;
 - c) концентрація маркетингової діяльності на потребах конкретних ринкових сегментів;
 - d) уникнення дублювання в діяльності суміжних підрозділів.

11. Товарну організаційну структуру маркетингу на підприємстві доцільно використовувати за умов:
 - а) якщо випускається дуже різноманітна продукція;
 - б) у великих і середніх диверсифікованих децентралізованих компаніях, в яких кожна дочірня фірма, філіал, представництво спеціалізується на певних видах продукції;
 - с) якщо підприємства, які виготовляють обмежений асортимент товарів або послуг і реалізують їх на одному чи на невеликій кількості сегментів ринку;
 - д) якщо організація виготовляє однорідну продукцію, призначену для ринків різних типів.
12. До переваг організаційної структури маркетингу орієнтованої на споживача відносять:
 - а) уникнення дублювання в діяльності суміжних підрозділів;
 - б) в центр уваги ставляться запити конкретних замовників, що значно полегшує вирішення завдання маркетингу – утримання споживачів;
 - с) розвиток індивідуалізації споживацьких очікувань і поведінки;
 - д) реалізація стратегії пошуку й створення технологічних ніш.
13. Інтегровані маркетингові оргструктури здійснюють свою діяльність можуть бути побудовані:
 - а) за функціональним або товарним принципами;
 - б) з орієнтацією на споживачів чи ринки;
 - с) як сукупність відповідних маркетингових підрозділів, не скоординованих у своєму впливі на споживача;
 - д) з вертикальною або матричною взаємозалежністю окремих маркетингових підрозділів.
14. Жорсткі організаційні структури найбільш ефективні у наступних ситуаціях:
 - а) коли зовнішнє середовище характеризується підвищеною невизначеністю;
 - б) в умовах відносної стабільності зовнішнього середовища, що має місце в крайніх випадках, коли ринок захищений від конкуренції;
 - с) в умовах ринку, що швидко зростає, коли між потенційними конкурентами ще не дійшло до відкритого зіткнення інтересів, і кожний з них намагається освоїти максимальну частку ринку, котрий екстенсивно розвивається;
 - д) за ринкових умов, які швидко й радикально змінюються.
15. Головними особливостями функціонування м'яких оргструктур є наступні властивості:
 - а) у системі управління переважає децентралізація повноважень;
 - б) коло прав і обов'язків визначено приблизно, що зумовлює виконання співробітниками робіт, суміжних з основною діяльністю;
 - с) зміст робіт часто змінюється, а керівництво чекає від персоналу ініціатив щодо поліпшення діяльності;

d) процес управління не обтяжений наказами та інструкціями, оскільки пріоритетами внутрішньосистемних відносин є сумісність кадрів, довіра, колективне прагнення до загальної мети.

16. До принципів організації маркетингових структур відносяться:

- a) цілеспрямованість щодо вирішення проблем ринку відповідно до місії, цілей і стратегії підприємства
- b) простота і чіткість організаційної побудови, яка забезпечує розподілення операцій, не допущення дублювання функцій, єдність керівництва
- c) пропорційність, що забезпечує рівні можливості продуктивності праці структурних підрозділів підприємства
- d) економність щодо функціонування маркетингової оргструктури

Розділ 2. Маркетингове планування в системі управління маркетингу

Тема 2.1. Сутність і система маркетингового планування

Основні питання

1. Сутність і зміст маркетингового планування, завдання та принципи.
2. Види планів маркетингу.
3. План маркетингу як складова бізнес-плану фірми.
4. Процес маркетингового планування та характеристика його основних етапів.
5. Вимоги до ефективної організації маркетингового планування.

Завдання для самостійної роботи

Спираючись на дослідження матеріалів сайтів розробників програмного забезпечення, встановити, яке спеціалізоване програмне забезпечення автоматизації маркетингового планування пропонується на ринку України.

Основні визначення

Маркетингове планування — управлінський процес створення і дотримання відповідності між цілями підприємства та його потенційними можливостями і шансами в процесах ринкової діяльності. Воно спирається на програмну заяву підприємства (місію, мету та завдання діяльності), викладення допоміжних цілей та завдань, достатній портфель замовлень та стратегію зростання.

Планувати маркетингову діяльність підприємства — це означає розробити чітку програму дій, яка дасть змогу керувати послідовністю, чіткістю і результатами змін з метою отримання бажаного прибутку за визначений період.

Основними принципами маркетингового планування є:

- повнота та комплексність;

- конкретність;
- гнучкість;
- безперервність;
- економність;
- дійсність;
- документальність.

Види планів маркетингу

За часом охоплення (горизонту планування):

- короткострокові (оперативні) – до 1 року;
- середньострокові (тактичні) – від 1 року до 5 років;
- перспективні (стратегічні) – від 5 до 15 років.

За масштабом:

- продуктові (для одного продукту);
- асортиментні (для асортиментної групи);
- маркетинговий план як розділ загальногосподарського плану підприємства (на всю номенклатуру продукції).

По спрямованості процесу розробки (моделі):

- метод планування «знизу-вверх»;
- метод планування «зверху-вниз»;
- метод планування «цілі вниз-плани вгору».

По об'єкту планування:

- корпоративні (в цілому по підприємству);
- дивізіональні (по підрозділах);
- бізнес-плани (за напрямками діяльності підприємства).

По предмету планування:

- цільові (планування загальних, стратегічних, тактичних і оперативних цілей маркетингової діяльності);
- предметні (планування досліджень, персоналу тощо).

План маркетингу є складовою частиною загального ***корпоративного бізнес-плану***, який включає в себе плани по кожному функціональному напрямку підприємства:

- виробництву;
- фінансів;
- збуту;
- кадрам;
- маркетингу.

Маркетингове обґрунтування пронизує весь зміст бізнес-плану, є однією з його провідних конструкцій нарівні з фінансовим планом і планом виробництва. Як правило, маркетингове обґрунтування укладено в такі розділи бізнес-плану:

- стислий виклад проекту (маркетингове підкріплення ідеї бізнесу);
- аналіз ринкової ситуації (оцінка ємності ринку, детальне дослідження споживачів і конкурентів);

- маркетинговий план;
- виробничий план (можливості ринку забезпечувати ресурсами);
- стратегічний ринковий план (стратегія і тактика поведінки на ринку);
- доповнення (документи, необхідні для обґрунтування передумов, викладених вище).

Етапи маркетингового планування:

1. Аналіз проблеми, пов'язаної з досягненням поставленої мети.
2. Визначення мети маркетингової діяльності на плановий період.
3. Пошук альтернативних рішень, тобто можливих варіантів вирішення існуючих проблем.
4. Прогнозування — формування уявлення про майбутній розвиток найважливіших показників діяльності, очікувану поведінку конкурентів, споживачів, постачальників, сфери торгівлі тощо.
5. Оцінка — вибір найкращого варіанта вирішення існуючої проблеми.
6. Прийняття рішення та постановка планового завдання
7. Супроводження плану (його коректування під час виконання планових завдань).

Питання для самоконтролю

1. Що означає планувати маркетингову діяльність підприємства?
2. Яких принципів необхідно дотримуватися в процесі маркетингового планування?
3. Перерахуйте задачі маркетингового плану.
4. За якими критеріями можна згрупувати види маркетингових планів?
5. Охарактеризуйте місце та значення маркетингового плану в бізнес-плані компанії. У чому полягає різниця між маркетинговим планом та бізнес-планом?
6. Назвіть причини невдач у маркетинговому плануванні.
7. Яким чином може бути реалізоване інформаційно-аналітичне забезпечення планування маркетингу?

Тестове завдання

1. Першим етапом процесу маркетингового планування є:
 - а) визначення мети маркетингової діяльності на плановий період;
 - б) аналіз проблеми, яка пов'язана з досягненням цілей фірми;
 - с) оцінка та вибір найкращої альтернативи вирішення існуючої проблеми;
 - д) прогнозування розвитку фірми.
2. Залежно від масштабу маркетинговий план може бути:
 - а) корпоративний;
 - б) продуктовий;
 - с) цільовий;
 - д) перспективний.
3. Планування маркетингової діяльності підприємства означає:

- а) визначення місткості ринку та його елементів, вивчення поведінки споживачів, конкурентів, прогнозування збуту, аналіз кон'юнктури, можливостей підприємства тощо;
 - б) розробка чіткої програми дій, яка дасть змогу керувати послідовністю, чіткістю і результатами змін з метою отримання бажаного прибутку за визначений період;
 - с) формування організаційної структури підприємства, її внутрішньої ієрархії, конкретних завдань, повноважень і відповідальності за реалізацію маркетингових заходів;
 - д) створення моральних і матеріальних стимулів роботи працівників з метою забезпечення найкращого виконання ними своїх обов'язків.
4. Цільові маркетингові плани мають на увазі:
- а) планування загальних, стратегічних, тактичних і оперативних цілей маркетингової діяльності;
 - б) планування досліджень, персоналу і т.д.;
 - с) планування «цілі вниз – плани вгору»;
 - д) планування «зверху – вниз».
5. Головна відмінність бізнес-плану від маркетингового полягає в тому, що в ньому розглядаються:
- а) загальні відомості про компанію;
 - б) оцінювання й контроль;
 - с) програма НДР і виробничих операцій;
 - д) організаційна структура.
6. Планування в маркетингу виконує такі основні функції:
- а) визначає цілі, основні принципи і критерії оцінки самого процесу планування;
 - б) задає структуру й резерви планів, їхній взаємозв'язок;
 - с) містить алгоритм реалізації стратегії фірми та досягнення цілей;
 - д) визначає механізм самоорганізації, тобто цілісну, комплексну систему управління реалізацією підприємницького проекту.
7. Маркетинговий план – це документ, що містить:
- а) відомості про ринок;
 - б) маркетингові стратегії і конкретні заходи;
 - с) виробничий план;
 - д) бізнес-план.
8. Маркетингові плани розподіляються за формуванням документу на:
- а) маркетинговий план як складова частина загального корпоративного плану;
 - б) план маркетингу як окремий цільний документ, що розробляється за окремими організаційними одиницями (підрозділами, службами);
 - с) план маркетингу, що розробляється за окремими товарами (асортиментними групами);
 - д) план маркетингу, що розробляється за окремими сегментами ринку.

Тема 2.2. Стратегії маркетингу

Основні питання

1. Сутність стратегії.
2. Сутність стратегічного господарського підрозділу.
3. Елементи та види маркетингових стратегій.

Завдання для самостійної роботи

Завдання для самостійної роботи за темами 6–10 передбачає послідовне виконання наскрізного завдання, до якого входить написання маркетингового плану. Робота проводиться у командах від 2 до 5 студентів.

Рекомендації щодо написання та оформлення маркетингового плану надаються студентам окремо.

Для написання маркетингового плану студенти можуть використовувати данні існуючого підприємства. Маркетинговий план може складатися:

- для виходу на ринок з новим продуктом;
- для виходу на новий ринок з існуючим продуктом;
- для реалізації маркетингових заходів для існуючих ринку та продукту з метою покращення маркетингових показників.

Маркетинговий план також може бути написаний для нового підприємства, яке планується відкривати. У такому випадку маркетинговий план розробляється з метою обґрунтування можливості виходу на ринок та отримання інвестицій.

Завдання для самостійної роботи за темою 6 включає написання таких підрозділів маркетингового плану.

1. Загальні відомості про компанію.
2. Стратегічні напрям і план: місія; цілі; основна компетентність і конкурентне середовище.

Основні визначення

Стратегія:

- дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;
- є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем;
- формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;
- постійно уточняється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв'язок;
- через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру (тобто можна ставити питання про формування системи стратегій у вигляді «стратегічного набору»);

- є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків та інструментами розвитку підприємства;
- є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії;
- є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок ОСУ;
- є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу;
- є фактором стабілізації відносин в організації;
- дає змогу налагодити ефективну мотивацію, облік, контроль, та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і дає змогу оцінити досягнуті результати.

Найбільш суттєво впливають на зміст стратегії:

- потреби клієнтів;
- наявність можливості та період впровадження необхідних нововведень різних типів;
- наявність необхідних ресурсів;
- можливості використання власних і залучених капіталовкладень;
- рівень діючої технології та можливості її модифікації;
- тип і масштаб використання сучасних інформаційних технологій;
- кадровий потенціал та ін.

Вузловим питанням маркетингового стратегічного планування є вибір стратегії маркетингу. Як правило, це здійснюється шляхом створення ***стратегічних господарських полів*** (СГП) чи ***підрозділів*** (СГП) чи ***одиниць*** (СГО). СГП, СГО по суті — синоніми.

СГП (СГО) — це:

- ідентифіковані стратегії;
- конкретний ринок (сегмент);
- ідентифіковане поле конкурентів;

«підприємство в підприємстві», яке конкурує зі своїми конкурентами, має свого керуючого, який відповідає за реалізацію маркетингової програми

Стратегії класифікуються за різними ознаками:

1) за спрямованістю:

- збалансовані стратегії використовують в умовах безперервних і поступових змін ринку;
- наступальні стратегії (інвестування) використовують, як правило, якщо виникає ситуація швидких стрибкоподібних змін, досягнення випередження або збереження лідерства;
- оборонні стратегії (збереження позиції) є використанням результатів спостереження за діями підприємств-лідерів на ринку, що дозволяє за

короткий час відтворити досягнення цих фірм та вийти на ринок слідом за ними без претензій на зайняття провідних позицій (заміна нерентабельної продукції, стимулюючі ціни, скорочення строків в підготовці товарів, нові ніші);

- абсорбуючі стратегії являть собою повну імітацію дій лідерів на ринку і спрямування основних зусиль на забезпечення виробничого процесу;
- стратегії деінвестування (відхід, ліквідація) – скорочення виробництва товарів, зменшення зв'язків із ЗМІ, відмова від стимулювання продажу.

2) *за масштабами:*

- локальні стратегії спрямовані на внутрішні зміни на підприємстві;
- глобальні стратегії покликані змінити не тільки внутрішню структуру підприємства, а й призводять до змін у зовнішньому середовищі;

3) *за рівнями:*

- корпоративні (загальні, портфельні) стратегії описують загальний напрямок зростання підприємства, розвиток його виробничо-збутової діяльності, показують, як управляти різними видами бізнесу, щоб збалансувати портфель товарів та послуг;
- конкурентні стратегії (ділові або бізнес-стратегії) забезпечують довгострокові конкурентні переваги господарських підрозділів;
- функціональні стратегії – стратегії маркетингу, фінансів, виробництва, персоналу, які розробляються функціональними підрозділами на засадах корпоративної та конкурентної стратегій.

Стратегії маркетингу можуть бути:

- галузі продукту: розробка нових продуктів; розширення номенклатури наявних продуктів; вилючення з виробництва застарілих продуктів; постійне оновлення асортименту продукції, що випускається; дотримання багатомарочної політики та ін.;
- у галузі ціноутворення: встановлення ціни на продукт відповідно до позиції продукту на ринку; проведення різної цінової політики на різних ринках; вироблення цінової політики з урахуванням цінової політики конкурентів; проведення різної цінової політики на різних ринках та ін.;
- у галузі розподілу та збуту товарів: вибір оптимальних каналів доведення товарів до споживача; підвищення рівня післяпродажного обслуговування; розробка заходів щодо зниження витрат на доставку продукту; продаж оптом або невеликими партіями та ін.;
- у галузі просування продукту: зв'язок зі споживачами за допомогою співробітників відділу продажу, через рекламу, виставки; методи та засоби організації дій співробітників відділу збуту на нових ринках.

Стратегії для окремих елементів комплексу маркетингу розробляються взаємопов'язано.

Питання для самоконтролю

1. Що таке стратегія підприємства?
2. Якою є основна мета стратегічного маркетингу?
3. Яке місце належить стратегічному маркетингу у процесі управління фірмою?
4. Що таке стратегічний господарський підрозділ?
5. Охарактеризуйте сутність, зміст і особливості використання стратегій утримання конкурентних переваг (за Портером).
6. Охарактеризуйте сутність, зміст і особливості використання стратегій зростання.
7. Охарактеризуйте сутність, зміст і особливості використання конкурентних стратегій за Ф. Котлером.
8. Охарактеризуйте сутність, зміст і особливості використання маркетингових стратегій за Р. Майлзом та П. Сноу (США).

Тестове завдання

1. Відповідно до матриці «ринок – продукт» Ігоря Ансоффа для нового продукту та нового ринку, на якому намагається закріпитися підприємство, доцільною стратегією є:
 - a) стратегія проникнення на ринок;
 - b) стратегія розвитку ринку;
 - c) стратегія розвитку товару;
 - d) стратегія диверсифікації.
2. Підприємство, яке не має можливостей успішно розвиватися на даному ринку з певним продуктом у межах певної галузі, використовує стратегію:
 - a) інтеграційного зростання;
 - b) диверсифікації;
 - c) обмеженого зростання;
 - d) інтенсивного зростання.
3. За М. Портером, до конкурентних стратегій належать:
 - a) лідерство на основі низьких витрат, диференціація, фокусування;
 - b) диверсифікація, спеціалізація, вертикальна інтеграція;
 - c) вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, спеціалізація, диверсифікація;
 - d) спеціалізація, диверсифікація, фокусування.
4. У матриці McKensey (3 x 3) кожен вид бізнесу підприємства класифікується за такими критеріями:
 - a) довгострокова привабливість ринку, конкурентна позиція підприємства та темп зростання ринку;
 - b) конкурентний статус підприємства, перспективна прибутковість галузі та розмір ринку;
 - c) довгострокова привабливість ринку та конкурентна позиція підприємства;
 - d) конкурентна позиція підприємства на ринку і темп зростання ринку.

5. Стратегія маркетингу належить до наступного рівня управління підприємством:
- а) корпоративного;
 - б) функціонального;
 - с) ділового;
 - д) бізнесу.
6. У матриці GE/McKensey для аналізу господарчих підрозділів підприємства використовують такі критерії:
- а) привабливість галузі / позиція у конкуренції;
 - б) темпи зростання / частка ринку;
 - с) стадія життєвого циклу галузі / позиція у конкуренції;
 - д) інтенсивність конкуренції / потреби в інвестиціях.
7. Доцільною стратегією для господарюючих підрозділів типу «дійна корова» є:
- а) стратегія обмеженого зростання;
 - б) стратегія першопрохідника;
 - с) інтенсивного зростання;
 - д) вихід з ринку.
8. До складових «класичної» моделі «галузевої конкуренції» М. Портера не входять:
- а) конкуренти;
 - б) споживачі;
 - с) організації-регулятори;
 - д) товари-замінники.
9. Надання споживачам відносно стабільного набору продуктів на існуючих добре вивчених і стабільних ринках; намагання бути кращими у своїй сфері діяльності (маркетингові стратегії за Р. Майлзом та П. Сноу) – це стратегія:
- а) підприємств-захисників;
 - б) фірм-дослідників;
 - с) фірм-аналізаторів;
 - д) реагуючих фірм.
10. Стратегія, що націлює підприємця на створення абсолютно нових, таких, що раніше не існували, ринків чи процесів, на постановку амбіційних цілей і завдяки цьому захопленні стійких домінуючих позицій (підприємницькі стратегії за П. Друкером) – це стратегія:
- а) «уриваюся першим і наношу масований удар»;
 - б) «нападати швидко і зненацька»;
 - с) стратегія «економічних ніш»;
 - д) стратегія можливих цінностей і характеристик.
11. За спрямованістю виділяють наступні стратегії:
- а) збалансовані;
 - б) наступальні;
 - с) оборонні;
 - д) абсорбуючі (імітації).
12. За рівнями виділяють наступні стратегії:
- а) корпоративні (загальні, портфельні);

- b) диверсифікаційні;
 - c) конкурентні (ділові або бізнес-стратегії);
 - d) функціональні.
13. Можна виділити наступні стратегії інтегрованого зростання:
- a) традиційна інтеграція;
 - b) вертикальна інтеграція;
 - c) горизонтальна інтеграція;
 - d) комбінована інтеграція.
14. Відповідно до матриці «Бостон консалтинг груп» кожен вид бізнесу класифікується за такими параметрами:
- a) темп зростання ринку;
 - b) частка підприємства на ринку порівняно з основним конкурентом;
 - c) стадія життєвого циклу товару;
 - d) частка підприємства на ринку.
15. Стратегічною бізнес-одиницею (СБО) може бути:
- a) окрема компанія;
 - b) відділ компанії;
 - c) продуктова лінія;
 - d) окремий продукт.
16. Діаграма БКГ пропонує такий набір рішень щодо подальшої діяльності фірми у відповідних господарських зонах:
- a) «дійні корови» оберігати й укріплювати;
 - b) по можливості позбавлятися від «собак», якщо немає вагомих причин для того, щоб їх зберігати;
 - c) для «зірок» необхідний жорсткий контроль капіталовкладень і передача надлишку грошової виручки під контроль вищого керівництва фірми;
 - d) «важкі діти» підлягають спеціальному вивченню, щоб установити, чи не зможуть вони при відомих капіталовкладеннях перетворитися на «зірок».
17. У матриці «Мак-Кінзі» (3 x 3) кожен вид бізнесу підприємства класифікується за такими критеріями:
- a) темп зростання ринку;
 - b) розмір ринку;
 - c) привабливість ринку;
 - d) конкурентоспроможність.
18. Згідно матриці «Мак-Кінзі» (3 x 3) при середній конкурентоспроможності можливі наступні варіанти стратегій в залежності від рівня привабливості ринку:
- a) інвестувати (зростати);
 - b) вичікувальна позиція (нічого не робити);
 - c) обмежені інвестиції (використовувати досягнуте становище та захищати його);
 - d) зібрати урожай (відмовитися від цього бізнесу).
19. До стратегій концентрованого зростання відносять стратегії:

- a) посилення позицій;
 - b) розвитку ринку;
 - c) розвитку продукту;
 - d) «збір урожаю».
20. До стратегій диверсифікованого зростання відносять стратегії:
- a) концентричної диверсифікації;
 - b) чистої диверсифікації;
 - c) конгломератної диверсифікації;
 - d) проникнення і посилення на ринку.
21. До стратегій цілеспрямованого скорочення відносять стратегії:
- a) ліквідація компанії;
 - b) «збирання урожаю»;
 - c) скорочення виробництва;
 - d) скорочення витрат.
22. Матриця конкурентних сил Портера побудована за наступними параметрами:
- a) темп зростання ринку;
 - b) частка ринку;
 - c) галузь конкуренції;
 - d) конкурентні переваги.
23. До складових «класичної» моделі «галузевої конкуренції» М. Портера входять:
- a) конкуренти;
 - b) споживачі;
 - c) персонал підприємства;
 - d) постачальники.
24. Відповідно до матриці «Темпи зростання підприємства / темпи зростання ніші» середні підприємства можуть вибрати наступні стратегії:
- a) стратегія збереження;
 - b) стратегія пошуку загарбника;
 - c) стратегія виходу за межі ніші;
 - d) стратегія лідерства у ніші.
25. Модель Томпсона-Стрікланда, що використовується для вибору базової стратегії розвитку, містить такі параметри:
- a) темп зростання ринку;
 - b) конкурентна позиція підприємства;
 - c) привабливість ринку;
 - d) частка ринку.
26. Згідно моделі Томпсона-Стрікланда при сильної конкурентної позиції та високих темпах зростання ринку доцільними будуть стратегії:
- a) продовження концентрації в одній галузі;
 - b) міжнародна експансія;
 - c) вертикальна інтеграція;
 - d) диверсифікація у суміжні галузі.

27. Згідно моделі Томпсона-Стрікланда при слабкій конкурентній позиції та високих темпах зростання ринку доцільними будуть стратегії:

- a) міжнародна експансія;
- b) вертикальна інтеграція;
- c) диверсифікація;
- d) злиття або продаж більш потужному підприємству;
- e) закриття.

28. Згідно моделі Томпсона-Стрікланда при сильній конкурентній позиції та низьких темпах зростання ринку доцільними будуть стратегії:

- a) диверсифікація в суміжні галузі;
- b) диверсифікація в нові галузі;
- c) спільні підприємства в нових галузях;
- d) продовження стратегії концентрації зростання за рахунок відвоювання частки у слабких конкурентів.

29. Згідно моделі Томпсона-Стрікланда при слабкій конкурентній позиції та низьких темпах зростання ринку доцільними будуть стратегії:

- a) злиття з конкуруючим підприємством;
- b) продовження стратегії концентрації зростання за рахунок відвоювання частки у слабких конкурентів;
- c) диверсифікація;
- d) зняття вершків та вихід з ринку.

Тема 2.3. Маркетингове стратегічне планування

Основні питання

1. Предмет, завдання та етапи маркетингового стратегічного планування.
2. Формулювання місії підприємства та його цілей.
3. Основні показники маркетингового становища підприємства.
4. Основні показники фінансової діяльності фірми
5. Використання SWOT-аналізу в маркетинговому плануванні. Умови та напрямки використання
6. Вибір базової стратегії маркетингу та принципів позиціонування як черговий етап складання маркетингового плану
7. Моделі маркетингового стратегічного планування.

Основні визначення

Маркетингове стратегічне планування — це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства з метою ефективного розміщення ресурсів для досягнення цільового ринку.

Основна мета стратегічного планування — створити потенціал для виживання фірми в умовах маркетингового середовища, яке динамічно змінюється та породжує невизначеність перспективи.

Маркетингове стратегічне планування здійснюється на двох або трьох рівнях залежно від того, в одній або декількох сферах діяльності присутня компанія, один або кілька товарів виготовляє:

- на корпоративному рівні;
- на рівні стратегічних бізнес-одиниць;
- на рівні товару.

Етапи маркетингового стратегічного планування

Етап 1. Формулювання місії.

Етап 2. Визначення цілей фірми.

Етап 3. Маркетинговий аудит.

Етап 4. SWOT-аналіз.

Етап 5. Визначення маркетингових цілей.

Етап 6. Формування маркетингової стратегії.

Етап 7. Програма маркетингу.

Етап 8. Організація і реалізація маркетингу.

Етап 9. Контроль маркетингу.

Місія – це концентрована форма вираження сутності існування підприємства, його призначення, що надає оригінальності і наповнює роботу людей особливим значенням

Формулювання місії підприємства: слід послідовно відповісти на питання:

- яка філософія організації, цінності, вірування і переконання будуть покладені в основу її діяльності;
- яка сфера діяльності, які продукти і послуги і для яких ринків, споживачів збирається пропонувати організація;
- які основні цільові орієнтири, на вирішення яких завдань буде спрямована діяльність організації, до чого вона прагне в довгостроковій перспективі;
- які можливості і способи здійснення діяльності, в чому сила організації, її основні компетенції та відмінні можливості;
- який образ хоче мати організація у очах різних цільових груп і суб'єктів ринку.

Етапи формулювання цілей підприємства

1. Формулювання цілей «стратегічного трикутника» для організації в цілому. Узгодження ідей верхнього рівня по пріоритетності для зняття їх суперечливості.
2. Визначення кількості рівнів ієрархії для декомпозиції цілей, виділення суб'єктів, відповідальних за їх реалізацію.
3. Побудова дерева цілей.
4. Узгодження цілей верхнього рівня з підцілями і завданнями в рамках кожного ієрархічного ланцюжка.
5. Узгодження цілей організації з особистими цілями виконавців.

Вибір стратегії маркетингу підприємства

Процедура формулювання стратегії і вибору альтернатив складається з наступних етапів:

- оцінка існуючої стратегії;
- формулювання стратегії на перспективу;
- оцінка ризику;
- вибір стратегічних альтернатив.

Оцінка стратегічних альтернатив включає наступні напрямки:

1. Чи забезпечує обрана стратегія досягнення цілей і вирішення стратегічних завдань фірми.
2. Чи відповідає існуюча стратегія результатами проведеного SWOT-аналізу. Чи використовує сильні сторони фірми, її компетенції та навички. Як передбачається послаблювати вплив ринкових загроз і чи можна це зробити в рамках існуючої стратегії.
3. Щодо прийнятності фінансово-економічних результатів.
4. Чи відповідає організаційна структура обраної стратегії або є проблеми в її адмініструванні.
5. Наскільки задоволені існуючою колією розвитку працівники підприємства, його акціонери, державні структури та громадськість.
6. Чи відповідає стратегія іміджу фірми та її представленням про саму себе.
7. Технологічне відповідність.

Оцінка проводиться експертним шляхом на базі представлених результатів.

Завдання для самостійної роботи

Завдання для самостійної роботи за темою включає написання таких підрозділів маркетингового плану.

1. Ситуаційний аналіз за наступними напрямками:
 - SWOT: аналіз;
 - аналіз галузі;
 - аналіз конкурентів;
 - аналіз компаній;
 - аналіз клієнтів.
2. Визначення товарно-ринкової орієнтації:
 - маркетингові та товарні цілі;
 - цільові ринки;
 - відмітні характеристики;
 - позиціонування.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність процесу стратегічного маркетингового планування на корпоративному рівні, на рівні стратегічної бізнес-одиниці, на рівні товару?
2. Поясніть, як узгоджуються місія фірми, цілі фірми та маркетингові цілі?
3. У чому полягає сутність SWOT-аналізу? Як його результати використовуються в процесі стратегічного маркетингового планування?

4. Які моделі можуть бути використані для портфельного аналізу та як його результати можуть бути використані для вибору стратегії?
5. Які альтернативні маркетингові стратегії ви можете запропонувати для збільшення обсягу продажу? Які моделі прийняття стратегічних рішень можуть бути використані при цьому?
6. Як конкурентна позиція фірми позначається на виборі маркетингової стратегії?

Тестове завдання

1. Місія підприємства – це:
 - a) сформульований сенс існування підприємства;
 - b) глобальна ціль діяльності підприємства на ринку;
 - c) довгостроковий орієнтир підприємства;
 - d) напрямок діяльності підприємства.
2. Вибір місії підприємства здійснюється на підставі:
 - a) аналізу сильних і слабких сторін діяльності підприємства, оцінки його позиції у конкурентному середовищі;
 - b) визначення споживачів і їх потреб, які підприємство здатне задовольнити;
 - c) аналізу зовнішніх можливостей і загроз та оцінки стратегії;
 - d) обсягу ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства.
3. Визначте послідовність дій при формулюванні цілей підприємства:
 - a) побудова дерева цілей;
 - b) узгодження цілей верхнього рівня за пріоритетністю для зняття їх суперечливості;
 - c) узгодження цілей верхнього рівня із підцілями і завданнями в рамках кожного ієрархічного ланцюжка;
 - d) визначення кількості рівнів ієрархії для декомпозиції цілей, виділення суб'єктів, відповідальних за їх реалізацію;
 - e) узгодження цілей організації з особистими цілями виконавців;
 - f) формулювання цілей «стратегічного трикутника» для організації.
4. SWOT-аналіз як етап розробки стратегії передбачає:
 - a) визначення та передбачення потенційних можливостей і загроз;
 - b) своєчасний прогноз зовнішніх і внутрішніх можливостей підприємства;
 - c) визначення внутрішнього потенціалу підприємства, його слабких сторін та потенційних можливостей і загроз у зовнішньому середовищі;
 - d) складання переліку чинників сприятливого та несприятливого впливу на підприємство.
5. Коефіцієнт покриття (поточна ліквідність) визначається в процесі маркетингового планування для аналізу фінансового стану підприємства т.к. він:
 - a) відображає ступінь достатності найбільш ліквідних коштів: грошових коштів; дебіторської заборгованості;

- b) дає загальну оцінку ліквідності підприємства; показує, якою мірою кредиторські зобов'язання забезпечуються оборотними коштами;
 - c) відображає достатність грошових коштів для погашення заборгованості перед кредиторами.
6. При виборі стратегії росту або диверсифікації використовують такий показник:
- a) оборотність товарно-матеріальних запасів;
 - b) оборотність готової продукції;
 - c) оборотність сукупних коштів;
 - d) оборотності основних засобів.
7. Індикатором фізичної (виробничої) якості товару або послуги є показник:
- a) змінних витрат на реалізований оборот;
 - b) валовий оборот;
 - c) накладні витрати;
 - d) маржинальний прибуток.
8. Показник, що відображає швидкість реакції ринку на продукцію підприємства і є ключовим при управлінні асортиментом, називається:
- a) оборотністю товарно-матеріальних запасів;
 - b) оборотністю дебіторської заборгованості;
 - c) оборотністю готової продукції;
 - d) оборотністю сукупних коштів.
9. При диференціації умов взаємин з партнерами ключовим є такий показник:
- a) оборотність товарно-матеріальних запасів;
 - b) оборотність дебіторської заборгованості;
 - c) оборотність готової продукції;
 - d) оборотність сукупних коштів;
 - e) оборотність основних засобів.
10. Група показників, які характеризують результати діяльності на конкретних цільових ринках та ефективність використання ресурсів підприємства, – це:
- a) показники платоспроможності;
 - b) показники прибутковості;
 - c) показники оборотності;
 - d) показники ліквідності.
11. До методів стратегічного аналізу відносять:
- a) SWOT-аналіз;
 - b) PEST-аналіз;
 - c) SNW-аналіз;
 - d) GAP-аналіз;
12. Аналіз макросередовища містить:
- a) вивчення впливу економіки;
 - b) правового регулювання й управління, політичних процесів, природного;
 - c) кредиторів та інвесторів;

- d) науково-технічного й технологічного розвитку суспільства.
13. Мікросередовище аналізується за такими основними компонентами:
- a) споживачі;
 - b) кадри, їхній потенціал, кваліфікація, інтереси тощо;
 - c) конкуренти;
 - d) посередники і контактні аудиторії.
14. Внутрішнє середовище фірми аналізується за такими напрямками:
- a) конкуренти;
 - b) організація управління, фінанси;
 - c) споживачі;
 - d) рівень організації маркетингової діяльності, організаційна культура.
15. Місія підприємства:
- a) визначає цінності, переконання та принципи, відповідно до яких підприємство має намір реалізовувати свою діяльність;
 - b) визначає дії, які воно має намір здійснювати, і те, яким типом організації воно має намір бути;
 - c) стратегічна мета діяльності підприємства на ринку;
 - d) це сформульоване твердження щодо того, для чого або з якої причини існує підприємство.
16. Стратегічний план маркетингової діяльності може містити такі розділи:
- a) продуктовий план (асортимент і строк виробництва);
 - b) план рекламної роботи та стимулювання збуту;
 - c) план маркетингових досліджень;
 - d) план організації виробництва.
17. При розробці бюджету на будь-який елемент комплексу маркетингу найбільше поширені такі методи:
- a) приросту порівняно з виробництвом попереднього періоду;
 - b) конкурентного паритету;
 - c) визначення «виходячи з цілей та завдань»;
 - d) планування на основі цільового прибутку.
18. Існують наступні групи показників, за якими фіксується стан діяльності фірми з метою проведення стратегічного контролю:
- a) показники ефективності;
 - b) показники використання людських ресурсів;
 - c) показники, що характеризують стан зовнішнього середовища;
 - d) показники, що характеризують внутрішні організаційні процеси.
19. До системи стратегічного контролю входять наступні елементи:
- a) встановлення тих показників, за якими проводитиметься оцінка реалізації стратегії;
 - b) створення системи вимірювання й відстежування стану параметрів контролю;
 - c) порівняння реального стану параметрів контролю з їх бажаним станом;
 - d) проведення коригування.

Тема 2.4. Розробка маркетингових програм

Основні питання

1. Планування товару (товарної лінії).
2. Планування ціни.
3. Планування розподілу.
4. Планування просування.

Завдання для самостійної роботи

Завдання для самостійної роботи за темою включає написання таких підрозділів маркетингового плану.

Програма маркетингу:

- продуктова стратегія;
- цінова стратегія;
- стратегія просування;
- стратегія збуту.

Основні визначення

Маркетингова програма в загальному вигляді містить такі розділи :

1. *Преамбула.* Короткий опис маркетингової програми й основні висновки.
2. *Стратегія розвитку цільового ринку.* Огляд і прогноз ринку.
3. *Сильні і слабкі сторони роботи підприємства.* Виявлення існуючих проблем і ускладнень.
4. *Мета і задачі.* Формулюється мета на період дії програми і визначаються задачі, які необхідно вирішити для досягнення поставленої мети.
5. *Маркетингова стратегія.* Викладаються загальні маркетингові підходи до рішення поставлених задач (деталізація цих підходів виконується в наступних розділах).
6. *Товарна стратегія.* Політика щодо розроблення і продажу нового товару, широти асортименту існуючих товарів і т.п.
7. *Стратегія формування і розвитку каналів розподілу (збуту) руху* товарів. Організація філій, мережі посередників, складської мережі і т.д.
8. *Цінова стратегія.* Визначення рівня і системи динаміки цін за кожною модифікацією товару на цільовому ринку, у тому числі й залежно від життєвого циклу товару.
9. *Стратегія формування попиту і стимулювання збуту.* План проведення маркетингових заходів, участі у виставках і ярмарках, розсилання зразків і т.д.
10. *Бюджет реалізації маркетингової програми, оцінка її ефективності і контроль.* Обсяг і структура витрат на розробку програми і виконання поставлених у ній задач, попередня оцінка ефективності її реалізації, порядок і система організації контролю за ходом виконання маркетингової програми й ін.

Питання для самоконтролю

1. Опишіть сутність маркетингової програми та вимоги до її побудови.
2. На що необхідно звернути увагу при плануванні товару (товарної лінії).
3. Назвіть основні кроки планування ціни.
4. Що передбачає планування розподілу?
5. Назвіть основні кроки планування просування.

Тестове завдання

1. Аналіз продукту підприємства з позиції споживача, обґрунтування необхідності його вдосконалення, можливостей і напрямів цього вдосконалення – це основна мета:
 - a) маркетингового плану ціноутворення;
 - b) маркетингового продуктового плану;
 - c) маркетингового плану просування;
 - d) маркетингового плану розподілу.
2. Відповідно до матриці БКГ кожен вид бізнесу класифікується за:
 - a) швидкістю зростання ринку і відношенням споживачів до товарів;
 - b) конкуренцією і темпом зростання галузі;
 - c) темпом зростання ринку і відносною часткою підприємства на ринку.
3. Які з наведених назв щодо класифікації бізнесу підприємства не використовуються у матриці БКГ?
 - a) «знаки оклику»;
 - b) «важкі діти»;
 - c) «дійні корови»;
 - d) «зірки».
4. Згідно з матрицею БКГ товар у квадранті «швидке зростання ринку – велика відносна частка ринку» – це товар типу:
 - a) «дійна корова»;
 - b) «важке дитя»;
 - c) «зірка»;
 - d) «знак оклику».
5. Метод конкурентного паритету використовується для розробки:
 - a) бюджету маркетингу;
 - b) ціни на продукт;
 - c) собівартості товару;
 - d) маржинального прибутку.
6. До маркетингової програми входять такі розділи:
 - a) маркетингова стратегія;
 - b) стратегія виробництва товару (послуги);
 - c) товарна стратегія;
 - d) бюджет реалізації маркетингової програми.

Тема 2.5. Тактичне та оперативне планування маркетингу

Основні питання

1. Сутність, зміст, завдання та основні принципи тактичного та оперативного планування маркетингу.
2. Алгоритм розробки тактичного маркетингового плану.
3. Бюджет маркетингу.
4. Організація та реалізація конкретних маркетингових програм.

Завдання для самостійної роботи

Завдання для самостійної роботи за темою включає командну роботу над такими підрозділами маркетингового плану:

1. Фінансові показники.
2. Бюджет маркетингу.
3. Організаційна структура.
4. Реалізація плану.

Основні визначення

Тактичний (поточний) план фірми – це сукупність кількісних, якісних і ресурсозабезпечувальних завдань, які конкретизують і доповнюють її стратегічний план на більш короткий проміжок часу. Розробка тактики маркетингу направлена на визначення додаткових (уточнюючих) цілей реалізації вибраної стратегії; визначення засобів, витрат, бюджету, необхідних для досягнення цілей маркетингу; формування конкретних програм; визначення механізму контролю за результатами маркетингової діяльності, оцінку її ефективності і коректування тактики маркетингу.

Маркетингове тактичне планування *охоплює період 3 – 5 років*.

Оперативне планування діяльності фірми – це процес розробки заходів і дій для виконання задач стратегічних і поточних планів. Воно об'єднує в собі:

- календарне планування (складання детальних оперативних планів і графіків конкретних дій);
- диспетчеризація (оперативний облік, контроль і регулювання дій).

Горизонт планування – до 1 року.

Основні завдання оперативного планування маркетингу:

- визначення додаткових цілей, що конкретизують обрану маркетингову стратегію;
- розробка бюджету кошторису витрат для кожної конкретної програми:
 - реклами;
 - вивчення ринку;
 - створення нової продукції;
 - розподілу;
 - ціноутворення;

- реалізація конкретних маркетингових програм;
- контроль за результатами маркетингової діяльності та визначення її
- ефективності;
- коригування тактики маркетингу.

Типова структура тактичного плану:

1. Вступ – загальний огляд поточної ситуації, мети і стратегії маркетингу, фінансовий прогноз.
2. Аналіз ситуації:
 - 2.1. Ринки – об'єм продажу, витрати, перспективність.
 - 2.2. Галузь – основні характеристики, прогноз розвитку.
 - 2.3. Фірма – сфера діяльності, динаміка розвитку, прибутковість, імідж.
 - 2.4. Товар і його ринок – характеристика товару, його особливості, динаміка продажу; частка ринку, поведінка споживачів, рівень конкуренції.
 - 2.5. Розподіл товарів – канали розподілу, поведінка їх учасників.
 - 2.6. Ціноутворення – цілі, стратегія, динаміка цін.
 - 2.7. Просування – стратегія, види, результати.
 - 2.8. Чинники зовнішнього середовища – економіка, політика, науково-технічний прогрес, екологія і т.д.
 - 2.9. Маркетингові переваги, маркетингові проблеми.
 - 2.10. Висновки.
3. Цілі маркетингу – щодо задоволення потреб споживачів; стосовно продажу (частка ринку, об'єм продажу і т.д.).
4. Стратегія маркетингу – вибір цільових сегментів ринку і позиціонування; товар (асортимент, номенклатура) і його ціна; стратегія щодо конкретних ринків.
5. Програми маркетингу щодо його комплексу (товар, ціна, розподіл, комунікації).
6. Контроль і коригування маркетингу (алгоритм, структура, інформація).
7. Бюджет маркетингу.
8. Додаткові матеріали – дії у разі непередбачених обставин, можливі альтернативи стратегії, звіти і аналіз діяльності маркетингових підрозділів.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає різниця між тактичним та оперативним плануванням?
2. Які складові входять до тактичного маркетингового плану?
3. Що таке бюджет маркетингу?
4. Які існують методи формування бюджету маркетингу?
5. Який, на Ваш погляд, метод формування бюджету маркетингу є найбільш результативним?
6. Які організаційні заходи з виконання маркетингового плану мають бути передбачені в процесі планування?
7. На що необхідно звернути увагу при реалізації маркетингового плану?

Тестове завдання

1. Горизонт оперативного планування маркетингу:
 - a) до 2 років;
 - b) до 1 року;
 - c) до 1 місяцю;
 - d) до 1 кварталу.
2. Основа оперативного планування:
 - a) внутрішні умови;
 - b) зовнішні умови;
 - c) зовнішні можливості;
 - d) внутрішні загрози.
3. Метод формування бюджету маркетингу, який передбачає ретельний аналіз витрат на досягнення конкретних цілей з використанням одночасно методу маржинального доходу, називається методом:
 - a) «від можливостей»;
 - b) фіксованого відсотка;
 - c) відповідності конкуренту;
 - d) обліку програми маркетингу.
4. Метод формування бюджету маркетингу, при якому не враховуються освоєння нових ринків та нові конкуренти:
 - a) «від можливостей»;
 - b) фіксованого відсотка;
 - c) відповідності конкуренту;
 - d) максимальних витрат.
5. Суперечність між технічним вдосконаленням продукту та його рентабельністю – це наступний вид взаємозв'язку цілей:
 - a) цільовий конфлікт;
 - b) комплементарний зв'язок;
 - c) індиферентність;
 - d) між цілями немає жодного зв'язку.
6. Основні завдання оперативного планування маркетингу:
 - a) визначення додаткових цілей, які конкретизують обрану маркетингову стратегію;
 - b) розробка бюджету кошторису витрат для кожної конкретної програми: реклами, вивчення ринку, створення нової продукції, - розподілу і т.д.;
 - c) контроль за результатами маркетингової діяльності та визначення її ефективності;
 - d) коригування тактики маркетингу.

Тема 2.6. Контроль та корегування маркетингової діяльності підприємства

Основні питання

1. Сутність, процес, види контролю маркетингової діяльності підприємства.
2. Маркетинговий аудит.
3. Контролінг маркетингової діяльності.
4. Зміст і алгоритм аналізу маркетингової діяльності підприємства.
5. Написання резюме до маркетингового плану.
6. Презентація маркетингового плану.
7. Коригування маркетингового плану.

Завдання для самостійної роботи

Завдання для самостійної роботи за темою включає розробку таких підрозділів маркетингового плану.

1. Оцінювання і контроль виконання плану.
2. Пояснювальна записка.

Основні визначення

Аналіз і контроль маркетингу здійснюється за допомогою окремих елементів контрольно-аналітичної системи, яка містить:

- 1) *ситуаційний аналіз* – попередній аналітичний етап маркетингового планування, що має на меті визначити становище підприємства на ринку;
- 2) *контроль маркетингу* – заключний етап маркетингового планування, що має на меті виявити відповідність і результативність обраної стратегії й тактики реальним ринковим процесам. Здійснюється у вигляді контролю за виконанням річних планів, стратегічного, поточного контролю та контролю прибутковості з використанням стандартизованих форм;
- 3) *ревізію маркетингу* – процедуру перегляду або істотного коригування стратегії й тактики маркетингу в результаті змін умов як зовнішнього, так і внутрішнього характеру;
- 4) *маркетинговий аудит* – це цілеспрямоване управлінське консультування з виявлення втрачених вигод від недостатнього використання комплексу маркетингу і розроблення адекватної маркетингової стратегії фірми.

Процес контролю містить наступні етапи:

- встановлення контрольних показників;
- періодичне вимірювання показників ринкової діяльності;
- аналіз діяльності;
- коригування дій.

Види контролю маркетингової діяльності

1. *Контроль щорічних планів* – визначення ступеня досягнення запланованих показників збуту, прибутковості і т.д.
2. *Контроль маркетингової прибутковості* – визначення прибуткових і збиткових об'єктів:
 - визначення функціональних витрат;
 - визначення частки функціональних витрат в кожному каналі руху товару;
 - складання звіту про прибутки і збитки для кожного маркетингового об'єкта.
3. *Контроль ефективності маркетингу* – визначення ефективності окремих його складових: торгового персоналу, реклами, збуту, розподілу. За кожною складовою встановлюються відповідні показники і визначають норми їх підтримки.
4. *Стратегічний контроль* – оцінка виконання стратегічних рішень маркетингу з точки зору їх відповідності умовам діяльності підприємства.

Використовують два інструменти:

- 1) *Оцінку ефективності маркетингу всієї компанії* – можна здійснити на основі розгляду стану п'яти складових маркетингової орієнтації: спрямованості на покупця, маркетингової інтеграції, адекватності інформації, стратегічної орієнтації і оперативної ефективності.
- 2) *Маркетинговий аудит* – незалежне всебічне дослідження маркетингового середовища, цілей, стратегій і результатів діяльності компанії (її підрозділів) для виявлення проблем і прихованого потенціалу, а також розробки плану дій щодо поліпшення стану маркетингу.

Маркетинговий аудит передбачає аналіз ***маркетингового макросередовища*** – неконтрольованих фірмою факторів (економічних, політичних, правових, соціально-демографічних, екологічних, технологічних), і маркетингового мікросередовища – слабо контрольованих фірмою факторів (споживачів, конкурентів, постачальників, посередників, контактних груп). Кожна з цих груп факторів визначає напрямки зовнішнього маркетингового аудиту.

Внутрішній аудит (аудит внутрішнього середовища фірми) спрямований на аналіз контрольованих фірмою факторів: аналіз результатів діяльності фірми, обсягу продажів, частки ринку, прибутковості кожного товару, каналів збуту; стратегічних питань – сегментування ринку, позиціонування товарів, аналіз бізнес-портфеля; ефективності маркетингового комплексу (товар, ціна, розподіл, просування) і маркетингових систем – маркетингової інформаційної системи, системи управління маркетингом і т.д.

Контролінг маркетингової діяльності – підхід об'єднання в одне ціле системи планування і контролю.

Критерії ефективних форм контролю:

1. Ефективність контролю:
 - порівняння корисності контролю;
 - визначення витрат на контроль.
2. Ефект впливу на людей в справі поліпшення психологічного клімату в колективі.
3. Виконання завдань контролю:
 - недопущення некоректних і заборонених методів;
 - реалізація прав суб'єктів контролю;
 - дотримання відповідних положень контрольних заходів.

Аналіз маркетингової діяльності підприємства – це дослідження сукупності дій з точки зору досягнення маркетингових цілей; визначення контексту організації, результатів і ефективності функціонування підприємства з метою виявлення факторів і їх впливу на стан маркетингової діяльності. Продовжує і поглиблює контроль.

Алгоритм аналізу маркетингової діяльності:

1. Розробка плану маркетингу:
 - визначення параметрів аналізу і напрямків використання його результатів і виконавців;
 - розробка програм аналізу, календарного плану і розподіл розділів програм між виконавцями;
 - визначення джерел інформації, їх видів і обсягів;
 - розробка макетів аналітичних таблиць, методичних вказівок їх заповнення, методів графічного оформлення.
2. Підготовка матеріалів до аналізу:
 - збір певної інформації і пошук додаткових джерел інформації;
 - перевірка ймовірності, релевантності та адекватності;
 - аналітична обробка інформації.
3. Попередня оцінка результатів аналізу:
 - загальна характеристика маркетингової діяльності фірми;
 - характеристика змін показників діяльності фірми в порівнянні з попереднім періодом або іншими фірмами.
4. Аналіз причин динамічних змін показників в маркетинговій діяльності:
 - визначення та групування чинників, які впливають на результати маркетингової діяльності підприємства;
 - виявлення зв'язків і залежностей між окремими показниками, які впливають на стан маркетингової діяльності;
 - вимір впливу чинників;
 - оцінка збитків, зумовлених дією негативних факторів;
 - виявлення невикористаних можливостей для покращення маркетингової діяльності.
5. Підсумкова оцінка результатів аналізу:

- висновки за результатами аналізу;
- кордону підвищення ефективності маркетингової діяльності;
- складання звіту про результати аналізу.

Питання для самоконтролю

1. Які існують види контролю маркетингової діяльності?
2. Які питання належать до сфери контролінгу маркетингу?
3. Назвіть основні етапи аналізу результатів маркетингової діяльності фірми.
4. Назвіть напрямки аналізу результатів маркетингової діяльності фірми.
5. Опишіть послідовність етапів маркетингового аудиту.
6. Які виділяють напрямки маркетингового аудиту?
7. Які складові входять до резюме маркетингового плану?
8. На що треба звернути увагу при розробці презентації маркетингового плану?
9. Що передбачає коригування маркетингового плану?

Тестове завдання

1. Цілеспрямоване управлінське консультування з виявлення втрачених вигод від недостатнього використання комплексу маркетингу і розробка адекватної маркетингової стратегії фірми це:
 - a) маркетинговий аудит;
 - b) контроль ефективності маркетингу;
 - c) контроль прибутковості;
 - d) контроль маркетингу.
2. У сучасному стратегічному контролі маркетингу використовують наступні інструменти:
 - a) оцінку ефективності маркетингу всієї компанії і маркетинговий аудит;
 - b) облік результатів маркетингової діяльності та їх ревізію;
 - c) контроль ефективності маркетингу;
 - d) контроль щорічних планів.
3. Процес визначення, оцінки та інформування про відхилення дійсних значень від заданих (планових) або їх ідентичність – це:
 - a) контроль маркетингової діяльності;
 - b) контролінг маркетингової діяльності;
 - c) аналіз маркетингової діяльності;
 - d) аудит маркетингової діяльності.
4. Маркетинговий аудит – це:
 - a) незалежне всебічне дослідження маркетингового середовища, цілей, стратегій і результатів діяльності компанії для виявлення проблем і прихованого потенціалу, а також розробки плану дій щодо поліпшення стану маркетингу;
 - b) система управління, яка охоплює планування, контроль, звітність;
 - c) дослідження сукупності маркетингових дій, умов, зв'язків тощо з метою з'ясування ефективності фірми в досягненні маркетингових цілей;
 - d) знаходження рішень для отримання втраченої вигоди від нереалізованих маркетингових стратегій.

5. Що не включається до алгоритму аналізу маркетингової діяльності?
 - a) розробка плану маркетингу;
 - b) підготовка матеріалів до аналізу;
 - c) аналіз причин динамічних змін показників у маркетинговій діяльності;
 - d) розробка управлінського рішення на основі результатів аналізу.
6. Аналіз та контроль маркетингу здійснюється за допомогою:
 - a) ситуаційного аналізу;
 - b) контролю маркетингу;
 - c) ревізії маркетингу;
 - d) аудиту маркетингу.
7. Об'єктом ревізії маркетингу є:
 - a) маркетингове середовище підприємства;
 - b) стратегічний маркетинг;
 - c) організація служби маркетингу на підприємстві;
 - d) система фінансової звітності на підприємстві.
8. До складових плану ревізії маркетингу можуть входити:
 - a) ревізія маркетингового середовища;
 - b) ревізія стратегічного маркетингу;
 - c) ревізія організаційної служби маркетингу;
 - d) ревізія функціональних складових маркетингу.

3. Вирішення типових задач

Задача 1

Кофейня «Цукат» витратила на рекламу в соцмережах 25 000 грн. Визначте ефект від реклами, виходячи з даних, які наведено в таблиці 2

Таблиця 2

Показники товарообігу до та після проведення рекламних заходів

Період	Число днів	Товарообіг, грн
До проведення реклами	10	454 900
Після проведення реклами	20	1 320 500

Розв'язання:

Визначення короткострокового економічного ефекту від реклами ($\mathcal{E}_p$) використовують формулу (1), де $ПТ$ – приріст товарообігу, грн., T – число днів обліку товарообігу в після рекламний період, Z – витрати на рекламу, грн.

$$\mathcal{E}_p = (ПТ \times t) - Z \quad (1)$$

Середньоденний товарообіг до проведення реклами $454\,000/10 = 45400$ грн, після проведення реклами $1320500/20 = 66025$ грн.

Розрахуємо приріст товарообігу за аналізовані періоди часу ($D_2 - D_1$), він складе 20 535 грн. Якщо витрати на рекламу склали 25 000 грн., То через 20 днів після рекламних заходів економічний ефект від них складе 385 700 грн.

Задача 2

Дохід мережі кондитерських за 10 днів становив 795 565 грн. Через 30 днів після рекламної акції в мережі Інтернет середньоденний дохід досяг 81 250 грн. На цю акцію організація витратила 17 500 грн. Знайдіть короткостроковий ефект від рекламної акції.

Розв'язання:

Переносимо дані в таблицю

Таблиця 3

Показники товарообігу до та після проведення рекламних заходів

Період	Число днів	Середньоденний товарообіг, грн
До проведення реклами	10	79556
Після проведення реклами	30	81250

Короткостроковий ефект від рекламної акції:
 $(81250 - 79556) \cdot 30 - 17500 = 33\,320$ грн

Задача 3

Кінотеатр проводив серію рекламних акцій, на що було витрачено 37020 грн. За аналогічний період минулого року прибуток склав 945 000 грн. Визначте ефект від проведення рекламної кампанії, якщо кожна окрема рекламна акція принесла наступні додаткові кошти: акція «Різдво» – 29 200 грн; акція «День закоханих» – 11 800 грн; акція «Весняний цінопад» – 5 500 грн; акція «День матері» – 6 300 грн; акція «Сонячні знижки» – 118 700 грн; акція «Ціни падають як листя» – 15 700 грн.

Розв'язання:

Ефективність рекламної кампанії може бути проаналізована, виходячи з прибутковості окремих її заходів. Вони дають короткостроковий ефект, який визначається за формулою (1). Але розрахувавши обсяг додаткового прибутку і знаючи витрати на рекламні заходи (Z), можна визначити загальний ефект від цих заходів (Ξ_{ϕ}) за формулою (2), де P – прибуток організації до проведення рекламних заходів.

$$\Xi_{\phi} = \frac{P + \sum_{i=1}^n D_n - Z}{P} \cdot 100\% \quad (2)$$

Знайдемо загальну суму додаткового прибутку – 187 200 грн. Потім з неї віднімемо витрати на всі рекламні акції, які дорівнюють 37 020 грн. і отримаємо 150 180 грн. Розрахуємо ефект від рекламної кампанії:
 $\Xi_{\phi} = (945\,000 + 150\,180) / 945\,000 \cdot 100\% = 115,9\%$.

Задача 3

Організація планує розміщення рекламних матеріалів в регіональній пресі. Згідно маркетинговим дослідженням, 9% споживачів регіону здійснюють покупки, отримав інформацію з газет. Середній дохід організації від обслуговування одного споживача складає 250 грн. Вкажіть оптимальний шлях інформування споживачів, використовуючи дані таблиці.

Таблиця 4

Показники тиражу та витрат газет А, Б, В

	Газета «А»	Газета «Б»	Газета «В»
Середній тираж видання, шт.	58 000	26 000	21 000
Вартість реклами в газеті, грн	46 000	22 000	18 000

Розв'язання:

Визначити оптимальне для компанії засіб інформування споживачів можна, розрахувавши можливий відгук споживачів і пов'язаний з цим прогноз доходу. При виборі з періодичних видань розглядаються їх тиражі і вартість розміщення рекламних матеріалів. Дохід від реклами D – це різниця між прогнозованою віддачею від потенційних споживачів і витратами на розміщення реклами, що визначається за формулою (3), де E_i – ефективність розміщення реклами, n – середній дохід від обслуговування одного споживача, Z – витрати на рекламу.

$$D = (E_i \cdot n) - Z$$

(3)

Щоб знайти оптимальний шлях інформування, визначимо число потенційних споживачів, виходячи з тиражів даних видань:

E_A – 5220 осіб, E_B – 2340 осіб, E_V – 1890 чоловік.

Тоді відповідно до формули (3) дохід при розміщенні реклами в газеті «А» становитиме 1 млн 259 тис. грн, в газеті «Б» – 564 тис. грн, в газеті «В» – 454,5 тис. грн

Задача 4

На зовнішній ринок буде випущений новий товар «А». За звітний період прибуток підприємства склав 35 450 грн. При цьому обсяг інвестицій складав 350 000 грн. За цей період вартість капіталу становить 8%. Маркетологами було проведено опитування споживачів з метою визначення його оцінки товару за вербально-числовою шкалою. Споживачі оцінили ціну на товар як прийнятну (2 бала), а свою потребу у товарі як високу (3 бала). Розрахуйте координати та вкажіть сектор, до якого за результатами портфельного аналізу з використанням матриці консалтингової фірми «Скандстрат» необхідно віднести товар.

Розв'язання:

1. Для побудови матриці спочатку розрахуємо загальну оцінку товару покупцем на основі показників ставлення до ціни товару та потреби у товарі (будуватиметься по осі ординат), а також рентабельність кожного виду продукції (по осі абсцис).

Умовно можна сказати, що якщо відносний показник ставлення покупця до товару більше 1, це говорить про те, що покупцю буде вигідно купувати даний вид товару. Якщо 1, то очікування покупця умовно співпадають з пропозицією продавця. Якщо нижче 1, то клієнт не зацікавлений у купівлі даного виду товару.

Щоб розрахувати рентабельність кожного виду продукції, необхідно знайти відношення прибутку, який приносить продукція, до обсягу інвестицій у неї.

Рентабельність продукція також можна поділити на високу (більше вартості капіталу в плановий період, що становить 8%) та низьку (до показника вартості капіталу 8%). Використовуючи отримані результати можна будувати матрицю «Скандстрат».

Матриця консалтингової фірми «Скандстрат» (Skandstart) містить такі критерії, як «вигода покупця» (найчастіше використовується показник відношення ціни товару до «вигоди», яку отримує покупець при споживання товару, причому «вигода» визначається експертним шляхом) так і «вигода виробника» (найчастіше використовуються варіанти показників рентабельності — ROI, ROA, ROE та рентабельності продажу, одиниці продукції тощо).

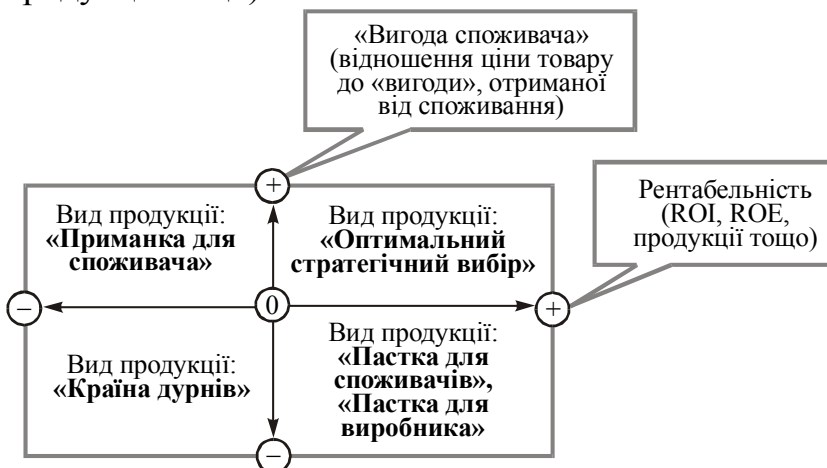


Рис. 3. Матриця фірми «Скандстрат»

«Оптимальний стратегічний вибір» — вид продукції, яка забезпечує як вигоду виробника (наприклад, дохід на вкладені інвестиції), так й задоволення потреб покупців в межах допустимих цін. Використовуються стратегії розвитку, пріоритетного інвестування тощо.

«Пастка для споживача» — вид продукції, що характеризується прибутковістю виробництва, тобто «вигодою виробника», а також відсутністю «вигоди» для покупця, який не отримує товару з якостями, що

відповідають ціні. Захист прав споживачів, а також входження в ринок конкурента з більш привабливими співвідношеннями «ціна / якість» перетворює цю продукцію на **«пастку для виробника»**, оскільки покупець перестає купляти товар у підприємства, яке не опікується його потребами. Використовується широкий спектр стратегій, що відображають відношення керівників та власників підприємства до ситуації, що склалася: від монопольного утримання ринку, до — гнучкого реагування на ситуацію, різні типи конкурентних стратегій тощо.

«Приманка для споживача» — вид продукції, що характеризується збитковістю для виробника та вигідністю використання для споживача. Така ситуація може виникнути або внаслідок помилок керівників підприємства, або — на основі рішень про необхідність тимчасово поступитися своїми інтересами для формування ринку на новий, незвичний споживачу товар. Використовується широкий спектр стратегій, що відображають відношення керівників та власників підприємства до ситуації, що склалася: від стратегій зниження витрат, до — стратегій формування ринку.

«Країна дурнів» — вид продукції, який є невигідним як споживачеві, так і виробникові. Використовуються стратегії скорочення та ліквідації.

Отже для даної задачі вигода **виробника складатиме:**

$35450/350000 \cdot 100 = 10,13\%$ Це більше вартості капіталу за цей період, яка становить 8%.

Вигода покупця: $3/2 = 1,5$.

Таким чином, товар є вигідним як для споживача, так і для виробника. Отже він попадає в квадрат **«Оптимальний стратегічний вибір»**.

Задача 5

За результатами опитування споживачів продукції отримані такі дані про вимоги споживачів до продукції і спроможності фірми їх задовольнити (таблиця 1). Використовуючи матрицю «значення продукції / якість виконання» («аналіз закріплення») за BZB, визначте, який вид продукції треба вилучити з портфеля підприємства.

Таблиця 5

Дані про вимоги споживачів до продукції та спроможності фірми їх задовольнити

Середньозважена рейтингова оцінка, %	Види продукції			
	A	B	C	D
Покупці, які вважають цю характеристику важливою	65	55	45	50
Покупці, які задоволені цією характеристикою	30	70	55	45

Розв'язання:

«Аналіз закріплення» (за BZB). Консалтингова фірма BZB запропонувала свою матрицю для аналізу та планування «портфелю». В цій моделі використовуються як критерії показники «значення товару для покупця» та «якість виконання». Такі критерії спрямовують аналіз на перевірку

доцільності випуску тих чи інших товарів («значення товару») з необхідним рівнем якості («якість виконання»). Тобто, як і в матриці «Скандстрат» застосовується як ринкові (споживчі), так і виробничі критерії.

В залежності від того, в який саме квадрант попаде той або інший вид продукції, спрямованість стратегічних рішень буде різна: або підвищувати значення товару для покупця («вигоду споживача» — за матрицею «Стандарт»), тобто впливати на параметри попиту, або змінювати умови виробництва (підвищувати «якість виконання» — за BZB; зменшувати «вигоду виробника», тобто знижувати витрати чи підвищувати продуктивність — за матрицею «Скандстрат»), тобто впливати на виробництво. Так само, як й у попередній моделі, тут є подібні обмеження, що пояснюються досить жорсткою градацією класифікаційних ознак стосовно продуктів (бізнес-напрямків) до окремих квадрантів. Матриця BZB має використовуватися як один з інструментів при аналізі та плануванні портфеля підприємства, для розробки продуктово-товарних стратегій.

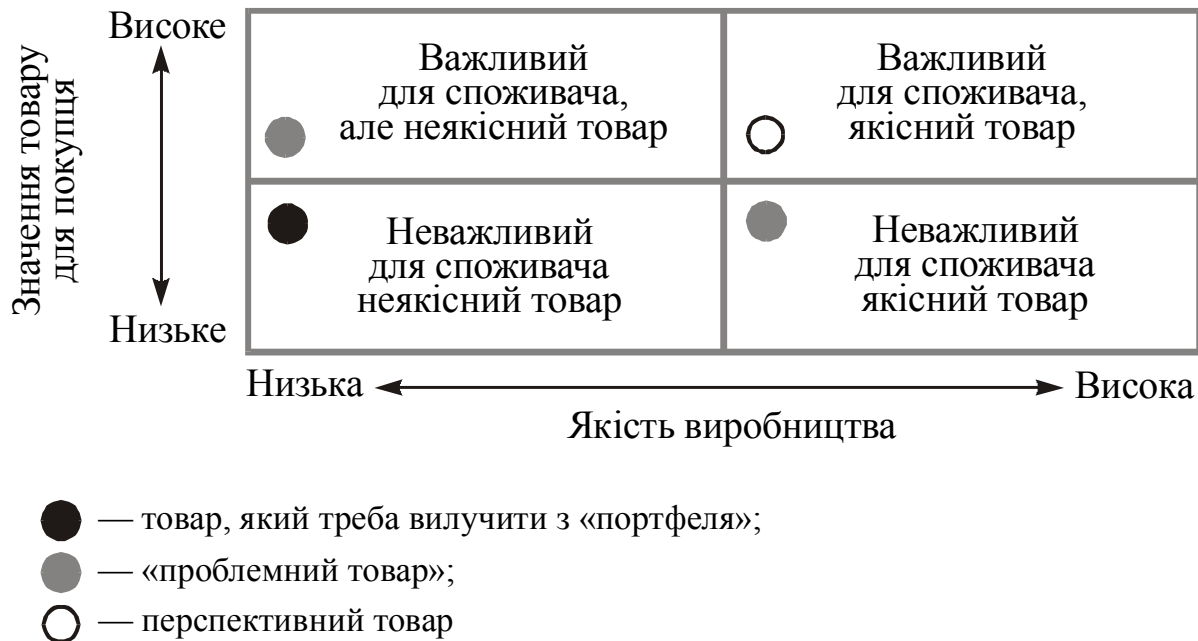


Рис. 4. «Аналіз закріплення» (за BZB)

В якості значення продукції для споживачів будемо використовувати питому вагу покупців, які вважають цю характеристику важливою. А якість виконання визначається у відсотку покупців, які задоволені цією характеристикою.

Товари, які за своїми характеристиками попадають у нижній лівий квадрат, необхідно вилучити з портфеля, але як видно з матриці, на даному підприємстві таких товарів немає.

Товар В, попадає у верхній правий квадрат. Такі товари вважаються перспективними, бо за своїми характеристиками вони якісні та мають велике значення для покупця. Тому треба підтримувати та розвивати цей напрямок

діяльності підприємства. Можливо виходити на нові ринки та шукати нові канали збуту продукції.

Товари, що попадають у верхній лівий квадрат вважаються проблемними, тому підприємству треба робити акцент на удосконалення та розвиток цих товарів, бо при правильних діях ці товари можуть стати перспективними для підприємства. Товар А є важливими для споживача, але неякісними з точки зору виробництва. Підвищення якості цього товару повинно стати для підприємства стратегічною задачею, оскільки саме цей товар є найбільш важливим для покупців.

Товар D знаходиться на межі верхнього та нижнього лівих квадратів. Це свідчить про неякісність товару та невпевненість споживачів щодо потреби в ньому.

Товар С (нижній правий сектор) відноситься до товарів, які є неважливими для споживача, але якісними з точки зору виробництва. Для цього товару доцільно провести додаткові маркетингові дослідження з метою встановлення причини такого відношення покупців. Якщо покупці дійсно не мають потреб, які міг би задовільнити цей товар, то доцільно буде поступово вилучати цей товар з виробництва. В протилежному випадку рекомендується розробка та впровадження комплексу заходів з формування попиту на цей товар.

Задача 6

Є три фірми, параметри яких подано на рис. 5.

1. Попит на продукцію не зростає, а для окремих сегментів ринку характерним є зменшення попиту через падіння платоспроможності споживачів. Визначте конкурентні позиції фірм на ринку.
2. Що слід зробити кожній фірмі для підвищення своєї конкурентної позиції?

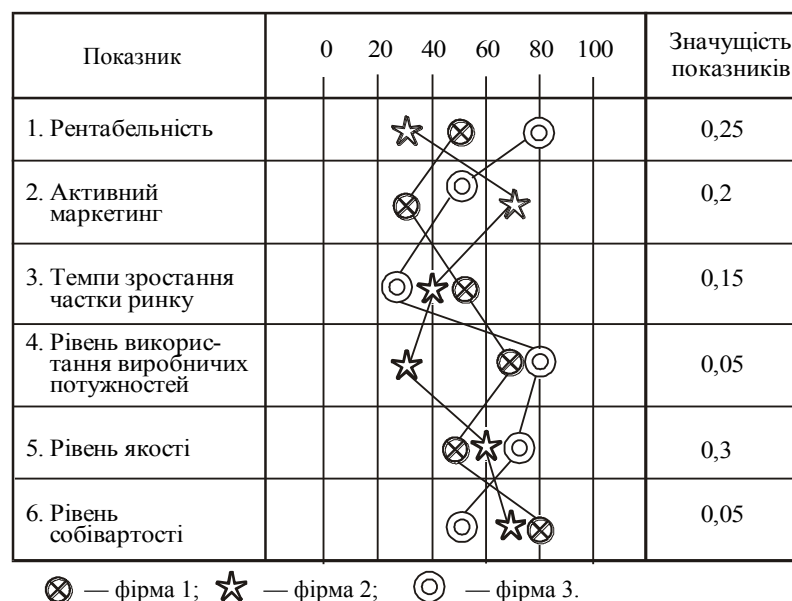


Рис. 5. Показники діяльності трьох фірм

Розв'язання:

Для кожної фірми розрахуємо загальний показник конкурентоспроможності.

Фірма 1 = $0,25 \cdot 50 + 0,2 \cdot 30 + 0,15 \cdot 55 + 0,05 \cdot 70 + 0,3 \cdot 45 + 0,05 \cdot 80 = 47,75$

Фірма 2 = $0,25 \cdot 30 + 0,2 \cdot 70 + 0,15 \cdot 40 + 0,05 \cdot 30 + 0,3 \cdot 60 + 0,05 \cdot 70 = 50,50$

Фірма 3 = $0,25 \cdot 80 + 0,2 \cdot 50 + 0,15 \cdot 30 + 0,05 \cdot 80 + 0,3 \cdot 70 + 0,05 \cdot 50 = 62,00$

Таким чином, фірма 3 займає позиції лідера на цьому ринку, фірма 2 – друге місце, а фірма 1 – 3.

Конкуренція – суперництво між товаровиробниками за найсприятливіші, економічно найвигідніші умови виробництва та реалізації продукції.

Найбільше на діяльність підприємства впливає міжгалузева та внутрішньогалузева конкуренція, яка ведеться на основі ключових факторів успіху або конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність відбиває продуктивність використання окремих матеріальних та нематеріальних ресурсів

Ключові фактори успіху (або конкурентні переваги) — це характерний для певної галузі перелік чинників, що приносять їй переваги перед іншими галузями (наприклад, у боротьбі за інвестиції за рахунок більшої прибутковості або швидкості обороту капіталу), а також одним підприємствам галузі над іншими.

Конкурентоспроможність розглядається у двох аспектах:

Конкурентоспроможність товару, тобто ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо.

Конкурентоспроможність підприємства — це рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо — стратегічного та поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.

Для підвищення своєї конкурентоспроможності та попиту на продукцію, кожній фірмі треба працювати над своїми методами управління, розподілу виробництва та виведення його на ринок.

Для 3 фірми доцільно звернути увагу на рівень собівартості, та активний маркетинг. Впровадження професійних маркетингових заходів дозволить відносно стабілізувати попит, навіть при платоспроможності споживачів, що знижується. Треба вірно позиціонувати товар на ринку. Доцільно впровадити рекламні заходи, щоб упевнити споживачів у якості продукту фірми. Якщо фірма випускає новий продукт, то це зумовлює невеликі темпи зростання ринку. Тому треба впровадити необхідні заходи для просування товару на ринок.

Для 1 фірми треба покращити якість продукції, тому що вона знаходиться на 1 місці по значущості показників і є бар'єром виходу на ринок. Необхідно велику увагу звернути на реалізацію активного маркетингу на підприємстві, оскільки фірми працюють на зрілих ринках з прогресивним насиченням потреб. Про це свідчить той факт, що попит на продукцію не зростає, а для окремих сегментів ринку характерним є зменшення попиту через падіння платоспроможності споживачів. Крім того, рекомендується використовувати бенчмаркінг галузі.

Для 2 фірми, пропонується підвищити рівень використання виробничих потужностей, тобто переглянути управління організаційно-технічним рівнем виробничих процесів підприємства. Це може сприяти і збільшенню рентабельності. Що стосується маркетингу – він проводиться на досить високому рівні.

Задача 7

В результаті маркетингового дослідження було оцінено за п'яти бальною шкалою конкурентний статус підприємства (таблиця 6) та привабливість ринку, на якому воно працює (таблиця 7). Розрахуйте координати та вкажіть сектор, до якого за результатами аналізу з використанням матриці «Мак-Кінсі» необхідно віднести стратегічну бізнес-одиницю.

Таблиця 6

Оцінка конкурентного статусу підприємства

Індикатори	Вага	Оцінка
Відносна частка ринку	0,2	3
Витрати	0,2	5
Відмінні властивості	0,1	3
Ступень складності освоєння технологій	0,1	4
Метод продажу	0,1	5
Імідж	0,3	5

Таблиця 7

Визначення привабливості ринку для підприємства

Індикатори	Вага	Оцінка
Розмір ринку	0,15	5
Темп зростання	0,20	3
Чутливість до цін	0,15	2
Чутливість до інфляції	0,10	4
Галузева рентабельність	0,25	5
Рівень конкуренції	0,15	5

Розв'язання:

Матриця **GE/McKinsey** має розмірність 3 x 3 (рис. 6).

По вісях У та Х відкладаються інтегральні оцінки, відповідно, привабливості ринку (або галузі) і відносної переваги компанії на відповідному ринку (або сильних сторін відповідного бізнесу корпорації). Види бізнесу відображаються на сітці матриці у вигляді кіл, центри яких однозначно задаються оцінками привабливості ринку (вісь У) і відносної переваги компанії на ринку (вісь Х). Кожне коло відповідає загальному обсягу продажів на деякому ринку, а частка бізнесу корпорації в цьому обсязі продажів показується сегментом у цьому колі.

Згідно таблиці 6 даної задачі показник відносної переваги на рику складає:
 $0,2 \cdot 3 + 0,2 \cdot 5 + 0,1 \cdot 3 + 0,1 \cdot 4 + 0,1 \cdot 5 + 0,3 \cdot 5 = 4,3$

Згідно таблиці 7 показник привабливості рику складає:
 $0,15 \cdot 5 + 0,20 \cdot 3 + 0,15 \cdot 2 + 0,10 \cdot 4 + 0,25 \cdot 5 + 0,15 \cdot 5 = 3,05$

Таким чином, стратегічна бізнес-одиниця попадає у сектор **Переможець 3**.



Рис. 6. Графічне зображення моделі GE/McKinsey

Стратегічні позиції бізнесу поліпшуються в міру його переміщення на матриці із правої сторони в ліву сторону та знизу нагору. У матриці виділяються три області стратегічних позицій:

- 1) *область переможців* (або область високого пріоритету для інвестування);
- 2) *середня область* (або область середнього пріоритету для інвестування), у яку входять позиції, де стабільно генерується прибуток від бізнесу, середні позиції, які приносять прибуток, і сумнівні види бізнесу;
- 3) *область переможених* (або область низького пріоритету для інвестування).

Для позиції, що умовно названа **Переможець 1**, характерні найвищий ступінь привабливості ринку та відносно сильні переваги компанії на ньому. Компанія, швидше за все, буде безумовним лідером або одним з лідерів на

даному ринку. Загрожувати їй може тільки можливе посилення позицій окремих конкурентів. Тому стратегія компанії, що перебуває в такій позиції, повинна бути націлена на захист свого положення переважно за допомогою додаткових інвестицій.

Для позиції з умовною назвою **Переможець 2** характерні вищий ступінь привабливості ринку та середній рівень відносних переваг компанії. Стратегічним завданням такої компанії є, насамперед, визначення своїх слабких і сильних сторін, а потім здійснення необхідних інвестицій з метою одержання максимальної вигоди зі своїх сильних сторін і поліпшення слабких.

Позиція **Переможець 3** займається компаніями у яких ринкова привабливість тримається на середньому рівні, при цьому переваги організації на такому ринку очевидні та сильні. Для такої організації необхідно: визначити привабливі ринкові сегменти та інвестувати саме їх; розвивати здатність протистояти впливу конкурентів; збільшувати обсяги виробництва і прибутковості своєї компанії.

Види бізнесу, які попадають у три клітки в нижньому правому куту матриці, називають **Переможеними**. Додаткові інвестиції корпорації в такі види бізнесу, як правило, повинні бути обмежені або припинені зовсім, тому що зв'язок між такими інвестиціями та масою прибутку компанії відсутній.

Для **Переможеного 1** характерні середня привабливість ринку та низький рівень відносних переваг на ринку. Для **Переможеного 2** характерні низька привабливість ринку та середній рівень відносних переваг на ринку. Галузь бізнесу скоріше можна назвати непривабливою. Компанія явно не є лідером у такому виді бізнесу, хоча її можна розглядати як серйозного конкурента для інших. У такому положенні корпорації доцільно сконцентрувати зусилля на зниженні ризику, захисті свого бізнесу в найбільш прибуткових сегментах ринку, або продати. Позиції **Переможеного 3** визначаються низькою привабливістю ринку та низьким рівнем відносних переваг корпорації в даному виді бізнесу. У такому положенні можна тільки прагнути дістати прибуток, утриматися від інвестицій, або вийти з даного виду бізнесу.

Якщо бізнес відноситься до **Сумнівних видів бізнесу**, що зв'язано, як правило, з відносно незначними конкурентними перевагами компанії, втягнутої в дуже привабливий і перспективний з погляду стану ринку бізнес, то можливі наступні стратегічні рішення:

- 1) розвиток компанії в напрямку посилення тих його переваг, які обіцяють перетворитися в сильні сторони;
- 2) виділення компанією своєї ніші на ринку та інвестування в її розвиток;
- 3) залишення даного виду бізнесу.

Бізнес, що відноситься до **середніх позицій**, характеризується відсутністю яких-небудь особливих якостей ринку та переваг корпорації на ньому. Таке положення визначає і обережну стратегічну лінію поведінки: інвестувати вибірково і тільки в дуже прибуткові та найменш ризиковані проекти.

Задача 8

Підприємство випускає на національний ринок продукт «А», та займає з ним 25% ринку. Частка ринку основного конкурента складає 40%. Темп росту ринку за рік склав 6%. Темп росту економіки в країні в цілому за той самий період склав 5,2%. Розрахуйте координати та вкажіть сектор, до якого за результатами портфельного аналізу з використанням матриці Бостонської консалтингової групи необхідно віднести товар. Зробіть висновки.

Розв'язання:

Відносна частка ринку товару складатиме: $25/40=0,63$

Для визначення чи є темп росту ринку великим чи малим порівняємо його з темпом росту економіки в цілому: $6/5,2=1,15$

Отже товар попадає у квадрат «Важкі діти»



Рис. 6. Сутність вихідної матриці БКГ

«Важка дитина» – вид продукції, що характеризується високими темпами зростання сукупних обсягів продажу усіма фірмами, які діють на ринку, а також відносно невеликою часткою ринку, котру має на певний період часу фірма – об'єкт аналізу. Використовуються стратегії посилення або збереження позиції.

«Зірка» – вид продукції, що характеризується високими темпами зростання сукупних обсягів продажу усіма фірмами, які діють на ринку, а також відносно великою часткою ринку, котру має на певний період часу фірма – об'єкт аналізу. Використовуються стратегії розвитку, оптимізації, пріоритетного інвестування тощо

«Корова» – вид продукції, що характеризується низькими темпами зростання сукупних обсягів продажу усіма фірмами, які діють на ринку, а також відносно великою часткою ринку, що її має на певний період часу фірма – об'єкт аналізу. Використовуються стратегії підтримки, отримання максимального прибутку, іноді – «збору врожаю» тощо.

«Собака» – вид продукції, що характеризується низькими темпами зростання сукупних обсягів продажу усіма фірмами, які діють на ринку, а також відносно невеликою часткою ринку, котру має на певний період часу фірма – об'єкт аналізу. Використовуються стратегії «збору врожаю», виходу з бізнесу, ліквідації.

4. Організація контролю знань та система оцінювання

Основні форми організації контролю та оцінки знань студента такі:

1. Поточний контроль передбачає два розділи.

1.1. Розділ 1:

- виконання та захист практичних робіт;
- написання аудиторної контрольної роботи;
- виконання самостійної індивідуальної роботи за темами.

1.2. Розділ 2:

- виконання та захист практичних робіт;
- написання та захист маркетингового плану в рамках виконання самостійної роботи (контрольна робота за розділом 2). Оцінюванню підлягають наступні параметри роботи: зміст, режим надання роботи для контролю, оформлення, захист.

2. Підсумковий контроль виконується як письмова екзаменаційна робота, яка включає в себе:

- тестове завдання;
- практичне завдання;
- теоретичні запитання.

Розподіл балів, які отримують студенти

Форма контролю	Максимальна кількість балів	Мінімальна кількість балів
1	2	3
Розділ 1. Теоретико-методичні та організаційні засади управління маркетингу		
Робота на практичних заняттях, усього:	5	2
— режим виконання	2,5	1
— повнота виконання основного завдання	2,5	1
Контрольної роботи, усього	15	7,5
— тестове завдання	5	2,5
— практичне завдання	5	2,5
— теоретичні запитання	5	2,5
Самостійна робота:	10	5
— Тема 1.1. Розуміння маркетингового менеджменту	2	1
— Тема 1.2. Процес маркетингового менеджменту	2	1
— Тема 1.3. Організація маркетингового менеджменту	3	1,5
— Тема 1.4. Створення маркетингових організаційних структур на підприємстві	3	1,5
Разом за модулем 1	30	14,5

Розділ 2. Маркетингове планування в системі управління маркетингу		
1	2	3
Робота на практичних заняттях, усього:	5	2
— режим виконання	2,5	1
— повнота виконання основного завдання	2,5	1
Контрольна робота	25	12,5
— зміст	9	4,5
— режим надання роботи для контролю	3	1,5
— оформлення	3	1,5
— захист	10	5
Разом за модулем 2	30	14,5
Екзаменаційна робота, усього	40	20
— тестове завдання	10	
— практичне завдання	15	
— теоретичні запитання	3X5=15	
Усього	100	50

Шкала оцінювання

Сума балів за всі види навчальної діяльності протягом семестру	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсової роботи (проекту), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
80 – 89	B	добре	
70 – 79	C		
60 – 69	D	задовільно	
50 – 59	E		
1 – 49	FX	незадовільно	не зараховано

5. Питання до атестації

1. Алгоритм розробки тактичного маркетингового плану.
2. Алгоритм створення організації маркетингу на підприємстві.
3. Взаємозв'язок стратегічного та тактичного планування.
4. Вибір базової стратегії маркетингу та принципів позиціонування як черговий етап складання маркетингового плану.
5. Використання SWOT-аналізу в маркетинговому плануванні. Умови та напрямки використання.
6. Вимоги до ефективної організації маркетингового планування.
7. Внутрішні та зовнішні відділи маркетингу: переваги та недоліки.

8. Зміст і алгоритм аналізу маркетингової діяльності підприємства.
9. Інформаційне забезпечення маркетингового менеджменту.
10. Класифікація маркетингових планів.
11. Контролінг маркетингової діяльності.
12. Критерії ефективних форм контролю маркетингу на підприємстві.
13. Маркетингове обґрунтування бізнес-плану.
14. Маркетинговий аудит: сутність та завдання.
15. Матриця «ринок – продукт».
16. Метод Бостонської консалтингової групи.
17. Методика розробки маркетингових програм.
18. Моделі маркетингового стратегічного планування.
19. Написання резюме діяльності підприємства в процесі складання маркетингового плану.
20. Неінтегровані, інтегровані, тимчасові та неформальні маркетингові структури.
21. Описання процедур контролю виконання плану як розділ, який завершує маркетинговий план.
22. Основні етапи маркетингового менеджменту та їх характеристика.
23. Основні завдання та функції маркетингового менеджменту.
24. Основні концепції маркетингового менеджменту.
25. Основні показники маркетингового становища підприємства.
26. Основні показники фінансової діяльності фірми.
27. Основні стратегії маркетингу: утримання конкурентних переваг, стратегії зростання, конкурентні стратегії.
28. Оцінка діяльності компанії як результат другого етапу створення плану маркетингу.
29. Оцінка маркетингового становища бізнес-одиниць у процесі маркетингового планування.
30. Перевірка раціональності створеної організаційної маркетингової структури.
31. План просування як складова частина маркетингового плану.
32. Планування розподілу як етап маркетингового планування.
33. Планування товару в складі маркетингового планування.
34. Принципи організації маркетингу на підприємстві.
35. Процедура побудови дерева цілей на підприємстві
36. Процес маркетингового планування та характеристика його основних етапів.
37. Розробка бюджету маркетингу.
38. Розробка місії як перший етап складання стратегічного маркетингового плану.
39. Склад служб маркетингу підприємства.
40. Складова частина маркетингового плану – план з цінової політики.
41. Стратегічне планування маркетингу: сутність, основні етапи, особливості.

42. Стратегічні вікна та їх використання в стратегічному маркетинговому плануванні.
43. Структура, склад та призначення «Положення про відділ маркетингу».
44. Сутність маркетингового менеджменту.
45. Сутність портфельного методу вибору стратегії підприємства.
46. Сутність та процес контролю маркетингової діяльності підприємства.
47. Сутність, зміст, завдання маркетингового планування.
48. Сутність і зміст маркетингового оперативного планування.
49. Типові моделі побудови інтегрованих маркетингових структур.
50. Функції, права та обов'язки служби маркетингу на підприємстві.

6. Рекомендована література

Базова література

1. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 612 с.
2. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб / О.А. Біловодська. – К. : Знання, 2010. – 332 с.
3. Ламбен Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг / Жан-Жак Ламбен. – СПб. ; М. ; Х. ; Минск : Питер, 2005. – 800 с
4. Мозгова Г. В. Маркетинговий менеджмент: Дистанційний курс для студентів спеціальності «Маркетинг» [Електронний ресурс] / Г. В. Мозгова. – Х. : ХНУ імені В.Н. Каразіна. – Режим доступу: <http://dist.karazin.ua>
5. Щербань В. М. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник для вузів / Володимир Миколайович Щербань . – Київ : Центр навчальної літератури, 2006 . – 222 с.

Допоміжна література

6. Бойко И. И. Классический маркетинг и маркетинговые экспертные оценки: Учеб. пособие. / И. И. Бойко. – К. : «Кондор», 2008. – 302 с.
7. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: [навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц] / А. В. Войчак. — К. : КНЕУ, 2000. — 100 с.
8. Краус К. М. Управління маркетингом малих торговельних підприємств Монографія / К. М. Краус. – Київ : ЦУЛ, 2015 . – 226 с.
9. Маркетинг: [підручник] / В. Руделіус та ін.: Ред.-упор. О.І. Сидоренко, Л. С. Макарова. 4-те вид. – К. : Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2009. – 648 с.
10. Пелішко В. П. Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник / В. П. Пелішко. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 203 с.
11. Семеняк И .В. Стратегический маркетинг: [учебное пособие] / И. В. Семеняк. – Х. : ХНУ имени В. Н. Каразина, 2007. – 304 с.
12. Циба Т. Є. Маркетингове планування / Т. Є. Циба. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 125 с.