

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

За редакцією
М. І. Белявцева, В. Н. Воробйова

*Рекомендовано
Міністерством освіти і науки України
як навчальний посібник для студентів
вищих навчальних закладів*



Київ—2006

УДК 005:339.138](075.8)

ББК 65.290-2я73

М 26

Гриф надано
Міністерством освіти і науки України
(Лист № 14/18.2-470 від 07.03.2003 р.)

Рецензенти:

Я. Г. Берсуцький — д-р екон. наук, проф.

П. Д. Гаркуша — д-р екон. наук, проф.

Автори:

Белявцев М. І., Воробйов В. М., Кузнецов В. Г., Ніколайчук В. Є.,
Леонова Г. Д., Гриценко С. І., Прозорова І. В., Іваненко Л. М.,
Шестоपालова Л. В., Фролов О. В., Подольський Р. Ю., Мороз О. О.,
Калиниченко М. П.

Маркетинговий менеджмент: Навч. посібник / Під заг. ред.
М 26 М. І. Белявцева та В. Н. Воробйова. — К.: Центр навчальної
літератури, 2006. — 407 с.

ISBN 966–364–218–1

Навчальний посібник складено відповідно до програми дисципліни
«Маркетинговий менеджмент». Розглянуто теоретичні та методичні основи
управління маркетингом. Містить інформацію з усього комплексу маркетин-
гового управління.

Видання буде корисне студентам економічних спеціальностей вищих
навчальних закладів, аспірантам, викладачам, економістам, підприємцям.

ISBN 966–364–218–1

© Колектив авторів, 2006

© Центр навчальної літератури, 2006

ЗМІСТ

Передмова	5
Розділ 1. Сутність і роль маркетингового управління	8
1.1. Сутність і роль маркетингу в управлінні сучасною фірмою	8
1.2. Маркетингове середовище фірми	16
1.3. Завдання і функції маркетингового управління фірмою . . .	23
1.4. Концепції управління підприємством в умовах ринку . . .	31
1.5. Основні етапи процесу маркетингового управління фірмою	42
1.6. Тенденції еволюції маркетингового управління при переході до інформаційної цивілізації	46
Розділ 2. Маркетингові інформаційні системи	55
2.1. Роль інформації в маркетинговому управлінні.	55
2.2. Маркетингові інформаційні системи	61
2.3. Маркетингові дослідження	80
2.4. Сегментація і вибір цільових ринків.	92
Розділ 3. Планування маркетингової діяльності фірми	110
3.1. Сутність, цілі і принципи маркетингового планування .	110
3.2. Характеристика плану маркетингу фірми та його складових	121
3.3. Планування в системі управління маркетингом	129
Розділ 4. Маркетингове стратегічне планування	135
4.1. Сутність і зміст стратегічного планування	135
4.2. Аналіз середовища підприємства	140
4.3. Визначення місії та цілей фірми	149
4.4. Вибір стратегії фірми	155

4.5. Виконання стратегії	163
4.6. Оцінка і контроль виконання стратегії	167
4.7. Використання CRM-технологій у маркетинговому стратегічному плануванні	171
Розділ 5. Організаційне проектування в маркетинговому управлінні	179
5.1. Принципи й підходи до управління сучасною фірмою	179
5.2. Організаційне проектування маркетингових фірм і служб	193
5.3. Завдання і функції маркетингових підрозділів фірми	208
5.4. Управління торговельним персоналом маркетингової фірми	212
5.5. Ділова етика в маркетинговому управлінні	246
Розділ 6. Управління реалізацією планів маркетингу	256
6.1. Управління ринком і конкурентною перевагою	256
6.2. Управління товарною політикою фірми	267
6.3. Управління ціновою політикою фірми	288
6.4. Управління політикою руху товару фірми	296
6.5. Управління комунікаційною політикою фірми	303
6.6. Управління процесом продажу	314
Розділ 7. Контроль і аналіз маркетингової діяльності фірми	324
7.1. Сутність і зміст процесу контролю й аналізу маркетингової діяльності	324
7.2. Види маркетингового контролю та їхня характеристика	329
7.3. Маркетинговий аудит	337
7.4. Оцінка ефективності маркетингового управління	343
Додатки	374
Література	401

ПЕРЕДМОВА

За нашого часу, коли умовою економічного розвитку підприємств є активна діяльність на ринку, життєво важливими стають знання кінцевого споживача, уміння підприємств гнучко реагувати на всі його вимоги. Інакше неможливо забезпечити продаж товару, підвищити прибутковість підприємства. Вкрай необхідно вивчати можливості та ефективність різних форм і методів продажу товарів, здійснювати роботу з формування потреб населення, підвищення престижу торгової марки та підприємства. Такий тип економічної поведінки підприємств зазвичай асоціюється з маркетингом.

Маркетинг (від англ. *market* — ринок) дослівно означає ринкову діяльність; роботу з ринками для того, щоб зробити реальним потенційний обмін з метою задоволення попитів і потреб людей.

Прийнято розрізняти ринок покупців і ринок продавців. Ринок покупців — це ринок, на якому продавці повинні не просто продавати, а бути вправними торговцями; споживачі вибирають з безлічі товарів те, що їм подобається. Ринок продавця характеризується ситуацією, коли попит значно перевищує пропозиції товару, тобто існує дефіцит. Майже всі товари і послуги при виході на такий ринок миттєво реалізуються. Саме наявність товарів відіграє основну роль у формуванні попиту на цьому ринку. На ринку продавців товарний асортимент нечисленний, масштаби виробництва невеликі, конкуренції взагалі нема: покупець змушений брати те, що викидають на ринок виробник, продавець.

Головне в маркетингу — двоєдиний і взаємодоповнюючий підхід. З одного боку, це ретельне і всебічне вивчення ринку, попиту, смаків і потреб, орієнтація виробництва на ці вимоги; з другого — активний вплив на ринок, існуючий попит, на формування потреб і купівельних переваг. Цим і визначаються основні принципи управління маркетингом.

Через деякий час відбувається вдосконалення процесу обміну з боку тих, хто в ньому бере участь. Іншими словами, відбувається набуття фірмою професійних навиків в управлінні маркетингом. Філіп Котлер визначає управління маркетингом як «аналіз, планування, втілення в життя і контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення й підтримку вигідних обмінів з цільовими покупцями заради досягнення певних завдань організації, таких як отримання прибутку, зростання обсягів збуту, збільшення частки ринку і подібне». Таким чином, сутність управління маркетингом полягає в тому, щоб знайти оптимальну кількість клієнтів, необхідну для реалізації всього вироблюваного фірмою в даний момент обсягу продукції. Це означає не тільки створення та розширення попиту, а й проблеми його зміни, а іноді й скорочення. Отже, завдання управління маркетингом полягає «у впливі на рівень, час і характер попиту в такий спосіб, щоб це допомагало організації в досягненні цілей», які стоять перед нею, тобто «управління маркетингом — це управління попитом». Виходячи з цього, управління маркетингом стосується питань вивчення необхідного рівня попиту на товари конкретної фірми; аналізу ситуації перевищення реального попиту над необхідним, їх відповідності, та ситуації, коли реальний попит нижчий від необхідного. Процес управління маркетингом охоплює такі сторони діяльності фірми, як організація збуту та його стимулювання, рекламні кампанії й дослідження маркетингу, управління товарами і ціноутворення.

Управління маркетингом може здійснюватися з позицій шести альтернативних підходів: концепції вдосконалення виробництва, концепції вдосконалення товару, концепції інтенсифікації комерційних зусиль, концепції класичного маркетингу, концепції соціально-етичного маркетингу та концепції маркетингу взаємодії. Виходячи зі сказаного вище, ефективність управління маркетинговою діяльністю фірми визначається досягненням концепцією маркетингової взаємодії таких цілей: максимально можливого рівня споживання; максимально широкий вибір товарів, які надаються споживачам; максимальне підвищення якості життя суспільства в цілому та його окремих членів. Інтерес до маркетингової діяльності і, відповідно, зацікавленість у найефективнішому маркетинговому управлінні посилюються в міру усвідомлення все більшою кількістю організацій у сфері підприємництва, міжнародній і некомерційній сферах того, як саме маркетинг сприяє їхній успішній діяльності на ринку.

У навчальному посібнику розглянуто теоретичні й методологічні основи маркетингового управління (маркетинговий менеджмент), його сутність, етапи становлення і розвитку, процедури, методи і прийоми, а також його місце в системі економічних наук.

Навчальний посібник пропонується для студентів економічних спеціальностей, які навчаються за програмами бакалавр, спеціаліста і магістра. Отримані в процесі навчання курсу теоретичні та практичні знання сприятимуть формуванню висококваліфікованого й ерудованого фахівця в галузі ринкової економіки.

Разом з авторами, вказаними на титульному аркуші, в підготовці цього навчального посібника брали участь також інші викладачі кафедри «Маркетинг» Донецького національного університету: канд. екон. наук, доц. Ковалів В. Г.; канд. екон. наук, доц. Николайчук В. Е.; канд. екон. наук, доц. Леонова Г. Д.; канд. екон. наук, доц. Гриценко С. І.; канд. екон. наук, доц. Прозорова І. В.; канд. екон. наук, доц. Іваненко Л. М.; доц. Шестопалова Л. В.; канд. екон. наук Фролов О. В; ст. викладач Подільський Р. Ю.; асист. Мороз О. А; асист. Калініченко М. П.

1.1. Сутність і роль маркетингу в управлінні сучасною фірмою

Маркетинг як теорія, як система теоретичних, методологічних і практичних знань, котра розроблялася в межах загального курсу комерційної справи й викладалася в різних вищих і середніх навчальних закладах Заходу, сформувався на початку ХХ століття.

На практиці ця теорія знайшла своє застосування наприкінці 50-х — на початку 60-х років ХХ століття, коли окреслився новий підхід до підприємницької діяльності: коли на зміну ринку продавців прийшов ринок покупців і закріпилася думка, що надійною гарантією досягнення цілей підприємства є визначення потреб і бажань вибраних груп споживачів та задоволення їхніх потреб ефективнішими і якіснішими способами, ніж це роблять конкуренти.

У західній економічній літературі існує не одна сотня визначень маркетингу. Так, один із засновників маркетингу, провідний фахівець Американської асоціації маркетингу, професор Північно-Західного Університету США Філіп Котлер дає таке визначення: «Маркетинг — це вид людської діяльності, спрямованої на задоволення попиту й потреб за допомогою обміну».

Теодор Левіт — один із відомих американських теоретиків сучасного маркетингу — зазначає: «... Комерційні зусилля зі збуту — це турбота про інтереси продавця щодо перетворення його товару на готівку, а сучасна маркетингова орієнтація — турбота про задоволення потреб споживача шляхом надання йому затребуваного товару та цілої низки додаткових послуг, пов'язаних зі створенням, постачанням і споживанням цього товару».

Відомий німецький фахівець у галузі маркетингу Х. Нефферт відзначає: «Маркетинг — це координація, планування і контроль на фірмі з метою утримання наявних ринків і завоювання потенційних».

Професор Гарвардського університету Пітер Друкер характеризує маркетинг таким чином: «Маркетинг — це концепція управ-

ління фірмою, в центрі якої перебуває покупець, клієнт з його потребами та запитамі, і вся фірма, її відділення, ланки й ділянки націлені на те, щоб якнайкраще ці потреби задовольнити». Відтак він підкреслює, що на підприємстві, справді орієнтованому на маркетинг, неможливо зробити просте розмежування, виділивши тих, хто працює у галузі маркетингу, оскільки кожен, приймаючи своє рішення, думає про результати впливу на покупців і ринки.

Отже, ми можемо дати таке визначення маркетингу: **«Маркетинг, у першу чергу, є способом мислення і дії всіх співробітників і функціональних відділів організації».**

По своїй суті, концепція сучасного маркетингу — це нова підприємницька філософія, орієнтована на потреби і попит споживачів (клієнтів), побудована на інтегрованому маркетингу, націленому на забезпечення задоволення споживачів як основу для досягнення цілей підприємства. Маркетинг як філософія підприємництва відображає прихильність підприємства до теорії і практики суверенітету споживача. Підприємство виробляє те, що необхідно споживачеві, й отримує прибуток за рахунок якнайповнішого задоволення його потреб.

Будь-які зміни в навколишньому середовищі призводять до порушення рівноваги бізнесу, яка потім досягається на іншому якісному рівні розвитку підприємства. У зв'язку з цим можна говорити про об'єктивну необхідність впровадження в практику підприємництва маркетингу як концепції управління підприємством. Зовнішня рівновага в умовах реалізації маркетингової концепції досягається завдяки забезпеченню відповідності інтересів покупця і продавця за допомогою конкурентного обміну.

Сучасний маркетинг — порівняно молода науково-прикладна дисципліна, яка формувалася поетапно впродовж десятиліть під впливом зміни умов функціонування ринку, а також інструментів, методів, принципів ведення господарської діяльності.

Перший етап еволюції маркетингового управління можна назвати донауковим (4—3 тис. до н. е. — перша половина XIX ст.). У 4—3 тис. до н. е. слідом за розкладанням первіснообщинної формації відбувається процес становлення ранніх класових суспільств, зародження державності й товарного виробництва. На процвітання стародавніх цивілізацій (Вавилон, Стародавня Греція, Китай, Єгипет, Індія) вплинув розвиток малого бізнесу, зовнішня торгівля з сусідніми державами. З початком матеріального виробництва набули поширення окремі прототипи маркетингових інструментів, які називають зараз упаковкою, рекламою, стимулюванням продажу. Наприклад, красиві й зручні глиняні

гличики та посудини для вина передували сучасній упаковці і виконували ті самі практичні й символічні функції. Цікавим є той факт, що багато гличиків піддавалися маркуванню, яке надавало інформацію про вік вина, сорт винограду тощо.

Історія реклами має свою хронологію подій. Інститут глашатаїв справдана існував у багатьох державах, в обов'язки яких входило інформування громадян щодо важливих аспектів суспільного життя, зокрема про початок ярмаркової торгівлі. Важливим у розвитку реклами стає відкриття в 1530 році у Венеції першого інформаційного бюро, котре збирало політичну і торговельну інформацію й перепродувало її. Наприкінці XVIII століття в Західній Європі було створено перше поліграфічне підприємство й почалося формування друкарської реклами. У 1785 році в Нью-Йорку з'явилася одна з перших щоденних газет «Daily Advertiser» (щоденний рекламист).

Таким чином, у ранніх класових суспільствах, при феодальній формації, в епоху первинного накопичення капіталу та в епоху переходу провідних країн до промислового капіталізму використовувалися окремі прийоми впливу на споживача, тобто прототипи маркетингових інструментів.

Другий етап еволюції маркетингового управління (друга половина XIX ст. — перша половина XX ст.) можна охарактеризувати як початок формування і розвитку концепцій маркетингу. Імпульс цього розвитку — промислова революція в США, за якої відбувається трансформація підприємницької інтуїції, досвіду й здорового глузду у філософію бізнесу, в навчальну дисципліну, в концепцію управління. Одночасно в офіційну ділову лексику вводиться термін «маркетинг», який вважали підпорядкованим завданням виробництва, тобто до уваги бралися перш за все вимоги масового виробництва, а не потреби і запити споживачів.

До концепцій управління маркетингом можна зарахувати: виробничу, товарну, інтенсифікації комерційних зусиль, а також концепції класичного, соціально-етичного і маркетингу взаємодії. Об'єктом керівництва маркетингом є обсяг, структура і тимчасові рамки попиту. Так, при виробничій концепції увага концентрується на доступності товару для широкого кола споживачів, а при товарній — на поліпшенні споживачьких властивостей продукту. Концепція інтенсифікації комерційних зусиль орієнтує організацію на використання достатніх зусиль із просування товарів на ринок.

Тривалий час між фахівцями точиться суперечка про те, яке місце посідає маркетинг у системі управління організацією.

Спочатку маркетинг визначали як одну з найважливіших функцій управління, що постало як реакція практичного менеджменту на його дедалі зростаючу роль. Якщо служба маркетингу організації є простим функціональним підрозділом, то йдеться про управління маркетингом.

При цьому процес маркетингового управління включає такі системно й комплексно пов'язані між собою функції (рис. 1.1):

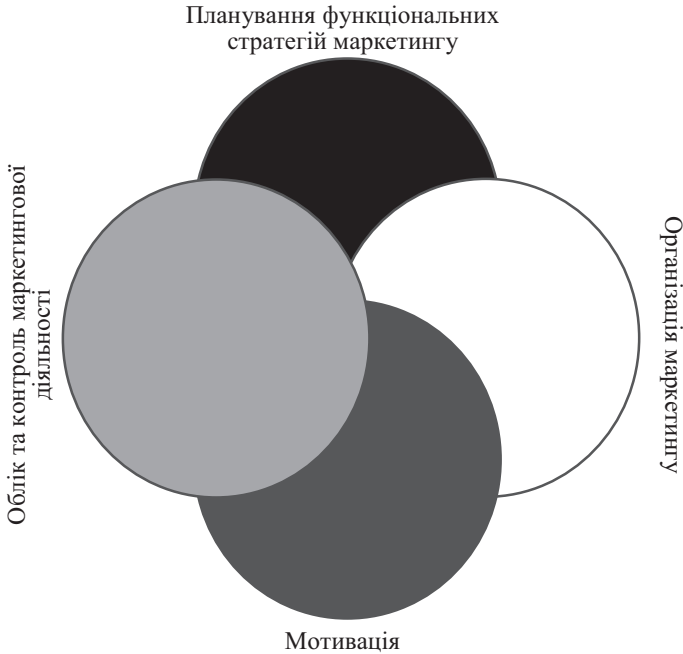


Рис. 1.1. Функціональний підхід до маркетингового управління

1. Планування функціональних стратегій маркетингу:
 - планування товару, цін;
 - планування розподілу, просування.
2. Організація маркетингу:
 - організація структури управління маркетингом;
 - організація каналів просування товару і цінової політики;
 - розподіл прав, завдань і відповідальності в системі маркетингового управління;
 - організація збирання й обробки маркетингової інформації.

3. Мотивація:

- каналів просування товару і споживачів;
- персоналу служби маркетингу.

4. Облік і контроль маркетингової діяльності:

- контроль річних планів маркетингу й прибутковості;
- стратегічний контроль (аудит маркетингу).

Виконання цих функцій має відповідати принципам системності та комплексності. Для з'ясування сутності маркетингового управління доцільним є розгляд його як системи функцій через виконання управлінських дій (рис. 1.2).

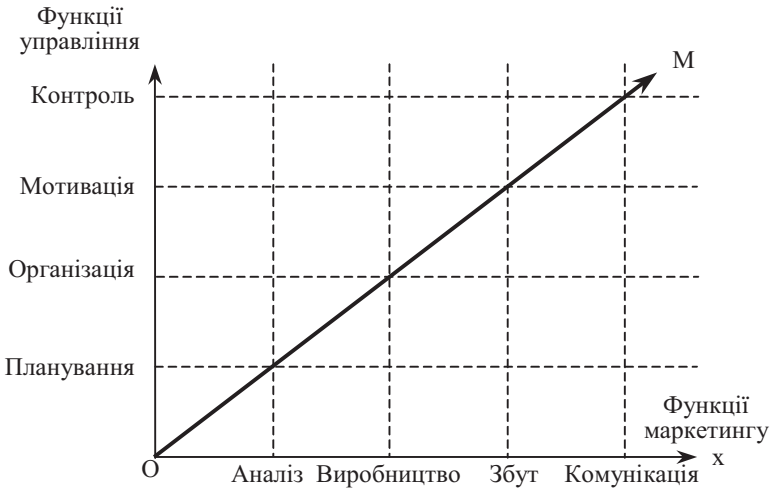


Рис. 1.2. Модель системи функцій маркетингового управління

Теоретично промінь (вектор OM) — це функція координації. Кожен квадрат управлінської діяльності є одночасно результатом розподілу й кооперації праці. Використовування суб'єктами господарської діяльності окремих функцій управління маркетингом стало можливим і необхідним в умовах розвитку ринкового механізму в Україні. На процес маркетингового управління впливає багато чинників, у тому числі й рівень конкуренції в галузі. У таких галузях економіки України, як металургія, харчова промисловість відзначається високий рівень конкуренції, а отже, підвищується ступінь використання принципів маркетингу.

У свою чергу, необхідно враховувати чинники, котрі обмежують ці можливості, серед яких високий рівень монополізму (ма-

шинобудування, ринок сировинних ресурсів), нерозвиненість інфраструктури товарних ринків, використання несумлінної конкуренції, недосконалість законодавства, зниження купівельної спроможності населення тощо.

Третій етап еволюції маркетингового управління — формування і розвиток концепцій маркетингового управління (у США та Західній Європі з 50-х рр. XX ст. і дотепер). В Україні концепції маркетингового управління використовують лише флагмани національної економіки і зарубіжні компанії (McDonald's, Procter & Gamble, Sony), котрі будують свій бізнес на основі передового досвіду й останніх досягнень у галузі науки управління організацією.

У 50—70-ті роки XX століття фахівці західних компаній визначили провідну роль маркетингу в діяльності організацій. Зміна ролі маркетингу в організації вплинула і на уявлення про сам маркетинг. У 1975 році Пітер Друкер висловив свою думку з приводу маркетингу: «Маркетинг виконує найважливішу роль в управлінні і не може розглядатися тільки як відособлена його функція. Маркетинг є бізнес у цілому, що розглядається з погляду кінцевого результату, тобто з позиції споживача. Успіх справи визначається не виробником, а споживачем».

Для реалізації системи функцій маркетингового управління необхідно виконати послідовність таких дій:

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

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

— розробка структури системи управління. На цьому етапі вибирається один з відомих типів організаційних структур системи управління, розподіляються права, обов'язки і відповідальність;

— розробка технології управління. Під час реалізації цього етапу розв'язуються такі завдання: визначення технології виконання всього процесу управління, вироблення та прийняття рішень, організація виконання рішень, координація і контроль за ходом виконання рішень розробки, виявлення об'єктивних загроз від поведінки фірми-конкурента, визначення порядку оцінки ефективності;

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

- підготовка і використання технічних засобів;
- підбір і навчання керівників та технічного персоналу.

Здійснення послідовності етапів маркетингового управління забезпечує синтез теорії і практики як менеджменту, так і маркетингу. До концепцій класичного маркетингового управління можна зарахувати концепцію маркетингового менеджменту і концепцію стратегічного маркетингу.

На думку професора Ф. Котлера, маркетинговий менеджмент — це процес планування і реалізації концепцій ціноутворення, просування й розподілу ідей, товарів і послуг, направлений на здійснення обмінів, котрі задовольняють як індивідуальні, так і організаційні цілі. Маркетингове управління ґрунтується на функціях управління, включаючи ідеї, товари, послуги як основні категорії, головне завдання якого полягає в досягненні відчуття задоволеності всіма сторонами обміну. Концепція стратегічного маркетингу заснована на ефективному розподілі обмежених ресурсів у процесі трансформації маркетингової інформації в маркетингові дії.

Зрозуміло, що маркетингове управління має місце тоді і тільки тоді, коли управління організацією побудоване на принципах маркетингу (рис. 1.3).

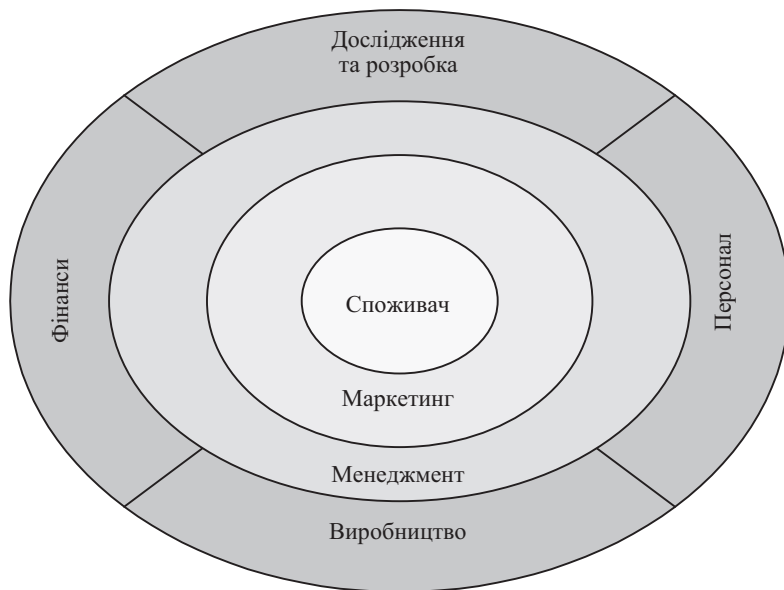


Рис. 1.3. Система маркетингового управління організацією

З рис. 1.3 видно, що в центр організації поміщено покупця (споживача), тож система маркетингу і менеджменту об'єднує всі зусилля для того, щоб якнайкращим чином задовольнити потреби і попит сторін, які беруть участь в обміні. Необхідно зазначити, що при орієнтації на концепції маркетингового управління не виключається виконання функцій управління маркетингом, тому що сучасний маркетинг і менеджмент нероздільні, взаємопов'язані і доповнюють один одного. Маркетинг став тією інтегральною дисципліною, яка увібрала в себе знання про методи діяльності у сфері збуту, просування товару, дослідження купівельного попиту та інших, які поступово розвинулися ще з часів створення першого товару і появи першого продавця і покупця. Перебуваючи на шляху еволюційного розвитку, маркетинг сформував системне уявлення про різноманітні аспекти функціонування підприємства на ринку. Маючи походження від первинних ринкових функцій підприємства, маркетинг, по суті, перетворився на нову етично виправдану філософію ведення бізнесу. Це пов'язано з тим, що маркетинг не можна вузько спеціалізувати. Він пронизує всю діяльність підприємства, розглядає її з погляду кінцевого результату, тобто задоволеності споживача.

Маркетинг має три аспекти: це філософія бізнесу, концепція стратегічного управління і система оперативних функцій. Відповідно до першого аспекту, який є найважливішим, суб'єкту господарювання, необхідно з'ясувати, який його бізнес. Для цього необхідно відповісти на запитання: «Хто наш споживач?». Підтримку бізнесу можна одержати, тільки добре знаючи і задовольняючи запити споживачів. Сутність бізнесу визначає не виробник, а покупець. Вона закладена не в назві, не в статуті компанії, а в потребі, яку споживач задовольняє, купуючи товари. Управління бізнесом є головною функцією менеджменту. А відчуття, думки, уявлення і бажання споживача в будь-який заданий час менеджмент повинен сприймати як об'єктивний факт, що потребує серйозного ставлення. З цієї точки зору маркетинг як ідеологія й філософія ведення бізнесу є системоутворюючим чинником менеджменту (маркетингове управління підприємством), що базується на принципі свідомого пошуку балансу інтересів усіх учасників ринкового обміну. У таких умовах маркетинг посідає вищу позицію (підпорядковує менеджмент своїй ідеології). Таким чином, маркетинг ставить у центр уваги діяльності фірми потребу і, відповідно, споживача, й відстоює цю позицію до кінця (принаймні у своїй соціально-етичній формі). Маркетинг, що розглядається як філософія бізнесу, реалізує на рівні суб'єктів

ринку цю концепцію і є тією ідеологією, яка передбачає симбіоз приватного інтересу й морально-етичних принципів, які базуються на гуманістичних цінностях. При цьому визнається той факт, що споживач є рівноцінним партнером, а не пасивним об'єктом для отримання прибутку.

У своїй стратегічній (другий аспект) і оперативній іпостасі (третій аспект) маркетинг є складовою частиною менеджменту, виконуючи роль звичних функціональних процесів (управління маркетингом). При цьому реалізація концепції стратегічного управління має на увазі не тільки орієнтування на перспективу, з погляду використання системного підходу до задоволення вимог споживача, суспільства та ринку, а й планомірну роботу з оптимізації всіх зусиль підприємства в реалізації стратегічної маркетингової політики. Останнє особливо є важливим з точки зору комплексного застосування маркетингових інструментів у оперативній діяльності підприємства, шляхом реалізації маркетингових функцій.

Резюмуючи сказане вище, під *маркетинговим управлінням потрібно розуміти цілеспрямовану координацію і формування всіх заходів фірми, пов'язаних з ринковою діяльністю на рівні підприємства, на рівні ринку і суспільства в цілому, і котрі базуються на принципах маркетингу.*

1.2. Маркетингове середовище фірми

Ефективність діяльності фірми на ринку залежить не тільки від протиборства комплексу маркетингу, що застосовується нею, а й від тенденцій і подій, що трапляються в маркетинговому середовищі.

Маркетингове середовище фірми — це сукупність активних елементів, які діють за межами фірми і впливають на можливості служби маркетингу встановлювати й підтримувати з цільовими клієнтами відносини успішної взаємодії (рис. 1.4).

Маркетингове середовище поділяється на мікросередовище та макросередовище. Фірма тісно пов'язана як з одним, так і з іншим. До мікросередовища належать структура фірми, працівники, служби, інформація, приміщення і продукція, тобто все, що забезпечує управління діяльністю, розробку, виробництво і просування продукції, відносини з постачальниками, фінансовими та іншими органами.

Макросередовище фірми охоплює значну кількість її складових елементів, що суттєво впливають на формування і функціонування мікросередовища. Основною групою елементів макросередовища є постачальники, конкуренти, маркетингові посередники, споживачі (клієнтура).

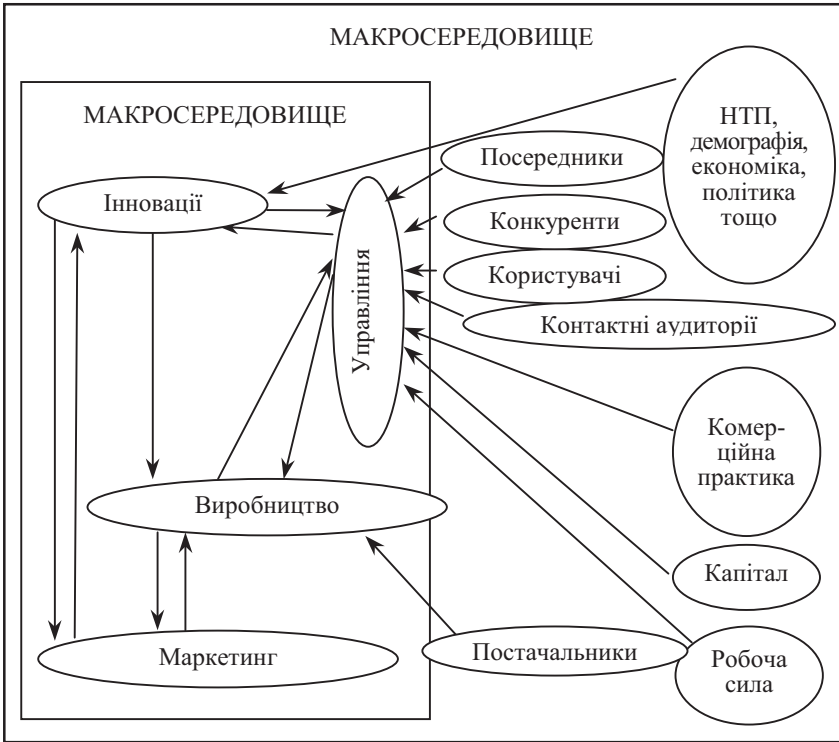


Рис. 1.4. Характер взаємодії елементів маркетингового середовища

Інша група елементів макросередовища включає різноманітні контактні аудиторії фірми у вигляді кредитно-фінансових установ, преси, урядових організацій і законодавчих органів, громадських органів та різні верстви населення.

До третьої групи належать елементи ширшого соціального плану, такі як демографія, економіка, НТП, законодавство, політика, культура, які впливають на систему маркетингу безпосередньо та через громадські організації.

Чинники мікросередовища є контрольованими, тобто піддаються управлінню з боку керівництва, тоді як чинники макросередовища неконтрольовані й вимагають пристосування фірми до себе. Пристосування фірми до зовнішнього середовища відбувається шляхом застосування маркетингового підходу до управління. Для ефективної побудови комплексу маркетингу і всієї маркетингової стратегії фірми необхідно, щоб кожний з елементів мікросередовища, особливо таких, як товар, ціна, просування і розподіл, були узгоджені з кожним елементом макросередовища. Крім того, елементи макросередовища повинні бути збалансовані між собою. Здатність правильно «змішувати» елементи є основою ефективності маркетингу фірми.

Елементами мікросередовища управляють як вище керівництво, так і служби маркетингу. До елементів, керованих вищим керівництвом, належать:

- сфера діяльності (види продукції, території збуту, функції фірми, вид власності);

- цілі діяльності фірми (кількісні характеристики діяльності підприємства, такі як прибуток, рентабельність, обсяг продажу, імідж фірми);

- роль маркетингу (встановлення функцій маркетингу, його організація на підприємстві);

- значення інших функцій управління (встановлення взаємозв'язку маркетингу з виробництвом, фінансами, бухгалтерією, постачанням, науково-дослідною і конструкторською роботою);

- корпоративна культура (єдина система норм і правил діяльності всієї організації і кожного працівника окремо).

Після того, як керівництво встановлює свої пріоритети, служба маркетингу починає розробляти власну систему контрольованих елементів:

- вибір цільових ринків (визначення групи споживачів або за допомогою валового недиференційованого маркетингу, або шляхом сегментації ринку на певні групи споживачів відповідно до їхніх характеристик і особливостей);

- вибір цілей маркетингу (встановлення як кількісних, так і якісних цілей маркетингу, пов'язаних з образом фірми, товару, марки, системою збуту, формуванням прибутку і прикметних переваг продукції);

- вибір організації маркетингу (побудова служби маркетингу, реформація внаслідок цього всієї організаційної структури фірми, розроблення матриці функцій нової структури);

- вибір структури маркетингу (розроблення комплексу маркетингу, що складається з чотирьох елементів «4P» — product, price, place, promotion — товар, ціна, розподіл і просування, вибираючи їх найоптимальніше поєднання);

- контроль і керівництво обраним планом (здійснення постійного контролю мікро- і макросередовища фірми шляхом проведення маркетингової ревізії та ситуативного аналізу).

Розглянемо першу групу елементів макросередовища фірми. Як наголошувалося вище, до неї належать:

- постачальники;
- маркетингові посередники;
- конкуренти;
- споживачі (клієнтура).

Постачальники — це юридичні та фізичні особи, котрі забезпечують фірму матеріальними ресурсами, необхідними для її діяльності. Постачальники є елементом ланцюга «постачальник — виробник — посередник», мають нагоду вивчати потреби і впливати на їхнє формування. Необхідно постійно стежити за цінами постачальників, регулярністю постачань і графіком відвантаження товарів з метою не допустити збою у виробництві та збуті, не підірвати прихильність до фірми з боку споживачів.

Маркетингові посередники — це особи і організації, що забезпечують просування товарів і послуг від фірми на ринок. Вони виконують такі функції:

- виявлення можливих ринків збуту виготовленого товару через фірму-посередника і брокерські контори;
- просування товару від виробника до споживача через транспортні компанії, склади;
- передача і отримання інформації за допомогою маркетингових засобів і посередників;
- переговори і передача права власності на товари.

Унаслідок реалізації цих функцій існують такі види маркетингових посередників:

- торговельні посередники (забезпечують зручність місця, часу і процедури придбання товару з меншими витратами, ніж могла б зробити сама фірма);

- посередники з організації руху товару (допомагають фірмі створювати запаси продукції й просувати її від місця виробництва до місця споживання, сприяють оптимальному поєднанню транспортно-складських операцій на шляху переміщення продукції);

- агентства з надання маркетингових послуг (надають допомогу фірмі в проведенні маркетингових досліджень, рекламних

заходів, консалтингу в галузі маркетингу. У разі їх відсутності фірма бере реалізацію цих функцій на себе, що призводить до зростання витрат і реформування оргструктури управління.);

— кредитно-фінансові установи (банки, кредитні та страхові компанії, які допомагають фірмі фінансувати операції і страхувати себе від ризику у зв'язку з купівлею чи продажем товарів).

Конкуренти впливають на весь комплекс маркетингової діяльності — на вибір фірмою цільових ринків, маркетингових посередників, постачальників, формування асортименту тощо. Важливо визначити всі різновиди конкурентів на ринку, звертаючи увагу на марки конкурентів (конкуренція між фірмами), різновиди одного й того самого товару, конкуруючі один з одним (міжвидова конкуренція), функціональні особливості продукції (функціональна конкуренція) і психологічний портрет споживача (конкуренція бажань).

Наявність конкуренції змушує фірму вивчати, що саме продається покупцям конкурентами або що саме споживачі купують найохочіше. Фірма повинна добре знати всі можливі способи задоволення конкретної потреби покупця. Саме це визначає її конкурентоспроможність.

Фірмі необхідно вивчати свою клієнтуру, свого споживача. Клієнтами фірми можуть бути:

— окремі особи, котрі купують товари для особистого споживання;

— організації, котрі купують товари для використання в процесі виробництва;

— організації, котрі купують товари для подальшого перепродажу;

— державні організації, що купують товари для подальшого їх використання у сфері послуг;

— зарубіжні споживачі, виробники та посередники.

Визначення свого споживача, орієнтування на його потреби, воешти-решт, є однією зі складових успіху маркетингу фірми.

Прийняття маркетингових рішень — завдання досить-таки складне. Це пояснюється наявністю в зовнішньому оточенні фірми великої кількості суспільних організацій і урядових установ, інтереси і вплив яких не можна не враховувати. Будь-яку фірму цікавить відношення до неї з боку не тільки покупців, а й представників різних громадських і державних організацій. Ці організації можуть або сприяти, або протидіяти зусиллям фірми щодо обслуговування ринків. Відповідно до цього такі організації можна поділити на корисні й небажані. У будь-якому разі фірма має

нагоду розробляти плани маркетингу щодо будь-яких, які охоплюють її інтереси, громадських організацій. Організаціями, що становлять другу групу елементів макросередовища, є:

1. Фінансові організації. Здійснюють вплив на спроможність фірми забезпечувати себе капіталом. Банки, інвестиційні компанії, біржові маклери, утримувачі акцій є для компанії основними представниками фінансових організацій. Фірми, прагнучи домогтися доброзичливого ставлення з боку фінансового середовища, розробляють конкретні маркетингові заходи, причому іноді їх здійснення є значно складнішим завданням, ніж залучення споживачів.

2. Засоби масової й комерційної інформації — організації, котрі поширюють новини і коментарі (газети, журнали, радіо, телебачення). Вони не виявляють зацікавленості до діяльності фірми. Натомість фірми дуже зацікавлені в доброзичливому ставленні преси. Залучення максимальної уваги до себе з боку преси — одна з маркетингових проблем фірми. Більшість фірм прямо зацікавлена в безкоштовних публікаціях, які замінюють їм платну рекламу. Негативна оцінка з боку преси викликає різке зменшення обсягу продажу, потребує зміни планів фірми. Більшість фірм приходять до розуміння необхідності створення відділів зі зв'язків з пресою, до компетенції яких належить попередження появи небажаної інформації, висвітлення позитивних сторін діяльності фірми, організація публікацій і забезпечення зустрічей з репортерами та журналістами.

3. Урядові органи. Останнім часом з'явилася помітна тенденція до посилення державного регулювання і втручання держави в маркетингові рішення фірми. Це виявляється в дотриманні вимог безпеки при експлуатації товарів, у встановленні цін на товари, у проведенні рекламних заходів.

4. Зацікавлені групи населення (товариство з захисту навколишнього середовища, товариство з захисту прав споживачів). Вони здатні створити несприятливу думку про фірму та її товари. Тому відділ організації громадської думки фірми може й повинен сприяти підтриманню постійного контакту фірми зі всіма групами споживачів.

5. Місцеві контактні аудиторії (навколишні мешканці та громадські організації). На фірмах призначаються відповідальні за зв'язки з місцевою общиною, які беруть участь у вирішенні громадських проблем місцевого характеру.

6. Масовий споживач (широка публіка). Фірма вдається до найрізноманітніших дій, які сприяють підвищенню її авторитету серед населення. Вони надають різним громадським організаціям

своїх фахівців з фінансових питань, беруть участь у добровільних пожертвуваннях, створюють систему розгляду скарг відвідувачів.

7. Внутрішні контактні аудиторії (власні робітники та службовці, управителі, радники). Позитивне відношення членів фірми до власної організації розповсюджується на інші елементи і контактні аудиторії.

На комплекс маркетингу впливають також такі компоненти макросередовища, як демографія, загальна економічна ситуація, політичний клімат, правова система, науково-технічні досягнення, культура. Усі вони є складовими елементами третьої групи макросередовища фірми.

Демографія. Кожна фірма зазнає різноманітних впливів зростання чисельності населення. Так, зниження рівня народжуваності призводить до зниження активності ряду фірм — виробників іграшок, одягу, меблів, продуктів харчування для дітей. Тому будь-яка фірма повинна заздалегідь передбачити зміни демографічної ситуації і розпочати розробку нової номенклатури товарів та пошук перспективніших ринків.

Економічна ситуація визначає купівельну спроможність споживачів, що в кінцевому підсумку визначає місткість споживачього ринку. Купівельна спроможність залежить в основному від чотирьох чинників: накопичень, поточних прибутків, цін і можливостей використання кредиту.

Правова система визначає, наскільки законодавство обмежує свободу конкуренції, як підтримує ціни, як захищає інтереси споживачів та інтереси суспільства в цілому від можливих наслідків діяльності фірм. Найактуальнішим питанням на сучасному етапі є охорона навколишнього середовища.

Науково-технічні досягнення можуть призвести як до появи нових галузей, так і до спаду та ліквідації вже наявних. Зміни в розвитку НТП можуть надати фірмі нові можливості для розширення її діяльності. Більшість великих фірм створює науково-дослідні відділи, які займаються розробкою нових товарів, матеріалів, технологій з тією метою, щоб вироби фірми ставали кращими й відрізнялися від інших.

Культурні тенденції. Соціально-культурне середовище багато в чому визначає відношення до вчинків, переваг, відчуттів. Крім того, в одному й тому самому соціально-культурному середовищі існують різні системи цінностей, які визначають поведінку людей. Рівень розвитку культури змінюється повільно, але останнім часом кожен декілька років у людей з'являються нові ідеї, переваги, бажання, нові моделі поведінки.

Фірма повинна надзвичайно уважно ставитися до змін у маркетинговому середовищі. Сенс маркетингової політики фірми полягає в тому, що їй необхідно приділяти більше уваги і вкладати більше коштів у такі заходи, які дають їй можливість своєчасно виявити найважливіші соціальні зміни й пристосовуватися до них. Ураховуючи безперервні зміни умов життя суспільства, фірма повинна постійно аналізувати чинники, які можуть несприятливо познатися на її діяльності, і розробляти відповідні попереджувальні заходи. Така діяльність має здійснюватися за двома напрямками:

1) фірма розробляє добре продуману маркетингову програму отримання й обробки інформації про маркетингове середовище, що становить певний інтерес для фірми, і створює спеціальні групи, яким доручено спостереження за цими елементами;

2) керівництво фірми встановлює порядок надходження необхідної інформації на встановлений рівень управління.

Оцінка важливості можливих змін є основою для прогнозів темпів розвитку фірми. Фірма може по-різному реагувати на зміни, що виникають у маркетинговому середовищі:

- нічого не розпочинати, якщо ці зміни несуттєві;
- спостерігати за змінами і тимчасово не вживати ніяких заходів;
- поліпшити свої товари або спробувати зменшити витрати;
- вести гнучкішу політику з розрахунком на непередбачені обставини;
- розпочати проводити політику диверсифікації своїх товарів з ринків;
- дійти висновку, що нове явище надає їй додаткові можливості, і взяти участь у його розвитку тощо.

1.3. Завдання і функції маркетингового управління фірмою

Як наголошувалося раніше, маркетинг — це господарська концепція управління діяльністю підприємства і реалізацією товарів (послуг, робіт), орієнтована на виробництво, масовий збут, ринок або споживача залежно від стану ринку і комерційних цілей, які ставить перед підприємством його керівництво.

Маркетинг стосується маркетингу конкретних товарів і послуг і виражається в розробленні на рівні підприємств комплексних програм створення, організації виробництва й реалізації на обраних сегментах ринку певних товарів або товарних груп.

Щоб показати роль маркетингу на фірмі, західні фахівці часто проводять аналогію з будовою людського тіла: «Якщо дослідження і розробки представити як людський мозок, технологічне виробництво — як хребет, а збут — як тіло людини, то тоді маркетинг можна порівняти з вітамінами або гормонами, які проходять через усі ці ділянки, впливаючи на них і живлячи їх енергією».

Абсолютно не має значення, як організоване підприємство і хто формально входить до відділу маркетингу, оскільки для маркетингу існує три види завдань, а саме:

- **завдання виконання;**
- **завдання управління;**
- **концептуальне завдання.**

До **завдання виконання** входить використання узгоджених один з одним інструментів маркетингу (ядра маркетингу), які ще називають «маркетинг-мікс» або 4P від англійських слів: PRODUCT; PLACE; PROMOTION; PRICE.

Термін «маркетинг-мікс» стає ключовим терміном, який позначає використовувану підприємством в певний момент часу комбінацію його інструментів на оперативному рівні (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

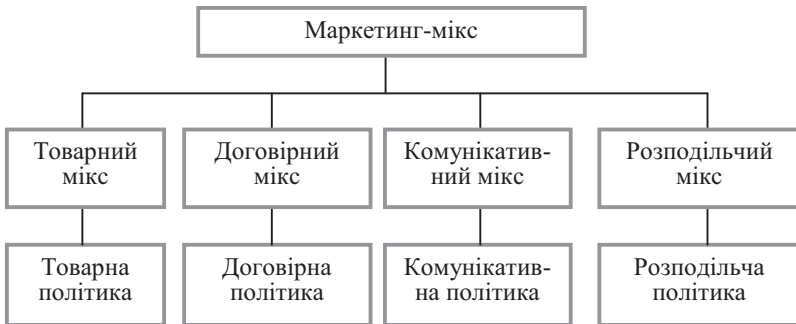
ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ

Товарна політика	Цінова політика	Розподільна політика	Комунікативна політика
Дизайн товару Упаковка товару Якість товару Фірмова політика Диверсифікація Політика диференціації товару Політика варіації товару Політика варіації товару Асортиментна політика Політика гарантій і обслуговування споживачів	Договірна політика Система знижок і надбавок Зусилля поставки товару і його оплати Кредитна політика Система преміальних цін Політика рекламних цін, диференціація цін Стратегія високих, середніх, низьких цін	Маркетинг-логістика Політика торгівлі Політика засобів збуту, розміщення, продуктивних сил Політика місцезнаходження споживачів і ринків Політика поставок Політика складування готової продукції	Планування і організація бізнес-комунікацій Реклама Політика носіїв реклами Політика засобів реклами Стимулювання продажу Пряма реклама Особистий продаж Організація зв'язку з громадськістю Політика спонсорування Політика розміщення реклами про товар

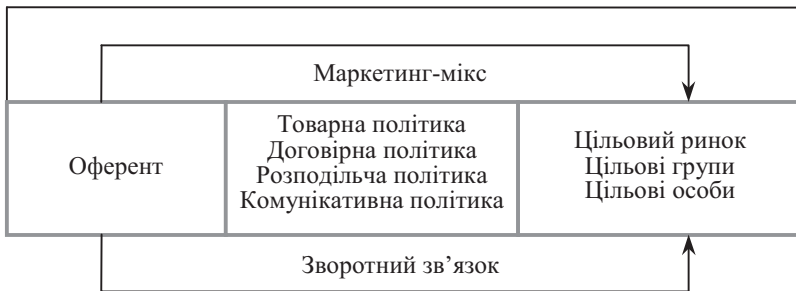
До «маркетинг-міксу» належать: політика товару; політика ціни; політика розподілу; політика комунікацій.

Всі ці інструменти направлені на цільові сегменти ринку, на якому працює конкретна фірма.

Зазвичай «маркетинг-мікс» складається з різноманітних «під-міксів», які, у свою чергу, охоплюють цілу низку окремих інструментів маркетингу (рис. 1.5).



А)



Б)

Рис. 1.5. Схема структури (А) і взаємодії (Б) маркетинг-міксу

Варто зазначити, що при розробці «маркетинг-міксу» в рамках системи цілей підприємства можна діяти у такий спосіб.

Насамперед визначається політика товарів і послуг, тобто вирішується, для яких цільових груп, який товар і якої якості повинен бути доставлений на ринок. Паралельно з цим необхідно ухвалити рішення про цінову політику.

Політика товару, політика ціни і термінів постачання, а також політика розподілу взаємно обумовлюють один одного і здійснюють один на одного взаємний вплив. Так, наприклад, дорогий

шлях збуту, як правило, зумовлює дорожнечу товару. У той же час високоякісний марочний товар скоріше треба буде пропонувати в спеціалізованому магазині, ніж у дискаунт-супермаркеті.

З рішень стосовно політики товару і політики розподілу виходить як база для калькуляції, так і зона допуску для ціни і термінів постачання з погляду цінової політики.

І лише тепер може бути визначена політика комунікації. Такі інструменти політики комунікації, як реклама, індивідуальний продаж, зв'язок з громадськістю і стимулювання продажу призначені для забезпечення популярності і попиту.

За цією комбінацією інструментів маркетингової політики повинен слідувати контроль. З метою забезпечення процесу оптимізації не можна відмовитися від зворотного зв'язку в рамках такого контролю.

Одним з напрямків при розробленні комплексу «маркетинг-міксу» є проведення вивчення конкурентів. Лише на базі результатів такого вивчення можна врахувати передбачувану реакцію конкурентів на власні рішення у сфері маркетингу. Успіх «маркетинг-міксу» визначається якістю менеджменту, особливо його творчим підходом і відчуттям ринку.

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

Якісні підприємницькі цілі. Постановка якісних цілей підприємства в образі фірмового ідеалу свідчить про його призначення, тобто в ньому відображаються довготривалі цілі підприємства, яких воно прагне досягнути. Одночасно ідеал повинен бути стимулом та ідентифікаційною ознакою для членів організації.

У 1876 р. Вернер Сіменс сформулював початковий ідеал для своєї фірми: «Хто постачає кращі вироби, у кінцевому підсумку завжди залишається зверху». Цей основоположний принцип і по сьогоднішній день визначає політику фірми «Сіменс».

Нині цей принцип звучить таким чином: «Хто краще розуміє проблеми покупця і вирішує їх, той отримує перевагу в конкурентній боротьбі й виграє. Покупець платить не за продукцію і послуги як такі, він платить виключно за кращі пропозиції з вирішення його проблем».

У зв'язку з цим цікавим є одне з правил статуту фірми: «Хороша виробнича атмосфера, радість від роботи, повна віддача для вирішення завдань — це одночасно передумова і результат хорошої спільної роботи — вони процвітають тільки в тому співто-

варистві, в якому певні якості і спосіб поведінки осіб, які належать до нього, є самі собою зрозумілими».

Виникає запитання: чи може таке велике, орієнтоване на прибуток підприємство (наприклад, АТ «Сіменс»), мати гуманістичні переконання? Так, може, і важливо відзначити, що підприємство без основоположних цінностей і принципів має невисокі шанси на успіх на ринку впродовж тривалого часу.

Неможливо оцінити, скільки підприємств має сформульований ідеал або кодекс поведінки. Наведемо, для прикладу, основні принципи фірми ІВМ.

Томас Уотсон, засновник фірми, сформулював їх ще в 1914 р. Вони, зокрема, проголошують:

- увага до кожного;
- якнайкращі послуги покупцеві;
- прагнення до видатних досягнень.

Ці або подібні їм основні чесноти підприємницької діяльності справедливі для багатьох фірм. Вони ґрунтуються на щонайвищих досягненнях та якнайкращій якості. Для них орієнтація на споживача є абсолютним пріоритетом, і вони акцентують увагу своїх працівників на усвідомленні того, що саме вони самі ж і є джерелами поліпшення якості та продуктивності.

Кількісні підприємницькі цілі. Кількісні підприємницькі цілі, залежно від того, яка з господарських систем розглядається, включають господарські показники підприємства і господарські показники ринку. Вони виражають цілі, котрих підприємство бажає досягнути на основі свого ідеалу. У загальному вигляді кількісні цілі можна підрозділити на:

1. Результативні цілі (прибуток з обороту, рентабельність, наявний прибуток).

2. Балансові показники (частка власного і позикового капіталу, внески на покриття витрат).

3. Показники продуктивності (оборот на одного працівника, обсяг продукції, що випускається, на одного працівника).

4. Постановка цілей відносно обороту (виробничий результат у % від обороту, витрати на дослідження і розробки у % від обороту).

5. Постановка цілей відносно ринку (пайова участь у ринку, кількісне зростання).

Практика показала, що європейські, північноамериканські та японські підприємства при визначенні власної ієрархії цілей виходять з різних пріоритетів. Так, у європейських підприємств у більшості випадків на першому місці стоїть рентабельність капі-

талу, за якою йдуть структура підприємства та курс акцій. Рентабельність займає перше місце у більшості фірм США. Далі йдуть розвиток курсу акцій, пайова участь у ринку і структура підприємства.

На відміну від європейських і американських, на японських підприємствах усі актуальні завдання засновані на розширенні пайової участі в ринку. Велика частка нової продукції, котра реалізовується протягом усе коротших часових циклів, знаходиться на самій вершині японської ієрархії цілей. Рентабельність капіталу і ефективність виробництва є цілями другого порядку. Зростання підприємства, розширення пайової участі в ринку, оптимізація прибутку тощо є цілями для довгострокового планування діяльності підприємства. Передумовою реалізації таких цілей і одночасно центральним елементом підприємницької стратегії є конкурентоспроможність підприємства.

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

Завдання маркетингового управління фірмою реалізуються за допомогою виконання ряду специфічних **функцій маркетингового управління**. До них належать:

Аналіз ринкових можливостей — дає змогу вивчити вимоги ринку до товару, економічну кон'юнктуру, фірмову структуру ринку, форми і методи роботи на ринку, сегменти ринку, характеристики покупців та їхні мотивації під час купівлі, власні можливості за існуючих умов.

Аналіз середовища маркетингу — це виявлення контрольованих і неконтрольованих чинників середовища, що впливає на діяльність, вироблення заходів, необхідних для мінімізації впливу неконтрольованих чинників.

Вивчення роздрібного і оптового ринку — дає уявлення про купівельну поведінку фізичних і юридичних осіб, що дає змогу точніше визначити ринкові можливості.

Вивчення попиту, сегментація ринку, вибір цільових сегментів і позиціонування товарів на ринку — дає змогу не витрачати маркетингові зусилля, обслуговуючи весь ринок, а зосередити

зусилля на задоволенні потреб вибраних груп споживачів, обслуговувати яких вигідно й зручно.

Розроблення комплексу маркетингу — включає сукупність перемінних чинників (товар, ціна, система розповсюдження й стимулювання), використовуваних фірмою для впливу на суб'єкти цільового ринку.

Розроблення комплексу допоміжних систем маркетингу — призначене для забезпечення ефективності управління маркетингом на всіх етапах маркетингової діяльності.

Система маркетингової інформації спрямована на збирання, оброблення й аналіз різноманітної інформації, надання необхідних відомостей для прийняття оперативних і стратегічних рішень.

Маркетингові дослідження. Їх результатом повинні бути можливі рекомендації, що виробляються на основі всього масиву ділової інформації, тобто вивчення ринку є не самоціллю, а способом отримання інформації для прийняття ефективних управлінських рішень.

Система планування підрозділяється на стратегічне планування та планування систем маркетингу. Основне завдання стратегічного планування — це створення і підтримка стратегічної відповідності між цілями і маркетинговими можливостями, визначення генеральних напрямків діяльності та вироблення портфельної стратегії. Плани маркетингу розробляються з урахуванням розвитку стратегічного плану по окремих виробництвах, під якими розуміються організаційні одиниці, окремі товари або сегменти ринку.

Побудова організаційної структури багато в чому визначається вибраною стратегією і поставленими завданнями. Велике значення має організація маркетингової служби, яка може будуватися за функціональним, географічним, товарним, ринковим і товарно-ринковим принципами.

Система маркетингового контролю призначена для спостереження за заходами, здійснюваними для досягнення поставлених цілей маркетингу. Зазвичай виділяють три види контролю: *контроль за виконанням річних планів, контроль прибутковості та стратегічний контроль.*

З точки зору практичного застосування маркетингове управління у своєму розвитку пройшло п'ять етапів.

1 етап — 50-і роки XX століття.

Цей етап увійшов у історію під рубрикою «Цикли життя». У цей період часу багато фірм почали розробляти й аналізувати криві життєвого циклу товару, займатися сегментацією

ринку. Одночасно увійшло до вжитку таке поняття, як «імідж фірми».

2 етап — 60-і роки XX століття.

Цей етап увійшов у історію під рубрикою «Ера зростання». У цей період часу багато фірм почали розробляти маркетинговий мікс, а також застосовувати в своїй діяльності концепцію маркетингу. До лексики міцно ввійшло таке поняття, як «стиль життя».

3 етап — 70-і роки XX століття.

Цей етап пройшов під рубрикою «Ера затрат». У цей час маркетинг став застосовуватися у сфері послуг. Виникли поняття соціального маркетингу, стратегічного маркетингу.

4 етап — 80-і роки XX століття.

Етап пройшов під рубрикою «Ера диференціації». Цього часу почали застосовувати такі поняття, як прямий маркетинг, локальний маркетинг, глобальний маркетинг; почали вживати такі «військові» терміни, як захоплення клієнта, розвідка ринку, тактика, стратегія. Фахівці маркетингу почали говорити про «жорсткий» маркетинг японських і «м'який» маркетинг західнонімецьких фірм.

5 етап — 90-і роки XX століття.

Етап отримав назву «Ера персоніфікації».

Цей період характеризувався передусім двома такими поняттями, як «маркетингові мережі» та «маркетинг на замовлення».

Особливості зазначених вище понять, завдань і функцій, глибокий аналіз таких проблем як:

- ринкове середовище;
- сегментація ринків;
- процес купівельної поведінки;
- методи дослідження ринку;
- розроблення «маркетинг-міксу»;
- розроблення маркетингових інформаційних систем;
- стратегічний маркетинг;
- організаційне проектування в маркетинговому управлінні;
- управління реалізацією планів маркетингу;
- контроль і аналіз маркетингової діяльності підприємства, без яких неможливе глибоке осмислення суті маркетингового управління, буде зроблено в наступних розділах навчального посібника.

1.4. Концепції управління підприємством в умовах ринку

Існує низка альтернативних концепцій, на основі яких комерційні та некомерційні організації здійснюють управління своєю діяльністю, а саме: концепція вдосконалення виробництва; концепція вдосконалення товару; концепція інтенсифікації комерційних зусиль; концепція класичного маркетингу; концепція соціально-етичного маркетингу, концепція маркетингу взаємодії.

Концепція вдосконалення виробництва. Мається на увазі те, що споживачі віддають перевагу товарам, які найширше розповсюджені та пропонуються за помірною ціною. В основі цієї концепції лежать такі передумови:

1) компанія концентрує увагу на зниженні собівартості (шляхом підвищення продуктивності) з тією метою, щоб виробляти товари за доступними цінами;

2) споживачі зацікавлені в купівлі товарів, які виробляє ця конкретна фірма. У такому разі можлива ситуація перевищення попиту на товар над його пропозицією, унаслідок чого головним завданням фірми стає пошук шляхів розширення виробництва;

3) споживачі знають про наявність виробів-аналогів і здійснюють свій вибір на основі порівняння цін на аналогічні товари.

Концепція вдосконалення товару. Це така орієнтація управління, яка передбачає, що споживач сприятливо відноситиметься до товару, оскільки він досить високої якості і має найкращі експлуатаційні властивості. У даному випадку фірма (організація) повинна сконцентрувати увагу на вдосконаленні товару.

Концепція інтенсифікації комерційних зусиль. Ця концепція також відома як «концепція збуту». Вона характеризує напрямок, якого дотримуються виробники товарів у своєму прагненні правильно організувати збутову діяльність. Основні складові цієї концепції такі:

1) головне завдання фірми полягає в досягненні визначеного обсягу продажу своїх товарів;

2) споживачі не купуватимуть товари в тому обсязі, котрий необхідний фірмі, без певного впливу;

3) споживачів можна примусити купити певні товари за допомогою різних методів стимулювання продажу;

4) покупці можуть робити повторні покупки або існує достатня кількість потенційних споживачів. Таким чином, на практиці реалізація концепції пов'язана з нав'язуванням покупки, причому

продавець прагне за будь-яку ціну укласти угоду, а задоволення потреб покупця є другорядним моментом.

Концепція класичного маркетингу. Є новим напрямком у збутовій діяльності. В основі цієї концепції лежать такі положення:

1) фірма бачить своє завдання в задоволенні потреб певної групи споживачів;

2) фірма усвідомлює, що задоволення цих потреб потребує проведення цілого комплексу маркетингових досліджень для їх виявлення;

3) маркетингова діяльність фірми постійно контролюється й аналізується;

4) фірма впевнена, що результати її діяльності щодо задоволення попиту призведуть до повторних покупок продукції і забезпечать сприятливу громадську думку. Таким чином, концепція маркетингу — це орієнтація на покупців, підкріплена комплексом заходів, націлених на задоволення потреб ринку.

Концепція соціально-етичного маркетингу. Так само, як і концепція класичного маркетингу, передбачає, що першорядним завданням фірми є визначення потреб і попиту окремих груп споживачів і використання ефективніших і продуктивніших, ніж у конкурентів, способів задоволення цих потреб. Але разом із цим, фірма повинна забезпечити збереження й зміцнення благополуччя споживача та суспільства в цілому. Появу цієї концепції спричинили деякі сумніви щодо того, наскільки концепція класичного маркетингу відповідає нашому часу, коли в наявності погіршення навколишнього середовища, недостатність природних ресурсів, стрімкий приріст населення, всесвітня інфляція і занедбаний стан сфери соціальних послуг. За Ф. Котлером, ця концепція «вимагає від діячів ринку поєднання в рамках політики маркетингу 3-х чинників». Спочатку при розробці політики маркетингу фірми орієнтувалися, головним чином, на отримання прибутку. З часом акцент переноситься на задоволення купівельних потреб, результатом чого постала концепція класичного маркетингу. Сьогодні ж у процесі прийняття рішень ураховуються також і інтереси суспільства. Поєднання всіх трьох зазначених чинників і характеризує концепцію соціально-етичного маркетингу, результатом прийняття якої може бути значне зростання продажу і прибутків.

Концепція маркетингу взаємодії. Цю концепцію управління маркетингом на ринку товарів і послуг було запропоновано у 80-ті роки шведськими вченими. В основу концепції маркетингової взаємодії покладено ідею про те, що об'єктом маркетингового управління є не сукупне рішення, а взаємовідносини (комуніка-

ції) з покупцями та іншими учасниками процесу купівлі-продажу. Взаємовідносини, як результат ефективної взаємодії, стають продуктом, у якому інтегрований інтелектуальний і інформаційний ресурси — головні чинники безперервності ринкових відносин.

Ці концепції базуються на різних припущеннях про те, чому потрібно віддати перевагу, а також на різному характері поведінки покупця під час здійснення покупки на цільовому ринку підприємства. Зовнішні та внутрішні умови функціонування фірми для досягнення успіху також розрізняються залежно від концепції. Нарешті, для кожної концепції виникають різні джерела небезпеки, які обов'язково потрібно враховувати.

У значенні довгостроково запланованої стратегії управління підприємством керівництво фірми повинно чітко уявляти собі висновки для реалізації, умови для досягнення успіху й можливі джерела небезпеки, виходячи з власних основних принципів. Таким чином, своєчасно можна розпізнати зміни, що відбуваються в полі діяльності, й перевірити їх на предмет відповідних висновків для заходів, що вживаються. Для визначення власної основної позиції підприємства, зі всіма наслідками, що звідси випливатимуть, найдоцільніше досягнути повної ясності в тому, як за допомогою шести зазначених основних концепцій утворюється власна, заснована на таких критеріях:

- 1) основні припущення про покупців (у якій спосіб поводитимуться покупці при здійсненні покупки);
- 2) висновки для практичної реалізації (у виробничій програмі підприємства);
- 3) умови для досягнення успіху (внутрішні й зовнішні умови);
- 4) можливі джерела небезпеки.

Концепція виробництва. У концепції виробництва чинником, що визначає орієнтацію, є виробництво, і саме воно міститься в центрі всіх названих питань (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Схема реалізації концепції виробництва

Відомості про покупців: покупець віддає перевагу тим продуктам виробництва, які мають нижчу вартість і є легкодоступними для придбання.

Умови реалізації. На стадії реалізації необхідно, щоб фірма, яка пропонує товар, у своїй виробничій програмі передбачала високий ступінь охоплення ринку мережею розподілу, а також високу ефективність виробничого процесу. Це дозволяє підтримувати витрати невисокими з розрахунку на одиницю продукції, завдяки чому реалізовувати продукцію за низькими цінами.

Чинники успіху. Успіх концепції виробництва в умовах ринкової економіки можливий лише в тому випадку, коли:

— попит перевищує пропозицію (тоді збільшення обсягів пропозиції приймається ринком без проблем);

— можливість розширити попит на ринку через зниження вартості;

— можливість знизити витрати з розрахунку на одиницю продукції у разі збільшення обсягу продукції, що випускається, за рахунок вигідніших закупівель початкових продуктів або ж за рахунок удосконалення технологій і організації виробництва, тобто робота фірми за так званою «дослідною кривою».

Метод засновано на виявленому ще наприкінці 30-х років ХХ ст. зв'язку між досвідом, накопиченим у виробництві того чи іншого виду продукції, та сумарними витратами на його виробництво. Цей зв'язок полягає в тому, що для великої компанії або галузі подвоєння кумулятивного, тобто сумарного за весь минулий період, обсягу виробництва веде до зниження витрат виробництва (включаючи накладні виробничі витрати, витрати зі збуту, реклами, управлінські тощо) одиниці товару на фіксований відсоток (як правило, на 20—30 %).

У логарифмічному масштабі «дослідна крива» має форму спадної прямої, кут нахилу якої залежить від фіксованого відсотка скорочення витрат при подвоєнні кумулятивного обсягу виробництва. Так, термін «80 % пряма» означає, що при кожному подвоєнні обсягу виробництва відбувається зниження витрат на $(100 - 80) = 20\%$. Існування «дослідної кривої» було доведено для багатьох галузей промисловості та сфери послуг.

Значення і очікувана постійність для кожної з цих умов успіху повинні оцінюватися менеджментом на перспективу, з тією метою, щоб у найбільш слушний момент визначити необхідність переорієнтації підприємства.

Джерела небезпеки. При здійсненні цієї концепції небезпеки полягають у тому, що у виробничому процесі передбачаються такі темпи зростання обсягу продукції, що випускається, які в разі появи сильних конкурентів можуть призвести до надлишку виробничих потужностей. Таким чином, неминучим є наслідок:

зниження ціни має бути реалізовано значно швидше, ніж дозволяють зниження затрат. Цю небезпеку окреме підприємство може звести до мінімуму, якщо йому вдасться, з точки зору низьких витрат, посісти постійну провідну позицію. Таку стратегію називають лідерством у витратах. Проте вона пов'язана з ризиком, особливо в тих випадках, коли зникають наведені вище умови для досягнення успіху, або ж перевага покупців переходить від низьких цін і легкої доступності товарів у бік поліпшених і диференційованих за якістю товарів.

Концепція товару. Як уже видно з найменування, у разі дотримання цієї концепції в центрі уваги перебуває товар (рис. 1.8).

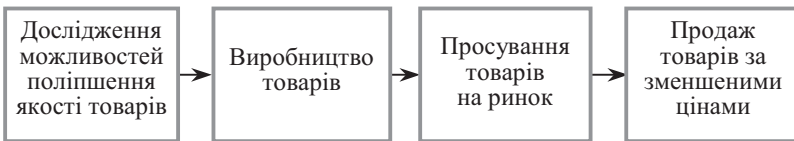


Рис. 1.8. Схема реалізації концепції товару

Відомості про покупців: покупець віддає перевагу товарам, які характеризуються високою якістю, особливими параметрами або ж особливо багатим оздобленням.

Умови реалізації. При реалізації виробничої програми підприємство прагне до виготовлення «хороших» товарів, які б постійно удосконалювалися і пропонувалися в достатній кількості варіантів.

Чинники успіху. Для досягнення успіху мають бути створені такі умови:

— покупець повинен мати можливість легко визначати відмінність у якості, параметрах або властивостях;

— покупець готовий заплатити за цю відмінність більше, ніж за дешевий товар;

— відмінності мають бути досить значними, щоб власний товар виділявся на фоні продукції конкурента і створювалися згадані вище умови.

Джерела небезпеки. Особливі небезпеки при проходженні цієї концепції настають у тому випадку, якщо фірма дуже впевнена у своїх товарах. У такому разі мета надання якості, визначена, як правило, технологічно всередині фірми, домінує над зовнішньою орієнтацією фірми на потребу або ж на завдання вирішення проблеми покупця.

Небезпека для фірми, орієнтованої на продукт виробництва, може виникнути також з боку технологічних новин. Незважаючи на те що фірми, орієнтовані на товар, є найчастіше провідними в технології, яка домінує в даний момент часу, проте ця перевага в конкурентній боротьбі може стати недоліком, якщо будуть розроблені альтернативні товари й технології для задоволення тієї самої потреби.

Так, дуже вузька фіксація на продукт «механічні лічильні логарифмічні лінійки» призвела фірму «Фабер Кастелл» у минулому десятилітті до того, що вона повністю втратила ринок для малогабаритних калькуляторів на користь виготовлювачів електронних мікрокалькуляторів. Гордість за свою спроможність виготовлення високоякісних і точних лічильних лінійок не дозволила фірмі передбачити можливість альтернативних форм для задоволення аналогічних потреб покупців. Фірма цілком змогла б залишитися потенційним учасником конкурентної боротьби, якби своєчасно було зроблено настанову на задоволення потреби в обчислювальній пристрої, котрий був би зручним у користуванні й одночасно задовольняв найвишуканіші вимоги. Наприклад, шляхом закупівель електронних деталей можна було б самостійно виготовляти калькулятори або ж замовити їх виготовлення за власною специфікацією. При цьому можна було б повністю зберегти орієнтацію на обслуговувані й до теперішнього часу цільові групи. Натомість продовжувалася діяльність фірми виключно на ринку лічильних лінійок (тобто орієнтація на товар), з яких фірма пропонувала декілька десятків варіантів і постійно продовжувала їх розвиток.

Концепція інтенсифікації комерційних зусиль (концепція збуту). При концепції збуту за основу береться акт продажу (рис. 1.9).

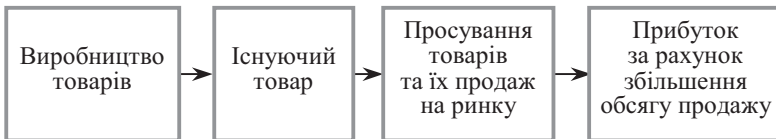


Рис. 1.9. Схема реалізації концепції збуту

Відомості про покупців. Покупець (з деяким перебільшенням) мало опікується пропонованими товарами, не володіє високим рівнем знань, а в іншому ставиться до здійснення покупки без особливого задоволення. Далі, концепція заснована також на

тому, щоб у процесі розмови можна було подолати гальмуючі чинники у покупця і тим самим здійснити вплив на характер його поведінки.

Умови реалізації. Концепція збуту потребує ефективної організації продажу зацікавленими і добре навченими співробітниками. Досить часто «співробітники на передньому краї продажу» знаходять підтримку за рахунок дорогої реклами, націленої на споживача, добре продуманих засобів впливу на покупця в процесі розмови під час продажу, а також за рахунок наявності в їхньому розпорядженні відносно широкого діапазону дій при визначенні ціни (спеціальні знижки).

У більшості практичних випадків продаж набуває на підприємстві особливого значення тоді, коли внаслідок перевиробництва, складного становища в конкурентній боротьбі або ж проблем, частково створених самою фірмою, зберегти її попередню концепцію товару або виробництва стає неможливо.

Чинники успіху. Концепція за певних умов може виявитися цілком успішною, якщо:

— фірма в змозі розробити переконливі методи продажу й демонстрації, і тим самим розвіяти сумніви і гальмуючі мотиви покупців;

— параметр переваг, що реалізується фірмою, потребує роз'яснення або пов'язаний з певним ризиком;

— якщо потрібно виділити або ж продемонструвати приховані якісні властивості товару.

Джерела небезпеки. Небезпека в досягненні позитивного ефекту з'являється в тих випадках, коли спостерігається перевиробництво у зв'язку зі сподіваннями на ефективність збуту або виникають направлені проти фірми негативні діяння усної пропаганди, зумовлені її методами продажу або у разі, коли витрати з продажу непропорційно зростають порівняно з вартістю товару.

Значна проблема для орієнтованого на продаж підприємства виникає тоді, коли слово людей, які займаються збутом продукції, має на підприємстві домінуюче значення. Тут можна очікувати небезпеки з двох сторін. Одна виходить від так званих «тузів збуту». Ці фахівці в змозі реалізувати товар у великих кількостях, навіть якщо покупець мало в ньому зацікавлений (принаймні впродовж певного періоду часу). Внаслідок цього фірма може піти помилковим шляхом, витрачаючи сили не на те, що насправді необхідне покупцеві. Якщо фірма, введена в оману успіхом від продажу, своєчасно не виявить наявність розриву між запитом

покупця і межею прийнятності, то це може призвести до кризи, й розрив збільшуватиметься. В екстремальній ситуації саме «тузи збуту» швидко залишають фірму, оскільки на ній нічого вже не спрацює.

Небезпеки можна очікувати і від менш переконливо працюючих продавців. На практиці вони охоче дають інформацію про те, що замість власної продукції вони охоче продавали б іншу, більш модифіковану продукцію. Вони часто не розуміють того, що покупці в процесі розмови під час продажу пропонуваного товарів тільки тому вважають бажаними переваги інших виробів, щоб у найввічливішій формі звільнитися від продавця. Стратегія розвитку товару, котра заснована виключно на таких повідомленнях своїх філіалів, може легко піти помилковим шляхом.

Проте досить-таки багато фірм цілком успішно використовують концепцію збуту. Доволі часто концепція збуту використовується виготовлювачами відносно до торгівлі.

Концепція класичного маркетингу. При класичній концепції маркетингу в центрі інтересів перебувають покупці з їхніми потребами й запитами, а також готовність фірми задовольнити ці потреби і запити ринку (рис. 1.10).

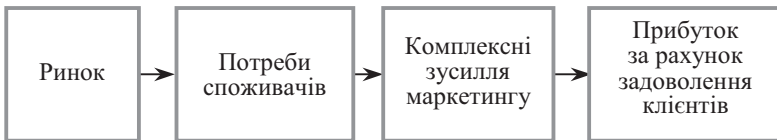


Рис. 1.10. Схема реалізації класичної концепції маркетингу

Відомості про покупців. При концепції маркетингу необхідно завжди виходити з раціонально керованих процесів прийняття рішень з метою досягнення щонайвищої межі корисності.

Проте відомо й те, що як для окремих осіб, так і для організаційних рішень, що приймаються колективно, є безліч чинників, які впливають на ці рішення й можуть призвести до відхилень від основної тенденції.

Концепція маркетингу означає послідовну орієнтацію на покупців і ринок.

Умови реалізації. При реалізації виробничої програми фірма повинна прагнути до ефективнішого задоволення покупців, ніж конкуренти. Для досягнення цієї мети вона повинна досліджувати характер поведінки покупців, зокрема, характер поведінки вибраних цільових груп, і визначити позицію для своєї пропозиції,

адекватної ринковим сегментам. Важливими є не тільки «об'єктивні» властивості предмета або послуги, але також у першу чергу ознаки пропозиції, які сприймаються з боку споживачів суб'єктивно. Можна говорити про ідеальне представлення «інтегрованого маркетингу» тільки в тому разі, якщо всі відділи, що здійснюють вплив на виробничу діяльність (розроблення, виготовлення і збут) усередині фірми, керуються у своїх діях задоволеністю покупців як найвищим можливим критерієм.

Чинниками успіху концепції маркетингу є:

— порівняно високий стандарт життєвого рівня, який відображається на характері запитів і очікувань покупців;

— явно виражена диференціація запитів і потреб покупців при динамічному розвитку форм виконання;

— володіння набором інструментів дослідження ринку фірмою, щоб своєчасно розпізнавати тенденції й структурні зміни в характері попиту покупців;

— готовність і спроможність реагувати та відповідати технологічною гнучкістю й організаційним пристосуванням до змін ринку, якщо виявляється нова тенденція.

Джерела небезпеки. При дотриманні цієї концепції джерела небезпеки закладені в можливості її надмірного перебільшення в ході реалізації. Перебільшення можуть відбутися внаслідок неправильного розуміння збутом своєї ролі як само собою зрозумілої послуги, зокрема тоді, коли продавці відчують себе в основному агентами для передачі на фірму запитів покупців і нехтують своїми завданнями продавців і компетентних експертів її продукції.

Екстенсивне роздроблення ринку і велика диференціація асортименту можуть призвести до великих витрат і краху. При сильній сегментації можуть виникнути напружені ситуації і неузгодженість у ціноутворенні для асортименту пропозиції. Така ситуація можлива, наприклад, коли при незначних відмінностях між товарами або послугами будуть закладені надмірно значні відмінності у вартості або ж якщо при задоволенні запитів покупців виникнуть побічні ефекти, шкідливі для навколишнього середовища і неприйнятні для громадськості.

Концепція соціально-етичного маркетингу. При соціально-етичній концепції маркетингу йдеться про розширення класичної концепції маркетингу. На доповнення до задоволення індивідуальних потреб і бажань клієнтів у цьому випадку прагнуть зберегти й поліпшити якісний життєвий рівень суспільства (рис. 1.11).

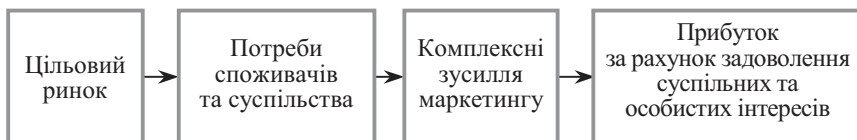


Рис. 1.11. Схема реалізації концепції соціально-етичного маркетингу

Відомості про покупців. Основні поняття про клієнтів збігаються з такими самими поняттями класичної концепції маркетингу. Але все ж таки виробникам потрібно розуміти, що з точки зору попиту виникають суперечності між індивідуальними і колективними інтересами. Ці суперечності можуть виникати через різні критерії прийняття рішень по короткостроковій або довгостроковій, а також індивідуальній або колективній максимізації вигод. При цьому виходять з того, що поведінка споживача зовсім не обов'язково відповідає його довгостроковому або колективному благу. Тому виробник повинен, урахувавши інтереси суспільства, прагнути до довгострокового і колективного благополуччя. Соціально-етична поведінка підприємців, направлена на досягнення цих цілей, має як моральну, так і філософську сторони. З такою поведінкою пов'язана упевненість у виявленні сьогоденні соціальної свідомості, що в подальшому призведе до відшкодування збитків споживачами.

Розглянуті способи здійснення умов успіху і безпеки для традиційної концепції маркетингу годяться також і для концепції соціально-етичного маркетингу. Але при цьому необхідно враховувати і звернути увагу ось на що:

Умови реалізації. При реалізації цієї концепції у виробничій програмі потрібно виділяти й постійно втілювати в життя заходи, які мають соціальне значення і вплив на навколишнє середовище. Дуже важливим є також «внутрішня окупність» таких заходів, завдяки якій співробітники фірми могли б ототожнювати себе з цією концепцією.

Чинники успіху. До чинників успіху належать можливість клієнтів розпізнавати відповідні підприємницькі прагнення, щоб домогтися купівельних переваг, і позитивна реакція громадськості на соціальні досягнення (або негативна — на поліпшення). Можна виходити з того, що необхідна декотра критична маса соціально-етичних дій, аби надати бажаний імідж фірмі в цілому. Розрізнені ж заходи розглядаються часто з погляду клієнтів швидше як виправдувальні або залишаються без уваги.

Джерела небезпеки. Істотним джерелом небезпеки при використуванні цієї концепції є те, що в багатьох випадках інтереси клієнтів, суспільства та фірми, котра пропонує свої послуги, стикаються, а для їх узгодження ухвалюються компромісні рішення, які виявляються незадовільними для всіх учасників. Так, наприклад, не вдалося ще в багатьох випадках виробити такі упаковки продуктів харчування, які б відповідали одночасно різним вимогам:

— з боку клієнта потрібна зручність користування, відповідний дизайн і хороше збереження вмісту;

— у центрі уваги із соціального боку перебуває запобігання негативному впливу на навколишнє середовище при виготовленні та знищенні після споживання;

— з боку виробників і торгівлі центральне значення має дешевизна виготовлення, хороше збереження при транспортуванні.

Дискусія, що триває, про упаковку напоїв (скляна, пластикова, металева або паперова; посудини, пляшки одноразові або ж із заставною вартістю) добре ілюструють цю проблему. Проте це не свідчить проти концепції соціально-етичного маркетингу, а прояснює існуючі при цьому вимоги і шанси, які може відкрити для себе підприємство. Законодавчі заходи не повинні бути єдиною причиною соціально-етичних і не шкідливих для навколишнього середовища дій. Досить часто можна за допомогою соціально-етичного маркетингу справді досягти переваг у конкурентній боротьбі, і це необхідно підкреслити.

Концепція маркетингу взаємодії.

У цій концепції в центрі інтересів фірми перебувають відносини (комунікації) з покупцем та іншими учасниками процесу купівлі-продажу, а також готовність фірми підтримувати ефективну взаємодію із суб'єктами ринку як головний чинник безперервності ринкових відносин з цільовим покупцем (рис. 1.12).

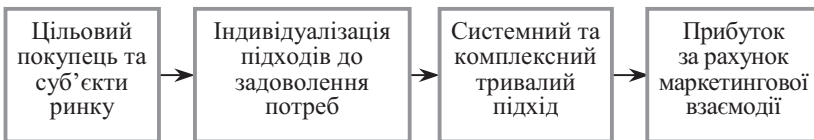


Рис. 1.12. Концепція маркетингової взаємодії

В умовах стандартизації продуктів і уніфікації послуг єдиним способом утримати споживача є індивідуалізація відносин з ним, що є можливим на основі розвитку довгострокових взаємодій пар-

тнерів. При реалізації виробничих програм фірма повинна прагнути до довгострокової взаємодії з партнерами, до індивідуалізації відносин зі споживачами. Відносини, як продукт ефективної взаємодії, стають головним об'єктом управління, що забезпечує ринковий успіх. До основних чинників успіху можна зарахувати:

1) зростання диференціації запитів і потреб покупців в умовах стандартизації й уніфікації продуктів і послуг;

2) спроможність фірми до створення й підтримки ефективних комунікацій;

3) володіння персоналом фірми набором інструментів дослідження поведінки споживача й реалізації ефективної комунікаційної політики;

4) позитивний імідж фірми.

При реалізації цієї концепції джерелами небезпеки можуть бути неспроможність фірми повернути інтерес до продукту або неприйняття покупцем обіцянок фірми в процесі спілкування, а також незадоволеність товаром при використанні.

1.5. Основні етапи процесу маркетингового управління фірмою

Кожна фірма зацікавлена в ефективному управлінні своєю маркетинговою діяльністю. Для здійснення цієї мети їй необхідно: по-перше, проведення аналізу ринкових можливостей; по-друге, відбирання цільових ринків; по-третє, розроблення комплексу маркетингу; по-четверте, здійснення маркетингових заходів. Об'єднання перелічених пунктів і характеризує процес управління маркетингом.

Аналіз ринкових можливостей передбачає оцінку будь-якої можливості з точки зору її відповідності цілям і наявним ресурсам фірми; ретельну оцінку поточного й майбутнього попиту, що відображає привабливість можливості ринку, що відкривається. Як правило, аналіз ринкових можливостей включає 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 включає 4 складові:

1) *глибше впровадження на ринок*, тобто фірма повинна збільшити обсяг продажу вже конкретно існуючого товару, не змінюючи ні сам товар, ні групу споживачів, яким він реалізується. Заходами збільшення обсягу продажу можуть служити збільшення витрат на рекламу, зниження ціни товару, залучення більшої кількості торгових установ для розповсюдження товару;

2) *розширення меж ринку*, що означає пошук нових ринків збуту для вже існуючого товару;

3) *розроблення товару*, що означає продаж колишній групі споживачів нових товарів або різних модифікацій уже існуючого з новим набором споживацьких властивостей;

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

Що ж до оцінки маркетингових можливостей, то головним завданням тут є визначення найбільш відповідної для фірми можливості. Маркетингова можливість фірми є низкою маркетингових заходів, направлених на досягнення конкретною фірмою конкурентної переваги. При оцінці маркетингових можливостей потрібно враховувати мету і ресурси фірми.

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

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

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

3) *відбір цільових сегментів ринку*. В цьому випадку можливі такі напрями діяльності фірми:

- обслуговування лише одного сегмента ринку;
- задоволення якоїсь однієї купівельної потреби;
- орієнтування на групу споживачів;
- обслуговування кількох сегментів ринку, не пов'язаних між собою;

— виробництво всього асортименту товарів для забезпечення ними всіх сегментів ринку (охоплення всього ринку).

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

Розроблення комплексу маркетингу. З метою отримання бажаної реакції у відповідь з боку конкретної групи споживачів, тобто для здійснення впливу на попит свого товару, фірма використовує сукупність змінних чинників маркетингу, які можна контролювати. Іншими словами, цей набір чинників є комплексом маркетингу. Такими чинниками є товар, ціна, методи розповсюдження і стимулювання.

Втілення в життя маркетингових заходів. До маркетингових заходів прийнято зараховувати такі допоміжні засоби і способи управління маркетингом:

1) *Маркетингова інформаційна система* — це постійно діюча в структурі управління фірми система взаємозв'язку людей, обладнання і методичних способів, призначена для збирання, класифікації, аналізу, оцінки та розповсюдження актуальної, своєчасної й точної інформації для використання її з метою вдосконалення планування, втілення в життя і контролю над реалізацією маркетингових заходів.

Інформація збирається і систематизується за допомогою п'яти функціональних систем:

- системи внутрішньої звітності;
- системи збирання зовнішньої поточної маркетингової інформації;
- системи маркетингових досліджень;
- системи аналізу маркетингової інформації;
- системи моделювання маркетингових ситуацій.

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

2) *Система планування маркетингу.* Система планування тісно пов'язана з системою стратегічного планування на підприємстві. Система стратегічного планування має на меті впевнитися в тому, що фірма знаходить і розвиває сильні виробництва й скорочує або згорає слабкі. Іншими словами, вона дає змогу виявити товари, що мають найбільший потенціал зростання продажу. Розробку планів для кожного окремого виробництва, товару або товарної марки фірми визначають як планування маркетингу. Планування маркетингу передбачає розроблення двох планів: одного на визначений період часу (декілька років), де повинні бути зазначені основні чинники, які здійснюватимуть вплив на ринок даного товару, цілі на певний період, «основні стратегічні способи завоювання для марки наміченої частки ринку й отримання намічених прибутків». Такий план має назву перспективного. Інший план — річний план маркетингу фірми на перший рік виконання перспективного плану фірми. Тут відображається поточна маркетингова ситуація, стратегія маркетингу на рік, визначаються існуючі загрози і можливості товару, для якого розробляється план маркетингу.

3) *Система організації служби маркетингу.* У практиці фірм, які працюють у ринкових умовах, склалися декілька типів організації маркетингу:

- функціональна;
- орієнтована на товар;
- орієнтована на ринок.

Проектування організаційних структур управління маркетингом є діяльністю з розроблення і вбудовування таких структур у систему управління фірмою. Особливості виробничої діяльності, відмінність виробничих потенціалів, відмінність у розмірах і структурі споживаних ресурсів, обсягах і номенклатурі виробництва та характеристиках ринків, на яких працюють ті чи інші фірми, зумовлюють індивідуальний підхід до розроблення організаційно-функціональних систем управління маркетингом.

4) *Система контролю маркетингової діяльності* є останньою фазою маркетингового управління і спрямована на врахування зворотних зв'язків у діяльності служби маркетингу й охоплює функції не тільки діагностики, а й аналізу. Контроль маркетингової діяльності є інструментом для оцінки виконання маркетингової концепції фірми в частині постановки і реалізації цілей, а також сприяє адаптації маркетингових політик фірми до зміни чинників навколишнього середовища. Результатом контролю маркетингової діяльності є коригування планів маркетингу і поведін-

ки на ринку фірми в цілому. Тому вже на стадії планування маркетингу необхідно передбачати можливі заходи щодо контролю маркетингової діяльності фірми.

Таким чином, процес маркетингового управління фірмою включає низку специфічних процедур, спрямованих на управління попитом цільових покупців, обслуговування і комплексне задоволення потреб яких є метою її маркетингової діяльності.

1.6. Тенденції еволюції маркетингового управління при переході до інформаційної цивілізації

Справжній етап розвитку процвітаючих в економічних відносинах країн характеризується переходом від так званої індустріальної економіки до сервісної. Це пов'язано з підвищенням значущості сфери послуг, перетворенням її на рушійну силу господарювання.

Цей процес потребує:

- 1) істотного перегляду стратегії маркетингу;
- 2) зміни способу мислення керівників підприємств і державних діячів.

У чому суть зазначеного процесу? Для досягнення успіху потрібні новий менеджмент, інші спроможності, організаційні форми.

Які основні відмінності сервісної та індустріальної економік? Ці відмінності представлено в табл. 1.2.

Таким чином, у сервісній економіці головним фактором, що визначає успіх, є спроможність задовольняти запити споживача. Цей факт призводить до ряду наслідків для маркетингу. У чому їх суть?

1) Попит на послуги, а також на системи, котрі включають послуги й нематеріальні предмети, зростає навіть при стагнації матеріального виробництва. Функція використання приносить споживачеві більше задоволення, ніж факт володіння товаром (тобто зростає популярність таких послуг, як оренда, лізинг і т. п.). Відбувається посилення ролі невідчутних атрибутів (комфорту, уваги, доброзичливості тощо).

2) Орієнтація на запити клієнта вимагає хорошого розуміння системи його цінностей. Діагностика і здатність ідентифікувати бажані для споживача цінності мають важливе значення для споживачів. При цьому продавець стає певною мірою консультантом.

Таблиця 1.2

ХАРАКТЕРНІ ОСОБЛИВОСТІ СЕРВІСНОЇ ТА ІНДУСТРІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІК

Індустріальна економіка	Сервісна економіка
1. Мета	
Максимізація випуску продукції	Прагнення підвищити ефект корисності. (Тут підвищується значення маркетингу як чинника, який визначає успіх підприємства)
2. Поняття корисності	
Ототожнюється з матеріальною продукцією	Ототожнюється з характером використання і ступенем вдосконалення систем, які об'єднують матеріальний продукт і відповідні послуги
3. Якість	
Синонім поняття «добре робити свою справу»	Установлення інтерактивних (діалогових або комунікативних) зв'язків зі споживачем для максимізації ступеня його задоволеності
4. Основні технології	
Пов'язані з перетворенням сировини на готову продукцію	Пов'язані з функціонуванням матеріально-сервісних систем
5. Стиль менеджменту	
Має «механічний» і навіть «воєнізований» характер через надмірну впорядкованість та ієрархічність організації	Відрізняється гнучкістю, «біологічністю» (кожна клітина мозку виконує роль носія всієї сукупності інформації), високою оперативністю. Ключові елементи менеджменту — швидкість прийняття рішень, гнучкість, мережева організація, відкритість і свобода маневру

3) Послуга клієнтурі для всіх службовців організації перетворюється на внутрішню потребу і природний спосіб дії.

4) Досвід і здібності службовців стають основним інструментом стратегії орієнтації на споживача. При цьому потрібно відзначити той факт, що організаційна гнучкість і ефективні системи мотивації є базовим елементом цієї стратегії.

Усі названі вище чинники викликають необхідність проведення на фірмах організаційних змін і, зокрема, впровадження мережевої структури і мережевої культури в цілому. Така організаційна побудова у вигляді мережі припускає таке:

- безперешкодні дії персоналу щодо реалізації цілей;
- здійснення стимулювання розвитку горизонтальних зв'язків на відміну від централізованого управління;

- поєднання вузької спеціалізації з широкою компетенцією;
- сприяння підвищенню ефективності управління на основі зв'язків підприємства з партнерами і конкурентами, коли на перший план виходять тимчасово встановлювані зв'язки (тобто комунікації) і контроль за проектами, а не принципи постійності в них (зв'язках) і функціонального контролю.

Розглянемо тепер, які особливості в діяльності фірми властиві «сервісній» економіці при вирішенні маркетингових стратегій.

1. Перехід від «продажу рішень» до «продажу результатів» і гарантій, тобто виконання кінцевої мети споживача з наданням йому певної гарантії. Це обумовлюється такими обставинами:

- необхідністю диференціації послуг для підвищення конкурентоспроможності;

- зростанням вразливості матеріально-сервісних систем, які продаються, через збільшення складності і розмірів, що потребує надання гарантій з боку виробника послуг;

- прагненням громадськості примусити підприємства «інтернаціоналізувати» (тобто зробити внутрішньою справою) екологічні витрати, які спричиняються процесом виробництва та використання матеріальних благ і послуг. У цьому випадку доводиться майбутні витрати з утилізації використаного продукту або його переробки закладати в ціну з продажу, стимулювати застосування екологічно чистих технологій у виробництві тощо.

Таким чином, при «продажу результату» (тобто реалізації мети сервісної економіки) ціноутворення набуває рис розрахунку розміру страхової винагороди, коли розрахунки базуються на оцінках вірогідності майбутніх витрат, пов'язаних з використанням продукту або послуг.

2. Прозорість виробничого процесу і продаж «відкритих» систем. Це означає, що споживач у сервісній економіці звертає увагу на параметри не лише продукту, а й процесу його виготовлення. Покупці при цьому вимагають і вважають за краще:

- екологічної чистоти виробництва;
- етичності поведінки фінансових установ;
- зрозумілості стосовно походження деяких видів сировини;
- відкритості систем, коли покупець, наприклад, не буде постійно прив'язаний до певного типу обладнання або програмного забезпечення й збереже повну свободу маневру і вибору. Особливо очевидно є перспективність таких систем у галузі маркетингу комп'ютерних систем. Це стосується також і сфери консалтингових послуг тощо.

3. Дерегламентация, технологічний процес і глобалізація. Тривалий час підприємства сфери послуг були захищені від конкуренції. Цьому сприяло монопольне становище держави в певних галузях, різні бар'єри на шляху включення нових виробників до цієї сфери (бюрократизм, закритість окремих систем і т. п.), низький ступінь інтернаціоналізації. Тепер ситуація змінилася під впливом відвертості, нових технологій, дерегламентації сфери послуг і загальної тенденції до її глобалізації.

Прикладом може служити діяльність фірми Swissair, яка на початку 90-х років ХХ ст., прагнучи утримати свої позиції на авіатранспортному ринку, спробувала скоротити витрати, перемістивши багато сервісних операцій за кордон. У результаті деякі адміністративні функції (бухгалтерія і обробка даних) виявилися розміщеними в Індії, технічні служби — в Ірландії.

Необхідно при цьому зазначити, що технологічний чинник виконує вирішальну роль у секторах сфери послуг, пов'язаних з телекомунікаціями (особливо посилення його відбувається в таких сферах, як готельне господарство, освіта, роздрібна торгівля).

Розвиток технологій, специфічних для певних галузей, впливає на маркетингову стратегію. Наприклад, у роздрібній торгівлі змінюються умови в результаті налагодження системи відносин з покупцями за допомогою впровадження діалогу через телевізійні автомати і т.п. Крім того, технологічні зрушення створюють основу активності; стимулюють формування глобальних мереж і відносин партнерства; ведуть до підвищення мобільності робочих місць; викликають зниження вартості послуг; сприяють глобалізації угод, що укладаються. У зв'язку з цим фірми намагаються укріпити позиції шляхом злиття, придбання діючих підприємств, розвитку нових форм кооперації.

Особливістю розвитку підприємств Японії на відміну від Західної Європи через специфічні умови соціальної, культурної, державної політики є орієнтація їх на так звану стратегію змішаного маркетингу. Орієнтація ця обумовлена, перш за все, такими чинниками, як :

- співробітництво між промисловістю й урядом;
- промислова атмосфера;
- випуск товарів, орієнтованих на світовий ринок.

Розглянемо особливості впливу зазначених чинників на формування стратегій і організацію маркетингу.

Співробітництво між промисловістю й урядом означає, що в їхній діяльності виявляється тісний зв'язок і взаємні інтереси. За-

вдання й інтереси японських фірм спрямовані на національні інтереси й співробітництво з урядом.

Це стало результатом японського досвіду в ранній період індустріалізації, коли уряд був змушений заохочувати розвиток сучасної промисловості, щоб Японія могла конкурувати з Заходом. При цьому уряд Японії дозволив імпортувати нові технології, особливо ті, які повинні зіграти стратегічну роль у майбутньому розвитку японської промисловості. До них належать дві групи:

1) стратегічно важливі галузі (літакобудування, виробництво вибухових речовин, ядерна енергетика, космос, обчислювальна техніка тощо);

2) просто важливі галузі (комп'ютери нових поколінь, лазерна і пов'язана з нею техніка, нові матеріали, металокераміка, безртутний електроліз солоної води, підводний видобуток нафти, штучна шкіра).

Усі ці галузі підтримуються державою з позиції можливостей імпорту продукції і технологій.

У промисловій атмосфері домінує конкуренція в дусі співпраці. При цьому атмосфера має в такому випадку двоякий характер.

По-перше, японські компанії в окремих секторах промисловості ведуть непримиренну конкурентну боротьбу один з одним, причому деколи вона має жорсткий характер за принципом: якщо компанія зможе вижити на внутрішньому ринку, то їх зростання і виживання на зарубіжних ринках пройнуть легко.

По-друге, між компаніями має місце і співпраця. Це виявляється тоді, коли промисловість у цілому намагається вирішити свої проблеми і веде переговори з урядом, чутливо реагуючи на коливання попиту і впливу антитрестових законів. Наприклад, асоціація японської фармацевтичної промисловості (об'єднує 78 компаній) прийняла до виконання розпорядження влади про припинення політики підтримки мінімального рівня цін на ліки, які продаються лікарям і лікарням. Стратегія визначення цін була визнана як несправедлива ділова практика, що завдає збитків суспільному добробуту.

Виробництво товарів, орієнтованих на світовий ринок, передбачає, що японський імідж зарубіжних технологій на ранніх етапах життєвого циклу товару може стати надзвичайно вигідним при подальшому експорті товару. Особливість багатьох японських фірм полягає у тому, що вони в разі імпорту технології починають виробництво товарів тільки з метою експорту, не продаючи їх у себе в країні. При цьому вони вивчають зарубіжний досвід, і такий підхід дає змогу випускати конкурентоспро-

можний товар нової марки як для внутрішнього, так і для зовнішнього ринку.

З урахуванням розглянутих чинників формуються і розробляються японські концепції маркетингу, оскільки в основі дії чинників на концепції маркетингу лежить своєрідний вияв економічної культури.

Розглянемо особливості відповідних концепцій з позиції цього аспекту (економічної культури).

У японському варіанті економічної культури, орієнтованої на споживача, концепція маркетингу є не що інше, як урахування бажань споживача, спільність відчуттів зі споживачем і задоволення їх на такому самому рівні, як сам виробник задовольняв би свої власні бажання. В американському ж варіанті акцент робиться на стратегічному аспекті, тобто визначенні потреби покупця для досягнення організаційних цілей. Іншими словами, японський варіант розглядає смаки і бажання покупця як природжені риси, які треба задовольнити без розмірковувань, а в американському маркетингу основне завдання — умовляння й переконання потенційного покупця (японське гасло — «нехай за себе говорять товари і послуги», американський — «нехай говорять продавці»).

Разом з тим зазначені вище обставини не свідчать про такий факт, як захищеність споживача. Мають місце випадки, коли обмежуються інтереси споживачів у результаті неправильних дій якої-небудь компанії.

Японії, на відміну від Заходу, властиві добре розвинена система маркетингу відносно вивчення попиту споживача (його потреби сприймаються і задовольняються через високоякісні товари та послуги) і вдосконалення захисту споживача через законодавчу базу.

Значні особливості в японських компаніях становлять функції маркетингу і статус підрозділів маркетингу. Вони відрізняються залежно від профілю діяльності компанії й галузі промисловості. Так, наприклад, у технологічних та інженерних компаніях у промисловості головну роль виконує виробничий та інженерний відділи. Тут роль маркетингу не така значна. У той же час у промислових компаніях, чії товари до певної міри стандартизовані (а отже, конкурують), підрозділи маркетингу також важливі, як і інші функціональні підрозділи. Це такі галузі, як текстильна, харчова, хімічна, сталеливарна та ін. Загалом підрозділи маркетингу мають вищий статус в обслуговуючих галузях промисловості, ніж у галузях матеріального виробництва.

У японських фірмах за останні роки виявилися два напрямки організаційного розвитку відділів: з чітко розмежованою та інтегрованою стратегією маркетингу. У підвідділах триває розподіл праці в різних видах діяльності з маркетингу, і за кожним з них закріплюються обов'язки. Тут варто зазначити, що серед усіх підвідділів підрозділ зі збуту — єдиний, який прямо пов'язаний з організаційною ієрархією.

Відмінності обов'язків лінійного й апаратного підвідділів мають велике значення для їх керівників. Так, зокрема, керівник, на якого покладені лінійні функції, прагне залишитися при них і отримати підвищення у верхній ешелон керівництва через виконання лінійних функцій. Керівник, який здійснює апаратні функції, прагне залишитися при виконанні тієї ж апаратної функції впродовж тривалого періоду, що може служити перешкодою до підвищення по службі. У цьому одна з причин того, що керівники іноді не проявляють старанності у виконанні апаратних обов'язків.

Другий тип структури, що відповідає інтегрованій стратегії маркетингу, становить процес передачі частини апаратних функцій і пов'язаних з ними підрозділів іншим підрозділам компанії.

Наприклад, підвідділи, що виконують спеціалізовані функції, з їх зростанням можуть виявитися некерованими і влитися в інші підрозділи (підвідділ планування випуску виробів може утворити спільний підрозділ з виробничо-інженерними службами, який діятиме незалежно).

Будь-яка організація (фірма, компанія тощо), будучи частиною однієї чи більше цілеспрямованих систем, сама є цілеспрямованою системою, частини якої — люди — мають власні цілі. Цілком очевидно, що якість функціонування, ефективність організації залежить від характеру впливу на неї людей — її елементів і систем, частиною яких вона є. Отже, в управлінні організацією можна виділити ряд відносно незалежних рівнів відповідальності за досягнення цілей керованої системи (організації); цілей людей, які є елементами цієї системи, членами організації; цілей мегасистеми, до якої входить організація.

Ефективне управління за наявності конфліктів цілей різного рівня вимагає чіткого уявлення про функції організації відносно до своїх частин і системи, частиною якої вона є, а також власних цілей. Досягнення максимальної узгодженості дій членів організації є необхідною умовою ефективного управління. Використовувані керівником для цього засоби можуть широко варіюватися залежно від культури цієї організації в цілому, а також зокрема прийнятої відповідності з нею стилю управління.

Модель управління роботою організації має фокусувати свою увагу на трьох головних моментах: правилах, владі і цінностях, що розподіляються. Разом з тим потрібно зазначити, що кожна конкретна організація користується, як правило, не одним яким-небудь інструментом, а їх поєднанням (різним у конкурентних організаціях) для досягнення гарантії того, щоб працівники виконували ефективно та якісно покладені на них обов'язки.

Який у цьому випадку взаємозв'язок діяльності організації з її культурою й яким чином виміряти й відповідно підвищити ефективність організаційної культури? Тут відразу необхідно зазначити, що є можливість формування її у напрямку до ефективного ідеалу. Разом з тим модель управління діяльністю дає змогу керівникам (менеджерам) перейти до ефективних методів змін. У цьому випадку процес формування культури є перевіркою відповідності організаційної культури.

Що потрібно розуміти під відповідністю організаційної культури? Узагальнюючу відповідь на це запитання, з нашої точки зору, дає Янц Т., який вважає, що відповідність організаційної культури передбачає ситуацію, коли всі члени організації знають, що потрібно робити; володіють професійною підготовкою і здатностями робити те, що необхідно; хочуть робити те, що потрібно для організації, щоб досягнути поставлених цілей.

Для досягнення відповідності будь-яка діюча програма (фізична або культурна) повинна включати три вирішальні компоненти.

1. Мета. Це означає, що члени кожної організації повинні виробляти своє бачення «відповідності організаційної культури». Головна мета «перевірки відповідності» — це створення такої організаційної культури, якій віддається перевага конкретною організацією.

2. Критерій. Відомо, що кожне прийняте рішення визначає і перевизначає культуру організації. При цьому, як показує закордонна практика, організація ретельно обчислює свої прибутки і витрати. «Перевірка відповідності» поширює таке вимірювання і на культуру організації, використовуючи науково розроблений і зважений індекс, який за допомогою цифр показує бажану й існуючу культуру організації. У цьому випадку використовується, як правило, кореляційний метод, за допомогою якого визначається й індекс культури, котрий оцінює владу, правила і цінності в єдиному показнику. Результати здійснюваних досліджень представляються в матричній формі, яка наочно демонструє зазначену відповідність.

3. Практика. У практичній діяльності ідеї (новини) менеджерів і підприємців не завжди можуть бути досягнуті швидко, наприклад, у поточному фінансовому році лише в небагатьох організаціях, як показує практика, бажана мета і відповідність культури організації можуть бути досягнуті за один рік. Проте менеджери і підприємці, котрі стали на шлях, визначений як «цілі — критерії — практика», можуть у остаточному підсумку домогтися бажаного результату.

На закінчення необхідно зазначити, що розуміння головної мети як створення середовища, в якому працівники захочуть робити те, що потрібно робити, логічно призводить до таких керівних принципів для «перевірки відповідності культури»:

1. Для того, щоб члени організації захотіли змінитися, вони повинні самі взяти участь у визначенні розриву між існуючою й наміченою організаційною культурою.

2. Щоб члени організації схвалили серію заходів, спрямованих на досягнення цілей організаційної культури, вони повинні брати участь у визначенні і обговоренні цих заходів.

3. Існуючі групи при першому повідомленні повинні проявити глибоке колективне розуміння того, що повинно бути зроблено, щоб змінити поведінку цієї групи від існуючого до запланованого рівня.

4. Для закріплення початкових змін має бути переглянута вся система управління діяльністю організації у такий спосіб, щоб вона відображала цінності, які виникають у членів організації.

2.1. Роль інформації в маркетинговому управлінні

Здійснення маркетингової діяльності базується на використанні різноманітної інформації, необхідної для прийняття ефективних управлінських рішень. Вважається, що «рецепт для хорошого вирішення — 90 % інформації й 10 % натхнення».

Інформація трактується як міра усунення невизначеності про який-небудь факт або явище і представляється як сукупність відомостей, які виступають об'єктом передачі, зберігання й оброблення.

Інформація має різні форми подання, найчастіше — це друкарський текст, документи, графіки і таблиці.

Інформація в системі маркетингового управління підприємства має ключове значення, оскільки будь-яка маркетингова діяльність базується на знанні конкретної ситуації, що склалася на ринку. Більшість маркетингових досліджень і заходів самі по собі є інформаційними. Наприклад, вивчення конкурентного попиту на товари, дослідження ринків збуту, врахування вимог споживачів до характеристик продукту. Виконання цих заходів потребує первинних знань про об'єкт діяльності, а сам процес реалізації породжує нові дані, необхідні для встановлення зворотного зв'язку з об'єктом з метою коригування поточних впливів і розроблення майбутніх маркетингових програм.

Прикладом тут може служити завдання організації щодо просування товару на новий ринок збуту, вирішенню якого передують ретельне вивчення попиту на пропонований вид продукції, оцінка купівельної спроможності споживачів, аналіз діяльності на ринку фірм-конкурентів тощо.

Відсутність необхідної маркетингової інформації, використання неточних або неактуальних даних можуть стати причиною економічних прорахунків.

Мета використання маркетингової інформації полягає в зменшенні невизначеності в процесі прийняття управлінських рішень.

Це потребує збирання, передачі, зберігання, обробки і видачі значних обсягів різноманітної за характером інформації. Тому маркетингову діяльність потрібно розглядати як частину об'єктивно існуючого і постійно функціонуючого інформаційного процесу.

Інформаційне забезпечення — це процес задоволення потреб конкретних користувачів в інформації, що ґрунтується на застосуванні спеціальних методів і засобів її отримання, оброблення, накопичення і видачі в зручному для використання вигляді.

Сукупність інформації, необхідної для виконання маркетингових заходів, називають зазвичай системою маркетингової інформації (СМІ). Її формування і функціонування спирається на систему інформаційного забезпечення маркетингу.

Як правило, розвинена СМІ включає такі підсистеми: внутрішньої інформації, зовнішньої та інформації маркетингових досліджень.

Система внутрішньої інформації містить сукупність даних, які виникають на підприємстві (фірмі) у формі бухгалтерської і статистичної звітності, оперативної й поточної виробничої та науково-технічної інформації.

Система зовнішньої інформації об'єднує відомості про стан зовнішнього середовища підприємства, ринку та його інфраструктури, поведінку покупців і постачальників, дії конкурентів, заходи державного регулювання ринкових механізмів тощо. Ці дані зосереджені в публікованих періодичних і спеціальних виданнях, статистичних збірниках, кон'юнктурних оглядах комерційних дослідницьких організацій. Вони збираються також фахівцями з маркетингу на основі відвідувань виставок і конференцій, проведення переговорів і ділових зустрічей.

Система інформації маркетингових досліджень базується на інформації, котру отримують у результаті проведення досліджень конкретних напрямків маркетингової діяльності, таких як аналіз параметрів ринку і його освоєння конкурентами, вивчення тенденцій ділової активності партнерів, політики цін і способів просування товарів, реакцій на нові товари, а також короткострокове і довгострокове прогнозування обсягів реалізації товарів. Маркетингові дослідження можуть проводитися власною спеціалізованою службою підприємства (фірми) або відповідними комерційними організаціями, що спеціалізуються на наданні послуг у галузі маркетингових досліджень.

Внутрішня, зовнішня і дослідницька маркетингова інформація може мати різний характер залежно від періодичності виникнення, призначення, відношення до обробки і т. п.

За періодичністю або стабільністю виникнення маркетингову інформацію підрозділяють на постійну, змінну та епізодичну.

Постійна інформація відображає постійні, тобто тривалий час незмінні показники маркетингового середовища.

Змінна інформація показує фактичні кількісні та якісні характеристики функціонування об'єктів маркетингу.

Епізодична інформація формується в міру необхідності, наприклад, коли потрібно отримати додаткові дані про нового конкурента для оцінки можливої зміни ціни товару, що продається.

За призначенням маркетингову інформацію поділяють на: довідкову, рекомендаційну, нормативну, сигнальну і регулюючу.

Довідкова інформація має ознайомлювальний, допоміжний характер, відображає порівняно стабільні ознаки об'єктів маркетингу і представляється у вигляді системи довідників по фірмах, техніко-експлуатаційних характеристиках продукції, цінах, тарифах тощо.

Рекомендаційна інформація формується в результаті спеціальних маркетингових досліджень або на основі аналізу даних, що наводяться в друкованих виданнях і комерційних базах даних. Вона містить прогнози продажу продукції, пріоритети вибору цільових ринків, агентів-посередників, фірм-постачальників сировини і подібне.

Нормативна інформація формується в основному у виробничій сфері й включає норми і нормативи різних елементів виробництва, а також нормативні законодавчі акти.

Сигнальна інформація виникає зазвичай у ході появи відхилень фактичної поведінки об'єктів маркетингового середовища від запланованої.

Після встановлення причин відхилень з метою їх усунення вживаються відповідні заходи, котрі відображають у регулюючій інформації.

Істотне значення надається класифікації маркетингової інформації стосовно обробки. При цьому маркетингові дані підрозділяються на первинні, вторинні й похідні.

Первинні дані — це тільки-но отримана інформація для вирішення конкретної досліджуваної проблеми або питання.

Вторинна інформація містить дані, зібрані раніше для цілей, відмінних від пов'язаних з вирішенням досліджуваної проблеми.

Похідна інформація є результатом первинної, вторинної або іншої похідної інформації з метою формування інформації, орієнтованої на вирішення поставленого завдання. Вона може формуватися у вигляді логічних висновків і умовиводів.

Переваги і недоліки первинної та вторинної інформації полягають ось у чому.

Первинні дані мають такі принципові переваги:

— їх збирають відповідно до точних цілей певного дослідницького завдання;

— методологія збирання даних контролюється й відома компанії;

— усі результати доступні для компанії, яка може забезпечити їхню конфіденційність для конкурентів;

— немає суперечливих даних із різних джерел;

— надійність може бути визначена (за бажання);

— якщо вторинна інформація не дає відповіді на всі запитання, то збирання й аналіз первинних даних — це єдиний спосіб отримати необхідні відомості.

Недоліки первинних даних полягають у такому:

— збирання первинних даних може зайняти багато часу (наприклад, щоб забезпечити необхідну точність результатів пробного маркетингу, може знадобитися більше шести місяців);

— можуть бути потрібними великі витрати на їх отримання;

— деякі види інформації не можуть бути отримані (наприклад, дані перепису);

— підхід компанії може мати обмежений характер;

— фірма може бути не спроможною збирати первинні дані.

Вторинна інформація має такі загальні переваги:

— багато її видів є недорогими, оскільки не потрібне збирання нових даних (це стосується, зокрема, матеріалів фірм, галузевих публікацій, урядових видань, періодичної преси тощо);

— інформація зазвичай збирається швидко (матеріали фірм, галузеві й урядові видання, монографії, періодичні публікації, що зберігаються в бібліотеках, можуть бути зібрані й проаналізовані практично негайно, тоді як для отримання первинних даних може знадобитися декілька місяців);

— часто існує кілька джерел інформації;

— джерела інформації (наприклад урядові) можуть містити дані, котрі фірма не може сама отримати;

— інформація, зібрана з незалежних джерел, як правило, є вельми достовірною;

— вона допомагає в ситуаціях, коли потрібен попередній аналіз.

Вторинна інформація має й ряд загальних недоліків:

— наявна інформація може не підходити для цілей дослідження, що проводиться, через свою неповноту, дуже загальний характер і т. д. (це пояснюється тим, що вона спочатку збиралася

для інших цілей. Наприклад, одиниці вимірювання можуть відрізнятися від тих, що були потрібні, фірмі можуть бути необхідні регіональні або місцеві дані, тоді як вторинна інформація може носити більш узагальнений характер або ж дані по галузевому збуту не розподілені за віковими групами, рівнями прибутків);

— вторинна інформація може бути старою або застарілою (унаслідок того, що інформація збиралася раніше для інших цілей, вона вже може втратити термін своєї «цінності»); статистичні дані, зібрані кілька років тому, і висновки з них уже можуть бути недостовірними);

— методологія, що лежала в основі збирання даних (наприклад, розмір вибірки, термін виконання дослідження), може бути невідомою;

— можуть публікуватися не всі результати дослідження (частіше пов'язано з небажанням надати інформацію конкурентам);

— можуть існувати суперечливі дані;

— оскільки багато дослідницьких проектів не можуть бути повторені, надійність інформації не завжди відома.

Існують два основні види вторинної інформації: внутрішня й зовнішня.

Внутрішня вторинна інформація. До того, як розпочати витрачати час і засоби на пошук зовнішньої інформації або займатися первинним дослідженням ринку, яке є дуже дорогим, необхідно вивчити інформацію, котра є всередині фірми:

Бухгалтерія:

- фінансова бухгалтерія;
- дебіторська бухгалтерія;
- кредиторська бухгалтерія.

Внутрішньовиробнича статистика:

- статистика виробництва;
- статистика збуту;
- статистика обороту;
- статистика реклаमाцій;
- складська статистика;
- закупівельна статистика;
- кадрова статистика;
- статистика витрат;
- фінансова статистика.

Система обліку витрат:

- виробничий облік;
- розрахунок планових витрат;
- калькуляція.

Короткострокова калькуляція прибутку:

- щомісячний розрахунок виробничого результату;
- розрахунок внеску в покриття витрат по товарах, групах товарів, замовленнях, регіонах;
- робота торговельних представників по регіонах.

Звіти зовнішніх служб підприємств.

Звіти попередніх досліджень, які ґрунтуються на результатах минулих маркетингових розробок, досить часто зберігаються для майбутніх досліджень. Коли проблема досліджується вперше, вона є первинними даними. Подальші посилання на звіти є вторинними, оскільки вони використовуються не для первинного призначення.

Письмові відомості можуть збиратися керівництвом, особами, які займаються маркетингом, торговим персоналом. Серед інформації, доступної з письмових повідомлень, можна відзначити стандарти для визначення результативності маркетингу і скарги споживачів.

Зовнішня вторинна інформація.

Разом із внутрішніми джерелами інформації, у розпорядженні керівництва підприємства є й зовнішні джерела, які можна поділити на дві великі групи: урядові й неурядові.

Уряд збирає і розсилає великий обсяг статистичного й описового матеріалу з таких питань, як надання франшиз, ціноутворення, кредит, гарантії продукції та нечесні методи торгівлі. Ці матеріали зазвичай розповсюджуються безкоштовно або продаються за номінальну ціну.

Неурядові джерела інформації можна поділити на чотири групи:

- 1) публікації торгових і промислових асоціацій;
- 2) періодичні видання;
- 3) книги, монографії та інші неперіодичні видання;
- 4) публікації комерційних дослідницьких організацій.

Періодичні видання містять статті щодо різних аспектів маркетингу, опубліковані професійними асоціаціями, традиційними видавничими компаніями чи галузевими асоціаціями і доступні або в бібліотеках, або через підписку.

Книги, монографії та інші нерегулярні видання публікують багато організацій.

У процесі аналізу, планування, здійснення і контролю дієвості маркетингових заходів підприємствам потрібна інформація про клієнтів, конкурентів, дилерів та інші сили, котрі діють на ринку. Така інформація збирається, аналізується й використовується за допомогою маркетингових інформаційних систем.

2.2. Маркетингові інформаційні системи

У XIX столітті більшість фірм були невеликими, і їхні працівники знали своїх клієнтів особисто. Керівники збирали маркетингову інформацію, спілкуючись з людьми, спостерігаючи за ними, ставлячи запитання.

У XX столітті посилилися три тенденції, що зумовили необхідність отримання більш обширної і більш доброякісної маркетингової інформації:

1. Перехід від маркетингу на місцевому рівні до маркетингу в загальнонаціональному масштабі. Фірма постійно розширює територію свого ринку, і її керівники вже не знають усіх клієнтів безпосередньо. Необхідно знайти якісь інші шляхи збирання маркетингової інформації.

2. Перехід від купівельних потреб до купівельного попиту. У міру зростання своїх прибутків покупці стають усе більш розбірливими при виборі товарів. Продавцям дедалі важче передбачувати реакцію покупців на різноманітні характеристики, оформлення та інші властивості товарів, тому вони звертаються до маркетингових досліджень.

3. Перехід від конкуренції в цінах до нецінової конкуренції. Продавці все ширше користуються неціновими знаряддями маркетингу, такими як привласнення товарам марочних назв, індивідуалізація товарів, реклама та стимулювання збуту, тож їм потрібна інформація про те, як реагує ринок на використання цих знарядь.

Якщо підходити до збирання маркетингової інформації як до випадкової, рідкісної події, яка необхідна тільки тоді, коли потрібно отримати дані з конкретного питання, можна зіткнутися з низкою проблем.

Наприклад, може виникнути ситуація, коли:

— результати попередніх досліджень зберігаються в незручному для використання вигляді;

— непомітні зміни в навколишньому середовищі та діях конкурентів;

— проводиться несистематизоване збирання інформації;

— виникають затримки у разі необхідності проведення нового дослідження;

— щодо ряду тимчасових періодів немає даних, необхідних для аналізу;

— маркетингові плани і рішення аналізуються неефективно;

— дії є лише реакцією, а не прогнозуванням.

Маркетингові дослідження потрібно розглядати як частину постійно діючого інтегрованого інформаційного процесу. Необхідно, щоб фірма розробляла і використовувала систему постійного спостереження за навколишнім середовищем і зберігання даних з тією метою, щоб їх можна було аналізувати в майбутньому. Маркетингову інформаційну систему можна визначити як сукупність процедур і методів, розроблених для створення, аналізу й розповсюдження інформації для випереджуючих маркетингових вирішень на регулярній постійній основі. На рис. 2.1. зображено схему маркетингової інформаційної системи.

Спочатку фірма встановлює цілі компанії, котрі визначають загальні напрями планування маркетингу. На ці цілі впливають чинники навколишнього середовища (конкуренція, уряд, економіка). Плани маркетингу включають контрольовані фактори, визначені в попередніх розділах, включаючи вибір цільового ринку, цільового маркетингу, тип організації маркетингу, маркетингову стратегію (товар або послуга, розподіл, просування і ціна) та управління.



Рис. 2.1. Схема маркетингової інформаційної системи

Коли план маркетингу визначено за допомогою інформаційної мережі, яка включає дослідження, постійне спостереження і збирання даних, можна конкретизувати і задовольняти загальні потреби маркетингових служб в інформації. Маркетингове дослідження дає точну інформацію для вирішення дослідницьких проблем. Для нього може знадобитися інформація, що зберігається

(внутрішні вторинні дані), або збір зовнішньої вторинної та/або первинної інформації. Постійне спостереження — це процедура, за допомогою якої регулярно аналізується мінливе навколишнє середовище. Таке спостереження може включати вивчення бюлетенів новин, регулярне отримання інформації від співробітників і споживачів, присутність на галузевих засіданнях і спостереження за діями конкурентів. Зберігання даних — це накопичення всіх видів значущої внутрішньої фірмової інформації (такої, як обсяг продажу, витрати, робота персоналу тощо), а також інформації, зібраної через маркетингові дослідження та постійне спостереження. Ці дані допомагають приймати рішення і зберігаються для подальшого використання.

Залежно від ресурсів фірми і складнощів інформаційних потреб маркетингова інформаційна мережа може бути комп'ютеризованою або ні. Невеликі фірми можуть ефективно використовувати такі системи і без комп'ютерів. Необхідні складові успіху будь-якої системи — це послідовність, ретельність і хороша техніка зберігання.

Плани маркетингу потрібно реалізувати на основі даних, отриманих з інформаційної мережі. Наприклад, у результаті постійного спостереження фірма може дійти висновку, що вартість сировини зростає на 7 % протягом наступного року. Це дасть компанії час вивчити варіанти маркетингу (перехід на замітники, перерозподіл витрат, ухвалення додаткових витрат) і вибрати одну з альтернатив для реалізації. Якщо спостереження не було, то фірма може бути захоплена зненацька і буде змушена прийняти на себе додаткові витрати без якого-небудь вибору. Загалом маркетингова інформаційна система дає безліч переваг:

- організоване збирання інформації;
- уникнення криз;
- координація плану маркетингу, швидкість;
- результати, які подають у кількісному вигляді;
- аналіз витрат і прибутку.

Однак створення маркетингової інформаційної системи може бути непростою справою. Значні первинні витрати часу і людських ресурсів, великі складнощі можуть бути пов'язані зі створенням системи.

Намагаючись вирішити цю проблему, багато фірм розробляють сучасні спеціалізовані системи маркетингової інформації (СМІ). Система маркетингової інформації — постійно діюча система взаємозв'язків людей, устаткування та методичних прийомів, призначена для збирання, класифікації, аналізу, оцінки й розпо-

всюдження актуальної, своєчасної і точної інформації для використання її розпорядниками сфери маркетингу з метою вдосконалення планування, втілення в життя і контролю за виконанням маркетингових заходів. Концепцію системи маркетингової інформації можна подати у вигляді схеми (рис. 2.2).

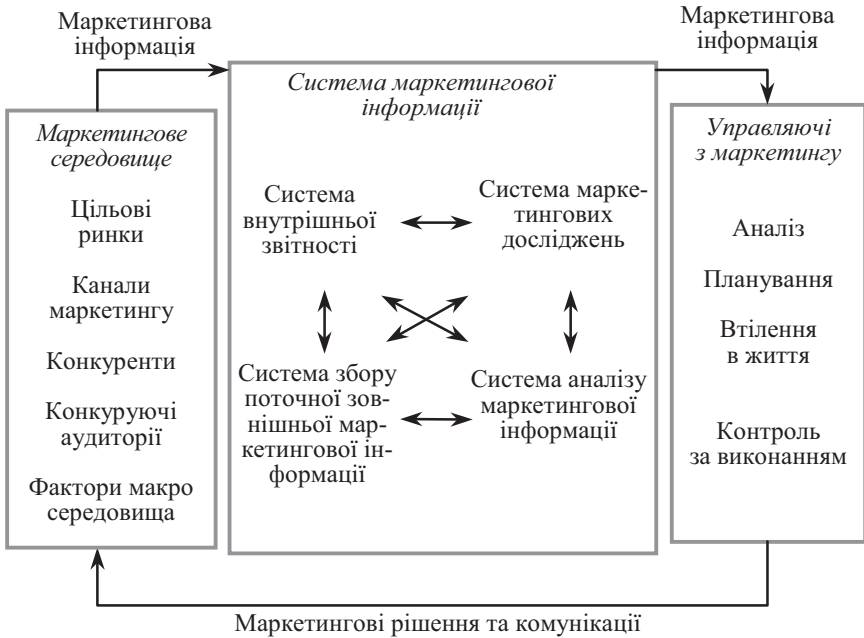


Рис. 2.2. Концепція системи маркетингової інформації

У лівому прямокутнику перелічені складові маркетингового середовища, за якими повинне вестися постійне спостереження. Інформація збирається й аналізується за допомогою чотирьох допоміжних систем, які у своїй сукупності й складають систему маркетингової інформації: системи внутрішньої звітності, системи збирання зовнішньої поточної маркетингової інформації, системи маркетингових досліджень та системи аналізу маркетингової інформації. Потік інформації допомагає в проведенні аналізу, планування, втіленні в життя і контролю за виконанням маркетингових заходів. Зворотний потік у бік ринку складається з прийнятих рішень та інших комунікацій.

Система збирання зовнішньої поточної маркетингової інформації забезпечує керівників інформацією про останні події. Це

набір джерел і методичних прийомів, за допомогою яких керівники отримують повсякденну інформацію про події, що відбуваються в комерційному середовищі.

Керівники збирають зовнішню поточну маркетингову інформацію читаючи книги, газети і спеціалізовані видання, розмовляючи з клієнтами, постачальниками, дистриб'юторами та іншими особами, котрі не є штатними працівниками фірми, а також обмінюючись відомостями з іншими керівниками і співробітниками самої фірми. Добре організовані фірми вживають додаткових заходів, щоб підвищити якість і збільшити кількість збираної зовнішньої поточної інформації.

По-перше, вони навчають і заохочують своїх продавців фіксувати події, що відбуваються, й повідомляти про них. Адже торговельні агенти — це «очі і вуха» фірми. Вони перебувають у винятково вигідному становищі для збирання відомостей, яких не отримаєш ніякими іншими методами.

По-друге, фірма заохочує дистриб'юторів, роздрібних торговців та інших своїх союзників, прагнучих передавати їй важливі відомості. У деяких фірмах призначають фахівців, які відповідають за збирання зовнішньої поточної маркетингової інформації. Зокрема, фірми висилають на місця так званих «уявних» покупців, які стежать за персоналом роздробу. Про конкурентів можна багато що дізнатися:

- а) купуючи їхні товари;
- б) відвідуючи «дні відкритих дверей» і спеціалізовані виставки;
- в) читаючи опубліковані ними звіти і відвідуючи збори акціонерів;
- г) розмовляючи з колишніми і нинішніми службовцями конкуруючих організацій, їх дилерами, дистриб'юторами, постачальниками й агентами із фрахтових операцій;
- д) збираючи їхню рекламу;
- е) читаючи газети і документи професійних асоціацій.

По-третє, фірма купує відомості у сторонніх постачальників зовнішньої поточної інформації. Для отримання добірок реклами конкурентів, відомостей про їхні витрати на рекламу і набори використовуваних ними засобів реклами вдаються до платних послуг бюро вирізок.

По-четверте, низка фірм має спеціальні відділи зі збирання й розповсюдження поточної маркетингової інформації. Такі служби дають змогу різко підвищити якість інформації, що надходить до керівників з маркетингу.

Деякі ситуації керівникам з маркетингу потрібно вивчати детально. Часто керівники не можуть чекати надходження інформації частинами. Окремі ситуації потребують проведення формального дослідження. А оскільки у керівника немає, як правило, ні часу, ні вміння для отримання такої інформації власними силами, проведення формального маркетингового дослідження потрібно замовляти.

Фірма може замовити проведення маркетингових досліджень кількома способами. Невелика фірма може звернутися з проханням спланувати й провести дослідження до студентів або викладачів місцевого навчального закладу, а може й найняти для цього спеціалізовану організацію. Багато великих компаній (більше 73 %) мають власні відділи маркетингових досліджень. У такому відділі може бути від одного до декількох десятків співробітників. Керівник службою маркетингових досліджень зазвичай підпорядковується віце-президентові з маркетингу й виконує функції керівника досліджень, адміністратора, консультанта і захисника інтересів фірми. Серед співробітників відділу — розроблювачі планів досліджень, статистики, соціологи, психологи, фахівці з моделювання.

Підприємство діє в таких умовах, які постійно змінюються, що зумовлено різнобічністю відносин, котрі складаються всередині нього, а також з іншими економічними суб'єктами. Сукупність цих відносин і становить поняття середовища маркетингу. Воно багато в чому визначає характер діяльності фірми і повинно в обов'язковому порядку детально розглядатися в процесі проведення маркетингових досліджень. Для того, щоб визначити маркетингову стратегію і втілити її в життя, керівництво мусить мати ґрунтовні уявлення про:

- 1) внутрішнє середовище підприємства, його потенціал та тенденції розвитку;
- 2) зовнішнє середовище, його особливості та місці, що займає в ньому це підприємство.

Внутрішнє середовище аналізується за такими напрямками:

— кадри (їхній потенціал, кваліфікація; підбір, навчання і просування; оцінка результатів праці й стимулювання; збереження і підтримання відносин між працівниками тощо);

— організація управління (комунікаційні процеси; організаційні структури; норми, правила, процедури; розподіл прав та відповідальності; ієрархія підпорядкування);

— фінанси (підтримання ліквідності, забезпечення прибутковості, створення інвестиційних можливостей);

— маркетинг (стратегія продукту; цінова стратегія; збутова стратегія; комунікаційна стратегія).

Мета дослідження внутрішнього середовища — з'ясування сильних і слабких сторін підприємства. Розкриті сильні сторони слугують базою, на котру підприємство спирається в конкурентній боротьбі і яку воно має розширювати й зміцнювати. Об'єктом найпильнішої уваги повинні стати слабкі сторони. Необхідно намагатися позбавитися більшості з них.

Як зазначалося вище, макрооточення (макросередовище) формує загальні умови середовища, в якому знаходиться підприємство. У більшості випадків макросередовище не має специфічного характеру відносно окремо взятої фірми. Проте кожна з них відчуває на собі її вплив і не може управляти нею.

Вивчення демографічних чинників макросередовища займає важливе місце під час аналізу ринкових можливостей підприємств. Маркетинг повинен розглядати питання, що стосуються чисельності населення, розміщення його по окремих країнах і регіонах, вікової структури з виокремленням працездатного населення, учнів та пенсіонерів.

Економічні чинники є не менш важливими, ніж демографічні. Мало знати, скільки у фірми потенційних клієнтів. Важливо визначити, які товари і послуги вони захочуть придбати. На платоспроможний попит населення впливають багато чинників, серед яких:

- рівень економічного розвитку самої країни;
- розмір заробітної платні;
- інфляція;
- безробіття.

Необхідно враховувати високу залежність попиту від рівня прибутку. Важливо також знати структуру розподілу прибутків між різними групами населення. Нерівномірність такого розподілу — цілком закономірне явище. Тому при виборі для обслуговування певного сегмента ринку фірма повинна виходити з матеріального становища своїх потенційних клієнтів.

Науково-технічний фактор дає змогу своєчасно побачити ті можливості, які наука й техніка відкриває для нових видів товарів і послуг, їхнього збуту та вдосконалення обслуговування клієнтів.

Істотний вплив на діяльність підприємства здійснюють відносини з контактними аудиторіями, які також підлягають аналізу й вивченню.

Дослідження ринку — найпоширеніший напрям у маркетингових дослідженнях. Воно проводиться з метою отримання даних про ринкові умови для визначення діяльності підприємства.

Об'єктами ринкового дослідження є тенденції і процеси розвитку ринку, включаючи аналіз зміни економічних, науково-технічних, демографічних, екологічних, законодавчих та інших чинників. Досліджується структура, географія ринку, місткість, динаміка продажу, бар'єри ринку, стан конкуренції, кон'юнктура, що склалася, можливості та ризики. Основними результатами дослідження ринку є прогнози його розвитку, оцінка кон'юнктурних тенденцій, виявлення ключових чинників успіху. Визначаються найефективніші способи ведення конкурентної політики на ринку й можливості виходу на нові ринки. Здійснюється сегментація ринків, тобто вибір цільових ринків і ринкових ніш.

Першим етапом вивчення конкурентного середовища є оцінювання конкурентного середовища, в якому працює або має наміри діяти фірма, вивчення реальних і потенційних конкурентів. Конкурент — важливий елемент інфраструктури системи маркетингу, що впливає на маркетингову стратегію фірми відносно товару, постачальників, посередників, покупців. Дослідження позицій конкурентів охоплює широкий спектр питань і потребує залучення значного обсягу інформації. Вона може бути отримана з різноманітних джерел: загальноекономічних; галузевих; рекламних проспектів; буклетів; каталогів.

Нерідко важливу інформацію про конкурентів мають у своєму розпорядженні збувальники, посередники. Всебічне й постійне вивчення конкурентів приносить помітні результати.

Ринок.

На якому за величиною ринку оперує кожен із конкурентів?

Як конкуренти зазвичай упроваджуються на ринок?

Як розставлені пріоритети конкурентів на даному ринку?

Наскільки швидко конкуренти пристосовуються до різних ситуацій на ринку?

Наскільки гнучкою є ринкова стратегія конкурентів?

Як конкуренти реагують на можливість ринкової диверсифікації?

Продукт.

Наскільки ефективно конкуренти відгукуються на запити й бажання споживачів?

Як конкуренти діють при заповненні «ніші» у споживацькому попиті?

Наскільки ефективно діють конкуренти у сфері продовження життєвого циклу виробів?

Якою мірою і за рахунок чого конкуренти намагаються збільшити свою частку ринку?

Наскільки широким є асортимент виробів і послуг, пропонованих конкурентами?

Якою гнучкістю володіють виробничі системи конкурентів, їхні інженерно-конструкторські підрозділи?

Як поведуться конкуренти стосовно розробки нових виробів?

Наскільки гнучкими є конкуренти у сфері контролю за відповідністю своїх виробничих потужностей умовам ринку?

Ціни.

Як поведуться конкуренти у сфері ціноутворення на нові вироби?

Якої політики цін дотримуються конкуренти відносно вже освоєних у виробництві видів виробів і послуг?

Просування продукту на ринку.

Якій формі реклами конкуренти віддають перевагу?

Якого роду збутові підрозділи і служби є у конкурентів?

Наскільки тісно інтегрована у конкурентів діяльність збутових служб зі стратегією підприємства в області реклами своєї продукції, стратегією розвитку збутового потенціалу?

Організація збуту і розподілу.

Якої стратегії дотримувалися конкуренти у сфері збуту, щоб вийти на даний ринок?

Які форми збуту конкуренти вважають за краще використовувати?

Яким чином конкуренти здійснюють контроль за каналами збуту?

Оцінку конкурентоспроможності фірми потрібно проводити в комплексі, включаючи аналіз її слабких і сильних сторін. Необхідну комплексну оцінку можна отримати, використовуючи спеціальні аналітичні таблиці, в яких містяться дані про фірму та її основних конкурентів. Аналіз матеріалів цих таблиць дає змогу встановити істинне становище фірми на ринку, визначити ключові чинники успіху.

Інформація про конкурентів, згрупована за певними показниками, допомагає фірмі краще з'ясувати стратегію конкурентів, методи їхньої виробничо-збутової, торгової, цінової, рекламної діяльності.

Сегментація ринку стосовно конкурентів дозволяє фірмі чіткіше уявити свої порівняльні переваги, визначити сильні й слабкі сторони. Об'єктивна оцінка становища фірми в конкурентному середовищі має бути проведена по всіх функціях, підрозділах і

напрямок діяльності (виробництво, продаж, організація менеджменту, фінанси, маркетинг).

Вивчення товару конкурента дає змогу виявити не тільки його, але й свої слабкі та сильні сторони. Деякі фірми використовують споживацькі панелі для оцінювання власних товарів і товарів конкурентів, проводять опитування дистриб'юторів, фахівців, покупців. «Форд», наприклад, купує вироб конкурентів і розбирає їх (прийом конструювання навпаки). Відомо, що багато фірм у своїх дизайнерських розробках ураховують товари конкурентів.

Конкурентоспроможність фірми або товару — поняття відносне, особливо в динаміці. Вона залежить від конкретних умов, що складаються на тому або іншому ринку (стан ринку, його доступність, вид товару, умови продажу і платежу).

Разом з тим, конкурентоспроможність — поняття комплексне, що передбачає декілька рівнів конкурентної переваги. Щоб забезпечити гідне (лідуюче) становище фірми на ринку, важливим стратегічним завданням стає випередження конкурентів у розробленні та освоєнні нових товарів, нової технології, нового дизайну, нового рівня витрат виробництва, нових цін, нововведень у системі розподілу і збуту. Тим самим досягається відразу декілька параметрів конкурентної переваги.

Наприклад: в Україні ринок Інтернету вступає в нову фазу розвитку й перетворюється на важливе джерело ділової, пізнавальної та розважальної інформації. Чисельність користувачів Інтернет, що постійно зростає, викликає не менш швидке зростання і розвиток тих сегментів ринку інформаційних технологій, які прямо або побічно з ним пов'язані.

Усі провайдери мережі Інтернет (90 %) — географічно розташовані в найбільших містах України, найрозвиненіших з економічної точки зору: Донецьк, Дніпропетровськ, Запоріжжя, Київ, Одеса, Харків, Львів. У середньому один провайдер надає послуги 730 користувачам.

Найпоширенішим способом доступу до Інтернет в Україні є підключення по комутованій телефонній лінії (dial-up — 88,3 %), хоча майже всі провайдери також пропонують постійне підключення по некомутованому з'єднанню.

На вибір компанії-провайдера приватними й корпоративними користувачами впливають однакові чинники: вартість послуг (58,7 % — 46,5 %); якість зв'язку (57,5 % — 41 %); швидкість передавання даних (32,6 % — 19,3 %); швидкість доступу (21,5 % — 15 %).

Середній користувач в on-line проводить 15 годин на тиждень, що в 1,5 раза нижче від бажаного рівня.

Привертає увагу і той факт, що більшість користувачів Інтернету добре поінформована про те, що за допомогою Інтернету можна здійснювати покупки та проводити ділові операції. А половина опитаних готова скористатися такими послугами, як тільки вони стануть доступними, незважаючи на відсутність в Україні розвиненої системи безготівкових платежів за допомогою пластикових карток, які є основним способом розрахунків у західних користувачів Інтернету. Це говорить на користь розроблення альтернативних схем розрахунків через Інтернет, інакше очікування повсюдного розповсюдження пластикових грошей може відсунути появу електронної комерції в Україні на роки. Так, 93,4 % користувачів Інтернету вважають, що сучасна українська компанія повинна мати власний сайт.

Головною цільовою установкою дослідження товарів є визначення відповідності техніко-економічних показників і якості товарів, які є в обігу на ринках, запитам і вимогам покупців, а також аналіз їхньої конкурентоспроможності. Дослідження товару дають змогу отримати відомості щодо того, що саме хоче мати споживач, які споживацькі параметри виробу (дизайн, надійність, ціну, ергономіку, сервіс, функціональність) він цінує понад усе. Разом з цим можна отримати дані для формування найвдаліших аргументів рекламної кампанії, вибору відповідних торговельних посередників.

Об'єкти дослідження — споживацькі властивості товарів-аналогів і товарів-конкурентів, реакція споживачів на нові товари, товарний асортимент, упаковка, рівень сервісу, відповідність продукції законодавчим нормам і правилам, перспективні вимоги споживачів. Результати дослідження дають можливість підприємству розробити власний асортимент товарів відповідно до вимог покупців, підвищити їхню конкурентоспроможність, визначити напрямки діяльності залежно від різних стадій «життєвого циклу» виробів, знайти ідею й розробити нові товари, модифікувати вироби, що випускаються, удосконалити маркування, виробити фірмовий стиль, визначити способи патентного захисту.

Товарна політика передбачає визначений курс дій товаровиробника чи наявність у нього заздалегідь обдуманих принципів поведінки. Вона покликана забезпечити наступництво рішень і заходів щодо:

— формування асортименту та його управління;

— підтримки конкурентоспроможності товарів на необхідному рівні;

— знаходження для товарів оптимальних товарних ніш (сегментів);

— розробки і здійснення стратегії упакування, маркування, обслуговування товарів.

Відсутність товарної політики призводить до нестійкості структури асортименту через вплив випадкових або швидкоплинних поточних чинників, втрати контролю над конкурентоспроможністю. Поточні рішення, що їх приймає керівник у таких випадках, нерідко ґрунтуються винятково на інтуїції, а не на тверезому розрахунку, що враховує довготривалі інтереси.

Добре продумана товарна політика не тільки дає можливість оптимізувати процес оновлення товарного асортименту, а й служить для керівництва підприємства свого роду показником загальної спрямованості дій, спроможних скоригувати поточні ситуації. Відсутність генерального курсу, без якого немає і довгострокової товарної політики, може призвести до неправильних рішень, нерационального використання сил і засобів, відмови від запуску виробів у виробництво, коли на це вже витрачені величезні кошти.

Товарна політика, хоча й дуже важлива, проте є лише складовою частиною господарської і маркетингової політики підприємства. Через це принцип «товар вибирає покупець» в поєднанні зі створенням для покупців широких можливостей вибору повинен закладатися безпосередньо у виробництві. Система конструювання, моделювання, дизайну, механізм стимулювання повинні орієнтуватися на конкретного потенційного споживача, з розрахунку на якого виробник повинен випускати товари.

В умовах необхідності мобілізації все більших ресурсів для вирішення виробничо-збутових та інших завдань, невизначеність комерційних результатів (особливо під час експорту) потребує ретельного опрацювання всього комплексу питань, що входять у товарну політику. Необхідне продумане на довготривалу перспективу вирішення таких проблем, як: оптимізація асортименту (номенклатури) вироблюваних виробів з урахуванням їхніх споживацьких характеристик і особливостей технології виробництва; темпи оновлення продукції в цілому та за окремими її видами з урахуванням життєвого циклу; співвідношення нових і «старих» виробів у програмі, нових і освоєних ринків під час збуту;

рівень оновлення товарів; вихід на ринок з принципово новими видами продукції; вибір часу виходу на ринок з новими товарами і вилучення з програми існуючих, але які втрачають ринкові позиції товарів, та ін. Ці питання розв'язуються у тісній прив'язці до ринку, його вимог, до поведінки конкурентів.

Оскільки ринковий (кінцевий) успіх є головним критерієм оцінки діяльності вітчизняних підприємств, а їхні ринкові можливості зумовлюються правильно розробленою і послідовно здійснюваною товарною політикою, то саме на основі вивчення ринку та перспектив його розвитку підприємство отримує початкову інформацію для вирішення питань, пов'язаних із формуванням, управлінням асортиментом і його вдосконаленням.

Дослідження покупців. Потреби й бажання людей відрізняються. Мета аналізу споживачів — ідентифікація сегментів або груп населення зі схожими потребами, на які безпосередньо можна націлити маркетингові заходи.

Такий аналіз зосереджується на споживачах як на індивідах і є найважливішим допоміжним інструментом для перетворення теорії процесу здійснення покупки на дієвий засіб.

Існують чотири основні принципи формування правильного уявлення про поведінку споживачів:

- 1) споживач незалежний;
- 2) мотивація й поведінка споживача визначаються за допомогою досліджень;
- 3) поведінка споживачів піддається впливу;
- 4) споживацька поведінка є соціально законною.

Незалежність споживача виявляється в тому, що його поведінка орієнтується на певну мету. Товари і послуги можуть ним прийматися або відкидатися в тій мірі, в якій вони відповідають його запитам. Підприємства досягають успіху, якщо надають споживачеві вибір і реальну вигоду. Розуміння цього й постійне пристосування до поведінки споживача є однією з важливих вимог для виживання підприємства в умовах конкуренції.

Дослідження мотивації і поведінки споживачів здійснюються за допомогою моделювання цих процесів. Важливо відзначити, що поведінка різних споживачів на ринку різна за потребами й цілями закупівель, характером попиту і покупок, дій на ринку, мотивації тощо. Разом з тим поведінка споживачів має і деяку подібність. На ринку їхня поведінка може бути виражена через систему економічних, соціальних і психологіч-

них чинників, які характеризують їхні потреби та способи задоволення.

Незалежність споживачів є складним завданням, але маркетинг може суттєво впливати на мотивацію і поведінку споживачів, якщо пропонувані товари або послуга справді є засобом для задоволення потреб покупця.

Водночас свобода споживача ґрунтується на цілому ряді його прав, дотримання яких є найважливішим завданням не тільки суспільства в цілому, але й окремих підприємств. Соціальна законність прав споживачів служить гарантією всебічного задоволення його потреб. Ошуканство, низька якість товарів, відсутність відповіді на законні претензії, образи та інші дії становлять не що інше, як нехтування законних прав, а отже повинні бути караними.

Підприємство не може домогтися ринкового успіху, якщо ігнорує запити споживачів. Не випадково в рамках маркетингу проводяться дослідження стосовно поведінки споживачів. У найширшому розумінні вони визначаються як дії, безпосередньо пов'язані з отриманням, споживанням і розпорядженням товарами й послугами, включаючи процеси прийняття рішень, які передують і слідуєть за цими діями.

Поведінка кінцевих споживачів знаходиться під постійним впливом чинників соціально-економічного, культурного, психологічного характеру.

До економічних чинників належать: величина і розподіл національного прибутку; грошові доходи населення та їхній розподіл за групами споживачів; обсяг і склад товарної пропозиції; рівень і співвідношення роздрібних цін на товари; ступінь досягнутої забезпеченості населення окремими продуктами споживання; рівень торговельного обслуговування тощо.

Соціальні чинники — це розподільна політика, соціальна структура суспільства, культура споживання, мода, естетичні смаки тощо.

Демографічні чинники включають: чисельність населення та його склад; чисельність і склад сімей; співвідношення між міськими і сільськими жителями; процеси міграції населення тощо. Нарешті, природно-кліматичні і національно-історичні чинники — це географічні й природні умови, традиції, звичаї, умови побуту.

Особливе значення для вивчення споживача має група особистісно-психологічних чинників: стиль життя, суспільний статус, переконання й установки.

Стиль життя є певним типом поведінки особи або групи людей, який фіксує стійко відтворювані риси, манери, звички, смаки, схильності. Це одна з найважливіших характеристик способу життя як сталої форми буття людини. Статус відображає інтегрований показник становища соціальної групи та її представників у суспільстві, у системі соціальних зв'язків і відносин. Соціальна значущість оцінюється такими поняттями, як, наприклад, престиж, авторитет.

Переконавання — усвідомлена потреба особи, що спонукає її діяти відповідно до своїх ціннісних орієнтацій. Зміст потреб, які виступають у формі переконань, відображає певний світогляд особи. Стосовно ж установки, то вона виражає готовність, схильність суб'єкта, що виникає при сприйнятті ним певного об'єкта чи ситуації й забезпечує стійкий характер діяльності по відношенню до них.

Поняття «споживач» і «покупець» у маркетингу мають строго визначений сенс. Покупці — це особи, які безпосередньо здійснюють покупку. Їхня поведінка в торговельному підприємстві визначається індивідуально або як наслідок намірів усієї сім'ї чи домашнього господарства. Споживачі — поняття ширше, має на увазі суб'єктів ринку, які задовольняють свої потреби (визначають попит, формують потребу, пошук товарів, покупку, використання).

В основі оцінювання (вимірювання) потреб, споживання і попиту лежать різні теоретичні концепції. Їх можна представити теоріями мотивації; економічними теоріями; теорією раціонального споживання.

Для маркетингу важливо з'ясувати, як саме споживач усвідомлює, яка продукція йому необхідна і чому саме вона задовольняє його попит і потреби найкращим чином. Тільки в такому разі можна розраховувати на те, що така продукція стане товаром. Пропонований продукт повинен бути передусім корисним споживачеві, а вже потім подобатися самому виробникові.

Досвід маркетингової діяльності показує, що орієнтація на корисність продукції вимагає глибокого знання психологічних, мотиваційних чинників, які стають вирішальними під час купівлі товарів. Можна виділити ряд таких мотивів:

— Мотив вигоди — бажання людини розбагатіти, збільшувати свою власність, ефективно витратити гроші.

— Мотив зниження ризику — потреба відчувати себе впевнено і надійно, мати гарантії збереження стабільності.

— Мотив визнання — пошук дій, пов'язаних із формуванням свого статусу, підвищенням престижу, іміджу.

— Мотив зручності — бажання полегшити, спростити свої дії, відносини з іншими людьми.

— Мотив свободи — потреба в самостійності, незалежності у всіх сферах діяльності.

— Мотив пізнання — постійна націленість на нові відкриття, знання.

— Мотив сприяння, співучасті — бажання зробити що-небудь для свого оточення, близьких, партнерів по роботі.

— Мотив самореалізації — потреба в досягненні власних життєвих цілей, установок.

До економічних теорій оцінювання споживацької поведінки можна віднести теорію граничної корисності та теорію еластичності споживання й попиту. Ринкова ціна благ визначається в остаточному підсумку ступенем корисності товару і для споживача, і для продавця. Доки на ринку оцінювання корисності товару з боку продавця є нижчим, ніж оцінювання покупця, обмін триває безперешкодно. Процес обміну продовжується до тих пір, поки не зустрічається так звана гранична пара (продавець і покупець), чії оцінки корисності, виражені в грошах, збігаються. Оцінка корисності товару цієї останньої пари і є тією граничною корисністю, яка визначає ринкову ціну товару (ціна рівноваги).

Спроможність споживання і попиту змінюватися в певних межах під впливом економічних чинників має назву еластичності споживання і попиту. Найбільшого поширення набуло обчислення еластичності від прибутку і ціни, що показує, на скільки відсотків зміниться попит або споживання у разі зміни цих чинників на один відсоток. Різні предмети споживання мають різну еластичність. Чим більше товар є настійним (наприклад хліб), тим менше його еластичність, і навпаки, товар з меншою настійністю (наприклад, меблі, побутові машини) має велику еластичність.

Теорія раціонального споживання (основи якої були закладені С. Струміліним, В. Немчиновим, В. Маєром та іншими в рамках розроблення «раціонального споживацького бюджету») розглядає можливість визначення цільових орієнтирів споживання. Такими можуть виступати фізіологічні потреби (продукти харчування), функціональні побутові процеси (предмети тривалого користування), соціальні вимоги (одяг).

Маркетингова діяльність має справу з цілісною системою особистих потреб, зміст і форми прояву яких є вельми багатогран-

ними, оскільки вони перебувають під впливом різних чинників і процесів об'єктивного й суб'єктивного характеру.

Дослідження фірми. Вивчення постачальників, посередників, конкурентів і навколишніх умов дозволяє визначити можливості фірми для досягнення її маркетингових цілей. На основі аналізу виробництва, фінансів, устаткування, кадрів та інших ресурсів фірма з'ясовує, які ресурси у неї є в наявності, які необхідно придбати і за яку ціну, а також чи зможе виробництво забезпечити належну кількість і якість товару. Вивчення можливостей підприємства спрямоване на розкриття його потенціалу, сильних і слабких сторін діяльності. Визначаються сфери діяльності та функцій, в яких підприємство має досягнення, і ті, які потребують поліпшення за ринковими показниками. По суті, вивчення можливостей підприємства зводиться до порівняльного аналізу потенціалу підприємства, а також існуючих і перспективних ринкових потреб. Аналіз здійснюється зазвичай за матеріалами звітності самого підприємства та додатковими джерелами інформації: статистичними вибірками, бізнес-довідками, звітами наукових організацій, професійними, комерційними, урядовими публікаціями.

Аналіз потенціалу підприємства доцільно проводити за такими розділами:

- Виробництво, обсяг, структура, темпи виробництва.
- Асортиментна номенклатура продукції підприємства, ступінь оновлення, широта і глибина асортименту.
- Забезпеченість сировиною й матеріалами, рівень запасів, швидкість їх використання.
- Наявний парк устаткування і ступінь його використання. Резервні потужності. Технологічна новизна.
- Місце розташування виробництва і наявність інфраструктури.
- Екологія виробництва.
- Розподіл і збут продукції
- Транспортування продукції. Транспортні можливості й оцінка витрат.
- Зберігання товарних запасів. Рівень запасів, їх розміщення і швидкість обігу. Наявність і місткість складських приміщень і сховищ.
- Можливість доробки, розфасовки і упаковки товарів.
- Продаж. За окремими товарами, збутовими територіями, вартістю, типами покупців, посередників і каналів збуту.
- Організаційна структура і менеджмент.

- Організація й система управління.
- Кількісний і професійний склад працівників.
- Вартість робочої сили, плинність кадрів, продуктивність праці.
- Рівень менеджменту.
- Фірмова культура.
- Маркетинг.
- Дослідження ринку, товару, каналів збуту.
- Стимулювання збуту і реклама, ціноутворення.
- Нововведення.
- Комунікаційні зв'язки й інформація.
- Маркетинговий бюджет і його виконання.
- Маркетингові плани і програми.
- Фінанси, фінансова стійкість і платоспроможність.
- Прибутковість і рентабельність (по товарах, регіонах, каналах збуту, посередниках).
- Власні й позикові засоби та їх співвідношення.

Внутрішня фірмова інформація представляється достовірнішою, надійнішою, легко отримуваною і піддається систематизації. Проте для оцінки потенціалу підприємства вона може виявитися недостатньою. У такому разі добір зовнішньої інформації необхідно проводити за порівнюваними показниками, використовуючи різноманітні прийоми і методи.

Перелічені вище показники в процесі експертної оцінки для наочності можуть бути оформлені у вигляді таблиць і графіків. Якщо для аналізу необхідні певні якісні й кількісні критерії оцінки потенціалу в цілому та окремих показників, то може використовуватися бальна система.

Збільшений аналіз можливостей підприємства може доповнюватися за такими конкретними напрямками:

1) за продукцією (які позиції асортименту дають якнайбільший і якнайменший оборот, продаж яких виробів приносить якнайбільший і якнайменший прибуток);

2) за ринками (які ринки є і найбільш і найменш пріоритетними для продукції фірми з погляду обороту і прибутку);

3) за галузями (у яких галузях реалізується продукція фірми, які частки ринків належать фірмі в цих галузях);

4) за споживачами (хто є постійним споживачем продукції фірми, що приваблює їх у цій продукції, що потрібно зробити, щоб привабити нових споживачів).

Отримані дані на основі внутрішньої фірмової інформації доцільно доповнити методом «вивчення підприємства зі сторо-

ни», використовуючи для цього опитування кінцевих споживачів, торговців, експертів та інших фахівців. У лист опитування потрібно включати найбільш значущі для ринку показники підприємства:

- місце розташування підприємства;
- ступінь популярності (імідж);
- фірмовий стиль;
- відгуки, рекомендації, відсоток рекламацій;
- новизна й оновлювання продукції;
- виробничий потенціал;
- гнучкість виробництва;
- технологічне устаткування;
- тривалість виготовлення;
- якість продукції;
- конструкторський потенціал;
- рівень і обсяг НІОКР;
- використання «ноу-хау»;
- пріоритет у патентуванні;
- методи й організація збуту;
- кваліфікація партнерів зі збуту;
- сервісні послуги і забезпечення запасними частинами;
- рівень і обсяг прибутковості (обороту);
- програма виробництва і збуту;
- купівельний потенціал;
- персонал;
- система керівництва;
- рівень витрат;
- продуктивність;
- фінансовий потенціал.

Дослідники маркетингу постійно розширюють поле своєї діяльності. Ось найтипівші вирішені ними завдання:

- вивчення характеристик ринку;
- виміри потенційних можливостей ринку;
- аналіз розподілу часток ринку між фірмами;
- аналіз збуту;
- вивчення тенденцій ділової активності;
- вивчення товарів конкурентів;
- короткотермінове прогнозування;
- вивчення реакції на новий товар і його потенціалу;
- довготермінове прогнозування;
- вивчення політики цін.

Зібрана інформація повинна полегшувати керівникам прийняття основних рішень. Наприклад, керівникам з марочних товарів для прийняття рішення про розмір асигнувань на рекламу необхідно знати дані про кількість людей, уже обізнаних про марку, знати розміри рекламних бюджетів і стратегічні установки конкурентів, відносну ефективність реклами в комплексі заходів зі стимулювання тощо.

2.3. Маркетингові дослідження

Сьогодні для того, щоб пояснити поведінку і наміри клієнтів фірми, її дилерів, конкурентів, уже неможливо обійтися без серйозних маркетингових досліджень.

Достовірна, якісно зібрана інформація дає фірмі змогу досягнути певних конкурентних переваг, що знижує фінансові ризики і небезпеки для образу фірми, дозволяє об'єктивніше визначати ставлення споживачів до фірми й товарів, аналізувати зовнішнє середовище, удосконалювати стратегію і тактику ринкової поведінки, підвищувати довіру до реклами.

Маркетингові дослідження — це збирання, оброблення й аналіз даних з метою зменшення ризику і невизначеності, що супроводжує прийняття маркетингових рішень. Дослідженням піддаються ринок, конкуренти, споживачі, ціни, внутрішній потенціал підприємства і багато чого іншого. Основою досліджень маркетингу служать загальнонаукові і аналітико-прогностичні методи. Інформаційне забезпечення дослідницького процесу ґрунтується на кабінетних і польових дослідженнях, на багатоманітних джерелах інформації (внутрішніх і зовнішніх, власних і платних тощо).

Конкретним результатом досліджень маркетингу є розробки, які використовуються при виборі й реалізації стратегії і тактики маркетингової діяльності підприємства.

Процес маркетингового дослідження включає низку послідовно виконуваних операцій (рис. 2.3):

- 1) визначення проблеми;
- 2) кабінетні дослідження (або аналіз вторинної інформації);
- 3) польові дослідження (або отримання первинної інформації);
- 4) аналіз даних;
- 5) рекомендації й використання результатів.

Усі дії виконуються в певному порядку. Наприклад, вторинна інформація не вивчається доти, доки фірма не визначить проблему або питання, яке повинне бути вивчене, а первинна інформація не збирається до тих

пiр, поки не буде ретельно вивчена вторинна. Необхiдно зазначити, що первиннi данi потрiбнi не завжди, бо в багатьох випадках фiрми спроможнi вирішити свої проблеми i без них. Тiльки якщо вторинної iнформації виявиться недостатньо, фiрма повинна збирати первиннi данi.

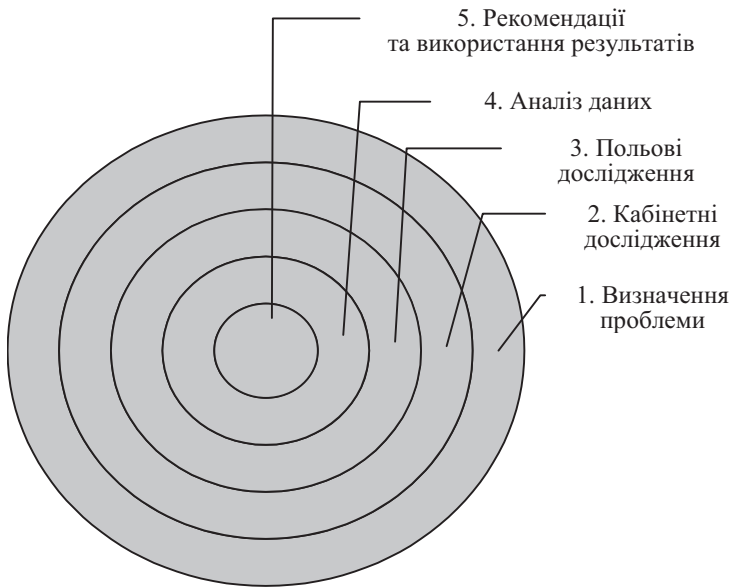


Рис. 2.3. Схема організації та проведення маркетингового дослідження

Визначення проблеми включає формулювання предмета маркетингових досліджень, постановку мети, формулювання завдань дослідження. Без цього можна зібрати непотрiбну i дорожочiнну iнформацію й швидше заплутати, аниж прояснити проблему. Якісне виконання цієї операції орієнтує на збирання й аналіз конкретної iнформації, потрiбної для прийняття правильного управлiнського рiшення. Якщо дослідник точно не знає, що необхідно вивчати, потрiбно провести попереднi пошуковi дослідження. Їхня мета — чiтко визначити проблему, використовуючи iнформаційний аналіз. Після цього має бути проведене завершальне дослідження — структуроване збирання й аналіз даних для вирішення конкретного завдання або досягнення конкретної мети (рис. 2.4).

Кабiнетним дослідженням називається робота з iнформацією, яка збиралася раніше для iнших цiлей, не пов'язаних з вирішенням досліджуваної проблеми.

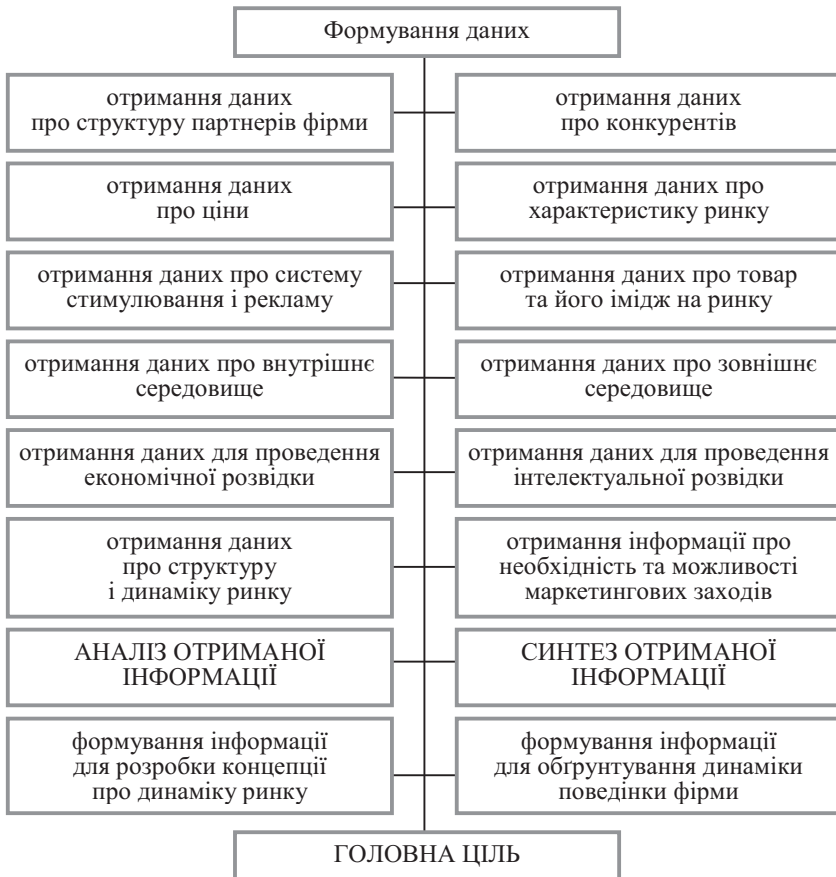


Рис. 2.4. Процес досягнення цільових установок дослідження

Польове дослідження ринку є збиранням і обробленням первинної інформації, котру збирали для вирішення конкретної досліджуваної проблеми або питання. Вони необхідні в тих випадках, коли доскональний аналіз вторинної інформації не в змозі забезпечити необхідні результати. Під час проведення польового дослідження первинні дані збираються за допомогою п'яти базових методів:

- опитування;
- фокусування;
- спостереження;
- експерименту;
- імітації (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

СПОСОБИ ЗБИРАННЯ
ПЕРВИННОЇ ІНФОРМАЦІЇ

Спосіб	Сутність	Форми	Економічний приклад	Перевага проблеми
Спостереження	Планомірне охоплення обставин без впливу на об'єкт спостереження	Польове і лабораторне особисте за участю спостерігача	Спостереження за поведінкою споживачів у магазині або перед вітринами	Часто більш об'єктивне, ніж опитування. Багато фактів не піддаються спостереженню
Опитування	Опитування учасників ринку та експертів	Письмове, усне, вільне, стандартизоване	Збирання даних про звички споживачів, дослідження іміджу, маркетинг	Дослідження мотивів. Надійність інтерв'ю. Репрезентативність вибірки
Фокусування	Збирання даних, що повторюються, в одній групі через однакові проміжки часу	Торговельна, споживачька	Постійне відстежування торговельних записів у групі магазинів	Виявлення розвитку в часі. Ефект панелі
Експеримент	Дослідження впливу чинників	Польові, лабораторні	Тест ринку, дослідження продукту, дослідження реклами	Можливість роздільного спостереження за впливом змінних. Контроль ситуації, реалістичність умов, затрата часу і грошей
Імітація	Відтворення взаємодії різних чинників у віртуальній реальності	Машинна імітація в режимах реального і псевдореального часу	Трендове прогнозування обсягів і динаміки збуту	Не вимагає співробітництва споживачів. Досить дорожчоцінна й складна

Опитування є методом збирання первинних даних, найчастіше і найефективніше використовуваних під час проведення польових досліджень. У разі його проведення в осіб, у яких беруть інтерв'ю, цілеспрямовано отримують відповіді на запитання, що цікавлять дослідників.

Фокусування полягає в цілеспрямованому відбиранні так званої «фокус-групи» (6—9 чоловік) і всебічному обговоренні з нею проблеми, що цікавить дослідників, і котре скеровується професійним «модератором», бажано психологом.

Фокус-група може складатися з реальних або потенційних споживачів товару, представників певної соціальної групи, неформальних лідерів, експертів. Метод фокусування добре підходить для пошукових досліджень, тестування продукції й рекламної кампанії або окремих її елементів.

Спостереження є аналітичним методом, за допомогою якого вивчають і фіксують теперішню і минулу поведінку.

Людей не опитують, їхнє співробітництво необов'язкове. Відхилення, породжувані інтерв'юерами й запитаннями, мінімізуються. Основні недоліки пов'язані з тим, що неможливо визначити їхнє ставлення, і спостерігачі можуть неправильно витлумачити поведінку спостережуваного об'єкта. При прихованому спостереженні споживач може не знати, що за ним спостерігають. У цьому випадку використовують спеціальні дзеркала або приховані камери.

Для отримання декількох якісних, порівнюваних спостережень необхідно скласти докладну, чітко структуровану інструкцію для спостерігача. У цілому можливості цього методу досить обмежені. За його допомогою можна оцінити приблизний статеві-віковий склад відвідувачів магазину, ресторану або кінотеатру, а також приблизну частоту й асортимент покупок.

Експеримент передбачає цілеспрямовану зміну окремих параметрів маркетингової політики фірми (ціни, упаковки, розташування на полицях, комплектації, рівня обслуговування тощо) без відомо споживача. Наприклад, для з'ясування реакції покупців на товар-новинку можна розмістити його на прилавку поряд з аналогічним товаром і фіксувати реакцію споживачів. Або за один і той же прилавок послідовно ставити молодих і досвідчених продавців, чоловіків і жінок.

Експерименти в маркетингу, як правило, вельми дорогоцінні — ідеться про десятки і сотні тисяч доларів, так що дозволити це собі можуть лише дуже великі компанії з мільйонними рекламними й дослідницькими бюджетами, і до того ж сильними юри-

дичною і PR службами, які повинні стежити за тим, щоб у ході експерименту не порушувалися основні права споживачів і не страждав імідж самої фірми.

Імітація — це заснований на застосуванні ЕОМ метод, який відтворює використання різних маркетингових чинників у віртуальній реальності, а не в реальних умовах.

При реалізації цього методу спочатку будується модель контрольованих і неконтрольованих чинників, з якими стикається фірма. Потім їх різноманітні поєднання закладаються в комп'ютер, аби визначити їхній вплив на загальну стратегію маркетингу. Для імітації не потрібне співробітництво з боку споживачів, вона може враховувати безліч взаємозв'язаних чинників. Проте вона складна, важка в застосуванні і дуже залежить від покладених в основу моделі припущень і факторних обмежень.

Інструментами маркетингового дослідження є фіксуючі прилади й анкета (запитальник).

До числа фіксуючих приладів можна зарахувати:

- диктофон;
- фотоапарат;
- відеокамеру;
- термометр;
- тонометр (для вимірювання зміни кров'яного тиску під впливом новин і рекламних повідомлень);
- гальванометр (фіксує виділення поту в досліджуваній особі, котре відбувається при емоційному збудженні);
- тахістоскоп — може проектувати зображення з інтервалом витримок від 1/100 до 10 секунд;
- аудіометр — підключається до телевізора й фіксує відомості про всі його включення і канали, на які останній настроєний.

На жаль, проблеми починаються вже на стадії інтерпретації інформації, отриманої за допомогою фіксуючих пристроїв. Люди, які перебувають під спостереженням, як правило, схильні змінювати свідомо або підсвідомо свою поведінку й реакції, навіть фізіологічні. Деякі фіксуючі пристрої вельми дорогі (вартістю до кількох десятків тисяч доларів) і складні в застосуванні. Для проведення масових маркетингових досліджень вони практично непридатні. Крім того, використання фіксуючих пристроїв у маркетингових дослідженнях викликає негативну реакцію у цивільних груп на захист прав людини. Усі ці міркування відсувають фіксуючі пристрої на периферію маркетингових досліджень — вони виконують роль допоміжних засобів.

Анкета — це не просто список запитань. Це досить тонкий і гнучкий інструмент. Вона потребує дуже ретельного опрацювання. У ній усе є важливим: типи і формулювання питань, їх послідовність і кількість, коректність і доцільність. На розроблення якісної анкети може піти декілька тижнів роботи.

Перед проведенням дослідження необхідно провести пробне анкетування — «пілотаж». Метою пробного анкетування є доведення анкети «до кондиції», усунення помилок, неточностей, двозначностей і навідних елементів. Обсяг пілотажного дослідження має становити від 3 до 8 % передбачуваного обсягу вибірки.

Текст анкети повинен складатися з чотирьох істотних блоків: преамбули, паспорттики, «риби» і детектора.

Преамбула стисло доводить до відома респондентів те, хто й навіщо проводить дослідження. Підкреслює анонімність опитування (якщо інше не передбачене планом) і відсутність будь-яких наслідків (позитивних або негативних) для респондента — як у разі його відмови від співробітництва, так і в разі згоди. Преамбула дає інструкцію щодо заповнення анкети і подальших дій із нею, якщо це необхідно. Тут же висловлюється подяка за час, люб'язно приділений респондентом дослідникам. При особистому анкетуванні допускається з метою економії місця (преамбула займає від п'ятої до третьої частини сторінки формату А4), а також для встановлення тіснішого контакту з респондентом вилучити преамбулу з тексту і доручити інтерв'юєру озвучити її особисто.

Паспорттика складається з декількох запитань, які характеризують самого респондента. Сюди, як правило, включаються запитання про стать, вік, сімейний стан, освіту, прибутки, професійну діяльність, житлові умови. Місце паспорттики — або на початку анкети (після преамбули), або, що краще, наприкінці, оскільки багато дослідників вважають, що недоречно перші запитання незнайомій людині ставити про вік, сімейний стан і прибутки. Частина «паспортних» питань не повинна перевищувати третини обсягу анкети.

«Риба» — це частина, що містить запитання, заради яких, власне кажучи, й затівалося дослідження. Починати варто з найпростіших запитань, які не потребують тривалого розмірковування. Нарощувати складність питань потрібно поступово, «розбавляючи» кожні два-три складні запитання простішим. Наприкінці анкети (перед паспорттичкою) треба вмішувати уточнюючі й перевірочні запитання, адже респондент на той час може стомитися і буде неуважним.

Детектор складається із запитань, призначених перевірити уважність заповнення анкети, серйозність і відвертість респондентів, а також порядність і професіоналізм самих інтерв'юєрів. Тут можуть бути дублюючі запитання, взаємосуперечливі позиції, послідовність запитань з відомими наперед відповідями. Тільки у разі щонайповнішої довіри між замовниками, дослідниками та інтерв'юєрами і за відносної простоти й толерантності теми дослідження можна обійтися взагалі без детектора.

Існують мільйони запитань, які маркетологи в усьому світі регулярно ставлять своїй аудиторії. Їх можна поділити на два великі класи: закриті й відкриті.

Закриті запитання передбачають наявність кінцевого й обмеженого числа відповідей — «підказок», з яких респондентові пропонується вибрати ті, що якнайкраще відповідають його переконанню чи положенню. Можна виділити три типи закритих запитань: альтернативні, шкальні, смислові.

Альтернативне запитання передбачає або відповідь типу «так» чи «ні» — просте закрите альтернативне запитання, або відповідь за типом «потрібне підкреслити» (закреслювати, залишити, обвести в кружечок).

Альтернативні запитання дуже прості у використанні, оскільки їх інтерпретація є досить однозначною. Тому там, де це можливо, потрібно використовувати саме їх. Дискусійним залишається питання про необхідність включення до закритих запитань позиції «важко відповісти». Деякі дослідники, переважно теоретики, категорично наполягають на цьому. Проте практики, помічаючи, що частка тих, кому «важко відповісти», становить від 15 % (при відповідях на найпростіші запитання) до 65 % (при відповіді на складні), що потребує збільшення обсягу вибірки в 1,5—3 рази для отримання шуканої кількості однозначних відповідей, вважають за краще залишити вирішення цієї проблеми на розсуд замовника.

Шкальне запитання передбачає наявність або якої-небудь шкали, наприклад, оцінної, і тоді запитання виглядатиме приблизно так:

Чи згодні Ви з твердженням, що куріння завдає непоправного збитку здоров'ю?

абсолютно згоден — цілком згоден — не впевнений — не згоден.

Прикладом смислового запитання є так званий «семантичний диференціал», наприклад такий:

Будь ласка, у кожній парі смислових значень поставте хрестик ближче до того з них, яке відповідає вашій думці: ВАТ «Стирол» — це фірма:

Великадрібна;
Багата.....бідна;
Стара.....нова.

Відкриті запитання навпаки, не передбачають наявності якихось підказок. Можна виділити шість видів відкритих запитань:

1. Просте відкрите запитання.

Що Ви думаєте про АТ «Норд»? _____

2. Словесна асоціація

Яблуко — _____ Крокодил — _____ «Норд» — _____

3. Завершення пропозиції.

4. Завершення розповіді. Опитуваному пропонується завершити незакінчену розповідь на задану тему.

5. Завершення малюнка. У людської фігурки з рота йде овальна хмаринка. Опитуваного просять вписати текст у пологі овали.

6. Тематичний апперцепційний тест (ТАТ). Опитуваному показують картинку і пропонують придумати розповідь про те, що, на його думку, на ній відбувається або може відбуватися.

Відкриті запитання ефективні при якісних експертних дослідженнях, коли є можливість отримати додаткові коментарі, уточнення, доповнення і т. п. Але вони мало застосовні при масових кількісних дослідженнях (табл. 2.2).

Існує чотири способи зв'язку дослідника з вибраною аудиторією: пошта, телефон (факс), комп'ютер і особистий контакт. Кожен із них має свої позитивні й негативні сторони.

Провідним на сьогоднішній день у всьому світі способом зв'язку маркетологів зі своєю аудиторією є особисте спілкування інтерв'юєрів з респондентами. Це найдорожчий спосіб зв'язку, тому він вимагає ретельної розробки і контролю. Анкета для особистого інтерв'ю може містити від 10 до 100 питань. Оптимальна кількість — 15—50 питань (якраз стільки уміщуються на 1—3 аркушах формату А4).

Інтерв'ю може тривати від кількох хвилин до кількох годин і потребує від інтерв'юєра наявності спеціальних навичок спілкування. Під час проведення масових опитувань оптимальним часом інтерв'ю є 15—20 хвилин.

**ТИПОВА ПОСТАНОВКА ЗАПИТАННЯ ПРИ ВИКОРИСТАННІ
РІЗНИХ МЕТОДІВ АНАЛІЗУ ПІД ЧАС ДОСЛІДЖЕНЬ**

Метод	Типова постановка запитання
Регресійний аналіз	Якою буде ціна на продукт наступного року? Як впливає обсяг інвестицій в автомобільній промисловості на попит на сталь?
Варіаційний аналіз	Чи впливає упаковка на обсяги збуту? Чи впливає колір рекламного оголошення на кількість людей, які пригадали рекламу? Чи впливає вибір шляхів збуту на величину продажу?
Дискримінаційний аналіз	За якими ознаками ті, хто палить, відрізняються від тих, хто не палить? Які ознаки працівників служби збуту є найістотнішими для їхнього розподілу на тих, хто досяг успіху, і невдах?
Факторний аналіз	Чи можна агрегувати безліч чинників, які покупці автомобілів вважають важливими? Як можна описати різноманітні марки автомобілів з погляду цих чинників?
Кластер-аналіз	Чи можна клієнтів поділити на групи за їхніми потребами?
Багатовимірне шкалювання	Наскільки продукт відповідає «ідеалу» споживачів? Який імідж має підприємець? Як змінилося ставлення споживачів до...?

За цей час інтерв'юер повинен встановити контакт з респондентом, озвучити, якщо це необхідно, преамбулу, подолати зняковість або скепсис респондента, простежити за правильністю заповнення анкети, відповісти на поставлені респондентом запитання.

Інтерв'юер повинен швидко визначити, до якого типу належить респондент, і відповідним чином побудувати свою роботу.

Якщо фірма приходить до думки, що для маркетингового дослідження необхідні первинні дані, то вона повинна розробити структуру дослідження — базис або план дослідження, використовуваний як керівництво для збирання й аналізу даних.

План польового дослідження включає такі рішення.

Хто збирає дані? Фірма може зробити це самостійно, найняти зовнішню дослідницьку фірму або організувати спільне виконання конкретного проекту.

Переваги власного дослідницького відділу:

- 1) знання діяльності фірми;
- 2) повний доступ до співробітників фірми;
- 3) постійне збирання й зберігання даних;
- 4) високий ступінь лояльності та відповідальності.

Недоліки:

- 1) постійні витрати;
- 2) вузькість кругозору;
- 3) надмірна підтримка керівництва.

Сильні й слабкі сторони зовнішньої дослідницької фірми прямо протилежні таким самим сторонам внутрішнього підрозділу.

Яка інформація повинна збиратися? Попередні дослідження вимагають меншого обсягу збираної інформації, ніж остачні.

Кого або що потрібно досліджувати?

По-перше, дослідник повинен визначити, що буде об'єктом його уваги. Дослідження зазвичай пов'язані з аналізом:

— споживачів (існуючих, колишніх, потенційних, тих, які купують мало або багато, класифікуються за демографічними, соціографічними, поведінковими ознаками й способом життя);

— співробітників фірми (наприклад продавців, керівників служби збуту);

— каналів збуту (оптова та роздрібна торгівля, брокери);

— функціонування компанії й експлуатації товарів.

По-друге, необхідно визначити порядок відбору об'єктів досліджень. Великі й розкидані сукупності часто вивчають за допомогою методів вибірки, аналізуючи тільки частину сукупності. Це економить час і засоби; у тих же випадках, коли вибірка робиться правильно, її точність і репрезентативність можуть бути вимірні. Існують два підходи до вибірки — імовірнісний та детермінований. У першому випадку кожен елемент заданої сукупності має однакову або відому імовірність стати предметом аналізу. Наприклад, дослідник може вибрати кожен 25-у людину в телефонному довіднику. У другому випадку дослідник або інтерв'юер вибирає елементи сукупності, виходячи з міркувань, зручності або прийнятого рішення. Скажімо, дослідник може вибрати перших 100 студентів, які проживають у гуртожитку або які ходять до інститутської їдальні. Вибірка імовірності більш точна, проте вона дорожча й складніша.

По-третє, необхідно визначити обсяг вибірки. У принципі, чим більшою вона є, тим точнішими будуть результати дослідження і тим більших витрат вимагатиме.

Скільки коштуватиме дослідження? Потрібно чітко визначити:

- 1) загальні й конкретні витрати дослідження;
- 2) час керівників, дослідників, технічного персоналу;
- 3) використання комп'ютерів;
- 4) стимулювання відповідей опитуваних осіб (якщо такі присутні), інтерв'юєрів, преси, спеціального устаткування;
- 5) маркетингові витрати (наприклад, такі як реклама).

Як збиратимуться дані? Треба визначити необхідний для збирання потрібних даних персонал, зокрема його можливості, кваліфікацію й підготовку. Дуже часто ця важлива фаза погано планується, і роботу ведуть некваліфіковані особи.

Збирання даних може проводитися двома способами: методом інтерв'ю чи самостійна робота з анкетною. У першому випадку інтерв'юєри ставлять запитання, спостерігають за поведінкою й фіксують відповіді, а також роз'яснюють запитання опитуваним (якщо в цьому є необхідність). При самостійній роботі з анкетною, опитувані читають запитання і пишуть свої власні відповіді. Таким чином, доводиться вибирати: контроль і підштовхування інтерв'юєра або конфіденційність і обмежена дія осіб, які проводять опитування.

Наскільки тривалим буде період збирання даних? Дослідник повинен визначити, скільки часу він витратить на дослідження, інакше воно може затягнутися. Це може призвести до непорівнянності відповідей і порушення секретності. Швидко можна провести опитування особисті й по телефону. Опитування поштою, спостереження і експерименти вимагають набагато більше часу. Проте часові межі повинні бути встановлені.

Коли і де потрібно збирати інформацію? День і час збирання інформації повинні бути визначені. Крім того, необхідно встановити, проводитиметься дослідження в приміщеннях фірми або поза ними. Дослідник повинен виважити терміновість і зручність із бажанням вивчити важкодоступних осіб у відповідну пору року.

Після того, як ретельно деталізовані всі сторони проведення дослідження, відбувається безпосереднє збирання даних. Важливо, щоб відповідальні за збирання даних особи точно виконували вказівки, належним чином ними керували, відповіді і спостереження правильно фіксували.

У ході аналізу даних спочатку кодують і підраховують бланки, а потім вивчають їх з метою видачі рекомендацій. Кодування — це процес, за допомогою якого кожен заповнений бланк нумерується, категорії відповідей класифікуються.

Рекомендації — це пропозиції про майбутні дії компанії, що ґрунтуються на зібраних даних, зазвичай представлені керівництву в письмовій формі.

Повідомлення про результати дослідження є зворотним зв'язком з керівництвом маркетингу, яке відповідає за використання результатів. Якщо рішення ухвалюються на основі результатів досліджень, то вони мають велику цінність, і організація отримує переваги як короткострокового, так і довгострокового характеру.

Керівники фірми швидше за все використовуватимуть результати маркетингових досліджень, якщо:

- вони брали участь у складанні плану дослідження;
- вони діють у рамках децентралізованої і неформальної організації;
- вони володіють значною свободою в прийнятті рішень;
- результати досліджень підтверджують їхні інтуїтивні уявлення.

Конкретним результатом досліджень маркетингу є розробки, які використовуються при виборі й реалізації стратегії і тактики маркетингової діяльності фірми.

2.4. Сегментація і вибір цільових ринків

Поглиблене дослідження ринку передбачає необхідність його розгляду як диференційованої структури залежно від груп споживачів і споживацьких властивостей товару, що в широкому розумінні визначає поняття ринкової сегментації.

Ринкова сегментація — це, з одного боку, метод для знаходження частин ринку і визначення об'єктів, на які направлена маркетингова діяльність підприємств, а з другого — це управлінський підхід до процесу прийняття підприємством рішень на ринку, основа для вибору правильного поєднання елементів маркетингу. Сегментація проводиться з метою максимального задоволення запитів споживачів у різноманітних товарах, а також раціоналізації витрат підприємства-виготовлювача на розроблення програми виробництва, випуск і реалізацію товару.

Об'єктами сегментації є передусім споживачі. Виділені особливим чином, ті, які володіють певними загальними ознаками, вони складають сегмент ринку. Під сегментацією мається на увазі розподіл ринку на сегменти, котрі розрізняються своїми параметрами або реакцією на ті чи інші види діяльності на ринку (рекламу, методи збуту).

Незважаючи на можливість здійснення сегментації ринку за різними ознаками, основна увага в маркетингу надається пошуку однорідних груп споживачів, які мають схожі переваги й однаково реагують на маркетингові пропозиції.

Необхідною умовою сегментації є неоднорідність очікування покупців і купівельних станів. Достатніми для успішної реалізації принципів сегментації є такі умови:

- спроможність підприємства (організації) здійснювати диференціацію структури маркетингу (цін, способів стимулювання збуту, місця продажу, продукції). Вибраний сегмент повинен бути достатньо стійким, містким і мати перспективи зростання;

- підприємство повинне мати в своєму розпорядженні дані про вибраний сегмент, спроможність виміряти його характеристики й вимоги;

- вибраний сегмент повинен бути доступним для підприємства, тобто мати відповідні канали збуту і розподілу продукції, систему доставки виробів споживачам;

- підприємство повинне мати контакт із сегментом (наприклад, через канали особистої й масової комунікації);

- ступінь захищеності вибраного сегмента від конкуренції, виявлення сильних і слабких сторін конкурентів і власні переваги в конкурентній боротьбі.

Тільки отримавши відповіді на перелічені питання й оцінивши потенціал підприємства, можна ухвалювати рішення про сегментацію ринку та вибір даного сегмента для конкретного підприємства.

Серед недоліків сегментації варто назвати високі витрати, пов'язані, наприклад, з додатковими дослідженнями ринку, зі складанням варіантів маркетингових програм, забезпеченням відповідної упаковки, застосуванням різних способів розподілу.

Сегментація може мати переваги й недоліки, проте обійтися без неї неможливо, оскільки на сучасному ринку кожен товар може бути успішно проданий лише певним сегментам ринку, але не всьому ринку.

Сегментація ринку може здійснюватися з використанням різних критеріїв. Для сегментації ринку *товарів народного споживання* основними критеріями (ознаками) є: географічні, демографічні, соціально-економічні, психографічні.

До *географічних* ознак належать: величина регіону, щільність і чисельність населення, кліматичні умови, адміністративний роз-

поділ (місто, село), віддаленість від підприємства-виробника (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

ЧИННИКИ СЕГМЕНТАЦІЇ РИНКУ ЗА ГЕОГРАФІЧНИМИ ОЗНАКАМИ

Чинники (змінні)	Найпоширеніші значення змінних
Регіон	Північний, західний, східний, південний, центральний
Адміністративний розподіл	Республіка, край, область, район, місто
Чисельність населення (для міст)	5—20 тис., 20—100 тис. осіб, 100—250 тис. осіб, 250—500 тис. осіб, 500—1000 тис. осіб, 1—4 млн осіб, понад 4 млн осіб
Щільність населення	Місто, передмістя, сільська місцевість
Клімат	Помірно-континентальний, континентальний, субтропічний тощо

Цей критерій використовувався на практиці раніше від інших, що зумовлювалося необхідністю визначення простору діяльності підприємства. Його застосування особливо необхідне тоді, коли на ринку існують кліматичні відмінності між регіонами або особливості культурних, національних, історичних традицій.

Демографічні ознаки — вік, стать споживачів, розмір і життєвий цикл сім'ї, кількість дітей — належать до найчастіше вживаних критеріїв сегментації (табл. 2.4). Це обумовлено доступністю їхніх характеристик, а також наявністю, як правило, між ними й попитом (обсягом продажу) істотного кореляційного зв'язку. Тому, проводячи сегментацію ринку за демографічним критерієм, необхідно перш за все орієнтуватися на спільність специфічних запитів відповідного сегмента до якості, асортименту і ціни.

У цей час за демографічними ознаками виділяють такі групи споживачів, як діти, молодь, особи середнього віку, немолоді, пенсіонери, багатодітні сім'ї. Нерідко демографічні ознаки застосовуються в комбінації один з одним.

Сегментація за *соціально-економічним* критерієм полягає у виділенні груп споживачів на основі спільності соціальної та професійної приналежності, рівнями освіти й прибутків (табл. 2.5).

Таблиця 2.4

**ЧИННИКИ СЕГМЕНТАЦІЇ РИНКУ
ЗА ДЕМОГРАФІЧНИМИ ОЗНАКАМИ**

Чинники (змінні)	Найпоширеніші значення змінних
Вік	До 3 років, 3—6 років, 6—12 років, 13—19 років, 20—34 років, 35—49 років, 50—65 років, 65 років і більше
Стать	Чоловіча, жіноча
Розмір сім'ї	1—2 особи, 3—4 особи, 5 і більше осіб
Етап життєвого циклу сім'ї	Молодь — самотні, молодь — сімейні без дітей, молодь — сімейні з дітьми, сімейні, з дітьми, немолоді, які мають дітей, немолоді — сімейні, не мають дітей, немолоді — самотні...
Рід занять	Науковці, інженерно-технічні працівники, службовці, бізнесмени, робітники державних підприємств, фермери, викладачі, вчителі, студенти, домогосподарки...
Національність	Росіяни, українці, білоруси, грузини, вірмени, азербайджанці, євреї, татари ...
Релігія	Православна, католицька, іслам...
Раса	Європеїдна, монголоїдна ...

Усі ці змінні рекомендується розглядати у взаємозв'язку один з одним або зі змінними інших критеріїв, наприклад демографічних. Заслуговує на увагу об'єднання виділених груп за прибутками з групами за віком, зокрема глави сім'ї.

Розглянуті вище три групи критеріїв є загальними об'єктивними критеріями сегментації ринку.

Таблиця 2.5

**ЧИННИКИ СЕГМЕНТАЦІЇ РИНКУ
ЗА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ ОЗНАКАМИ**

Чинники (змінні)	Найпоширеніші значення змінних
Рівень освіти	Без освіти, початкова освіта, середня спеціальна, вища, вчений ступінь, звання...
Рівень прибутків	До мінімального розміру заробітної платні; мінімальний розмір зарплати; від 2 до 5 мінімальних розмірів зарплати і т. д.

Проте часто однорідні за загальними об'єктивними критеріями сегменти виявляються значно диференційованими з точки зору їхньої поведінки на ринку. Так, дані про перепис населення містять корисні відомості про групи населення, але не дають можливості пояснити причини, через які товари знаходять власні ніші на ринку, приваблюючи до себе якусь частину покупців. Очевидно, що застосування тільки об'єктивних критеріїв явно недостатньо. У цих випадках використовують *суб'єктивні специфічні* критерії, пов'язані зі специфікою даного ринку й конкретною ситуацією на ньому, із суб'єктивною оцінкою покупцем того або іншого продукту. Одна й та сама людина може купити недорогий телевізор, але палити найдорожчі сигарети. Власник дорогого автомобіля може носити недорогий одяг.

Змінні — такі, що характеризують поведінку індивідуума, — це такі чинники, як стиль життя (інтереси, організація дозвілля), психологічні, особові якості (до якого типу людей належить споживач). Мотиви купівельної поведінки набагато точніше характеризують реакцію покупців на той або інший товар, ніж точні кількісні оцінки сегментів ринку за географічними або демографічними ознаками. Так, за мотивами здійснення покупки виділяють групи споживачів з орієнтацією на низьку ціну, на тривалий термін служби виробу, високу якість, прихильність до певної марки товару.

За реакції споживачів на нововведення виділяють такі групи: споживачі, які купують новий товар у момент появи його на ринку (новатори), споживачі, які купують новий товар після того, як його куплять новатори й повідомлять про свій досвід використання (швидко адаптуються до нового товару); споживачі, які купують товар, котрий протягом тривалого періоду знаходиться на ринку (споживачі, які повільно адаптуються до нового товару); споживачі, які відкидають новинку (консерватори, ретрогради).

Важливими ознаками є також ступінь необхідності товару (слабка, середня, сильна) і ступінь використання або рівень споживання товару (суб'єкти, які не купують товар, або купують у невеликих кількостях, купують у значних кількостях). Люди, які купують товар у значних кількостях (з високою нормою споживання), становлять, як правило, відносно невелику частину ринку. За даними ряду досліджень, на 20 % покупців припадає 80 % обсягу продажу, так званий принцип «80—20», або закон Паретто. Такий підхід до сегментації ринку, що ґрунтується на виявленні частини населення з високою нормою споживання товару, спирається не на причину, а на наслідок.

На відміну від сегментації ринку товарів народного споживання, де велика увага приділяється *психографічним критеріям*, які характеризують поведінку покупців (табл. 2.6), для сегментації ринку товарів *виробничого призначення* першорядне значення мають економічні й технологічні критерії.

Таблиця 2.6

**ЧИННИКИ СЕГМЕНТАЦІЇ РИНКУ ЗА ПСИХОГРАФІЧНИМИ
ТА ПОВЕДІНКОВИМИ ОЗНАКАМИ**

Чинники (змінні)	Найпоширеніші значення змінних
Психографічні	
Соціальна верства	Незаможні, середнього достатку, високого достатку, дуже високого достатку
Стиль життя	Елітарний, богемний, молодіжний, спортивний, міський, сільський...
Особисті якості	Амбітність, авторитарність, імпульсивність, стадний інстинкт, новаторство, прагнення до лідерства, урівноваженість, флегматичність ...
Поведінкові	
Ступінь випадковості покупки	Зазвичай випадковий характер придбання. Іноді випадковий характер придбання і т. п.
Пошук вигод	Пошук виробів високої якості, хорошого обслуговування, нижчих цін тощо
Ступінь необхідності продукту	Потрібен постійно, потрібен іноді...
Ступінь готовності купити виріб	Не бажає купувати; не готовий купити зараз; недостатньо інформований, щоб купити; прагне купити; обов'язково купить ...
Привід для здійснення покупки	Буденна покупка, особливий випадок, імпульсна покупка тощо

До них належать:

- галузі (промисловість, транспорт, сільське господарство, будівництво, культура, наука, охорона здоров'я, торгівля);
- форми власності (державна, приватна, колективна, іноземних держав, змішана);
- сфера діяльності (НІОКР, основне виробництво, виробнича інфраструктура, соціальна інфраструктура);
- розмір підприємства і географічне положення.

Важливими ознаками сегментації є також періодичність замовлень на певні товари, специфіка організації закупівлі (терміни поставки, умови оплати, методи розрахунків), форми взаємовідносин. Як і для ринку товарів народного споживання, сегментація споживачів товарів виробничого призначення здійснюється на основі комбінації кількох критеріїв.

Критерії, що лежать в основі сегментації ринку, повинні задовольняти такі вимоги:

— піддаватися вимірюванню в нормальних умовах дослідження ринку;

— відображати диференціацію споживачів (покупців);

— виявляти відмінності в структурах ринку;

— сприяти зростанню розуміння ринку.

За час використання сегментації в маркетингових дослідженнях відбулися такі зміни у визначенні критеріїв сегментації:

1. Виявлення критеріїв сегментації стало більшою мірою ґрунтуватися на результатах спеціальних обстежень (зокрема, опитувань населення).

2. Разом із загальними змінними почали використовуватися ситуативні специфічні ознаки (що стосуються конкретного товару).

3. Велике значення почали надавати психографічним критеріям, які пояснюють споживацьку поведінку.

4. Розуміння того, що споживацька поведінка пояснюється не одним, а безліччю чинників, призвело до використання множинних критеріїв сегментації.

Сегментація становить базу для розроблення маркетингової програми (включаючи вибір виду товару, цінової, рекламної політики, каналів збуту), орієнтовану на конкретні групи споживачів.

Як одиниця спостереження для побудови сегментації використовується, як правило, окремий індивідуум, якщо товар розглядається як предмет індивідуального користування, або сім'я, коли досліджується товар загальносімейного користування. Вибір одиниці спостереження залежить від товару і фази розвитку ринку, на якому здійснюється сегментація.

Якщо на початкових етапах розвитку конкретного товарного ринку підприємство концентрує увагу на товарі, то зі збільшенням числа конкурентів воно вимушене диференціювати пропозицію. Починається пошук сегментів для визначення відмінностей у перевагах у споживачів одного й того самого товару. Сегменти можуть бути сформовані на основі переваг покупцями різних властивостей товару. Отже, з розвитком товарного ринку зростає необхідність виділення окремих сегментів, а також підвищують-

ся вимоги до обґрунтованості вибору критеріїв сегментації. На етапі *формування критеріїв сегментації* ринку необхідно насамперед відповісти на запитання: хто є основними споживачами товару? У чому їх схожість і відмінності? Контингент основних покупців визначається на основі аналізу демографічних і соціально-економічних характеристик, робиться спроба пов'язати інтенсивність придбання даного товару з певними показниками.

Не становить великих труднощів виділити ринковий сегмент для залежності, наприклад, від віку, статі. Так, постійними покупцями одягу для вагітних жінок є молоді жінки, які чекають дитину. Не такою однозначною є ситуація з одягом, товарами для новонароджених, бо їх нерідко купують як подарунки. На ринку чоловічих сорочок (здавалося б — типовий «ринок чоловіків») 60—70 % покупок здійснюють жінки. Дослідження показало, що на успіх можна розраховувати лише в тому разі, якщо мода на чоловічі сорочки знайде схвалення серед жінок.

Велике значення при сегментації ринку мають соціально-економічні чинники. Прибутки самі по собі не забезпечують можливостей для достатньо тонкої сегментації. Однак разом із соціальним становищем, житловими умовами, культурними чинниками вони виконують визначальну роль. Для здійснення сегментації ринку товарів тривалого користування, пошуку сегмента потенційних споживачів важливим є ступінь оснащеності (забезпеченості) сімей різними товарами тривалого користування (автомобілі, радіо- і телеапаратура, побутові машини).

Процес сегментації складається з кількох етапів (рис. 2.5).

У формуванні критеріїв сегментації певне місце займає вибір характеристик і вимог до товару.

При цьому враховуються дані про:

— переваги й наміри споживачів під час вибору товарів порівняно з аналогічними виробами конкуруючих підприємств;

— характеристику вірогідного попиту на нові вироби (на стадії дослідної партії);

— переваги населення щодо тих або інших споживацьких властивостей виробів (колір, технічні характеристики, габарити, якість, ціна).

Інформація про споживацькі оцінки може бути отримана в результаті спеціальних обстежень населення (анкетного опитування, тестування, спостереження).

Переваги споживачів можуть визначатися на основі оцінок: альтернативних, прямих бальних і відносних. Структура споживацьких переваг щодо виробів-аналогів, котрі випускаються різ-

ними підприємствами, формується за допомогою альтернативних оцінок. Вони базуються на підрахунку позитивної та негативної реакцій населення на кожен оцінюваний товар (на зразок «подобається — не подобається», «так — ні» тощо). Визначення тієї самої структури за допомогою бальних оцінок проводиться з використанням відповідної шкали, наприклад п'ятибальної, десятибальної.

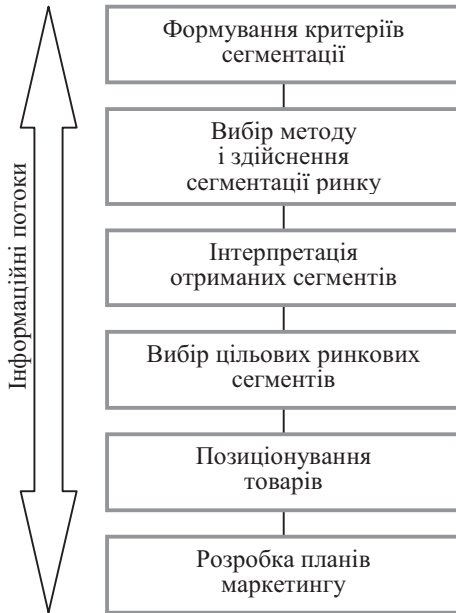


Рис. 2.5. Процес сегментації ринку

Відносні оцінки дозволяють виявити ступінь відповідності виробів, які вивчаються, запитам споживачів за такою шкалою можливих варіантів відповідей: відповідає повністю, відповідає в основному, відповідає частково, не відповідає (виріб може бути оцінений як дуже хороший, хороший, середній, поганий). Разом з оцінкою відповідності кожного виробу може проводитися оцінка найважливіших параметрів товару, оскільки набір заданих параметрів виробу по-різному сприймається різними споживачами.

Наступний етап сегментації ринку — *вибір методу сегментації та його застосування*.

Цей етап, по суті, є вибором і реалізацією алгоритму сегментації.

Існує величезна кількість методів сегментації, породжених відмінністю цілей і завдань, які стоять перед дослідниками. Найпоширенішими методами сегментації ринку є метод групувань за однією чи кількома ознаками та методи багатовимірної статистичного аналізу.

Суть *методу групувань* полягає в послідовному розподілі сукупності об'єктів на групи за найбільш значущими ознаками. Будь-який ознака виділяється як системоутворюючий критерій (власник товару, споживач, який має намір придбати новий товар), потім формуються підгрупи, в яких значущість цього критерію є значно вищою, ніж у всій сукупності потенційних споживачів цього товару. Шляхом послідовного розподілу (на дві частини) вибірка поділяється на ряд підгруп. На рис. 2.6 представлено схему послідовного розподілу за методом AID (автоматичний детектор взаємодії), який набув нині значного поширення.

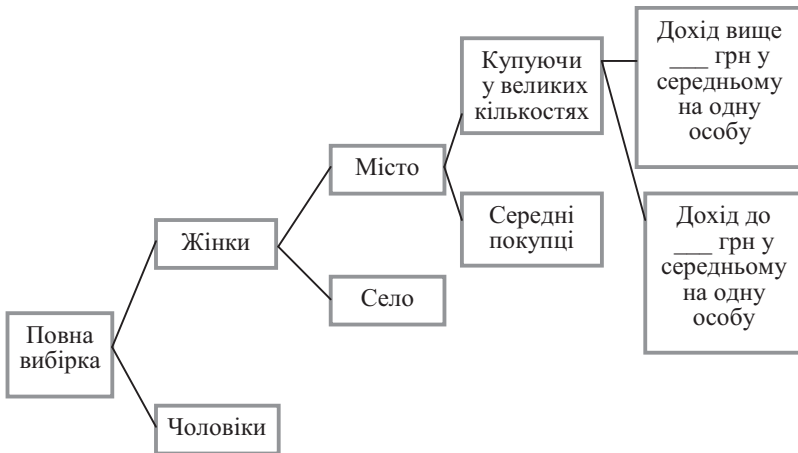


Рис. 2.6. Схема класифікації за методом AID

Для цілей сегментації ринку використовують також *методи багатовимірної класифікації*, коли класифікація проводиться за комплексом аналізованих ознак одночасно. Найефективнішими з них є методи автоматичної класифікації, або кластерного аналізу, таксономії. Схеми класифікації базуються на таких припущеннях. У один клас (тип) об'єднуються люди, схожі між собою за низкою ознак. Ступінь схожості у людей, які належать до одного класу, повинен бути вищим, аніж ступінь схожості у людей, які належать до різних класів. За допомогою цих методів розв'язу-

ється завдання типізації з одночасним використанням демографічних, соціально-економічних, психографічних показників.

Сегментація ринку може бути виконана шляхом побудови *типології споживачів*. Побудова типології — це процес розбиття досліджуваної сукупності об'єктів на достатньо однорідні й стійкі у часі та просторі групи. Насправді об'єктивно існують досить однорідні групи (класи) споживачів з характерним для кожної з них типом споживацької поведінки. Це особливо помітно на ринку одягу, де сегментація є неминучою, оскільки розбіжності в запитах споживацьких груп істотніші, ніж на ринках товарів тривалого користування. За допомогою методів багатовимірної статистики такі групи можуть бути виділені й проаналізовані.

Процес формування потреб і попиту населення розглядається як взаємодія двох багатовимірних явищ. До першого відноситься поведінка людей на ринку, до другого — ознаки (демографічні, соціально-економічні) чинників, які зумовлюють таку поведінку. Процедура типологізації полягає в багатовимірній класифікації за одним набором характеристик — багатовимірній ознаці споживацької поведінки. Потім проводиться оцінка однорідності отриманих груп за набором ознак тих чинників, які характеризують умови формування потреб і попиту. Якщо в отриманих групах об'єкти будуть однорідними і за факторними ознаками, а відмінності між групами істотними, то можна вважати типологію побудованою (рис. 2.7).

Розглянемо приклад побудови типології споживачів одягу.

Як основні критерії при побудові типології споживачів одягу взято ознаки, що характеризують поведінкову реакцію на моду:

1) схильність до придбання речей залежно від ставлення людей до моди (6 градацій від «придбання модних новинок, доки їх ніхто не носить» до «мода не має значення»);

2) готовність заплатити високу ціну за модні речі;

3) частка особливо модних виробів у бажаному гардеробі.

У результаті типології виявлено п'ять типів споживачів одягу залежно від поведінкової реакції на появу модних новинок. З п'яти типів споживачів два є жіночими (I і II), а два — чоловічими (III і IV). Тип V виявився змішаним за статевими ознаками: тут і чоловіків, і жінок об'єднує байдужість до моди в одязі — чоловічі й жіночі типи були відповідно об'єднані за реакцією споживачів на моду.

Наступним етапом процесу сегментації ринку є *інтерпретація*, або опис профілів груп споживачів (отриманих сегментів).

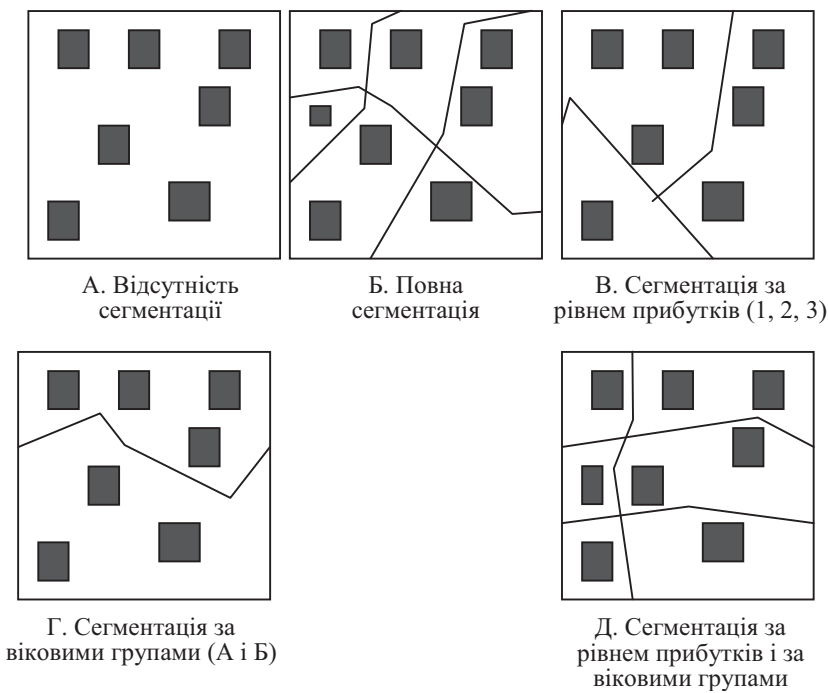


Рис. 2.7. Різновиди сегментації ринку

З одного боку, ці групи характеризуються певними споживачькими запитами й перевагами, а з іншого — вони достатньо однорідні і за соціально-економічними, і за демографічними ознаками.

У наведеному прикладі отримані такі узагальнені типи споживачів:

- А — «виборчий»,
- Б — «незалежний»,
- В — «байдужий».

Під час опису типів споживачів одягу користуватимемося сумарними типами А і Б, що об'єднують чоловіків і жінок унаслідок ідентичності їхньої споживачької поведінки.

Тип А — «виборчий». Його представники здійснюють ретельний відбір модних новинок, що з'явилися, купують вироби вибірково, залежно від свого смаку, виробленого відповідно до представлення образу свого «я». Тип А — найчисленніший, сюди віднесено 50,2 % об'єктів досліджуваної сукупності. Це «найжіночніший» тип — жінки становлять 80,1 %, найбільш «місь-

кий» — близько 85 % проживають у місті, і, нарешті, наймолодший — середній вік жінок — 32 роки, чоловіків — 33,3 роки. Більшу частину типу А становлять службовці, ІТР, студенти. Тут найвищі рівні освіти і середнього доходу на душу населення.

При купівлі одягу споживачів цього типу не відлякує ціна. Найбільше значення для них мають такі властивості одягу, як якість, зручність, відповідність моді, оригінальність, що корелюється з їхньою загальною установкою на дотримання принципу моди в одязі разом із власним смаком.

Тип Б — «незалежний». Його представники одягаються незалежно від моди, стримано реагують на появу модних новинок, купуючи як модні, так і немодні речі. Для них головним є вірність своєму стилю, який на даний момент може бути й несучасним. Ці споживачі консервативні у своїй поведінці порівняно зі споживачами, які входять до типу А. За чисельністю тип Б займає друге місце, сюди віднесено 41,7 % об'єктів досліджуваної сукупності. За віком цей тип старший, ніж «виборчий». Переважно це люди середнього віку — від 30 до 55 (чоловіки — до 60 років). Тут більше жителів села й менше жителів міста. Представники типу Б — в основному робітники, службовці, працівники сільського господарства. За рівнем освіти й середнього доходу на душу населення вони поступаються споживачам типу А. Тут більше сімей, що складаються з 4—5 осіб.

Представники типу Б рідше оновлюють свій гардероб, ніж споживачі типу А, часто відмовляються від покупки через високу ціну. При виборі покупки вони частіше прислухаються до порад рідних і рекомендацій продавців, більше уваги звертають на такі властивості одягу, як довговічність, легкість чищення, прання. Разом з тим вони вважають, що привабливість, якість, зручність — важливі властивості одягу.

Тип В — «байдужий». Це найоднорідніший за складом тип. Для всіх його представників фактор моди не має ніякого значення, головне, щоб вироби були недорогими, практичними і добре пошитими. Тип найменш численний, за проведеною класифікацією сюди віднесено лише 8,1 % об'єктів досліджуваної сукупності. За віком цей тип найстарший, основу його складають особи, старші за 45 років — робітники, працівники сільського господарства, службовці та пенсіонери. Цей тип характеризується найнижчими освітнім рівнем і середнім доходом на душу населення. У виборі покупки споживачі групи В бувають несамостійними, для них першорядну роль виконують поради рідних і продавців. Як правило, представники цього типу відмовляються від покуп-

ки, якщо ціна на неї висока. Важливе значення для них мають такі властивості виробів, як теплозахищеність, водонепроникність, зручність, довговічність і якість, а також ціна.

На цьому прикладі показано можливість сегментації вітчизняного ринку одягу за демографічними чинниками, соціально-економічними та поведінковими ознаками. Групи споживачів можуть формуватися детальніше, з виділенням більш нечисленних підгруп.

Після розподілу ринку на окремі сегменти необхідно оцінити ступінь їхньої привабливості й вирішити, на скільки сегментів повинно орієнтуватися підприємство, інакше кажучи, вибрати цільові сегменти ринку і виробити для них стратегію маркетингу.

Цільовий сегмент ринку — один або декілька сегментів, відібраних для маркетингової діяльності підприємства. При цьому підприємство повинно з урахуванням вибраних цілей визначити сильні сторони конкуренції, розмір ринків, відносини з каналами збуту, прибуток і образ фірми.

Цілі підприємства можуть бути задані як кількісно, так і якісно. Вони можуть стосуватися введення нових товарів або проникнення відомих товарів на нові сегменти ринку. При цьому сегмент повинен мати достатній потенціал попиту, щоб бути вибраним як цільовий сегмент. Крім того, цільові сегменти повинні бути стабільними, такими, що дозволяють достатньо часу здійснювати вироблену стратегію маркетингу.

Питання охоплення ринку (вибір цільового сегмента ринку) можна вирішити одним з таких способів. По-перше, можна ігнорувати відмінності сегментів і випустити на весь ринок один тип товару, забезпечуючи йому засобами маркетингу привабливість в очах усіх груп споживачів. У такому випадку застосовується стратегія *масового маркетингу* (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Стратегія масового маркетингу

Таку стратегію зараховують до стратегії великого продажу. Головна мета масового маркетингу — максимізувати збут. Проникнення на велику кількість сегментів пов'язане з широким охопленням усього ринку і потребує значних витрат ресурсів, тому така стратегія, як правило, застосовується великими підприємствами. Для вдалого масового маркетингу необхідно, щоб біль-

шість покупців відчула потребу в однакових властивостях товару. При цьому використовуються методи масового розподілу і масової реклами, один загально визнаний діапазон цін, єдина програма маркетингу, орієнтована на різні групи споживачів. Проте в міру насичення ринку, зростання конкуренції такий підхід зазвичай стає менш продуктивним.

По-друге, можна сконцентрувати зусилля і ресурси виробника на одному сегменті ринку (специфічній групі споживачів). У такому випадку застосовується стратегія *концентрованого маркетингу* (рис. 2.9).

Ця стратегія особливо приваблива при обмежених ресурсах і для невеликих підприємств. Підприємство концентрує зусилля і ресурси там, де воно має нагоду використовувати свої переваги, забезпечуючи економію на спеціалізації виробництва і міцну ринкову позицію за рахунок високого ступеня унікальності й індивідуальності в задоволенні потреб.

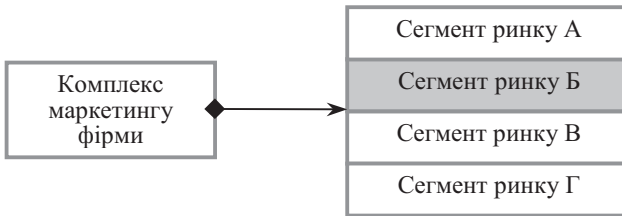


Рис. 2.9. Стратегія концентрованого маркетингу

Стратегія концентрованого маркетингу дає змогу підприємству максимізувати прибуток на одиницю продукції, володіючи невеликими ресурсами, конкурувати з великими підприємствами на спеціалізованих ринках, забезпечує стійку ринкову позицію у вибраних сегментах. При цьому особливо важливим завданням є краще пристосовувати маркетингову програму до свого сегмента, ніж це роблять конкуренти. Маркетингова стратегія підприємства спирається на винятковий характер своєї продукції (наприклад, екзотичні товари, розраховані на багатих споживачів, спеціальний одяг для спортсменів). Але й тут небезпечним є вплив конкурентів і значний ризик великих втрат. Надійніше працювати на кількох ринкових сегментах, які утворюють цільовий ринок певного підприємства.

Третій спосіб вибору цільового сегмента ринку полягає в охопленні декількох сегментів і випуску для кожного з них свого товару або його різновиду. Тут застосовують стратегію *диференції*

йованого маркетингу з різним планом маркетингу для кожного сегмента (рис. 2.10).

Охоплення кількох сегментів ринку потребує значних ресурсів і можливостей підприємства для виробництва й маркетингу різних марок або товарів. У той же час випуск кількох марок товарів, зорієнтованих на кілька сегментів, дає змогу максимізувати збут.



Рис. 2.10. Стратегія диференційованого маркетингу

У ряді випадків підприємство, що починає зі стратегії масового або концентрованого маркетингу, спроможне виходити на неопрацьовані споживачькі сегменти (наприклад, перехід з випуску універсального шампуню (масовий маркетинг) на випуск спеціальних шампунів для різних типів волосся, для дітей). Або навпаки, міцно закріпившись на одному сегменті, підприємство розширює свою діяльність, освоюючи новий сегмент. Так, разом з випуском товарів для дітей компанія «Джонсон і Джонсон» продає шампунь для жінок, старших за 40 років. У деяких випадках підприємства використовують у своїй стратегії і масовий, і концентрований маркетинг.

Нерідко в процесі сегментації виявляються окремі частини ринку, якими виробники через ті чи інші причини нехтують. Споживачі, які становлять ці сегменти, не задовольняють повністю своїх бажань і переваг. Прикладом можуть служити товари для певних категорій споживачів — пенсіонерів, підлітків та ін. Схожу ситуацію називають *ринковим вікном*. Виробник, який прагне закрити це «вікно», може мати великий успіх.

Ринкові сегменти, в яких підприємство забезпечило собі панівне й стабільне становище, прийнято називати *ринковою нішею*. Створення і зміцнення ринкової ніші, у тому числі й шляхом відшукування ринкових вікон, забезпечується лише на основі використання методів сегментації ринку. Ринкова сегментація встановлює відмінності в попиті, і товар пристосовується до запитів покупців.

Після визначення цільового сегмента ринку підприємство має вивчити властивості та образ продуктів конкурентів і оцінити становище свого товару на ринку. Вивчивши позиції конкурентів, підприємство ухвалює рішення про *позиціонування свого товару*, тобто про забезпечення конкурентоспроможного становища товару на ринку. Позиціонування товару на вибраному ринку — це логічне продовження знаходження цільових сегментів, оскільки позиція товару на одному сегменті ринку може відрізнятися від того, як його сприймають покупці на іншому сегменті. У деяких роботах західних маркетологів, які розглядають позиціонування в рамках збутової логістики, воно визначається як оптимальне розміщення товару на ринковому просторі, в основі якого лежить прагнення максимально наблизити товар до споживача. Фахівці в галузі реклами застосовують термін «позиціонування» стосовно вибору найвигіднішої позиції товару в товарному викладенні, наприклад, у вітрині. Якщо сегментація дає характеристики, які повинен мати продукт з погляду бажань і переваг, то позиціонування переконує споживачів, що їм пропонується саме той товар, який вони хотіли б придбати. На рис. 2.11 представлено наочно цей процес.

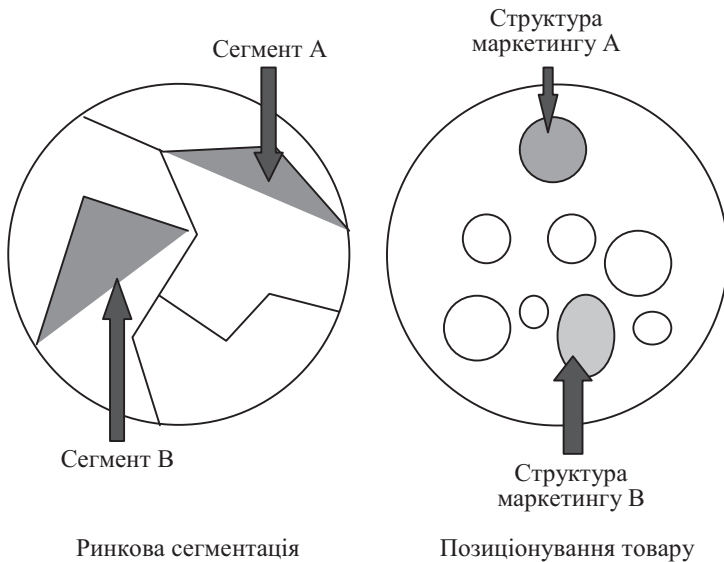


Рис. 2.11. Ринкова сегментація і позиціонування товару

Чинниками, що визначають позицію товару на ринку, є не тільки ціни та якість, але також виробник, дизайн, знижки, обслуговування, імідж товару та співвідношення цих чинників. Оцінка підприємством своїх товарів на ринку може не збігатися з думкою покупців з певного питання. Наприклад, підприємство виходить на ринок і продає товар, який, на його думку, має високу якість при відносно низьких цінах. Проблема виникає в тому разі, якщо покупець зараховує цей товар до категорії середньої якості з порівняно високою ціною. Завдання маркетингу — переконати покупців придбати цей товар за ціною, що відповідає високій якості.

Позиціонування включає комплекс маркетингових елементів, за допомогою яких необхідно переконати людей, що йдеться про товар, створений спеціально для них, щоб вони ідентифікували пропонований товар зі своїми споживацькими очікуваннями, ідеалом. При цьому можливими є різноманітні підходи й методи, наприклад, позиціонування на базі певних переваг товару, на основі задоволення специфічних потреб або спеціального використання; позиціонування через певну категорію споживачів, які вже купили товар, або шляхом порівнянь; позиціонування за допомогою стійких уявлень і т. д. Природно, що позиціонування не може бути пов'язане з обманом і дезінформацією споживача; це може минуться лише один раз, після чого виробника чекають невдачі і втрати.

Останнім етапом процесу сегментації ринку є розроблення плану або комплексу маркетингу. Після прийняття рішення про стратегію позиціонування товару підприємство розпочинає детальне опрацювання складових частин комплексу маркетингу (маркетинг-мікс): товар, ціна, розподіл, просування. Розглядати їх потрібно у взаємозв'язку один з одним стосовно вибраного цілового сегмента.

3.1. Суть, цілі і принципи маркетингового планування

Сучасне маркетингове планування є комплексною системою, що включає підсистему стратегічного планування та планування маркетингу (оперативних, поточних).

Стратегічне планування направлене на створення й підтримку стратегічної відповідності між цілями фірми та її маркетинговими можливостями. Як правило, воно базується на ідеї наявності у фірми кількох напрямків маркетингової діяльності, і тому його основним завданням є виділення з них найперспективніших і найпривабливіших з метою прискореного розвитку.

Стратегічний план включає здебільшого такі розділи: програма фірми; цілі та завдання; план розвитку господарського портфеля; стратегія зростання фірми.

Планування маркетингу включає розроблення деталізованих планів для реалізації стратегічного плану фірми. Плани маркетингу розробляються для кожного стратегічного господарського підрозділу (СГП) фірми з деталізацією на продукти і ринки. План маркетингу включає такі розділи: зведення контрольних показників; поточна маркетингова ситуація; небезпеки й можливості; завдання і проблеми; стратегія маркетингу; програма дій; бюджет; порядок контролю.

Планування маркетингу в різних організаціях здійснюється по-різному. Це стосується змісту плану, тривалості горизонту планування, послідовності розроблення, організації планування. Так, діапазон змісту плану маркетингу для різних компаній різний: іноді він лише трішки ширший за план діяльності відділу збуту. На другому полюсі — план маркетингу, заснований на розгляді стратегії бізнесу, виливається в розробку інтегрального плану, котрий охоплює всі ринки і продукти. Окремі організації, особливо малі підприємства, можуть не мати плану маркетингу як цільного документа, що включає декілька видів планів марке-

тингу. Єдиним плановим документом для таких організацій може бути бізнес-план, складений або для організації в цілому, або окремих напрямків її розвитку. У цьому плані дається інформація про ринкові сегменти та їх місткість, ринкову частку; наводиться характеристика споживачів і конкурентів, описуються бар'єри проникнення на ринок; формулюються стратегії маркетингу; даються прогнози оцінки обсягів збуту на кілька років (можливо, на 5 років) з розподілом по роках.

При внутрішньому системному плануванні, яке має стати основним у практичній діяльності українських підприємств в умовах ринкових відносин, важливими є принаймні три основні принципи:

- 1) розробляти плани повинен, перш за все, той, хто потім ці плани впроваджуватиме в життя;
- 2) рівень компетенції в плануванні має відповідати рівню компетенції щодо розпорядження ресурсами підприємства;
- 3) необхідно забезпечувати гнучкість і адаптивність планування відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства.

Останній принцип особливо важливий для керівників українських підприємств, для яких план завжди був «законом» і повинен виконуватися усілякими способами без яких-небудь змін його структури і термінів, без урахування того, чи потрібен випущений товар суспільству, чи ні. У системі управління маркетингом плани передбачають випуск тільки тих товарів, які обов'язково будуть затребувані споживачами. Тому принцип адаптивності в плануванні, який урахує перспективну динаміку попиту, стає чи не найголовнішим.

Зв'язок між системою маркетингу та підфункцією планування активний і двосторонній. З одного боку, маркетингові цілі здійснюють вирішальний вплив на систему планування, з іншого — реалізація всіх маркетингових заходів взаємопов'язана в рамках плану-програми. Плановість при реалізації маркетингових заходів виражається в розробленні й реалізації програми маркетингу, яка, по суті, є глобальним планом і визначає зміст усіх інших планів підприємства (рис. 3.1).

Планування в маркетингу вирішує такі основні завдання:

— визначає цілі, основні принципи і критерії оцінки самого процесу планування (наприклад, диференціація товарів залежно від обраних сегментів ринку, комплексне планування ринкової стратегії, визначення обсягів і термінів фінансування залежно від маркетингових цілей);

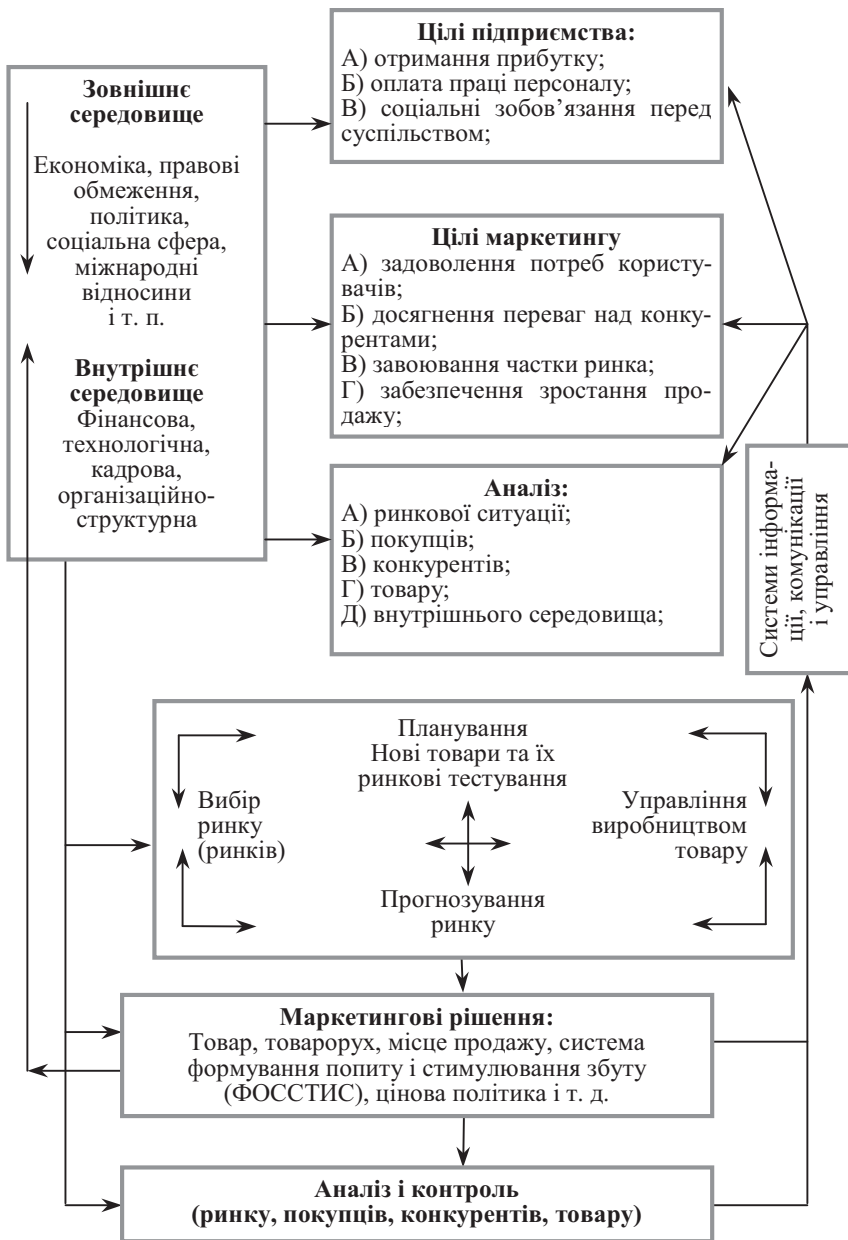


Рис. 3.1. Процес планування маркетингу

— задає структуру й резерви планів, їхній взаємозв'язок (наприклад, пов'язує плани реалізації товарів за окремими сегментами ринку, запроваджує в життя комплексну ринкову стратегію, збутову і виробничу діяльність регіональних відділень та філіалів);

— встановлює початкові дані для планування (стан і перспективи розвитку ринку, існуючі й майбутні потреби кінцевих користувачів продукції підприємства, прогноз змін товарної структури ринків тощо);

— визначає загальну організацію процесу і межі планування (рівні компетенції й відповідальності керівників, права і обов'язки організаційно-структурних підрозділів підприємства й под.)

У загальному випадку можна говорити про розроблення стратегічних, зазвичай довготермінових планів і тактичних (поточних), як правило, річних і детальніших планів маркетингу.

Для багатьох організацій, які мають розвинену систему планування, окремо розробляється стратегічний і довготерміновий плани маркетингу. Мається на увазі, що стратегічний план маркетингу спрямований на вирішення (без детального опрацювання) стратегічних завдань маркетингової діяльності стосовно організації в цілому і щодо окремих стратегічних господарських підрозділів (СГП).

Для підрозділів СГП він не розробляється. У той же час довготерміновий план деталізує завдання стратегічного плану, які доводяться до підрозділів СГП, і є основою розроблення поточних планів маркетингу. У стратегічному плані маркетингу акцент робиться на фінансові результати реалізації маркетингових стратегій. У довготермінових планах для підрозділів устанавлюються завдання за всіма маркетинговими показниками: витрати на маркетинг, обсяг продажу, дохід, прибуток, ринкова частка і т. п. Горизонти стратегічного і довготермінового планів можуть як збігатися, так і не збігатися.

Стратегічний (довготерміновий) план маркетингу, що розробляється на 3—5 і більше років, описує головні чинники й сили, які впродовж декількох років, як очікується, впливатимуть на організацію, а також містить довготермінові цілі та головні маркетингові стратегії із зазначенням ресурсів, необхідних для їх реалізації. Таким чином, стратегічний маркетинговий план характеризує маркетингову ситуацію, що склалася, описує стратегії досягнення поставлених цілей і ті заходи, реалізація яких приводить до їх досягнення.

Довготерміновий план зазвичай переглядається й уточнюється щорічно, на його основі розробляється річний план, який деталізований значно більшою мірою.

Річний план маркетингу описує поточну маркетингову ситуацію, цілі маркетингової діяльності, маркетингові стратегії на поточний рік. Річний план маркетингу охоплює плани для окремих продуктових ліній, окремих видів продуктів і окремих ринків. Таким чином, річний план маркетингу діє на рівні окремих підрозділів організації та функцій маркетингу і включає вирішення питань у таких сферах:

1. Маркетингові дослідження.
2. Продуктова політика.
3. Цінова політика.
4. Політика розподілу товару.
5. Комунікаційна політика.

Викладений підхід до планування маркетингу, що поєднує рішення його стратегічних і тактичних завдань, дає можливість подолати суперечності, котрі виникають при спробі розподілити маркетинг на стратегічний і операційний. При цьому мається на увазі, що стратегічний маркетинг, по суті, є постійним і систематичним аналізом потреби ринку, що виводить на розроблення ефективних товарів, призначених для конкретних груп споживачів, які володіють особливими властивостями, а це, у свою чергу, відрізняє їх від товарів-конкурентів і, таким чином, створює виготовлювачеві стійку конкурентну перевагу.

До операційного маркетингу належать ціноутворення, просування товарів та їхній збут, тобто використання різних видів активної діяльності, що забезпечує продаж товарів.

В основу підходу, що розглядається, покладено ідею розподілу планування у всіх сферах діяльності організації, включаючи маркетинг, на стратегічне й оперативне (поточне) планування, освіту в організаціях спеціальних служб стратегічного планування, які займалися б виробленням стратегічних цілей і шляхів їх досягнення. Таким чином, ідеться не про стратегічний і операційний маркетинг, а про вирішення стратегічних і операційних завдань маркетингу в процесі управління маркетинговою діяльністю.

Вирішення завдань стратегічного планування неможливе без маркетингу. Водночас увесь набір видів маркетингової діяльності має і стратегічну, і тактичну (операційну) складові. Стратегічні й тактичні завдання можна виділити в маркетингових дослідженнях (скажімо, проводяться разові дослідження для визначення

стратегічної спрямованості маркетингової діяльності й одночасно здійснюється постійний моніторинг ринкової ситуації, тобто розв'язуються тактичні завдання). Те ж саме можна сказати про кожен елемент комплексу маркетингу. У будь-якому з них можна виділити і стратегічні, і тактичні завдання, наприклад, при реалізації товарної, цінової, збутової політик. В організаційному плані, на відміну від завдань управління організацією в цілому та її СГП, створювати окремі підрозділи стратегічного й оперативного маркетингу недоцільно. Вирішення цих завдань здійснюється в одних і тих самих підрозділах маркетингу, в яких виконуються його конкретні функції. Таким чином, виникає проблема, в якій же спосіб розподіл маркетингу на стратегічні й операційні завдання організаційно реалізувати на практиці.

Схожі суперечності легко знімаються при послідовному розробленні стратегічного і тактичного планів маркетингу, коли має місце трансформація стратегічних цілей і завдань у тактичні, операційні.

Останніми роками в нашій країні помітний інтерес до розроблення бізнес-планів. Видається за доцільне визначити місце бізнес-плану в системі планування підприємства, його зв'язок з планами маркетингу. Хоча для малих підприємств може розроблятися тільки один бізнес-план, для більшості підприємств бізнес-план — лише один із планів їхньої виробничо-господарської та збутової діяльності. Бізнес-план — це план виробничо-господарської і збутової діяльності підприємства, що займає проміжне положення між стратегічним планом підприємства і його річним планом маркетингу.

Метою бізнес-плану є встановлення досить обширних цілей стратегій ділової активності для СГП на період часу до п'яти років. У цьому аспекті бізнес-план подібний до стратегічного плану, який також орієнтований на досить тривалий інтервал часу. Іншою загальною межею цих двох планів є стратегічний розгляд питань розроблення або придбання нових продуктів, освоєння нових ринків з метою досягнення бажаних фінансових цілей. Бізнес-план, як і план маркетингу, ґрунтується на глибоких маркетингових дослідженнях. Проте перший не містить програм дій, що є характерною особливістю планів маркетингу, а викладає тільки в узагальненому вигляді основні напрямки дій. Наприклад, якщо до числа вибраних стратегій входить стратегія розроблення нового продукту, то в бізнес-плані наводяться також узагальнені дані про підтримку реалізації цього рішення, але констатація такої стратегії не супроводжується планом розроблення нового продукту.

Розроблення бізнес-планів набуло особливої актуальності у зв'язку з відкриттям фінансування окремих проектів підприємців з боку зарубіжних інвесторів. Обов'язковим документом для участі в конкурсі проектів є бізнес-план організацій, які беруть участь у такому конкурсі.

Бізнес-план може включати до свого складу такі розділи: ревізити організації; опис бізнесу (включаючи характеристику форм власності); його поточний стан і перспективи розвитку; управління організацій (включаючи короткі автобіографічні довідки на керівників); характеристику продукції, що випускається; цілі й стратегії розвитку; дослідження ринку (ринкові сегменти та їхня місткість, характеристика споживачів, конкуренти; ринкова частка, бар'єри проникнення на ринок); стратегії маркетингу; прогнозні оцінки обсягів збуту на декілька років (можливо, на п'ять років) з розбиттям по роках; фонди та їх використання з докладним обґрунтуванням необхідних валютних засобів; обґрунтування термінів повернення кредиту.

У більшості організацій, незалежно від використовуваного типу плану маркетингової діяльності, його розробленню передує розроблення плану діяльності компанії в цілому. Маркетинг — це тільки гілка, хоча й дуже важлива, на дереві плану компанії. Інші гілки — це плани виробництва, досліджень і розробок, фінансів, кадрової діяльності тощо. Ефективність планування маркетингу суттєво підвищується, коли співробітники маркетингових підрозділів розуміють процес планування в компанії в цілому. Коли йдеться про постановку й вирішення перспективних маркетингових завдань, то план маркетингової діяльності розробляється у складі стратегічного плану компанії.

Зміст процесу планування діяльності в цілому і маркетингової діяльності зокрема значною мірою залежить від рівня централізації планування й управління.

Для організацій, які діють на багатьох віддалених ринках, характерним є, як правило, високий ступінь самостійності окремих підрозділів при ухваленні рішень. І навпаки, організація, котра збуває однорідну продукцію на одному ринку, тяжіє, як правило, до централізації планування й управління. Разом з тим стратегія маркетингу може вимагати високого ступеня централізації окремих управлінських функцій при збереженні децентралізації інших.

Ступінь формалізації систем планування істотною мірою залежить від багатьох чинників, зокрема від положення організації

та особливостей діяльності на ринку. Організації, котрі діють на ринках з певним колом споживачів, сталою структурою попиту і конкуренції, тобто на так званих «зрілих» ринках, використовують, як правило, відносно формалізовані планові системи, з жорстко обумовленими плановими періодами, розподілом функцій планування і системою розроблення плану.

Організації, специфіка діяльності яких полягає в наявності кількох ринкових сегментів з невизначеними коливаннями обсягу й структури попиту, високим ступенем ризику при проведенні комерційних операцій, агресивними, все зростаючими конкурентами, частіше орієнтуються на гнучке управління маркетингом з використанням ситуативних планів і сценаріїв, що розробляються в міру виникнення потенційно небезпечних ситуацій або появи нових перспектив розвитку компанії.

Проте варто зазначити, що детальні ситуативні маркетингові плани має лише кожна четверта організація. Ці плани «запускаються» лише тоді, коли відбудеться якась певна подія.

Та чи інша подія стає об'єктом ситуативного планування, коли воно може сильно вплинути на діяльність організації (конкурент вийшов на ринок з новою продукцією, змінилася політична ситуація в регіоні й т. п.) і є певна ймовірність його реалізації. Коли такі надзвичайні ситуації відбуваються, бажано мати розроблені наперед плани дії. Час тут стає критичним чинником, і, не маючи планових заготівок, компанія може опинитися в скрутному становищі.

Інший підхід, який дає можливість врахувати зовнішні й внутрішні зміни, що стосуються організації, полягає у використуванні систем планування маркетингу, котрі передбачають регулярне, періодичне внесення змін до планів маркетингової діяльності (використання систем безперервного планування).

Навіть в організаціях з досить високим рівнем формалізації планування контролю з боку штаб-квартири піддається переважно витрачання фінансових коштів, тоді як стратегічні і тим більше оперативні маркетингові плани не стають предметом детального обговорення на високому рівні. Таким чином, елемент гнучкості в ухваленні планових рішень присутній і у формалізованій системі планування.

Крайній варіант гнучкої системи планування — це повна відмова від періодизації етапів ухвалення маркетингових рішень, висунення планових установок відповідно до появи нових проблем і, нарешті, вирішення питань фінансування, збуту та ін-

ших на основі особистих контактів керівництва організації з керівництвом підрозділів. Проте такий варіант є малопродатним у великих організаціях, де комплекс маркетингових питань є вельми різноманітним, число підрозділів великим, а система управління — складною. Вибір горизонту планування при розробленні маркетингових планів визначається як особливостями діяльності організації, так і традиціями, «смаками» керівників.

Гнучкість, динамізм, різноманітність організаційних форм і методів характеризують планування, зокрема маркетинг, в умовах ринкових відносин. На вітчизняних підприємствах перехід до роботи в умовах ринку також повинен супроводжуватися відходом від єдиних уніфікованих схем планування. Це стосується й вибору горизонту планування маркетингової діяльності. Залежно від особливостей діяльності підприємства, життєвого циклу продукції (послуг), що випускається, тимчасові періоди маркетингових планів для різних підприємств можуть бути різними. У зв'язку зі зміною умов зовнішнього середовища (змінилася кон'юнктура ринку), можливостей підприємства (освоєно нову продукцію) плани маркетингу потрібно оперативно переглядати.

Як правило, короткотермінові плани маркетингу складаються на річний період і, на відміну від перспективних, бувають надзвичайно деталізованими, тобто детально відображають номенклатуру товарів, обсяг їх виробництва, ціни, витрати, методи стимулювання збуту, форми обслуговування покупців після продажу тощо.

Вище керівництво організації затверджує річний план і на його основі здійснює координацію маркетингової діяльності у сфері виробництва, фінансів та інших сферах діяльності організації. На основі такого плану керівник маркетингом здійснює контроль за виробничою і збутовою діяльністю організації, а також за динамікою ринкової кон'юнктури.

Часовий період маркетингових планів, розроблених на річній основі, зазвичай збігається з терміном розроблення фінансових планів і бюджетів організації. Там, де фінансовий рік компанії починається з січня, розроблення маркетингових планів починається на початку вересня. Затверджуються ці плани до кінця року.

Після затвердження плану маркетингу починається його реалізація. Система реалізації плану маркетингу з управлінської точки зору складається з таких п'яти взаємозв'язаних елементів:

програм дій; організаційної структури; систем вирішень і заохочень людських ресурсів; управлінського клімату і культури організації.

Система вирішень і заохочень — це формальні й неформальні робочі процедури, що визначають зміст і логіку процесів планування, збирання інформації, розроблення бюджету; діяльність щодо найму, навчання співробітників і контролю за їхньою роботою, а також за оцінкою й заохоченням співробітників.

Людські ресурси — це люди, які володіють необхідними професійними навичками, мотиваційними і персональними характеристиками, достатніми для того, щоб ефективно виконувати функції маркетингу, є важливим джерелом завоювання переваг у конкурентній боротьбі.

Управлінський клімат в організації визначається стилем, методами роботи керівників зі своїми підлеглими (ступінь жорсткості контролю, ступінь заохочення ініціативи і делегування повноважень, можливість використовувати в роботі неформальні зв'язки).

Під культурою організації розуміється система цінностей і поглядів, які поділяють члени організації та яка виражає колективне ставлення до цілей організації і методів їх досягнення. Необхідно, щоб стратегії маркетингу не суперечили культурі організації, інакше виникнуть труднощі під час їх реалізації.

Узагальнюючи викладене вище, можна виділити декілька принципів, які потрібно використовувати при плануванні своєї маркетингової діяльності:

1. Системний підхід до планування. План підприємства — це система, котра об'єднує ряд взаємопов'язаних планів, одним із яких є план маркетингу.

2. Різноманітність видів підприємств, їхніх цілей і завдань, продукції, що випускається, породжує різноманітність підходів до організації планування маркетингової діяльності.

3. Багатоваріантний ситуативний характер планування.

4. Динамічний, безперервний характер планування, негайне внесення до плану всіх змін, які впливають на діяльність підприємства.

5. Наявність концепції планування маркетингу, котру розуміють усі ті, хто бере участь у його плануванні; кожен співробітник, який реалізовує плани маркетингу, повинен брати участь в їх розробленні.

Більшість зарубіжних компаній дотримується високого ступеня децентралізації управління, зокрема планування маркетинго-

вої діяльності. Домінує думка, що сидячи в штаб-квартирі компанії, не можна передбачити запитів споживачів у тій або іншій країні чи регіоні навіть через рік. Єдиний спосіб ефективно планувати в умовах ринку — це прискорювати реакцію на його зміни, що передбачає децентралізацію планування і зосередження планової роботи в підрозділах компанії, в яких щось виробляють і продають.

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

У разі децентралізації різні компанії по-різному організують планування маркетингу. Головне — знайти особу, яка координувала б величезний потік даних зі всіх ринків. Потрібні блискучі особистісні якості керівника, який очолив планування маркетингу. Це набагато важливіше за те, де він перебуватиме. Позитивним підходом, наприклад, є почергове покладання цих обов'язків на представників того чи іншого ринку, що створює можливість цим людям висуватися, зрозуміти концепцію планування маркетингу на інших ринках, розглядати керівника, який очолив планування маркетингу, як «свою людину». Організація планування маркетингу тісно пов'язана з організацією планування компанії в цілому. Оскільки план маркетингу є одним із видів планів, його розроблення вбудовується в загальний процес планування в компанії. Виходячи з цього, перша особа компанії, беручи активну участь у затвердженні плану маркетингової діяльності, повинна також орієнтуватися в загальних проблемах організації планування, мати чітке уявлення про:

- цілі й методи планування;
- розподіл обов'язків у сфері планування в компанії;
- структуру й штати відділу планування;
- вимоги до співробітників відділу планування.

Керівник компанії повинен уміти:

- визначати загальну структуру організації;
- забезпечити облік під час проведення стратегічного планування всіх критичних чинників;
- підтримувати баланс між коротко- та довготерміновими результатами;
- продемонструвати свою причетність до процесу планування;
- проявити підприємницькі якості з метою подолання бюрократизму;
- додати процедурам планування необхідного динамізму.

Маркетингові плани розробляються, як правило, у лінійних підрозділах компанії, керівники яких повинні нести відповідальність

за реалізацію планів. Співробітники ж підрозділів планування маркетингу виконують тільки консультаційні, координаційні функції, допомагаючи лінійним керівникам у розробленні плану маркетингу.

Загальний відділ планування діяльності компанії також впливає на процес планування маркетингу, але в більш стратегічному аспекті. Так, співробітники цього відділу повинні:

- розробляти систему планування та її структуру;
- ініціювати розроблення нових планових завдань у разі отримання відповідних пропозицій з оперативних підрозділів;
- забезпечувати стикання різних ланок планування в компанії, наприклад, виробництва й маркетингу;
- відстежувати виконання затверджених планів.

3.2. Характеристика плану маркетингу фірми та його складових

План маркетингу розробляється для кожного стратегічного господарського підрозділу фірми (СПП), організації й охоплює плани для окремих продуктових ліній, окремих видів продуктів і окремих ринків; він може бути орієнтований на окремі групи споживачів.

Як стратегічний, так і тактичний плани маркетингової діяльності можуть включати такі розділи:

- продуктовий план (що і в який час випускатиметься);
- дослідження й розроблення нових продуктів;
- план збуту — підвищення ефективності збуту (чисельність, оснащення новою сучасною технікою, навчання співробітників збутових служб, стимулювання їхньої роботи, вибір їхньої територіальної структури);
- план рекламної роботи й стимулювання продажу;
- план функціонування каналів розподілу (тип і число каналів, управління цими каналами);
- план цін, включаючи можливі зміни цін у майбутньому;
- план маркетингових досліджень;
- план функціонування фізичної системи розподілу (зберігання й доставка товарів споживачам);
- план організації маркетингу (удосконалення роботи відділу маркетингу, його інформаційної системи, зв'язок з іншими підрозділами організації).

Як формальна структура плану маркетингу зазвичай складаються з таких розділів: анотація для керівництва, поточна маркетингова ситуація, небезпеки і можливості, цілі маркетингу, стратегії маркетингу, програма дій, бюджет маркетингу і контроль.

Анотація для керівництва — початковий розділ плану маркетингу, в якому представлена коротка анотація головних цілей і рекомендацій, включених до плану. Даний розділ допомагає керівництву швидко зрозуміти основну спрямованість плану. За ним зазвичай іде зміст плану.

Поточна маркетингова ситуація — розділ плану маркетингу, який описує цільовий ринок і положення організації на ньому. Включає такі підрозділи: опис ринку (до рівня головних ринкових сегментів), огляд продуктів (обсяг продажу, ціни, рівень прибутковості), конкуренція (для головних конкурентів міститься інформація щодо їхніх стратегій у галузі продуктів, ринкової частки, цін, розподілу і просування), розподіл (тенденції зміни збуту та розвиток головних каналів розподілу).

Небезпеки і можливості — розділ плану маркетингу, в якому зазначаються головні небезпеки й можливості, з якими продукт може зіткнутися на ринку. Оцінюється потенційна шкода кожної небезпеки, тобто ускладнення, що виникає у зв'язку з несприятливими тенденціями й подіями, які у разі відсутності цілеспрямованих маркетингових зусиль можуть призвести до підриву живучості продукту або навіть до його загибелі. Кожна можливість, тобто привабливий напрям маркетингових зусиль, на якому організація може отримати переваги над конкурентами, повинна бути оцінена стосовно перспективності й спроможності успішно її використовувати.

Маркетингові цілі характеризують цільову спрямованість плану і спочатку формулюють бажані результати діяльності на конкретних ринках. Цілі у сфері продуктової політики, ціноутворення, доведення продуктів до споживачів, реклами тощо є цілями нижчого рівня. Вони виникають у результаті опрацювання початкових маркетингових цілей щодо окремих елементів комплексу маркетингу.

Маркетингові стратегії — головні напрямки маркетингової діяльності, дотримуючись яких СГП організації прагнуть досягнути своїх маркетингових цілей. Маркетингова стратегія включає конкретні стратегії діяльності на цільових ринках, використовуваний комплекс маркетингу й витрати на маркетинг. У стратегіях, розроблених для кожного ринкового сегмента, мають бути

розглянуті ті продукти, що вже випускаються, а також нові; ціни, просування продуктів, доведення продукту до споживачів, має бути зазначено, як саме стратегія реагує на небезпеки й можливості ринку.

Програма дій (оперативно-календарний план), яку іноді називають просто програмою, — це детальна програма, в якій показано, що потрібно зробити, хто й коли повинен виконувати прийняті завдання, скільки це коштуватиме, які рішення і дії повинні бути скоординовані з метою виконання плану маркетингу.

Зазвичай у програмі стисло охарактеризовані також цілі, на досягнення яких спрямовані заходи програми. Іншими словами, програма — це сукупність заходів, які повинні здійснити маркетингові та інші служби організації, щоб за допомогою вибраних стратегій можна було досягнути мети маркетингового плану.

Бюджет маркетингу — це розділ плану маркетингу, що відображає проєктовані величини прибутків, витрат і прибутків. Величина прибутку обґрунтовується з огляду на прогностні значення обсягу продажу і цін. Витрати визначаються як сума витрат виробництва, руху товару й маркетингу, останні в кожному бюджеті розписуються детально.

Розділ «**Контроль**» характеризує процедури і методи контролю, які необхідно здійснити для оцінки рівня успішності виконання плану. Для цього встановлюються стандарти (критерії), за якими вимірюється прогрес у реалізації планів маркетингу. Це ще раз підкреслює важливість кількісної й тимчасової визначеності цілей, стратегій і заходів маркетингової діяльності. Вимірювання успішності виконання плану може здійснюватися і для річного інтервалу часу, і в кварталному розрізі, і для кожного місяця або тижня.

Усі зазначені вище розділи характеризують як стратегічні, так і тактичні плани, головна ж відмінність між ними полягає в ступені докладності опрацювання окремих розділів плану маркетингу.

На рис. 3.1—3.2 послідовно представлені узагальнені процедури розроблення плану компанії в цілому як у її штаб-квартирі, так і на рівні окремих підрозділів, наділених правами стратегічних господарських підрозділів бізнесу. При цьому акцент робиться на тому, що стратегічний план маркетингу є лише одним із розділів стратегічного плану організації в цілому.

Процес планування в компанії починається з визначення початкових цілей її розвитку й діяльності (рис. 3.2).

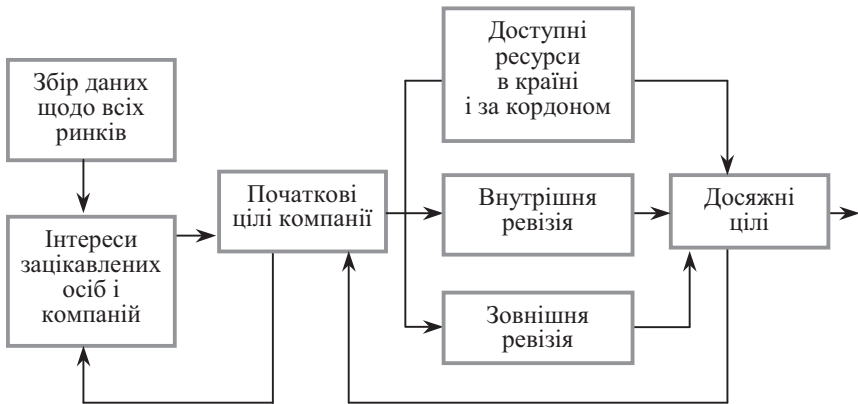


Рис. 3.2. Вироблення цілей діяльності у штаб-квартирі компанії

Деякі компанії за основу розроблення цілей свого розвитку беруть так звані стратегічні цілі-місії. Останнім часом низка компаній розробляє також цілі-місії для стратегічного плану маркетингу, що обрамлюють його головну спрямованість. Приклад формулювання таких цілей-місій наводиться в табл. 3.1.

Узагальнені цілі розвитку компанії зазвичай формулюються у фінансових термінах і характеризують діяльність компанії в перспективі.

Зазвичай цілі прагнуть виразити кількісно. Проте далеко не всі з них можна визначити у такий спосіб. Прикладами якісних цілей можуть слугувати такі формулювання: вижити в умовах конкурентної боротьби, бути хорошим громадянином в інших країнах, підтримання високого престижу фірми тощо.

Таблиця 3.1

ЦІЛІ-МІСІЇ ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ МАРКЕТИНГУ

Характеристика	Приклад
Хто ми?	Ми — компанія з випуску товарів для споживачів
Що ми пропонуємо?	Ми пропонуємо товари для домогосподарок, які підтримують чистоту в будинку
На кого орієнтовані наші товари?	Наші товари орієнтовані на освічених домогосподарок, які заміжні, мають дітей і чий річний сімейний прибуток перевищує 30 000 грн
Де ми реалізуємо наші товари?	Ми реалізуємо наші товари домогосподаркам, які живуть в Україні та Росії

Початкові цілі пропускають через потрійний фільтр: доступні ресурси в країні та за її межами, стан навколишнього середовища (зовнішня ревізія), а також внутрішні можливості й результати діяльності компанії. Останні два фільтри, по суті, є ситуативним аналізом. Результати ситуативного аналізу часто підсумовуються в розділі плану маркетингу під назвою «SWOT-аналіз». На основі цих припущень і оцінок у подальших розділах плану маркетингу встановлюються цілі маркетингової діяльності, вибираються стратегії й розробляються програми маркетингу. Досяжні цілі характеризують напрямки розвитку окремих видів бізнесу.

Потім аналізуються й вибираються стратегії досягнення цілей. Ці стратегії можуть мати альтернативний характер. У підрозділах компанії вони переводяться в узгоджені плани окремих видів діяльності (функціональні плани), серед яких міститься й маркетинг (рис. 3.3). Як правило, на перший рік планування ці плани розробляються детальніше.

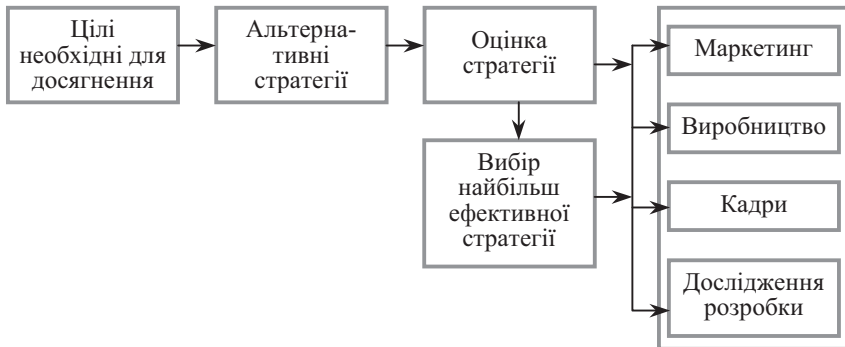


Рис. 3.3. Розроблення стратегічного плану в підрозділах компанії

Функціональні плани розробляються в межах функціональних підрозділів окремих СГЕ компанії. Кожен функціональний підрозділ (маркетингу, фінансів, виробництва, постачання та ін.), виходячи зі стратегічного плану компанії, розробляє стратегічні плани своєї діяльності. Керівники маркетингових служб деяких компаній рекомендують включати до маркетингового плану не більше шести-восьми цілей. У такому разі при виборі стратегій і розробленні оперативних планів легше сконцентрувати увагу на ключових напрямках дій.

Проте інші компанії до своїх маркетингових планів включають численні цілі, що впливають з обмеженої кількості життєво необхідних цілей.

Стрижнем цілей маркетингової діяльності має бути специфіка продукції або потреба в ній. Їх по можливості необхідно орієнтувати не на групи покупців, а на потреби, оскільки покупці — категорія непостійна. Наприклад, одна з фірм, яка випускає прилади, реалізує викладені вище положення під час планування своєї діяльності таким чином. Вона орієнтується не на виробництво точних приладів, а на вирішення кількісно оцінюваних проблем, що визначає зміст конкретних маркетингових цілей. Інша фірма, яка випускає насоси, продає не насоси, а кінцевий результат їхнього використання.

Потім **розробляються альтернативні стратегії**, спрямовані на досягнення цілей маркетингової діяльності. Ці стратегії деталізують стосовно елементів комплексу маркетингу. Наприклад, стосовно продукту можна назвати такі стратегії: постійне оновлення асортименту продукції, що випускається, дотримання багатомарочної політики.

Стратегії у сфері ціноутворення можуть бути сформульовані таким чином:

- встановлення ціни на продукт відповідно до його позиції на ринку;
- проведення різної цінової політики на різних ринках;
- вироблення цінової політики з урахуванням цінової політики конкурентів.

У галузі просування продукту можуть бути названі стратегії, котрі характеризують комунікації зі споживачами (з допомогою співробітників відділу продажу, через рекламу, виставки і т. п.), методи й засоби організації дій співробітників відділу збуту на нових ринках тощо.

Стратегії у сфері доведення продукту до споживача характеризують:

- канали, за допомогою яких продукт доводиться до споживача;
- рівень обслуговування споживачів після продажу;
- діяльність щодо зниження витрат на доставку продукту;
- продаж оптом або невеликими партіями.

Цілком очевидно, що стратегії для окремих елементів комплексу маркетингу розробляються взаємопов'язано.

Після завершення цих етапів маркетингового планування необхідно ще раз переконатися в можливості досягнення поставлених цілей і прийнятих стратегій, використовуючи такі оцінні критерії, як частка на ринку, обсяг продажу, витрати ресурсів, величина прибутку та інші оцінки очікуваних результатів і віро-

гідності їх досягнення. Для здійснення такої перевірки можна використувати дані табл. 3.2.

Не виключено, що необхідно провести тестування ринку, організувати пробний продаж, реалізувати якісь інші заходи, що дозволяють подивитися на ухвалені рішення під іншим кутом зору. Очевидно, процес планування маркетингу, як і будь-який інший процес ухвалення рішень, має ітеративний характер і може зажадати повернутися до початкових етапів планування.

Не вдаючись до докладного аналізу наведених статистичних даних (це читач може зробити самостійно), відзначимо, що відсоткові дані для цілей і стратегій, які характеризують якийсь один вид маркетингової діяльності, неоднакові. Це свідчить про те, що не всі компанії за одним напрямком маркетингової діяльності розробляють і цілі, й стратегії; інколи розробляються тільки цілі, інколи — тільки стратегії.

Таблиця 3.2

ПЕРЕВІРКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ

№ з/п	Критерій	Питання для перевірки
1	Доцільність	Чи надає план реальні й стійкі переваги?
2	Обґрунтованість	Чи є припущення, покладені в основу плану, реалістичними; якою є якість первинної інформації?
3	Здійсненність	Чи є необхідними ресурси й орієнтація на успіх?
4	Узгодженість	Чи узгоджені елементи плану між собою і чи відповідають вони характеристикам зовнішнього і внутрішнього середовища?
5	Вразливість	Який рівень ризику і які чинники зумовлюють успіх або поразку?
6	Гнучкість	Наскільки організація зв'язана у своїх рішеннях? Чи може вона їх відстрочити, скоротити зобов'язання, змінити цілі й стратегії?
7	Ефективність	Якою є реальна фінансово-економічна привабливість плану? Чи сумісна вона з пріоритетною метою організації?

Сукупність маркетингових цілей, стратегій і заходів щодо їх досягнення становить **стратегічний план маркетингу**, який повинен на наступному етапі планування бути доведений до робочих планових документів, тобто має бути здійснено оперативно-календарне планування.

На стадії **оперативно-календарного планування** або розроблення детальних планів дій необхідно конкретизувати маркетингові стратегії у детальні плани і програми в розрізі кожного з чотирьох елементів комплексу маркетингу.

Фактично йдеться про розроблення планів дій для кожного підрозділу організації, спрямованих на досягнення поставлених цілей за допомогою вибраних стратегій. У них повинні міститися відповіді на питання: хто, коли, де, за рахунок яких ресурсів і як повинен робити, щоб реалізувати завдання маркетингових планів і програм.

Зазвичай також розробляються письмові інструкції щодо складання планів дій, супроводжувані формами і зразками їх заповнення.

Хоча детальні плани будуть розроблені для кожного з чотирьох елементів комплексу маркетингу, акценти в цих планах потрібно розставляти з урахуванням особливостей кожної організації. Організація, орієнтована на продукт, свою діяльність у розрізі окремих елементів комплексу маркетингу сфокусує навколо кожного продукту. Організація, орієнтована на окремі ринки, спланує свою діяльність навколо цих ринків.

Потім розробляється **бюджет маркетингу**, складання якого допомагає правильно встановити пріоритети між цілями і стратегіями маркетингової діяльності, прийняти рішення у сфері розподілу ресурсів, здійснити ефективний контроль. Витрати на здійснення окремих елементів маркетингу, представлених у бюджеті, виводяться з детального маркетингового плану.

Бюджет маркетингу деталізується для різних груп товарів і споживачів (цільових ринків). У табл. 3.3 наводиться приклад бюджету маркетингу подарункових товарів, орієнтованого на сегмент — магазини подарунків.

Аналогічні маркетингові бюджети складаються і для інших груп товарів і ринкових сегментів.

Зазвичай під час розроблення бюджету використовується підхід, який має назву «планування на основі цільового прибутку».

У такому випадку бюджет маркетингу розробляється в такій послідовності: визначаються прогнозні оцінки місткості ринку, ринкової частки, ціни, доходу від продажу, змінних і постійних витрат; розраховується валовий прибуток, що покриває всі витрати, включаючи витрати на маркетинг, і який забезпечує отримання заданого значення цільового прибутку. Потім від валового прибутку віднімаються змінні й постійні витрати, а також значення цільового прибутку. Таким способом визначаються витрати на маркетинг. Витрати на маркетинг деталізують за окремими елементами комплексу маркетингу.

Таблиця 3.3

ПРИКЛАД БЮДЖЕТУ МАРКЕТИНГУ

Статті бюджету	Витрати	%
Сумарний прогнозний обсяг продажу	3000	100
Найбільш вірогідні виробничі витрати	1000	33,3
Проміжний прибуток	2000	66,7
Витрати на маркетинг	14	
Реклама	45	
Організація продажу	5	
Інші витрати на просування продукту	500	
Доведення продукту до споживачів та їх обслуговування	20	
Упаковка	20	
Технічне обслуговування	20	
Оплата праці керівників маркетингових служб. Кредити	110	
Вартість інформації	30	
Сумарні маркетингові витрати	764	25,5
Прибуток	1236	41,2

3.3. Планування в системі управління маркетингом

Принцип своєчасних рішень, покладений в основу системи управління, шляхом ранжирування стратегічних завдань, як вважають багато фахівців з менеджменту, є найраціональнішим підходом до планування господарської діяльності й управління великими виробництвами в умовах невизначеності розвитку зовнішнього середовища, різких змін у політиці урядів, політичної нестійкості, непередбачуваності НТП з раптовими технологічними проривами, швидких змін у позиціях конкурентів тощо. Управління і планування шляхом ранжирування стратегічних завдань становить низку послідовних дій.

У межах діяльності основної інформаційної системи встановлюється особливе спостереження за тенденціями розвитку чинників зовнішнього середовища, особливо ринкових, загальноекономічних, науково-технічних, соціальних, політичних та ін.

Про результати спостережень і аналізу тенденцій доповідають керівництву підприємства регулярно або в міру виявлення нових явищ у зовнішньому середовищі, які можуть вплинути на становище підприємства на ринку.

Керівництво разом з відповідними маркетинговими службами поділяє проблеми, що виникають, на декілька категорій:

1) найбільш термінові проблеми, котрі потребують негайного розгляду й ухвалення управлінських рішень;

2) важливі проблеми середньої терміновості, котрі можуть бути вирішені в рамках наступного циклу планування;

3) важливі, але або не термінові, або не прийняті до кінця явища (можливі проблеми), що потребують подальшого постійного спостереження, накопичення специфічної інформації й аналізу;

4) проблеми, які після детального аналізу виявилися неістотними для підприємства чи взагалі помилково прийнятими і не заслуговують на подальшу увагу.

Термінові проблеми передаються для детального вивчення і вироблення рекомендацій для прийняття рішення відповідним підрозділам підприємства або ж для опрацювання — спеціально сформованій тимчасовій цільовій робочій групі. Прийняття рішень і контроль за їх використанням з погляду можливих тактичних або стратегічних наслідків забезпечуються вищою ланкою управління підприємством.

Перелік проблем, які виникли, постійно переглядається і ранжирується за їх пріоритетністю вищою ланкою управління підприємством. Схему управління господарською одиницею на основі ранжирування стратегічних завдань представлено на рис. 3.4.

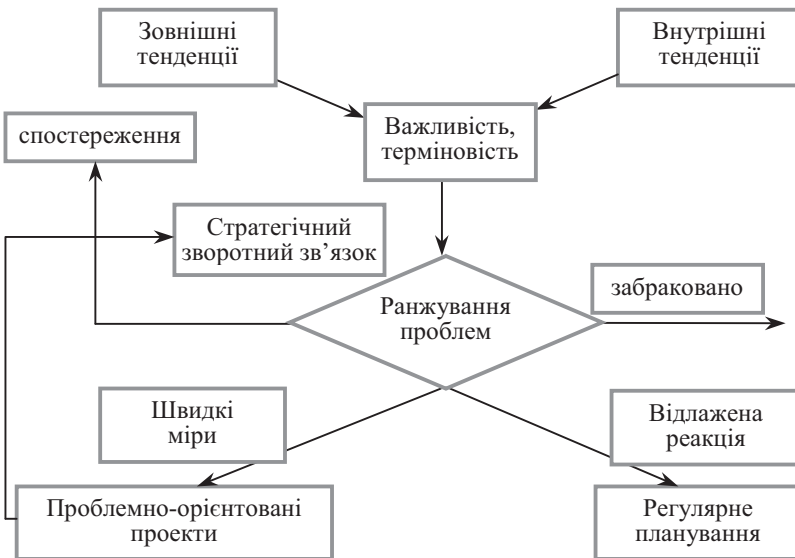


Рис. 3.4. Управління на основі ранжирування стратегічних завдань

Управління як діяльність, направлена на вирішення проблем і організацію планомірного, доцільного функціонування будь-якої виробничої системи, можна розглядати і як складний інформаційний процес. На будь-якому з етапів управлінської діяльності керівник підприємства отримує інформацію, групує, систематизує й аналізує її та передає кожній ланці циклу управління (рис. 3.5).

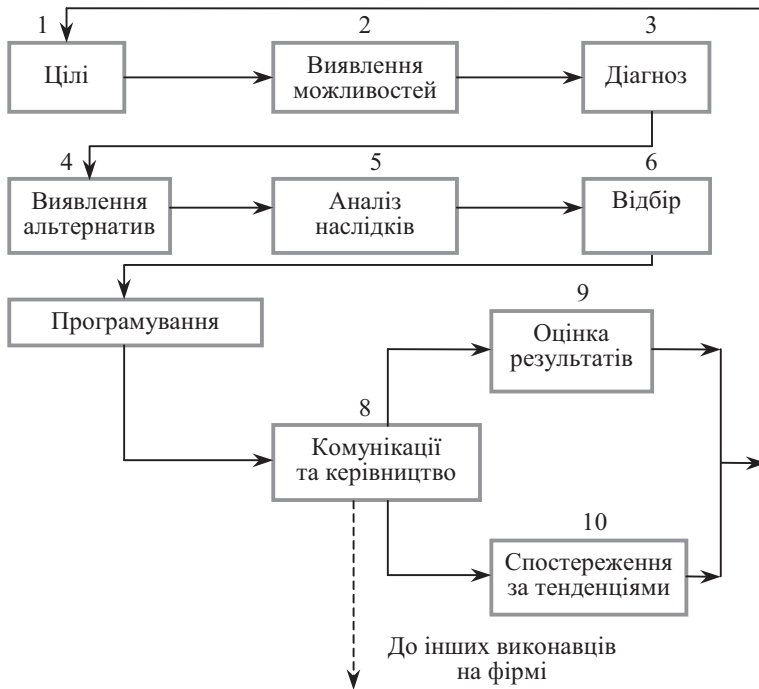


Рис. 3.5. Цикл управління

Цикл управління характеризується таким ланцюгом дій:

- формування цілей, чітке й зрозуміле не тільки для керівництва, а й для всього колективу, з особливим акцентуванням на соціальну значущість, суспільну корисність такої діяльності;
- виявлення проблем, які можуть виникнути на шляху до досягнення поставлених цілей;
- виявлення можливих варіантів вирішення проблем, оцінка сприятливих для підприємства умов досягнення поставлених цілей;

— оцінка вірогідних наслідків планованих дій підприємства на альтернативній основі;

— вибір якнайкращої альтернативи;

— розроблення детального плану (програми) дій і забезпечення його бюджетом та іншими засобами для досягнення поставлених цілей;

— безпосереднє керівництво програмою (планом), включаючи комунікаційну діяльність (видача рекомендацій, інструкцій, вказівок, директив, включення інструментарію, мотиваційних важелів і т. п.);

— оцінка досягнення поставлених цілей, контроль виконання;

— відстежування найважливіших тенденцій розвитку зовнішнього середовища, можливих збоїв у діяльності підприємства, організація зворотного зв'язку.

В управлінні сучасним маркетингом найбільш доцільним є, як зазначено вище, застосування системи стратегічного планування з ранжируванням стратегічних завдань. Спочатку рекомендується провести аналіз перспектив підприємства, тобто з'ясувати несприятливі тенденції, небезпечні зони підприємництва, встановити, де підприємство може мати якнайкращі шанси для розвитку, оцінити можливість появи різноманітних надзвичайних ситуацій, які можуть вплинути на обрану лінію розвитку. Вдале визначення перспектив дає змогу запобігти виходу фактичних результатів діяльності за межі оціненого діапазону розвитку.

Другий крок у системі стратегічного планування — аналіз позицій підприємства в конкурентній боротьбі, визначення необхідних для поліпшення становища підприємства дій шляхом удосконалення товару тощо, вибір найефективніших стратегій. Аналіз загальної конкурентоспроможності може показати, що деякі напрямки діяльності не мають достатньої перспективи, тому від них потрібно відмовитися. У зв'язку з цим рекомендується зробити третій крок, а саме: застосувати метод вибору стратегії способом порівняння очікуваних результатів у різних напрямках діяльності, встановити пріоритети і розподілити наявні ресурси, щоб забезпечити реалізацію таких стратегічних ліній, які передбачають найбільший комерційний успіх.

Природним є припустити, що підприємство, оцінивши результати своєї діяльності в перспективі й вважаючи їх цілком задовільними, з огляду на свої цілі може обмежитися потенціалом, який є в його розпорядженні, та сьогоднішніми можливостями (фінанси, кадри, конкурентоспроможність товару на внутрішньому і зовнішньому ринках, рівень розвитку НІОКР і т. п.). У цьому випадку

ку процес стратегічного планування й пов'язані з ним аналіз зовнішнього середовища та прогнозування його можливого розвитку може бути припинений, керівна ланка підприємства переходить до розроблення конкретних програм і бюджету.

Проте в багатьох випадках виявляється, що підприємство не в змозі планувати своє майбутнє на основі нинішніх можливостей і наявного потенціалу розвитку. Найчастіше це пов'язано з тим, що напрямки товарної політики, що склалися, не відповідають стратегічним цілям, особливо стосовно перспектив НТП. Тоді необхідно оцінити можливі шляхи диверсифікації напрямків діяльності, щоб визначити нові, ефективніші види діяльності, до яких варто перейти.

При оперативному плануванні найближчі цілі підприємства трансформуються у поточні програми дії, бюджети та плани прибутків, які доводяться до кожного підрозділу підприємства; по кожному підрозділу встановлюється оперативний контроль за їхнім виконанням. Поточні програми і бюджети разом з планом прибутків служать орієнтиром для оперативних підрозділів у роботі із забезпечення рентабельності поточних операцій.

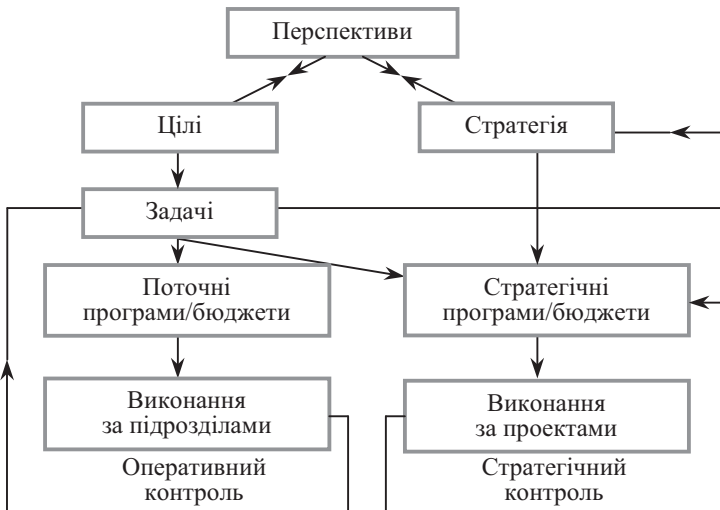


Рис. 3.6. Розподіл систем оперативного й стратегічного планування

Складнішим завданням представляється формування стратегічних програм, бюджетів і планів прибутків, у які мають бути закладені основи майбутньої рентабельності планованих операцій.

Стратегічні цілі погано поєднуються з виконанням поточних операцій, тому стратегічне планування має здійснюватися не за підрозділами підприємства, а за окремими проектами, майбутніми напрямками діяльності, новими товарними групами на основі окремої системи управління й контролю за управлінням. Розподіл систем оперативного й стратегічного планування зображено на схемі (рис. 3.6).

Необхідно зазначити, що в умовах ринку стратегічні цілі — найголовніше в плануванні, а помилки в стратегічному плануванні становлять реальну загрозу для виживання підприємства.

4.1. Сутність і зміст стратегічного планування

Значення стратегічної поведінки, що дає змогу фірмі виживати в конкурентній боротьбі в довготерміновій перспективі, різко зросло в останні десятиліття. Прискорення змін у навколишньому середовищі, поява нових запитів і зміна позицій споживача, зростання конкуренції щодо ресурсів, інтернаціоналізація бізнесу, поява нових, часто абсолютно несподіваних можливостей для здійснення бізнесу, розвиток інформаційних мереж, які роблять можливим блискавичне розповсюдження й отримання інформації, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів, а також ряд інших фактів призвели до різкого зростання значення стратегічного управління.

Стратегічне планування — це однієї з основних функцій стратегічного управління і являє собою процес прийняття управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації організації до зовнішнього середовища, внутрішньої організації. По суті, це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства. При цьому найголовнішими завданнями є такі:

- визначення цілей і напрямів діяльності фірми;
- координація різноманітних напрямів діяльності;
- оцінка сильних і слабких сторін фірми, можливостей і загроз з боку ринку;
- визначення альтернативних варіантів реалізації напрямів діяльності;
- створення умов для ефективного розподілу продукції;
- оцінка маркетингової діяльності.

Отже, предметом стратегічного планування є вирішення питань про те, які продукти (стратегічні простори) повинні бути освоєні фірмою та в який спосіб це можна зробити.

Процес стратегічного планування має низку відмітних особливостей.

По-перше, його метою є забезпечення передумов ефективної діяльності фірми на тривалий період (15—20 років).

По-друге, носіями ідей стратегічного планування є вищі рівні управління фірмою.

По-третє, стратегічним планам іманентний глобальний підхід до вирішення маркетингових проблем, відсутність деталізації та структуризації.

По-четверте, сферою стратегічного планування є широкий спектр альтернатив, які впливають з можливих змін у навколишньому середовищі.

Крім того, на відміну від довготермінового планування, де майбутнє може бути передбачене шляхом екстраполяції тенденцій зростання, що склалися, у стратегічному плануванні, котре застосовується в умовах більш високої нестабільності зовнішнього середовища, крім екстраполяції здійснюється розгорнений стратегічний аналіз із застосуванням методу «розривів між цілями й результатами, що досягаються», який проводиться за такими напрямками:

а) аналіз перспектив зростання шляхом виявлення майбутніх тенденцій, небезпек і шансів;

б) аналіз позицій у конкурентній боротьбі, завданням якого є визначення можливостей підвищення результатів роботи за рахунок посилення конкуренції;

в) порівняльний аналіз перспектив при різних стратегіях діяльності та встановлення пріоритетів у розподілі ресурсів між різними видами діяльності;

г) аналіз шляхів диверсифікації, завданням якого є оцінка недоліків існуючого набору видів діяльності й визначення нових видів.

Результати аналізу дозволяють виявити існуючий потенціал фірми (підприємства).

Модель стратегічного планування маркетингу (рис. 4.1) дає змогу виділити п'ять основних етапів:

1. Аналіз середовища підприємства.
2. Визначення місії та цілей.
3. Вибір стратегії.
4. Виконання стратегії.
5. Оцінка і контроль виконання стратегії.

Аналіз середовища зазвичай вважається початковим процесом стратегічного планування, оскільки він забезпечує базу як для визначення місії та цілей фірми, так і для вироблення стратегії поведінки, що дає змогу фірмі здійснити свою місію й досягнути своїх цілей.

- Аналіз середовища передбачає вивчення трьох її складових:
- макрооточення;
 - безпосереднього оточення;
 - внутрішнього середовища.

Аналіз зовнішнього середовища (макро- і безпосереднього оточення) спрямований на те, щоб з'ясувати, на що може розраховувати фірма, якщо вона успішно поведе роботу, а також на те, які ускладнення можуть на неї очікувати, якщо фірма не зуміє вчасно запобігти негативним явищам, які може спричинити її оточення.

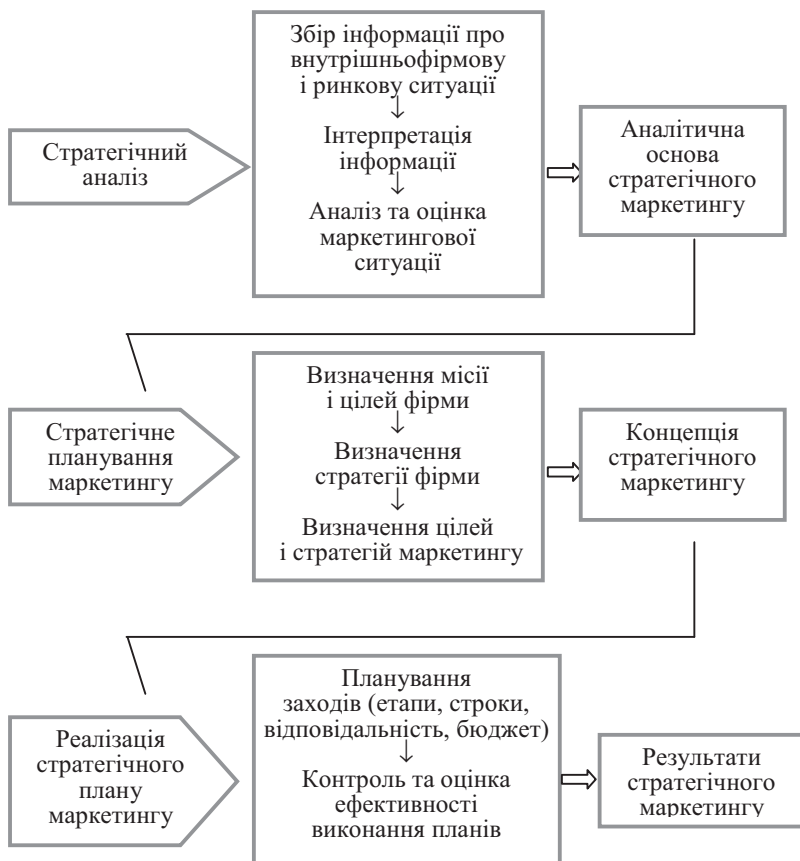


Рис. 4.1. Модель стратегічного планування маркетингу

Аналіз макрооточення включає вивчення впливу економіки, правового регулювання й управління, політичних процесів, природного середовища і ресурсів, соціальної та культурної складових суспільства, науково-технічного й технологічного розвитку суспільства, інфраструктури і т. п.

Безпосереднє оточення аналізується за такими основними компонентами: покупці, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили.

Аналіз внутрішнього середовища розкриває ті можливості, той потенціал, на який може розраховувати фірма у конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей. Аналіз внутрішнього середовища дає змогу також краще з'ясувати цілі, правильніше сформулювати місію, тобто визначити сутність і напрямки діяльності.

Внутрішнє середовище фірми аналізується за такими напрямками:

- кадри, їхній потенціал, кваліфікація, інтереси тощо;
- організація управління;
- виробництво, що включає організаційні, операційні та техніко-технологічні характеристики й наукові дослідження та розроблення;
- фінанси;
- рівень організації маркетингової діяльності;
- організаційна культура.

Важливим завданням стратегічного планування є встановлення балансу інтересів різних соціальних інститутів і груп людей, які зацікавлені у функціонуванні фірми і здійснюють вплив на характер, зміст і спрямованість її функціонування. Баланс інтересів визначає напрям руху фірми, її цільову орієнтацію у вигляді місії та цілей.

Визначення місії та цілей, що розглядається як один з процесів стратегічного планування, складається з трьох підпроцесів, кожний з яких потребує великої і виключно відповідальної роботи. Перший підпроцес полягає у формуванні місії фірми, яка в концентрованій формі виражає сутність існування фірми, її призначення. Місія надає оригінальності, наповнює роботу людей особливим значенням. Потім іде підпроцес визначення довготермінових цілей. І завершується ця частина стратегічного планування підпроцесом встановлення короткострокових цілей. Формування місії і встановлення цілей приводять до того, що стає зрозуміло, для чого функціонує фірма й чого вона прагне.

Після того, як визначені місія й цілі, настає етап аналізу і вибору стратегії. На цьому етапі ухвалюється рішення з приводу того, як, якими засобами фірма домагатиметься досягнення цілей. Процес вироблення стратегії по праву вважається стрижнем стратегічного планування. Визначення стратегії — це зовсім не складання плану дій. Як правило, це ухвалення рішення з приводу того, що робити з окремим бізнесом або продуктами, як і в якому напрямі розвиватися фірмі, яке місце займати на ринку тощо.

Основне завдання етапу виконання стратегії полягає в тому, щоб створити необхідні передумови для успішної реалізації стратегії. Таким чином, виконання стратегії — це проведення стратегічних змін у фірмі, котрі переводять її в такий стан, у якому вона буде готова до втілення стратегії в життя.

Оцінка й контроль виконання стратегії є логічно завершальним процесом, здійснюваним у стратегічному плануванні. Цей процес забезпечує стійкий зворотний зв'язок між ходом процесу досягнення цілей і власне цілями, що стоять перед фірмою.

Основними завданнями контролю є такі:

- визначення того, що і за якими показниками перевіряти;
- оцінка стану контрольованого об'єкти відповідно до прийнятих стандартів, нормативів або інших еталонних показників;
- з'ясування причин відхилень, якщо такі виявляються в результаті проведеної оцінки;
- здійснення коригування, якщо воно необхідне й можливе.

При стратегічному контролі ці завдання мають певну специфіку, зумовлену його спрямованістю на з'ясування того, якою мірою реалізація стратегії призводить до досягнення цілей. Це принципово відрізняє стратегічний контроль від управлінського або оперативного контролю, оскільки його не цікавить правильність здійснення стратегії чи правильність виконання окремих робіт, функцій і операцій. Стратегічний контроль сфокусований на з'ясуванні того, чи можливо надалі реалізувати обрану стратегію і чи приведе її реалізація до досягнення поставлених цілей. Коригування за наслідками стратегічного контролю може стосуватися як стратегії, котру реалізують, так і цілей фірми.

Таким чином, можна сказати, що кожний з етапів стратегічного планування має свою цільову спрямованість, специфіку, самостійний і цілісний характер, що зумовлює їх послідовний і докладніший розгляд у наступних параграфах.

4.2. Аналіз середовища підприємства

Будь-яке підприємство перебуває й функціонує в середовищі. Кожна дія всіх без винятку підприємств можлива тільки в тому разі, якщо середовище допускає його здійснення. Внутрішнє середовище є джерелом життєвої сили. Воно містить у собі той потенціал, який дає можливість підприємству виживати в певному проміжку часу. Але воно може також бути й джерелом проблем і навіть загибелі підприємства в тому разі, якщо воно не забезпечує необхідні умови для його функціонування. Зовнішнє середовище є, з одного боку, джерелом, яке живить фірму ресурсами, необхідними для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні, а з другого — джерелом, яке поглинає результати діяльності фірми, забезпечуючи тим самим можливість її виживання. Отже, завдання стратегічного планування полягає в забезпеченні такої взаємодії підприємства з середовищем, яке дало б йому змогу підтримувати свій потенціал на рівні, необхідному для досягнення своїх цілей, і тим самим давало б можливість виживати в довготерміновій перспективі.

При визначенні стратегії поведінки фірми та впровадженні її в життя керівництво повинно мати поглиблене уявлення як про внутрішнє середовище, його потенціал і тенденції розвитку, так і про зовнішнє середовище, тенденції його розвитку і місце, що його займає в ньому фірма. При цьому внутрішнє середовище вивчається для того, щоб розкрити сильні й слабкі сторони підприємства, а зовнішнє оточення вивчається в першу чергу для того, щоб розкрити ті загрози і можливості, які фірма має враховувати при визначенні своїх цілей та при їх досягненні.

Загрози з боку навколишнього бізнес-середовища — це негативний вплив якихось тенденцій або несприятливий розвиток подій, які у разі відсутності захисних маркетингових заходів призводять до зменшення обсягів продажу і зниження прибутків фірми.

Маркетингова можливість — сфера купівельних потреб, задоволення котрих — основа прибутків фірми.

Оточення підприємства розглядається як сукупність трьох середовищ: макрооточення, безпосереднього оточення і внутрішнього середовища підприємства. Аналіз макрооточення передбачає аналіз п'яти його компонентів: економічного, правового, політичного, соціального та технологічного.

Вивчення економічного компоненту передбачає аналіз низки показників: величини валового національного продукту, темпів

інфляції, рівня безробіття, процентної ставки, продуктивності праці, норм оподаткування, платіжного балансу, норм накопичення і т. п. При цьому важливо звертати увагу на такі чинники, як загальний рівень економічного розвитку, природні ресурси, що видобуваються, клімат, тип і рівень розвиненості конкурентних відносин, структура населення, рівень освіченості робочої сили та величина заробітної платні. Потрібно зазначити, що при вивченні перелічених показників і чинників являють інтерес не їхні значення як такі, а насамперед те, які можливості для ведення бізнесу це дає. Також до сфери інтересу стратегічного планування входить і розкриття потенційних загроз для фірми, які містяться в окремих складових економічного компонента.

Аналіз правового регулювання, що передбачає вивчення законів та інших нормативних актів, які встановлюють правові норми і рамки відносин, дає можливість визначити допустимі межі дій у взаєминах з іншими суб'єктами права і прийнятні методи відстоювання своїх інтересів. При вивченні правового компонента макрооточення підприємство цікавить ступінь правової захищеності, динамізм правового середовища, рівень суспільного контролю за діяльністю правової системи суспільства. Дуже важливим є з'ясування ступеня обов'язковості дії правових норм, а також того, чи розповсюджується їхня дія на всі фірми або ж існують винятки з правил, і, нарешті, з'ясування того, наскільки невідворотним є застосування санкцій до компанії у разі порушення нею правових норм.

Політична складова макрооточення повинна вивчатися з метою отримання чіткого уявлення про наміри органів державної влади стосовно розвитку суспільства, а також про засоби, за допомогою яких держава має намір втілювати в життя свою політику. Вивчення політичного компонента має концентруватися на з'яванні того, які програми намагаються втілити в життя різні партійні структури, які групи лобіювання існують в органах державної влади, як уряд відноситься до різних галузей економіки і регіонів країни, які зміни в законодавстві та правовому регулюванні можливі в результаті ухвалення нових законів і нових норм, що регулюють економічні процеси. При цьому важливо з'ясувати базові характеристики політичної системи: яка ідеологія визначає політику уряду, наскільки стабільним є уряд, наскільки він спроможний проводити свою політику, який ступінь суспільної незадоволеності і наскільки сильними є опозиційні політичні структури.

Дослідження соціального компонента макрооточення спрямований на те, щоб з'ясувати вплив на бізнес таких соціальних явищ і процесів, як ставлення людей до роботи і якості життя, звичаї й вірування, що існують у суспільстві, цінності, котрі поділяють люди, демографічна структура суспільства, зростання населення, рівень освіченості, мобільність людей тощо. Особливості соціального компонента полягають у тому, що, по-перше, він впливає як на інші компоненти макрооточення, так і на внутрішнє середовище; по-друге, він змінюється порівняно повільно, але приводить до багатьох дуже істотних змін в оточенні. Тому фірма має серйозно відстежувати можливі соціальні зміни.

Аналіз технологічного компонента дає змогу своєчасно побачити ті можливості, які розвиток науки і техніки відкриває для виробництва нової продукції, для вдосконалення виготовлюваної продукції та для модернізації технології виготовлення і збуту. Відстежування процесу розвитку технологій важливе не тільки у зв'язку з тим, що необхідно вчасно розпочати використання нових технологічних досягнень, але також і тому, що фірма має передбачити і спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології. Це означає, що процес вивчення технологічного компонента макрооточення повинен сприяти вибору таких рішень, які дозволяють не спізнитися з початком технологічного оновлення і не затриматися надто довго з виробництвом колись нового продукту.

Для результативного вивчення стану компонентів макрооточення на підприємстві створюється спеціальна система відстежування зовнішнього середовища. Така система повинна здійснювати як проведення спеціальних спостережень, пов'язаних з якимись особливими подіями, так і проведення регулярних (як правило, один раз на рік) спостережень за станом важливих для підприємства зовнішніх чинників. Проведення спостережень може здійснюватися безліччю різних способів. Найпоширенішими є такі:

- 1) аналіз матеріалів, опублікованих у періодичній пресі, книгах, інших інформаційних виданнях;
- 2) участь у професійних конференціях;
- 3) аналіз досвіду діяльності компаній;
- 4) вивчення думки співробітників фірми;
- 5) проведення зборів і обговорень усередині підприємства.

Вивчення компонентів макрооточення не має закінчуватися тільки констатацією того, в якому стані вони перебували раніше або перебувають зараз. Важливо також розкрити тенденції, характерні для зміни стану окремих важливих чинників, і спробува-

ти передбачити тренди розвитку цих чинників, аби передбачити загрози і можливості, які можуть чекати на фірму в майбутньому.

Вивчення безпосереднього оточення направлене на аналіз стану складових зовнішнього середовища, з якими підприємство перебуває в безпосередній взаємодії: покупці, постачальники, конкуренти і робоча сила.

Аналіз покупців має своїм завданням складання профілю тих, хто купує продукт, який реалізується фірмою. Це дає змогу краще з'ясувати, який продукт найбільшою мірою сприйматиметься покупцями, на який обсяг продажу може розраховувати підприємство, якою мірою покупці прихильні до продукту саме цієї фірми, наскільки можна розширити коло потенційних покупців, що чекає на продукт у майбутньому і багато іншого.

Профіль покупця може бути складений за такими характеристиками:

- географічне місце розташування;
- демографічні характеристики (вік, освіта, сфера діяльності тощо);
- соціально-психологічні характеристики (становище в суспільстві, стиль поведінки, смаки, звички і т. п.);
- ставлення покупця до продукту (чому він купує цей продукт, чи є він сам користувачем продукту, як оцінює продукт тощо).

Вивчаючи покупця, фірма також з'ясовує для себе, наскільки сильними є його позиції стосовно неї в процесі торгу. Існує низка чинників, які визначають торговельну силу покупця, які обов'язково мають бути розкриті й вивчені в процесі аналізу. До числа таких чинників належать:

- співвідношення ступеня залежності покупця від продавця зі ступенем залежності продавця від покупця;
- обсяг закупівель, здійснюваних покупцем;
- рівень інформованості покупця;
- наявність продуктів-замінників;
- вартість для покупця переходу до іншого продавця;
- чутливість покупця до ціни, котра залежить від загальної вартості здійснюваних ним закупівель, його орієнтації на певну марку, наявність певних вимог до якості товару, величини його доходу.

Аналіз постачальників спрямований на виявлення тих аспектів у діяльності суб'єктів, що забезпечують фірму всілякою сировиною, напівфабрикатами, енергетичними та інформаційними ре-

сурсами, фінансами тощо, від яких залежить ефективність роботи, собівартість і якість виготовлюваного продукту.

При вивченні постачальників матеріалів і комплектуючих у першу чергу необхідно звертати увагу на такі характеристики їхньої діяльності:

- вартість товару, що поставляється;
- гарантія якості товару, що поставляється;
- часовий графік поставки товарів;
- пунктуальність і обов'язковість виконання умов поставки

товару.

Вивчення конкурентів спрямоване на те, щоб виявити їхні слабкі й сильні сторони і на базі цього побудувати свою стратегію конкурентної боротьби. При цьому необхідно враховувати, що конкурентне середовище формується не тільки внутрішньогалузевими конкурентами, які виробляють аналогічну продукцію та реалізують її на одному й тому самому ринку. Суб'єктами конкурентного середовища є й ті фірми, які можуть увійти на ринок, а також ті, які виробляють продукт-замінювач.

Аналіз ринку робочої сили спрямований на те, щоб виявити його потенційні можливості в забезпеченні підприємства кадрами, необхідними для вирішення поставлених завдань. Фірма повинна вивчати ринок робочої сили як з погляду наявності на цьому ринку кадрів необхідної спеціальності й кваліфікації, необхідного рівня освіти, віку, статі тощо, так і з погляду вартості робочої сили. Важливим напрямом вивчення ринку робочої сили є аналіз політики профспілок, які впливають на цей ринок. Так, наприклад, у деяких випадках вони можуть сильно обмежувати доступ до необхідної робочої сили.

Вивчення внутрішнього середовища передбачає розгляд декількох зрізів, стан яких у сукупності визначає той потенціал і ті можливості, які має у своєму розпорядженні фірма.

Кадровий зріз внутрішнього середовища охоплює такі процеси, як:

- взаємодія менеджерів і робітників;
- наймання, навчання і просування кадрів;
- оцінка результатів праці та стимулювання;
- створення й підтримка взаємовідносин між працівниками

і т. п.

Організаційний зріз включає:

- комунікаційні процеси;
- організаційні структури;
- норми, правила, процедури;

- розподіл прав і відповідальності;
- ієрархію підпорядкування.

До виробничого зрізу належать:

- ◆ виготовлення продукту;
- ◆ постачання і ведення складського господарства;
- ◆ обслуговування технологічного парку;
- ◆ здійснення досліджень і розробок.

Маркетинговий зріз внутрішнього середовища охоплює сторони, які пов'язані з реалізацією продукції:

- стратегія продукту, стратегія ціноутворення;
- стратегія просування продукту на ринку;
- вибір ринків збуту і систем розподілу.

Фінансовий зріз включає процеси, пов'язані із забезпеченням ефективного використання і руху грошових коштів у межах підприємства: підтримка належного рівня ліквідності та забезпечення прибутковості; створення інвестиційних можливостей тощо.

Дж. Пірсом і Р. Робінсоном було виділено набір ключових внутрішніх чинників, які можуть бути джерелом як сили, так і слабкості компанії. Аналіз цих чинників дає змогу скласти комплексне уявлення про внутрішнє середовище фірми та про її слабкі й сильні сторони. Перелік цих чинників і ключових питань для їхнього аналізу наводиться в додатку А.

Також потрібно зазначити, що в теорії і практиці стратегічного планування існують спеціальні методи, котрі застосовують для аналізу середовища. Метод СВOT (англ. *SWOT* — сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities) і загрози (threats) — є широко визнаним підходом, що дає змогу провести спільне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища. Методологія СВOT передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, і після цього встановлення ланцюгів зв'язків між ними, які надалі можуть бути використані для формулювання стратегії компанії.

Томпсон і Стрікланд запропонували набір характеристик, висновків щодо яких має дати змогу скласти список слабких і сильних сторін фірми, а також список загроз і можливостей, які може спричинити зовнішнє середовище.

Сильні сторони:

- визначна компетентність;
- адекватні фінансові ресурси;
- висока кваліфікація;
- хороша репутація у покупців;
- відомий лідер ринку;

- винахідливий стратег у функціональних сферах діяльності фірми;

- можливість отримання економії від зростання обсягів виробництва;

- захищеність від сильного конкурентного тиску;

- відповідна технологія;

- переваги у сфері витрат;

- пріоритети в галузі конкуренції;

- наявність інноваційних здатностей і можливості їх реалізації;

- перевірений часом менеджмент.

Слабкі сторони:

- немає чітких стратегічних напрямів;

- конкурентна позиція, що погіршується;

- застаріле устаткування;

- нижча прибутковість, тому що...;

- нестача управлінського таланту і глибини володіння проблемами;

- відсутність деяких типів ключової кваліфікації й компетентності;

- погане відстежування процесу виконання стратегії;

- митарство з внутрішніми виробничими проблемами;

- уразливість щодо конкурентного тиску;

- відставання у галузі досліджень і розробок;

- дуже вузька виробнича лінія;

- слабе уявлення про ринок;

- конкурентні недоліки;

- нижчі від середнього маркетингові спроможності;

- нездатність фінансувати необхідні зміни у стратегії.

Можливості:

- ◆ вихід на нові ринки або сегменти ринку;

- ◆ розширення виробничої лінії;

- ◆ збільшення різноманітності у взаємопов'язаних продуктах;

- ◆ додавання супутніх продуктів;

- ◆ вертикальна інтеграція;

- ◆ можливість перейти в групу з кращою стратегією;

- ◆ самозадоволення серед конкуруючих фірм;

- ◆ прискорення зростання ринку.

Загрози:

- можливість появи нових конкурентів;

- зростання продажу продукту-замінник;

- уповільнення зростання ринку;

- несприятлива політика уряду;

- зростаючий конкурентний тиск;
- згасання ділового циклу;
- зростання сили торгу в покупців і постачальників;
- зміна потреб і смаків покупців;
- несприятливі демографічні зміни.

Підприємство може доповнити кожну з чотирьох частин списку тими характеристиками зовнішнього і внутрішнього середовища, які відображають конкретну ситуацію, в якій воно перебуває. Після того, як конкретний список слабких і сильних сторін, а також загроз і можливостей складено, настає етап встановлення зв'язків між ними. Для встановлення цих зв'язків складається матриця СВОТ, яка має такий вигляд (рис. 4.2).

	Можливості	Загрози
	1.	1.
	2.	2.
	3.	3.
Сильні сторони	ПОЛЕ СИМ	ПОЛЕ СІЗ
1.		
2.		
3.		
Слабкі сторони	ПОЛЕ СЛМ	ПОЛЕ СЛЗ
1.		
2.		
3.		

Рис. 4.2. Матриця СВОТ

Зліва виділяють два блоки (сильні сторони, слабкі сторони), в які відповідно вписують усі виявлені на першому етапі аналізу сторони підприємства. У верхній частині матриці також виділяють два блоки (можливості й загрози), в які вписують усі виявлені можливості й загрози. На перетині блоків утворюється чотири поля: СИМ (сила і можливості); СІЗ (сила і загрози); СЛМ (слабкість і можливості); СЛЗ (слабкість і загрози). На кожному з полів потрібно розглянути всі можливі парні комбінації і виділити ті, які мають бути враховані при розробленні стратегії поведінки фірми.

Стосовно тих пар, які були вибрані з поля СІМ, потрібно розробляти стратегію щодо використання сильних сторін для того, щоб отримати віддачу від можливостей, які з'явилися в зовнішньому середовищі. Для тих пар, які опинилися на полі СЛМ, стратегія має бути побудована так, щоб за рахунок можливостей, які з'явилися, спробувати подолати наявні слабкості. Якщо пара знаходиться на полі СІЗ, то стратегія має передбачати використання сильних сторін для усунення загрози. Нарешті, для пар, які знаходяться на полі СЛЗ, компанія має виробляти таку стратегію, яка дозволила б їй і позбутися слабкості, і спробувати запобігти загрозі, що нависла над нею.

Для успішного аналізу середовища методом СВОТ важливо не тільки вміти виявляти загрози і можливості, але й уміти оцінювати їх з погляду важливості і ступеня впливу на стратегію фірми. Для оцінки можливостей застосовується метод позиціонування кожної конкретної можливості в матриці можливостей (рис. 4.3).

Вірогідність використання можливості	Вплив		
	сильний	помірний	малий
Висока	ПОЛЕ ВС	ПОЛЕ ВП	ПОЛЕ ВМ
Середня	ПОЛЕ СС	ПОЛЕ СП	ПОЛЕ СМ
Низька	ПОЛЕ НС	ПОЛЕ НП	ПОЛЕ НМ

Рис. 4.3. Матриця можливостей

Матриця будується таким чином: зверху по горизонталі відкладається ступінь впливу можливості на діяльність фірми (сильний, помірний, малий); зліва по вертикалі відкладається вірогідність того, що фірма зможе скористатися можливістю (висока, середня, низька). Отримані всередині матриці дев'ять полів можливостей мають різне значення для підприємства. Можливості, що потрапляють на поля ВС, ВП і СС, мають велике значення, і їх треба обов'язково використовувати. Можливості ж, які потрапляють на поля СМ, НП і НМ, практично не заслуговують на увагу. Використовувати можливості, що потрапили на поля, які залишилися, можна в тому разі, якщо у фірми є достатньо ресурсів.

Схожа матриця складається для оцінки загроз (рис. 4.4). Зверху по горизонталі відкладаються можливі наслідки для фірми, до яких може призвести реалізація загрози (руйнування, критичний

стан, важкий стан, «легкі удари»). Зліва по вертикалі відкладається вірогідність того, що загрозу буде реалізовано (висока, середня, низька).

Вірогідність реалізації загрози	Можливі наслідки			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	«Легкі удари»
Висока	ПОЛЕ ВР	ПОЛЕ ВК	ПОЛЕ ВВ	ПОЛЕ ВЛ
Середня	ПОЛЕ СР	ПОЛЕ СК	ПОЛЕ СВ	ПОЛЕ СЛ
Низька	ПОЛЕ НР	ПОЛЕ НК	ПОЛЕ НВ	ПОЛЕ НЛ

Рис. 4.4. Матриця загроз

Загрози, які потрапляють на поля ВР, ВК і СР, становлять дуже велику небезпеку і потребують негайного й обов'язкового усунення. Загрози, що потрапили на поля ВВ, СК і НР, також повинні перебувати у полі зору вищого керівництва і бути усуненими в першочерговому порядку. Стосовно ж загроз, які містяться на полях НК, СВ і ВЛ, то потрібен уважний і відповідальний підхід до їх усунення; при цьому не ставиться завдання їх першочергового усунення. Загрози, що потрапили на поля, які залишилися, також не повинні випадати з поля зору керівництва. Необхідно уважно стежити за їхнім розвитком.

Таким чином, аналіз середовища — це дуже важливий і водночас дуже складний етап стратегічного планування, який потребує уважного відстежування процесів, що відбуваються в середовищі, оцінки чинників і встановлення зв'язку між ними та тими сильними і слабкими сторонами, а також можливостями і загрозами, які заподіює зовнішнє середовище.

4.3. Визначення місії та цілей фірми

Коли йдеться про цільове начало в поведінці і, відповідно, про цільове начало в управлінні фірмою, то зазвичай говорять про дві складові: місії та цілі. Встановлення того й іншого, а також вироблення стратегії поведінки, яка б забезпечувала виконання місії і досягнення підприємством своїх цілей, є одним із основних завдань вищого керівництва і становить дуже важливу частину стратегічного планування.

Роль місії фірми полягає в тому, що вона немовби встановлює зв'язок, орієнтує в єдиному напрямі інтереси й очікування тих лю-

дей, які сприймають фірму зсередини, і тих, хто сприймає її ззовні. Більше того, місія дає змогу зорієнтувати або навіть підпорядкувати інтереси «внутрішніх» стосовно до фірми людей інтересам «зовнішніх». Визначаючи те, для чого створено й існує фірма, місія надає діям людей осмисленості й цілеспрямованості, що дає змогу краще бачити й усвідомлювати не тільки те, що вони повинні робити, але й для чого вони здійснюють свої діяння.

Існує широке й вузьке розуміння місії. У широкому розумінні місія — це філософія і призначення фірми. Філософія визначає цінності, переконання та принципи, відповідно до яких фірма має намір реалізовувати свою діяльність. Призначення визначає дії, які вона має намір здійснювати, і те, якого типу організацією вона має намір бути. У вузькому розумінні місія — це сформульоване твердження щодо того, для чого або з якої причини існує фірма, тобто місія розуміється як твердження, що розкриває значення існування, в якому виявляється відмінність цієї фірми від подібних до неї (табл. 4.1).

Ідеться про основоположний документ, у якому фірма описує сферу своєї діяльності, свій базовий ринок, висловлює свої керівні принципи стосовно економічних і неекономічних показників і постулює свою систему цінностей. Цей документ є важливим як для внутрішньої, так і для зовнішньої сфер діяльності фірми.

Таблиця 4.1

ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГІЧНОЇ МІСІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Елемент	Характеристика
Цільові орієнтири діяльності	Максимальне задоволення вимог і запитів споживачів з метою отримання прибутку
Сфера діяльності підприємства	Оптова (роздрібна) реалізація товарів промислового призначення (споживацьких) на Україні (за кордоном)
Філософія реалізації комерційних зусиль	Маркетингова орієнтація
Способи здійснення діяльності підприємства	Комплексний і програмно-цільовий підхід до організації та здійснення господарської діяльності

Усередині фірми він дає персоналу розуміння цілей і допомагає виробленню єдиної позиції, яка сприяє зміцненню фірмової культури.

У зовнішній сфері він сприяє створенню цілісного образу фірми, пояснюючи, яку економічну і соціальну роль у суспільстві

вона прагне відігравати та якого сприйняття з боку клієнтів, торговців, службовців, акціонерів і суспільства в цілому вона домагається.

Як уважає Ф. Котлер, місія має вироблятися з урахуванням таких п'яти чинників:

1) історія фірми, у процесі якої вироблялася філософія фірми, формувалася її профіль та стиль діяльності, місце на ринку тощо;

2) існуючий стиль поведінки і способи дії власників та управлінського персоналу;

3) стан середовища проживання;

4) ресурси, які вона може привести в дію для досягнення своїх цілей;

5) характерні особливості, якими володіє фірма.

Для цього в розшифруванні, що супроводжує місію, мають бути відображені:

— цільові орієнтири, котрі відображають те, на вирішення яких завдань націлена діяльність фірми, і те, до чого їй необхідно прагнути в довготерміновій перспективі;

— сфера діяльності, що відображає те, який продукт фірма пропонує покупцям, і те, на якому ринку вона здійснює реалізацію свого продукту;

— філософія, що знаходить виявлення у тих цінностях і віруваннях, які прийняті в компанії;

— можливості та способи здійснення діяльності, котрі відображають те, у чому полягає сила компанії, в чому її можливості для виживання в довготерміновій перспективі, яким способом і за допомогою якої технології вона виконує свою роботу, які для цього є ноу-хау і передова техніка.

Разом з переліченими вище характеристиками при формуванні місії важливим є відображення в змісті і формі викладу місії іміджу, яким володіє фірма.

Якщо місія задає загальні орієнтири, напрями функціонування фірми, котрі виражають значення її існування, то конкретний кінцевий стан, до якого повсякчасно вона прагне, фіксується у вигляді її цілей.

Цілі — це конкретний стан окремих характеристик фірми, досягнення яких є для неї бажаним і на досягнення яких спрямована її діяльність.

Залежно від періоду часу, необхідного для їх досягнення, цілі поділяються на довготермінові та короткотермінові. В основі розподілу цілей на ці два типи лежить часовий період, пов'язаний з тривалістю виробничого циклу.

Розподіл цілей на довготермінові та короткотермінові має принципове значення, оскільки ці цілі істотно відрізняються за змістом (рис. 4.5).



Рис. 4.5. Стратегічне дерево цілей підприємства

Для короткотермінових цілей характерною є набагато більша, ніж для довготермінових, конкретизація й деталізація (хто, що і коли повинен виконувати). Іноді, якщо виникає необхідність, між довготерміновими та короткотерміновими цілями встановлюються ще й проміжні цілі, які називаються середньотерміновими.

Залежно від специфіки галузі, особливостей стану середовища, характеру і змісту місії в кожній фірмі встановлюються свої власні цілі, особливі як за набором параметрів, бажаний стан яких виступає у вигляді цілей, так і за кількісною оцінкою цих параметрів.

Проте, незважаючи на ситуаційність у фіксації набору цілей, існує чотири сфери, в яких фірми встановлюють свої цілі:

1. У сфері прибутків:

— прибутковість, яку відображають у показниках на зразок величини прибутку, рентабельності, доходу на акцію і т. п.;

— становище на ринку, описуване такими показниками, як частка ринку, обсяг продажу, частка ринку щодо конкурента, частка окремих продуктів у загальному обсязі продажу тощо;

— продуктивність, що виражається у витратах на одиницю продукції, матеріаломісткості, у віддачі з одиниці виробничих потужностей, обсязі виготовлюваної за одиницю часу продукції і таке інше;

— фінансові ресурси, описувані такими показниками, що характеризують структуру капіталу, рух грошей у межах компанії, величину оборотного капіталу тощо;

— потужності, котрі виражають у цільових показниках, що стосуються розміру використовуваних потужностей, кількості одиниць техніки і т. п.;

— розроблення, виробництво продукту та оновлення технології, описувані в таких показниках, як величина витрат на виконання проектів у сфері НДР, терміни введення в дію нового устаткування, терміни й обсяги виробництва продукту, терміни виведення нового продукту на ринок, якість продукту тощо.

2. У сфері роботи з клієнтами це робота з покупцями, що виражається в таких показниках, як швидкість обслуговування клієнтів, число скарг з боку покупців і т. п.

3. У сфері роботи зі співробітниками:

— зміни в організації й управлінні, що виражаються в показниках, які встановлюють завдання щодо термінів організаційних змін, і т. п.;

— людські ресурси, описувані за допомогою показників, котрі відображають кількість пропусків роботи, плинність кадрів, підвищення кваліфікації працівників тощо.

4. У сфері соціальної відповідальності — це надання допомоги суспільству, описуване такими показниками, як обсяг доброчинності, терміни проведення доброчинних акцій і под.

У будь-якій великій фірмі, яка має декілька різних структурних підрозділів і декілька рівнів управління, складається ієрархія цілей, що становить собою декомпозицію цілей вищого рівня з метою нижчого рівня. Специфіка ієрархічної побудови цілей обумовлена тим, що, з одного боку, цілі вищого рівня завжди мають ширший характер і мають більш довготерміновий часовий інтервал досягнення, а з іншого — цілі нижчого рівня виступають свого роду засобами для досягнення цілей вищого рівня.

Накопичений у господарській практиці великий досвід зі встановлення цілей дає змогу виділити кілька ключових вимог, яким мають відповідати правильно сформульовані цілі.

По-перше, цілі мають бути досяжними, вони не повинні бути нереалістичними, такими, що виходять за граничні можливості виконавців. Нереальна мета призводить до демотивації працівників і втрати ними орієнтиру, що дуже негативно позначається на діяльності фірми.

По-друге, цілі мають бути гнучкими. Їх потрібно встановлювати так, щоб вони залишали можливість для їхнього коригування відповідно до тих змін, які можуть відбутися в оточенні.

По-третє, цілі мають бути вимірними. Це означає, що вони повинні бути сформульовані так, щоб їх можна було кількісно виміряти або якимось іншим об'єктивним способом оцінити, чи ж було досягнуто мети. Якщо цілі не можна виміряти, то вони породжують різночитання, утруднюють процес оцінки результатів діяльності й викликають конфлікти.

По-четверте, цілі повинні бути конкретними, такими, що мають необхідні характеристики для того, щоб можна було однозначно визначити, в якому напрямі має здійснюватися рух фірми. Мета має чітко фіксувати, що необхідно отримати в результаті діяльності, в які терміни її досягнути і хто повинен її досягати.

По-п'яте, цілі мають бути сумісними. Сумісність передбачає, що довготермінові цілі відповідають місії, а короткотермінові — довготерміновим цілям.

По-шосте, цілі мають бути прийнятними для основних суб'єктів впливу, які визначають діяльність фірми, і в першу чергу для тих, кому доведеться їх досягати.

Процес установа місії і цілей складається з трьох послідовних стадій. На першій стадії відбувається осмислення резуль-

татів аналізу середовища, на другій — вироблення відповідної місії і, нарешті, на третій стадії безпосередньо виробляються цілі фірми.

Правильно організований процес установлення цілей передбачає проходження чотирьох фаз:

- 1) виявлення й аналіз тих трендів, які спостерігаються в оточенні;
- 2) встановлення цілей для компанії в цілому;
- 3) побудова ієрархії цілей;
- 4) встановлення індивідуальних цілей.

Таким чином, встановлені цілі визначають напрям руху фірми. Проте дуже часто від вибору засобів досягнення мети залежить, чи вдасться їй домогтися бажаних результатів. Отже, така обставина зумовлює важливість і необхідність наступного етапу стратегічного планування вибору стратегії фірми.

4.4. Вибір стратегії фірми

Абсолютно очевидно, що до однієї й тієї самої мети можна рухатися різними способами. Наприклад, можна нарощувати прибутки шляхом зниження витрат. Проте водночас цього можна домогтися й шляхом збільшення корисності для споживача виготовлюваного фірмою продукту. Різні фірми, виходячи з обставин, можливостей і сили, приймуть різні рішення з приводу того, як саме вони вирішуватимуть це завдання.

Якщо встановлення цілей відповідає на питання, до чого необхідно прагнути, а план дій щодо досягнення мети відповідає на питання, що ж потрібно робити, щоб досягнути поставленої мети, то стратегія відповідає на питання, якими способами можна досягнути мети. Отже, вибір стратегії означає вибір засобів, за допомогою яких фірма вирішуватиме завдання, що стоять перед нею.

О. С. Виханський визначає поняття «стратегія» як довготерміновий якісно визначений напрямок розвитку фірми, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи внутрішніх взаємостосунків, а також позиції в навколишньому середовищі, що приводить її до своїх цілей.

Процес вибору стратегії включає такі основні етапи:

- 1) з'ясування поточної стратегії;
- 2) проведення аналізу портфеля бізнесу;
- 3) вибір стратегії фірми.

З'ясування поточної стратегії є дуже важливим, тому що не можна ухвалювати рішення з приводу майбутнього, не маючи чіткого уявлення з приводу того, в якому стані перебуває фірма і які стратегії вона реалізує. Можуть бути використані різні схеми з'ясування поточної стратегії. Один з можливих підходів запропоновано Томпсоном і Стрікландом. Вони вважають, що існують зовнішні й внутрішні чинники, які необхідно оцінити, щоб розібратися зі стратегією, яку необхідно реалізувати.

Зовнішні чинники:

- розмах діяльності та ступінь різноманітності виготовлюваної продукції, диверсифікація фірми;
- загальний характер і природа нещодавніх придбань фірми та продаж нею частини своєї власності;
- структура й спрямованість діяльності за останній період;
- можливості, на які була орієнтована фірма останнім часом;
- ставлення до зовнішніх загроз.

Внутрішні чинники:

- цілі фірми;
- критерії розподілу ресурсів і структура капіталовкладень, яка склалася щодо виготовлюваної продукції;
- ставлення до фінансового ризику — як з боку керівництва, так і відповідно до реальної практики та здійснюваної фінансової політики;
- рівень і ступінь концентрації зусиль у сфері НІОКР;
- стратегії окремих функціональних сфер (маркетинг, виробництво, кадри, фінанси, наукові дослідження й розроблення).

Можна з повною впевненістю сказати, що наступний етап вибору стратегії фірми — «аналіз портфеля бізнесу» — є основою стратегічного планування. Міжнародна господарська практика напрацювала ряд методів стратегічного аналізу, основними з яких є моделі консультативної групи (БКГ) Бостона, Мак-Кінсі, ПМС. Оскільки ці методи добре представлені в працях відомих зарубіжних авторів, таких як І. Ансофф, Ж-Ж. Ламбен, М. Портер та інших, а також вітчизняних авторів С. П. Лаврова, С. Ю. Злобіна, О. С. Віханського, Є. А. Уткіна та інших, стисло охарактеризуємо їх суть і зазначимо їхні переваги та недоліки.

Матриця, запропонована консультативною групою Бостона (рис. 4.6) — це зручний прийом порівняння різних стратегічних зон господарювання (СЗГ), у яких працює фірма.

Бостонська консультативна група запропонувала використовувати для визначення перспектив єдиний показник — зростання

обсягу попиту. Він задає розмір матриці по вертикалі. Розмір по горизонталі — це співвідношення частки ринку, що належить фірмі, та частки ринку, що належить її провідному конкурентові. На думку БКГ, це співвідношення визначає порівняльні конкурентні позиції фірми в майбутньому.

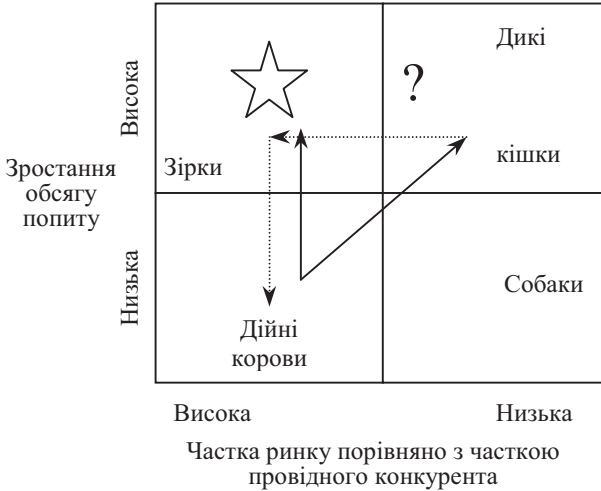


Рис. 4.6. Матриця, запропонована консультативною групою Бостона

Для кожної СЗГ робиться оцінка майбутніх темпів зростання, підрозраховуються частки ринку й отримані дані вписуються у відповідні клітинки. Діаграма БКГ пропонує такий набір рішень щодо подальшої діяльності фірми у відповідних господарських зонах:

- «зірки» оберігати й укріплювати;
- по можливості позбавлятися від «собак», якщо немає вагомих причин для того, щоб їх зберігати;
- для «дійних корів» необхідний жорсткий контроль капіталовкладень і передача надлишку грошової виручки під контроль вищого керівництва фірми;
- «дикі кішки» підлягають спеціальному вивченню, щоб установити, чи не зможуть вони при відомих капіталовкладеннях перетворитися на «зірок».

Пунктирна лінія показує, що «дикі кішки» можуть стати «зірками», а «зірки» згодом, з приходом неминучої зрілості, перетворяться на «дійних корів», а потім — на «собак». Суцільна лінія показує перерозподіл коштів від «дійних корів».

Практика використання матриці БКГ показала, що вона є вельми корисною при виборі між різними зонами господарювання, при визначенні стратегічних позицій, а також для розподілу стратегічних ресурсів на найближчу перспективу. Водночас необхідно зазначити, що матриця БКГ застосовна лише за вельми специфічних умов. Перш ніж звертатися до матриці БКГ, важливо переконатися в тому, що зростання обсягу діяльності може бути надійним вимірювачем перспектив, і що відносні позиції фірми в конкуренції можна визначити за її часткою на ринку. Якщо цих умов дотримуються, то матриця Бостона хороша своєю простотою й зручна як інструмент для аналізу того набору видів діяльності, яким володіє фірма. Якщо ж перспективи й умов конкуренції є складнішими, то двомірна матриця повинна бути доповнена складнішими інструментами оцінки.

Оцінюючи можливість використання моделі БКГ, необхідно враховувати її переваги й недоліки.

Переваги:

— модель використовується для дослідження взаємозв'язку між стратегічними одиницями бізнесу, що складають діловий портфель фірми, а також довготерміновими цілями відносно них;

— модель може бути основою для аналізу різних стадій розвитку стратегічної одиниці бізнесу і відповідно аналізу відмінності потреб у ній на різних етапах розвитку;

— є простим, доступним для розуміння підходом до організації ділового портфеля фірми.

Недоліки:

— не завжди правильно оцінює можливості бізнесу, оскільки, наприклад, для одиниці, визначеної як «собака», може порекомендувати залишення ринку, тоді як зовнішні й внутрішні зміни спроможні поліпшити позицію бізнесу;

— надмірно зосереджена на потоках готівки, тоді як для фірми не менш важливим показником є ефективність інвестицій; націлена на суперзростання і без уваги залишаються можливості оздоровлення бізнесу, пов'язані із застосуванням кращих методів управління.

Складнішим варіантом портфельної моделі є багатофакторна матриця «Мак-Кінсі» (фірми, що розробила її на замовлення «Дженерал Електрик»). Фактор «можливості розширення ринку» тут перетворився на багатофакторне поняття «привабливість ринку (галузі)». Фактор «відносна частка ринку» виріс до поняття «стратегічне становище фірми», котре характеризує різні елементи внутрішнього середовища підприємства.

Фірма має оцінити своє становище щодо кожного з факторів, наведених у таблиці, й визначити його, виходячи з трьох можливих рівнів: низького, середнього, високого. Самооцінка має бути максимально об'єктивною. На її підставі фірма визначає своє місце в одному з квадратів матриці «Мак-Кінсі» (рис. 4.7).

Привабливість ринку	Висока	Інвестувати (зростати)	Інвестувати (зростати)	Обмежені інвестиції (зміцнення стратегічних позицій)
	Середня	Інвестувати (зростати)	Обмежені інвестиції (використовувати досягнуте становище й захищати його)	Зібрати урожай (відмовитися від цього бізнесу)
	Низька	Обмежені інвестиції (використовувати досягнуте становище)	Зібрати урожай (відмовитися від цього бізнесу)	Зібрати урожай (відмовитися від цього бізнесу)
		Хороше	Середнє	Погане
Стратегічне становище галузі				

Рис. 4.7. Портфельна модель «Мак-Кінсі»

Як видно з матриці, верхній лівий кут означає сприятливі перспективи для зростання; діагональ, що розділяє верхній лівий кут і нижній правий кут, — це подвійне становище та обмежене зростання; нижній правий кут — відсутність реальних можливостей майбутнього розвитку.

Перевага цього методу порівняно з простою портфельною моделлю БКГ полягає у врахуванні найбільшої кількості значущих чинників внутрішнього та зовнішнього середовища фірми. Проте в застосуванні цієї моделі також існують обмеження, до яких можна зарахувати відсутність конкретних рекомендацій щодо поведінки на тому або іншому ринку, а також можливість суб'єктивної, спотвореної оцінки фірмою своєї позиції.

Моделлю, здатною дати набагато конкретніший матеріал для ухвалення стратегічних рішень, є комплексний діловий аналіз ПІМС (PIMS). Матеріали ПІМС — це результат узагальнення досвіду більше трьох тисяч підприємств Європи й Північної Америки. Показники діяльності компаній відображені приблизно в 30-ти основних змінних, що впливають на рівень прибутку, і розподілені на три групи: конкурентна позиція бізнесу; характеристика й привабливість ринку, на якому діє підприємство; виробнича структура підп-

риємства. Модель ПІМС виділяє також чинники, що здійснюють найбільший вплив на рівень прибутку: капіталомісткість, потім у порядку зменшення — відносна якість продукту, відносна частка ринку, продуктивність праці. Модель ПІМС дає змогу кожній фірмі вчитися на досвіді інших підприємств, вибирати найзручніші способи майбутніх дій для отримання високих прибутків.

В умовах української економіки вивчення моделі ПІМС має більшою мірою пізнавальний характер, оскільки цей метод стратегічного аналізу розроблено для високорозвинених, насичених, відносно стійких ринків і видів бізнесу. З цього погляду статистичний досвід північноамериканського та японського бізнесу має для нашої економіки обмежене застосування.

Завершальний етап вибору стратегії фірми здійснюється керівництвом на підставі аналізу ключових чинників, що характеризують стан фірми, з урахуванням результатів аналізу портфеля бізнесу, а також характеру і суті стратегій, що реалізуються (табл. 4.2). Основними ключовими чинниками, які мають бути в першу чергу враховані при виборі стратегії, є такі.

Таблиця 4.2

**ЧИННИКИ, ЩО ВИЗНАЧАЮТЬ ПРИВАБЛИВІСТЬ
РИНКУ ТА СТРАТЕГІЧНЕ СТАНОВИЩЕ БІЗНЕСУ**

Привабливість ринку	Стратегічне становище
<i>Характеристика ринку (галузі)</i>	
Розмір ринку (обсяг продажу, виражений у грошових і натуральних одиницях); Розмір ключових сегментів (характеристика основних груп покупців); Диверсифікація ринку; Чутливість ринку до цін, рівня обслуговування, змін зовнішніх чинників; схильність до циклічності;	Ваша частка ринку (у еквівалентних термінах); Ваше охоплення ключових сегментів; Ступінь вашої участі в диверсифікації; Ваш вплив на ринок; Характер ваших відносин з постачальниками; Вплив на позицію фірми ваших споживачів
<i>Фактори конкуренції</i>	
Типи конкурентів; Рівень конкуренції; Сегменти ринку, які конкуренти залишили або, навпаки, освоїли; Чутливість до товарів субститутів (замінників); Ступінь і типи інтеграції фірм у галузі	Ваша пристосованість до конкуренції в термінах продуктів, що випускаються; можливості обслуговування ринків, продуктивна сила, якість управління; сегменти, залишені або знову освоєні вами; ваша відносна частка ринку; ваша вразливість з боку нової технології; ваш власний досвід і рівень інтеграції з іншими фірмами

Привабливість ринку	Стратегічне становище
<i>Фінансово-економічні чинники</i>	
Межі капіталовкладень у галузі; Чинники важелів (структура витрат, розмір боргу); Бар'єри на вході і виході з галузі; Ступінь використання виробничих потужностей; Галузевий рівень прибутковості; Галузевий рівень ліквідності	Ваші межі капіталовкладень; Ваші чинники важеля; Бар'єри, які становлять трудність для Вас; Ваш рівень використання потужностей; Ваш рівень прибутковості; Ваші показники платоспроможності
<i>Соціально-психологічні чинники</i>	
Соціальне середовище; Юридичні обмеження	Ваш зовнішній образ; Внутрішня фірмова культура й етика

Стан галузі та позиція фірми в галузі часто можуть виконувати вирішальну роль при виборі стратегії зростання фірми. Провідні, сильні фірми повинні прагнути до максимального використання можливостей, породжуваних їхнім лідируючим становищем, і до зміцнення цього становища. Лідируючі фірми залежно від стану галузі повинні вибирати різні стратегії зростання. Так, наприклад, якщо галузь іде до занепаду, то потрібно робити ставку на стратегії диверсифікації, якщо ж галузь бурхливо розвивається, то вибір має падати на стратегію концентрованого зростання або на стратегію інтегрованого зростання.

Слабкі фірми повинні поводитися по-іншому. Вони мають вибирати ті стратегії, які можуть привести до збільшення їхньої сили. Якщо ж таких стратегій немає, то їм варто залишити цю галузь.

Цілі фірми надають унікальності та оригінальності вибору стратегії стосовно кожної конкретної фірми. У цілях відображено те, чого прагне фірма. Якщо, наприклад, цілі не передбачають інтенсивного зростання фірми, то і не можуть бути вибрані й відповідні стратегії зростання, навіть незважаючи на те, що для цього є всі передумови як на ринку і в галузі, так і в потенціалі фірми.

Інтереси і ставлення вищого керівництва виконують дуже велику роль у виборі стратегії розвитку фірми. Наприклад, вище керівництво може не прагнути переглядати прийняті ним раніше рішення, навіть якщо й відкриваються нові перспективи.

Може полюбляти ризикувати, а може, навпаки, прагнути будь-якими способами уникати ризику; може мати особисті симпатії або антипатії тощо.

Фінансові ресурси фірми також істотно впливають на вибір стратегії. Будь-які зміни в поведінці фірми, такі, наприклад, як вихід на нові ринки, розроблення нового продукту і перехід у нову галузь, потребують великих фінансових витрат. Тому фірми, які мають великі фінансові ресурси або ж легкий доступ до них, під час вибору стратегії поведінки знаходяться в набагато кращому становищі й мають для вибору набагато більшу кількість варіантів стратегії, ніж фірми з дуже обмеженими фінансовими можливостями.

Кваліфікація працівників також є значним обмежувальним чинником при виборі стратегії розвитку. Поглиблення і розширення кваліфікаційного потенціалу працівників є однією з найважливіших умов, котра забезпечує можливість переходу до нових виробництв або ж до якісного технологічного оновлення існуючого виробництва. Не володіючи достатньо повною інформацією про кваліфікаційний потенціал, керівництво не може зробити правильного вибору стратегії фірми.

Зобов'язання фірми щодо попередніх стратегій створюють яку інерційність у розвитку. Неможливо повністю відмовитися від усіх попередніх зобов'язань у зв'язку з переходом до нових стратегій. Тому при виборі нових стратегій необхідно враховувати той факт, що деякий час ще діятимуть зобов'язання колишніх років, які відповідно стримуватимуть або коригуватимуть можливості реалізації нових стратегій. У зв'язку з цим їх необхідно по можливості враховувати при виборі нових стратегій і закладати їхнє виконання у процес здійснення нових стратегій.

Ступінь залежності від зовнішнього середовища також істотно впливає на вибір стратегії фірми. Бувають такі ситуації, коли фірма настільки залежить від постачальників або покупців її продукції, що вона не може вільно робити вибір стратегії, виходячи тільки з можливостей повнішого використання свого потенціалу. У деяких випадках зовнішня залежність може виконувати набагато більшу роль при виборі стратегії фірми, ніж усі інші чинники. Сильна зовнішня залежність може бути обумовлена правовим регулюванням поведінки фірми, а також соціальними обмеженнями, умовами взаємодії з природним середовищем тощо.

Часовий чинник слід обов'язково брати до уваги в усіх випадках вибору стратегії. Це пов'язано з тим, що можливості й загрози для фірми, а також плановані зміни завжди мають певні часові межі. При цьому важливо враховувати і календарний час, і тривалість етапів здійснення конкретних учинків щодо реалізації стратегії. Фірма не в будь-який момент і не в будь-які календарні

терміни може здійснювати стратегію, а лише в ті моменти і в ті терміни, в які з'являється можливість для цього. Дуже часто успіхів у здійсненні стратегії і, отже, успіхів у конкурентній боротьбі досягає та фірма, яка краще навчилася враховувати час і відповідно краще вміє керувати процесами в часі.

4.5. Виконання стратегії

У п. 4.1. уже йшлося про те, наскільки важливу роль виконує стадія виконання стратегії в процесі здійснення стратегічного управління підприємством. У розвиток цього положення варто додати, що виконання стратегії не виконує роль пасивного стосовно прийнятої стратегії засобу її втілення в життя. Важливою особливістю стадії виконання стратегії є те, що на ній можуть виникнути труднощі через погане виконання навіть дуже хорошої стратегії. У той же час хороше виконання стратегії має здатність компенсувати негативні наслідки, які можуть виникати при здійсненні стратегії внаслідок недоліків, які є в неї, або через появу в середовищі непередбачених змін.

Аналіз діяльності фірм, які успішно реалізували свої стратегії, показує, що вони у своїй діяльності дотримувалися таких правил.

По-перше, цілі, стратегії й плани були добре доведені до працівників з тією метою, щоб добитися з їхньої сторони не тільки розуміння того, що робить фірма, а й неформального залучення до процесу виконання стратегій, зокрема вироблення у співробітників зобов'язань перед фірмою щодо реалізації стратегії.

По-друге, керівництво не лише своєчасно забезпечувало надходження всіх необхідних для реалізації стратегії ресурсів, але й мало план реалізації стратегії у вигляді цільових установок і фіксувало досягнення кожної мети.

Чітка стратегія і добре продумані програми підтримки будуть марними, якщо фірма не в змозі організувати адекватне виконання планів. Як вважає консультативна фірма McKinsey, стратегія — це один із семи елементів оптимальної організації управління. Перші три — стратегія, структура і системи — є «залізом», «несучими стінами» фірми. Решта чотири — стиль, штат, навик і ціннісні орієнтири — це її «програмне забезпечення». Перший із елементів програмного забезпечення — стиль — означає, що співробітники фірми приймають і поділяють прийнятий у ній стиль поведінки і спосіб мислення. Так, у фірми McDonald's прийнято посміхнутися кожному клієнтові; кожен співробітник IBM

вирізняється високим професіоналізмом. Другий елемент — штат — має на увазі, що фірма найняла здібних співробітників, які пройшли хороше навчання, і надала їм відповідні робочі місця. Третій — навик — свідчить про те, що співробітники володіють необхідним для реалізації стратегії фірми професіоналізмом. Четвертий — ціннісні орієнтири — означає наявність загальних цінностей працівників фірми. За наявності всіх чотирьох елементів фірми, як правило, вдається успішно реалізувати стратегію.

Виконання стратегії спрямоване на вирішення трьох завдань.

По-перше, це встановлення пріоритетності серед адміністративних завдань з тією метою, щоб їх відносна значущість відповідала тій стратегії, яку реалізовуватиме фірма. Це стосується насамперед таких завдань, як розподіл ресурсів, встановлення організаційних відносин, створення допоміжних систем тощо.

По-друге, це встановлення відповідності між вибраною стратегією та внутрішніми фірмовими процесами для того, щоб зорієнтувати діяльність на здійснення вибраної стратегії. Відповідність має бути досягнута за такими характеристиками підприємства, як його структура, система мотивації й стимулювання, норми і правила поведінки, переконання, що поділяються, цінності та вірування, кваліфікація працівників і менеджерів тощо.

По-третє, це вибір і приведення у відповідність зі здійснюваною стратегією стилю лідерства та підходу до управління фірмою.

У процесі реалізації стратегії кожен рівень керівництва вирішує свої певні завдання і здійснює закріплені за ним функції. Вирішальна роль належить вищому керівництву. Його діяльність на стадії реалізації стратегії може бути представлена у вигляді п'яти послідовних етапів.

Перший етап — це поглиблене вивчення стану середовища, цілей і розроблених стратегій. На цьому етапі розв'язуються такі основні завдання:

- остаточне з'ясування суті визначеної мети, вироблених стратегій, їхньої коректності і відповідності один одному, а також стану середовища. За допомогою цього немовби дається остаточне «добро» на реалізацію стратегій. При цьому можливими є коригування, якщо відбулися зміни в середовищі, а також у тому разі, якщо знайдено недоліки в раніше проведеному аналізі та виробленні цілей і стратегій;

- ширше доведення ідей стратегій і значення цілей до співробітників фірми з метою підготовки ґрунту для поглибленого залучення співробітників до процесу їх реалізації.

Другий етап полягає в тому, що вище керівництво має ухвалити рішення щодо ефективного використання ресурсів, які наявних у фірми. На цьому етапі проводиться оцінка ресурсів, ухвалюються рішення з їхнього розподілу, а також зі створення умов для зацікавленого залучення співробітників до процесу реалізації стратегій. Важливим завданням, вирішуваним на цьому етапі, є приведення ресурсів у відповідність зі стратегіями, що реалізуються. Для цього складаються спеціальні програми, виконання яких має сприяти розвитку ресурсів. Наприклад, це можуть бути програми підвищення кваліфікації співробітників.

На третьому етапі вище керівництво ухвалює рішення з приводу організаційної структури. З'ясовується відповідність наявної організаційної структури прийнятим до реалізації стратегіям і, якщо це необхідно, вносяться відповідні зміни.

Четвертий етап полягає в проведенні необхідних змін у фірмі, без яких неможливо приступити до реалізації стратегії. Проблема змін винятково тонка, складна й хвороблива. Зміни не можуть бути проведені без урахування об'єктивних чинників, які диктують умови і можливості проведення таких змін. Часто потрібно декілька років для того, щоб провести серйозну зміну. Необхідність і ступінь змін залежать від того, наскільки фірма готова до ефективного здійснення стратегії.

Залежно від стану основних чинників, які визначають необхідність і ступінь зміни, від стану галузі, підприємства, продукту і ринку можна виділити п'ять досить стійких, які відрізняються певною завершеністю типів змін.

Перебудова організації передбачає фундаментальні зміни, що зачіпають її місію й організаційну культуру. Цей тип зміни може проводитися тоді, коли фірма змінює свою галузь, і, відповідно, змінюється її продукт і місце на ринку. У разі перебудови виникають найбільші труднощі з виконанням стратегії. На найсерйознішу увагу заслуговує робота зі створення нової організаційної культури. Дуже великі зміни відбуваються і в галузі технологій, а також у сфері трудових ресурсів.

Радикальне перетворення фірми здійснюється на стадії виконання стратегії у тому разі, якщо вона не змінює галузі, але при цьому в ній відбуваються радикальні зміни, спричинені, наприклад, її злиттям з аналогічною фірмою. У такому випадку злиття різних культур, поява нових продуктів і нових ринків потребують значних змін усередині фірми, що особливо стосуються організаційної структури.

Помірне перетворення здійснюється в тому випадку, коли підприємство виходить з новим продуктом на ринок і намагається отримати для нього покупців. У такому разі зміни зачіпають виробничий процес, а також маркетинг, особливо в тій його частині, котра пов'язана із приверненням уваги до нового продукту.

Звичні зміни пов'язані з проведенням перетворень у маркетинговій сфері з метою підтримання інтересу до продукту фірми. Ці зміни не є істотними, і їх проведення мало зачіпає діяльність фірми в цілому.

Незмінне функціонування фірми відбувається тоді, коли вона постійно реалізує одну й ту саму стратегію. У цьому випадку на стадії виконання стратегії не потрібно проводити ніяких змін, тому що за певних обставин фірма може отримувати хороші результати, спираючись на накопичений досвід. Проте при такому підході дуже важливим є уважно стежити за можливими небажаними змінами в зовнішньому середовищі.

При опрацюванні питання змін дуже важливо не лише концентрувати увагу на тому, для чого робляться зміни, до чого вони повинні призвести, що і як потрібно змінити, але також і на тому, як саме ці зміни будуть сприйняті, які сили і в якій формі їм чинитимуть опір, який потрібно вибрати стиль проведення змін і якими методами вони мають здійснюватися. Для того, щоб успішно провести зміни, вище керівництво незалежно від типу, сутності й змісту змін має:

- скласти сценарій можливого опору змінам;
- провести дії з метою послаблення прагнення до опору змінам;
- усунути або зменшити до мінімуму реальний опір;
- закріпити проведені зміни.

П'ятий етап участі вищого керівництва в реалізації стратегії полягає в тому, що воно проводить перегляд плану здійснення стратегії в тому разі, якщо цього настійно потребують знову виникаючі обставини. Стратегічний план не догма, і, природно, він може і повинен за певних обставин піддаватися модифікації. Проте важливо також уникати змін плану щоразу тоді, коли з'являються нові обставини. Новий план може бути прийнятий лише в тому разі, якщо він обіцяє відчутно великі можливості отримання вигод, ніж існуючий план.

Таким чином, реалізація вибраних стратегій є одним із найважливіших етапів стратегічного планування, оскільки тут здійснюється практична апробація всіх намічених раніше заходів. Це, у свою чергу, передбачає наявність ефективної системи оцінки і контролю виконання стратегій.

4.6. Оцінка і контроль виконання стратегії

У нинішній час бізнес перебуває в дуже мінливому середовищі. Тому перед управлінням стоїть вельми серйозне завдання здійснення контролю за тим, наскільки успішно рухається фірма до своїх цілей, а також визначення того, чи зуміє вона їх досягнути, а якщо ні, то що вона повинна змінити у своїй поведінці. Для вирішення цього завдання існує завершальний етап стратегічного планування маркетингу — оцінка і контроль виконання стратегії.

Оцінка вибраної стратегії здійснюється переважно у вигляді аналізу правильності й достатності врахування при виборі стратегії основних чинників, які визначають можливості здійснення стратегії. Процедура оцінки обраної стратегії, врешті решт, підпорядкована одному: чи приведе вибрана стратегія до досягнення фірмою своїх цілей. І це є основним критерієм оцінки вибраної стратегії. Якщо стратегія відповідає цілям фірми, то подальша її оцінка проводиться за такими напрямками.

Відповідність обраної стратегії стану і вимогам оточення. Перевіряється те, наскільки стратегія пов'язана з вимогами з боку основних суб'єктів оточення, якою мірою враховані чинники динаміки ринку та динаміки розвитку життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг тощо.

Відповідність обраної стратегії потенціалу та можливостям фірми. У цьому випадку оцінюється те, наскільки вибрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями, чи відповідає стратегія можливостям персоналу, чи дає змогу існуюча структура успішно реалізувати стратегію, чи вивірена програма реалізації стратегії в часі і под.

Прийнятність ризику, закладеного в стратегії. Оцінка виправданості ризику здійснюється за трьома напрямками:

- 1) чи реалістичними є передумови, закладені в основу вибору стратегії;
- 2) до яких негативних наслідків для фірми може призвести провал стратегії;
- 3) чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу в реалізації стратегії.

Система стратегічного контролю включає п'ять основних елементів. Перший — це встановлення тих показників, за якими проводитиметься оцінка реалізації стратегії. Зазвичай ці показники напряму пов'язані з тією стратегією, яку реалізує фірма. Вважається, що існує декілька цілком визначених груп показників, за

якими фіксується стан діяльності фірми. Такими групами показників є:

- показники ефективності;
- показники використання людських ресурсів;
- показники, що характеризують стан зовнішнього середовища;
- показники, що характеризують внутрішні організаційні процеси.

Другим елементом системи стратегічного контролю є створення системи вимірювання й відстежування стану параметрів контролю. Існує чотири можливі підходи до побудови такої системи. Перший підхід — це система контролю на основі ринкових показників функціонування фірми. Тут можуть вимірюватися ціни на продукти, акції фірми, прибуток на інвестований капітал. Вимірювання ведеться в ринковому порівнянні стану цих параметрів.

Другий підхід — це вимірювання і відстежування стану виконання поставлених цілей у різних підрозділів фірми. У цьому випадку окремим структурним одиницям встановлюються цілі, а потім оцінюється, наскільки вони виконують поставлені їм завдання.

Третій підхід — це так званий бюрократичний підхід до контролю. У разі використання цього підходу докладно описується те, як треба працювати, які виконувати дії і т. п., тобто встановлюються певні процедури й правила поведінки. При такому підході відстежується і контролюється не те, що отримано, а те, наскільки правильно виконуються встановлені процедури і правила. Основою бюрократичного підходу є стандартизація.

Четвертий підхід до вимірювання та відстежування стану параметрів організації базується на встановленні норм відносин і системи цінностей у фірмі. У цьому випадку контроль перетворюється на самоконтроль. Не хтось контролює результати діяльності інших, а самі учасники діяльності в процесі її виконання контролюють свою роботу і свої результати з позицій інтересів фірми.

Третій елемент системи контролю — це порівняння реального стану параметрів контролю з їх бажаним станом. З цією метою проводиться комплекс заходів, котрий має назву «ревізія маркетингу». У межах ревізії маркетингу проводиться детальний аналіз завдань і цілей фірми, котрі повинні відображати загальну спрямованість її діяльності.

Потім перевіряється правильність оцінки внутрішніх можливостей. Внесені поправки дозволяють в цілому переглянути мар-

кетингові можливості підприємства, що визначаються як пересікання його цілей, внутрішніх ресурсів і ринкових можливостей.

На наступному етапі ревізії маркетингу перевіряється якість цільових ринків, у ході якого з самого початку вивчається попит на продукцію підприємства, проводиться аналіз сегментації ринку, здійснюється оцінка відбору цільових сегментів і правильності позиціонування окремих продуктів на ринку.

Черговим кроком ревізії маркетингу є аналіз якості системи планування, яка спрямована на перевірку відповідності вибраної генеральної стратегії фірми її цілям і ринковій ситуації, що склалася. Крім того, необхідно звернути особливу увагу на процес розроблення дій, які мають повністю узгоджуватися зі стратегією й служити своєрідним путівником під час просування фірми до своїх стратегічних цілей.

Головний акцент у ході ревізії маркетингу слід зробити на оцінці якості планування окремих складових комплексу маркетингу. Результатом аналізу продуктової стратегії фірми має стати розроблення заходів щодо оптимізації низки пропонованих послуг, рішень у сфері створення продуктів-новинок. Ревізія цінової стратегії дає змогу об'єктивно поглянути на політику фірми у сфері ціноутворення, виявити ступінь її відповідності загальній стратегії маркетингу. Аналіз стратегії у сфері систем доставки має вирішувати проблему вибору оптимального методу доведення послуг до споживача. Оцінка комплексу стимулювання дає можливість проконтролювати стратегію фірми стосовно окремих її елементів, у тому числі й з погляду оптимальності їх бюджетів.

Четвертий елемент системи контролю — це оцінка результату порівняння й прийняття рішення щодо коригування. Якщо реальний стан відповідає бажаному, зазвичай ухвалюється рішення про те, що нічого змінювати не потрібно. У разі, коли реальний стан параметра контролю кращий від бажаного, можна збільшити бажане значення параметра контролю, але лише за умови, що це не суперечитиме цілям фірми. Коли ж реальний стан параметра контролю нижчий за його бажаний стан, необхідно виявити причину цього відхилення і провести коригування в поведінці фірми. Це коригування може стосуватися як засобів досягнення цілей, так і самих цілей.

Завершальним елементом системи контролю є проведення коригування. Перегляд стратегії передбачає з'ясування того, чи не призвели зміни в середовищі до того, що реалізація обраної стратегії надалі стає утрудненою або вже не зможе привести до пос-

тавлених цілей. Якщо це так, то необхідно провести перегляд стратегій. Якщо ні, то причини незадовільної роботи фірми треба шукати в її структурі або в системі інформаційного забезпечення, або у функціональних системах забезпечення діяльності фірми. Може виявитися, що і в цих сферах усе нормально. Тоді причину неуспішної роботи потрібно шукати на рівні окремих операцій і процесів. У такому випадку коригування має торкнутися того, як співробітники виконують свою роботу, і бути направленим на поліпшення систем мотивації, підвищення кваліфікації працівників, удосконалення організації праці та внутрішніх організаційних відносин тощо.

Таким чином, стратегічний контроль спрямований на з'ясування того, якою мірою реалізація стратегії призводить до досягнення цілей фірми. Це принципово відрізняє його від управлінського й оперативного, оскільки стратегічний контроль не цікавить правильність здійснення стратегії або виконання окремих функцій чи операцій. Його сфокусовано на з'ясування того, чи можливо надалі реалізувати прийнятну стратегію і чи призведе її реалізація до досягнення поставлених цілей.

Підсумовуючи, можна відзначити, що стратегічне планування є однією з основних функцій стратегічного управління і становить процес ухвалення управлінських рішень щодо формування стратегій розвитку фірми, розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої організації.

Основними етапами моделі стратегічного планування маркетингу постають: аналіз середовища підприємства, визначення місії та цілей, вибір стратегії, виконання стратегії, оцінка і контроль виконання стратегії. При цьому кожний з етапів має свою цільову спрямованість, специфіку, самостійний і цілісний характер.

Аналіз середовища передбачає вивчення процесів, що відбуваються в середовищі, оцінки чинників і встановлення зв'язку між ними і тими сильними й слабкими сторонами фірми, а також можливостями і загрозами, які містяться в зовнішньому середовищі.

Визначення місії і цілей, а також вироблення стратегії поведінки, котра забезпечує їх виконання, є одним з основних завдань вищого керівництва фірми й становить дуже важливу частину стратегічного планування.

Стратегія відповідає на питання, якими способами можна досягнути мети. Вибір стратегії означає вибір засобів, за допомогою яких фірма вирішуватиме завдання, що стоять перед нею.

Виконання стратегії є одним із найважливіших і найвідповідальніших етапів стратегічного планування, оскільки тут здійсню-

ється практична апробація всіх намічених раніше заходів. Важливою особливістю стадії виконання стратегії є те, що на ній можуть виникнути труднощі через погане виконання навіть дуже хорошої стратегії. Водночас хороше виконання стратегії має здатність компенсувати негативних наслідків, які можуть виникати при здійсненні стратегії внаслідок недоліків, що є в неї, або через появу в середовищі непередбачених змін.

Оцінка і контроль сфокусовані на з'ясуванні того, чи можна в подальшому реалізувати обрану стратегію і чи призведе її реалізація до досягнення поставлених цілей.

4.7 Використання CRM-технологій у маркетинговому стратегічному плануванні

Виробнича ефективність маркетингового управління і планування маркетингових компонентів забезпечується нині в основному корпоративними системами управління ERP (enterprise resource planning — планування ресурсів підприємства).

Інформаційними системами, що забезпечують ефективну орієнтацію на ринок, зараз є системи класу CRM (customer relationship management — управління взаємовідносинами з клієнтами). Ці системи направлені на створення обширної бази «вірних» клієнтів, яка саме і є для підприємства довготерміновою конкурентною перевагою. Такі системи з'явилися лише в середині 90-х років і перебувають у стадії розвитку.

Терміном CRM позначають, як правило, не тільки інформаційні системи, що містять функції управління взаємовідносинами з клієнтами, а й саму стратегію орієнтації на клієнта. Суть цієї стратегії полягає в тому, щоб об'єднати різні джерела інформації про клієнтів, продаж, відгуки на маркетингові заходи, ринкові тенденції для побудови найтісніших відносин з клієнтами.

Основні принципи, що лежать в основі інформаційних технологій, які підтримують CRM-стратегію, полягають ось у чому:

1. Наявність єдиного сховища інформації, до якого миттєво поміщаються і з якого миттєво доступні всі відомості про всі випадки взаємодій із клієнтами.

2. Синхронізація управління безліччю каналів взаємодії незалежно від способів зв'язку з клієнтом.

3. Постійний аналіз зібраної інформації про клієнтів і ухвалення відповідних організаційних рішень, наприклад, визначення пріоритетів клієнтів на основі їхньої значущості для компанії,

вироблення індивідуального підходу до клієнта відповідно до його специфічних потреб і запитів.

CRM-стратегія підтримується такими інструментами:

- 1) операційний CRM;
- 2) CRM взаємодії (Collaborative CRM);
- 3) CRM і методика планування маркетингу;
- 4) аналітичний CRM.

Операційний CRM

Інструменти, що надають оперативний доступ до даних про клієнта в процесі взаємодії з ним у межах таких бізнес-процесів, як продаж, обслуговування і т. п., а також забезпечуючи збирання цих даних.

CRM взаємодії (Collaborative CRM)

Інструменти, що забезпечують можливість взаємодії компанії зі своїми покупцями. Включають телефонію, електронну пошту, чати, інтернет-форуми тощо.

Аналітичний CRM

Інструменти, що забезпечують об'єднання розрізаних масивів даних і їхній сумісний аналіз для вироблення найефективніших стратегій маркетингу, продажу, обслуговування клієнтів тощо. Потребує хорошої інтеграції систем, великого обсягу напрацьованих статистичних даних, пристойного аналітичного інструментарію.

На сьогодні переважна частина CRM-систем орієнтована в основному на оперативний CRM і CRM взаємодії. Сучасні IT-рішення в цій сфері дають змогу підприємствам збирати повну історію взаємовідносин з клієнтами і завжди мають актуальну інформацію про процес продажу, про вирішення сервісних проблем замовника, про ефективність маркетингових заходів.

Цілком зрозуміло, що наявність подібної інформації може принести величезну користь в осмисленні становища підприємства на ринку і визначенні стратегій розвитку. Невикористання в даній ситуації аналітичних методів позбавляє підприємства багатьох можливостей отримання прибутку.

Серед CRM-систем існують як продукти, що містять аналітичний модуль, так і продукти, в яких цього модуля немає. В останньому випадку використовують аналітичні інструменти сторонніх розробників. Такий підхід поширений, проте існують дві основні проблеми під час його реалізації.

1) Складність інтеграції програмних пакетів. Безперечно, маркетолог не повинен постійно імпортувати дані з програми в програму вручну. Проте забезпечення тісної інтеграції програмних

пакетів на рівні самої інформаційної системи може виявитися вельми дорогим завданням.

2) Застосування кожної універсальної програми потребує досить глибоких і специфічних знань. Наприклад, за допомогою статистичного і математичного апарату, реалізованого в таких пакетах, як Statistica і SPSS, можна з однаковою успіхом аналізувати й прогнозувати ринкові закономірності та, наприклад, результати футбольних матчів. Це знаходить своє відображення й у складі математичних методів, реалізованих у цих пакетах, але, що ще важливіше, і в інтерфейсі цих програм, який розрахований на кваліфікованих користувачів, які дуже добре орієнтуються в статистичних і математичних методах.

Ці проблеми зумовлюють необхідність присутності в програмно-інструментальних засобах CRM аналітичного модуля, придатного для використання саме маркетологом.

CRM і методика планування маркетингу

У методології маркетингового планування є сенс виділяти дві збільшені частини:

- 1) збирання й оброблення даних;
- 2) ухвалення управлінських маркетингових рішень.

Збирання й оброблення даних є специфічними для кожного з підприємств. Вони залежать від типу підприємства, технологічних можливостей, традицій тощо.

На противагу цьому методологія ухвалення маркетингових рішень є схожою для всіх підприємств, які працюють в умовах ринку. Наприклад, загальна методологія маркетингу зазначає, що для ухвалення маркетингових рішень необхідно сегментувати ринок. Але при цьому ніяк не зазначається, використовувати при сегментації статистичні методи чи інтуїцію, використовувати як сегментаційні змінні демографічні змінні, професійні або якінебудь інші, використовувати для сегментації наявну базу клієнтів або проводити зовнішні маркетингові дослідження. Усі ці питання вирішує кожне підприємство самостійно залежно від специфічних умов діяльності.

Відповідно до наведеного вище визначення, CRM — це можливість інтеграції й максимального використання всіх джерел даних про наявних і потенційних клієнтів. Таким чином, технології CRM визначають передусім можливості збирання, оброблення й ефективного використання інформації і, в першу чергу, про споживачів.

Аналітичні CRM-технології інтегруються в загальний процес маркетингового планування за схемою, представленою на рис. 4.8.

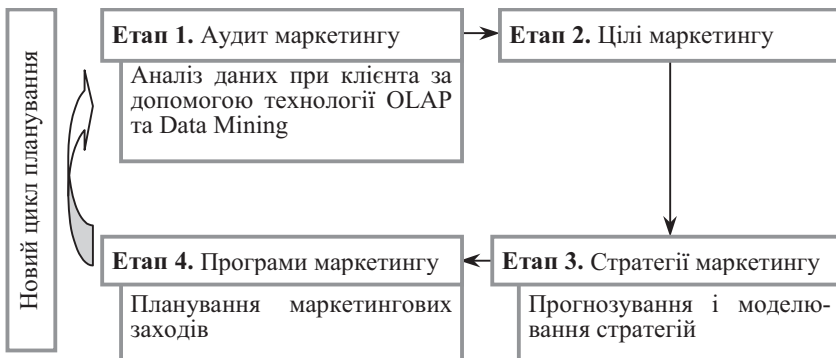


Рис. 4.8. Використання CRM-технологій на різних етапах процесу маркетингового планування

Аудит маркетингу є одним із найдорожчих процесів, оскільки пов'язаний з трудомісткими маркетинговими дослідженнями зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Технології CRM дають можливість значно спростити процес аудиту маркетингу. При цьому потрібно врахувати, що деталізоване дослідження дає досить великі обсяги різноманітної інформації. У зв'язку з цим потрібно розуміти, що сама по собі база даних нічого не дає, якщо немає аналітичних інструментів, які становлять невід'ємну частину CRM-технології. Можна виділити два типи таких інструментів: OLAP (online analytical processing — аналіз даних у реальному режимі часу), і Data Mining (дослівно — «розроблення даних»). До першого типу належать засоби, котрі дають змогу швидко представити дані, що зберігаються в базі даних у потрібному розрізі. До другого типу належать засоби, в тому числі графічні, математичні та статистичні, які дають можливість знаходити певні закономірності в масивах даних.

У процесі визначення й узгодження цілей і стратегій маркетингу активно використовуються засоби аналітичного CRM: прогнозування, what-if (а що, якщо...) аналіз, портфельний аналіз, SWOT-аналіз тощо. Зазначені засоби вирішують такі типи завдань:

- розрахунок планованої прибутковості та прибутковості по товарах, клієнтах, каналах збуту і т. д.;
- розрахунок функції попиту для конкретних продуктів;
- прогноз продажу продуктів з урахуванням різних чинників, що здійснюють вплив на попит;
- оптимізація портфеля продуктів і послуг підприємства;
- вибір найефективніших цінових стратегій для окремих сегментів ринку.

Для розроблення тактики маркетингу існує цілий клас систем, які виділяються з оперативного CRM — маркетингові інформаційні системи (МІС). На рис. 4.8 зображено стрілку, що веде вниз від аудиту маркетингу до розроблення програм. Річ у тім, що в процесі аудиту відбувається перевірка не тільки довготермінових складових діяльності підприємства, а й короткотермінових (оперативних) — реакція на окремі заходи, ефективність роботи окремих підрозділів і т. д. Правильно організоване збирання даних у CRM-системі дає більш ніж достатньо інформації для проведення відповідної перевірки. Тому при розробленні програми маркетингу максимально враховується ефективність маркетингових заходів за попередній планований період. При цьому від підприємства не вимагається додаткових вкладень на зовнішні ринкові дослідження, що відповідають на ті ж самі питання.

Проте маркетинг не вичерпує себе лише управлінням взаємостосунками з клієнтами. Орієнтуючись тільки на CRM, підприємство упускатиме безліч ринкових можливостей, пов'язаних хоча б з виходом на інші споживацькі ринки. Крім того, одним тільки дослідженням споживачів навряд чи можна виграти конкурентну боротьбу, необхідно, щонайменше, здійснювати дослідження дій конкурентів. Засоби, що підтримують подібний аналіз, існують у програмах, які підтримують маркетингове планування, нарівні з аналітичним CRM-інструментарієм.

Вдалим прикладом подібної програми можна вважати **Marketing Analytic 4** — систему управління комплексом маркетингу підприємства на основі CRM-технологій.

Комплекс Marketing Analytic 4 є CRM-системою. На відміну від багатьох інших програмних продуктів, Marketing Analytic 4 має досить сильну аналітичну базу, яка легко інтегрується з такими програмними продуктами, як Marketing Expert, Marketing Geo, Marketing Analytic.

Проблема більшості програм, призначених для планування, полягає в тому, що для якісного виконання своїх функцій вони повинні об'єднувати великі масиви даних, розкиданих по всіх підрозділах підприємства: дані виробництва, збуту, зовнішнього моніторингу ринку тощо. У результаті маркетингові програми, призначені для розроблення плану, реалізують лише загальну методологію маркетингового планування і потребують вводити результати вже готових досліджень, залишаючи процес аналізу на відкуп користувача. У кращому разі ці програми пропонують інструменти проведення аналізу, але потребують ручного введення великої кількості даних, пошук яких — справа самого користувача.

Існують також маркетингові блоки корпоративних інформаційних систем, які дозволяють отримати ряд звітів у межах даних, збираних цими системами. Як правило, у корпоративних системах ведеться облік лише внутрішньої роботи підприємства — продажу, відвантаження, фінансові потоки і т. д.

У комплексі Marketing Analytic 4 забезпечене автоматизоване збирання даних, необхідних для маркетингового планування, з великого числа джерел (рис. 4.9).

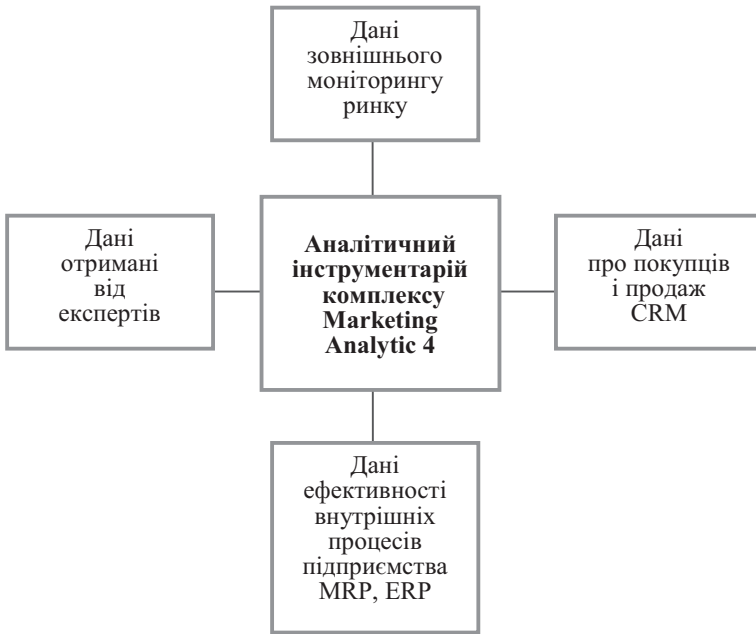


Рис. 4.9. Дані, використовувані в процесі маркетингового планування

Для цього, по-перше, існує блок оперативного CRM — с-Commerce, — призначений для збирання всієї інформації про клієнтів, необхідної для маркетингового аналізу. По-друге, аналітичні модулі комплексу спроможні інтегруватися з більшістю облікових систем. Зокрема, модуль Analyzer має статус ІС-продукту, що може сполучатися.

Комплекс Marketing Analytic 4 має модульну структуру. Це модулі аналітичного CRM — Analyzer, Geo, Portfolio і Predictor, а також модуль оперативного CRM — с-Commerce. Кожен модуль

може бути використаний як окремо, так і в комплексі з іншими модулями. Крім того, він може бути включений до інших корпоративних систем. Схему обміну даними між модулями наведено на рис. 4.10.

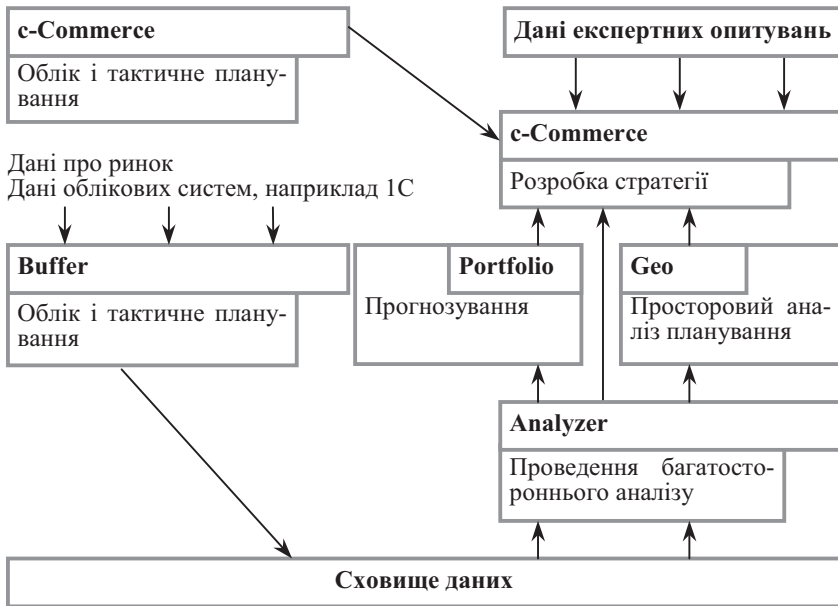


Рис. 4.10. Схема обміну даними між модулями комплексу Marketing Analytic 4

Модуль c-Commerce призначений для оперативної роботи з клієнтами. Він дає змогу збирати інформацію про клієнтів, необхідну для оперативної роботи і стратегічного аналізу, а також дає можливість планувати оперативну роботу відділу збуту. Модуль містить засоби для гнучкої настройки під конкретні потреби підприємства. Інформація з продажу та маркетингових заходів, зібрана в c-Commerce, надходить до сховища даних. При цьому користувач сам обирає ознаки, за якими він хоче аналізувати свій продаж. Використовування даних MS-SQL як системи управління базами і реалізація складної системи розмежування прав доступу роблять рішення таким, що достатньо масштабується, даючи змогу використовувати його на широкому спектрі підприємств, починаючи з підприємств малого бізнесу, які швидко зростають, і закінчуючи великими підприємствами.

Модуль Analyzer становить OLAP-засіб (online analytical processing — аналіз даних у реальному режимі часу), призначений для аналізу маркетингових баз даних. Це можуть бути внутрішні дані продажу, дані зовнішнього моніторингу ринку або будь-які інші бази даних. Модуль Analyzer містить засоби статистичного аналізу даних, блок аналізу динаміки, блок багатовимірного аналізу, що дає змогу швидко представляти дані в будь-якому розрізі, що необхідний аналітику, а також блок розрахунку й аналізу ринкових показників.

Модуль Predictor містить інструменти статистичного прогнозування, призначені в першу чергу для цілей маркетингу і збуту. Для використання модуля потрібні лише мінімальні знання у галузі статистики. Модуль Predictor охоплює засоби спільного прогнозування декількох рядів з урахуванням їхньої взаємозалежності. Наприклад, при прогнозі збуту доцільно враховувати вплив реклами, зміни цін та інших чинників. Спільний аналіз рядів дає змогу проводити what-if (а що, якщо...) аналіз. Зокрема, можна визначити, яким чином зміниться збут при різних сценаріях цінової політики. Модуль Predictor містить також простіші методи — такі як, виділення сезонності і прогноз методом трендів. Початкові дані для прогнозування можуть братися як з модуля Analyzer, так і з інших джерел, що є у користувача.

Модуль Portfolio призначений для проведення стратегічного аналізу діяльності фірми на основі методології портфельного аналізу, а також для представлення результатів будь-яких маркетингових досліджень у вигляді портфельних матриць. Модуль містить цілий ряд методологій отримання стратегічних портфельних матриць, а також зручні графічні засоби їхнього відображення.

Оскільки портфельні матриці часто отримують на основі експертних оцінок, модуль Portfolio містить можливість генерації експертних анкет у програмі Excel, а потім їхній імпорт з уже введеними оцінками експертів. Початкові показники для оцінки привабливості й конкурентоспроможності можуть також імпортуватися з модуля Analyzer, що дає можливість отримувати рекомендації для ухвалення управлінських рішень у режимі постійного моніторингу.

5.1. Принципи й підходи до управління сучасною фірмою

Продуктивні сили в галузях економіки, регіонах і на окремих ринках є дуже неоднорідними. Бувають великі, середні й дрібні підприємства; однопрофільні й багатпрофільні структури; відомі та маловідомі компанії; суб'єкти господарювання з великим стажем виробничо-комерційної діяльності й новачки; агресивні й пасивні члени корпоративного співтовариства; амбітні фірми та помірні альтруїсти, словом, безліч видів і категорій підприємницьких одиниць і союзів. Аби розібратися, хто є хто серед них і чого потрібно, а чого не потрібно від них очікувати у кожному конкретному випадку, важливо зрозуміти, на якій *загальній концептуальній базі тривується* стратегічна і функціональна діяльність тих або інших підприємств, що лежить в основі їхньої маркетингової політики, поведінки та стратегій на ринку.

Загальна концептуальна база підприємства становить звід суспільних і підприємницьких правил, що локально склалися та які обумовлюють значення й специфіку існування підприємства.

Узагальнено концептуальна база включає два основні елементи:

1. Корпоративну філософію.
2. Корпоративну культуру (вона складається з професійної культури та ділової етики).

В економічній літературі й на практиці **корпоративну філософію** ще називають загальною політикою, місією, джерелом мотивацій підприємства, стратегічним баченням або призначенням компанії. Ці терміни відображають певні нюанси, але тільки всі разом вони дають повноцінне уявлення про глибинні причини, які лежать в основі довгого ланцюга причинно-наслідкових подій або, інакше кажучи, «дерева цілей» і «дерева рішень».

Корпоративна філософія визначає суть бізнесу, яким займається конкретне підприємство. Іноді без її формалізації це важко встановити.

Приклад. Питання, чим займається компанія «ІВМ», не таке вже й просте, як може здатися на перший погляд. У цьому випадку можна обґрунтувати, як мінімум, три концептуальні відповіді: першу — виробництвом комп'ютерів; другу — діяльністю у сфері інформаційного обслуговування й обробки комерційних даних; третю — бізнесом у сфері нових технологій. Правильною буде та, яку ж корпоративну філософію сповідує корпоративне керівництво, адже відповідно до неї формуються маркетингова політика, структура, інтереси організації і взагалі все інше.

Відомою є приказка: «Людина є тим, що вона становить собою». Її такою ж мірою можна зарахувати й до корпоративного середовища. Стосовно «ІВМ» можна сказати, що, хто б і як би не характеризував цю організацію, з точки зору її приналежності до тієї чи іншої групи корпоративного співтовариства — до виробників матеріальних товарів або до сервісних структур — сама компанія зараховує себе до останніх. Вона ідентифікує себе із провайдером, диверсифікованим у матеріальне виробництво.

Таким чином, корпоративна філософія покликана дати відповідь на головне, сакральне питання корпоративного індивідуума: «У чому значення життя?» — тобто, у чому значення життєдіяльності цього суб'єкта господарювання.

На жаль, на практиці доводиться часто спостерігати, як підприємства зводять усю свою корпоративну філософію лише до отримання прибутку. Вузкість світогляду свідчить про те, що ці компанії не можна зарахувати до серйозних підприємств. Вони, незважаючи на великий розмір і конкретну, активну діяльність, є, по суті, безпринципними авантюристами, що плетуть ринкові інтриги в надії поживитися за чий-небудь рахунок, що накладає відповідний відбиток на їхню корпоративну культуру, маркетингову політику, поведінку на ринку тощо.

Прибуток є хоч і важливим, але лише відтворювальним за характером чинником. Це — як їжа. Так, з метою фізичного виживання і розвитку дві істоти можуть харчуватися однією й тією самою їжею, але одна істота може бути людиною, а інша — твариною. Корпоративне середовище, як і природні багатства, розвивається в певному напрямку. У деяких секторах економіки, як і в природі, переважають «тварини», проте, вдосконалення й ускладнення ринкових відносин незмінно веде до зростання чисельності «розумних» корпоративних істот.

Прибуток — це результат того, *що робить* підприємство, але воно не може служити ідентифікатором того, *як і чому* підприємство *це робить* або збирається робити. Корпоративна філософія,

зведена до рівня задоволення «первісних» потреб — отримання тільки прибутку (і якнайбільше, тобто багато, багато їжі), не дає можливості відрізнити еволюційну форму однієї фірми від іншої, визначити ступінь їхньої «цивілізованості», а значить, за великим рахунком, соціальної корисності й суспільної значущості.

Інтелектуально розвинена корпоративна філософія завжди вкрай ідентифікована. Багато експертів у галузі теорії й практики організації солідарні в тому, що загальні положення, застосовні до будь-якого підприємства чи до будь-якої галузі, у тому числі й прибуток, не мають управлінської цінності.

Не уніфікована до межі (до отримання лише прибутку), а багатопланова корпоративна філософія відрізняє одне підприємство від іншого, навіть якщо вони працюють на одному галузевому і територіальному ринку й орієнтовані на одних і тих самих споживачів. Наприклад, корпоративна філософія (місія, призначення...) «Промінвестбанку» дуже відрізняється від корпоративної філософії (місії, призначення...) «Агропромбанку», незважаючи на те, що обидва вони займаються банківською діяльністю, націлені на отримання прибутку, можуть працювати в одному місті й навіть обслуговувати одних і тих самих клієнтів, скажімо, підприємства харчової або переробної промисловості.

Така «філософська» постановка питання виявляє істотні концептуальні відмінності в організації підприємницької діяльності, зокрема в маркетинговому управлінні у більшості, здавалося б, схожих організацій. Так, у компанії «Comrag Computer» зовсім інший стратегічний шлях, ніж у «IBM», хоча обидві фірми виготовляють персональні комп'ютери, а у «Київстар» інше стратегічне бачення, ніж у «Укртелекому» і т. д.

Як зразок корпоративної філософії підприємства можна представити місію, стратегічне бачення, джерело мотивації відомої компанії «Delta Airlines».

У 1993 р. Рональд В. Ален, виконавчий директор цієї найбільшої організації, таким чином сформулював і обґрунтував призначення її діяльності:

«...ми хочемо, щоб «Delta» стала Вибраною Всесвітньою Авіалінією.

Всесвітньою, тому що ми збираємося залишатися новаторською, агресивною, етичною й успішною компанією-конкурентом, забезпечуючи найвищі стандарти обслуговування клієнтів. Ми продовжуватимемо шукати можливість збільшення нашого багатства через створення нових маршрутів і світового альянсу.

Авіалінією, тому що ми збираємося залишитися в бізнесі, який ми знаємо найкраще. Це — авіаперевезення і супутні послуги. Ми віримо в довготермінові перспективи зростання прибутку в даній галузі і ми продовжуватимемо концентрувати увагу також на посиленні своїх позицій у цій сфері діяльності і спрямовувати туди інвестиції.

Вибраною, тому що ми цінуємо лояльність наших клієнтів, службовців та інвесторів. Для пасажирів і вантажовласників ми продовжуватимемо забезпечувати найкращий сервіс і додаткові вигоди. Для персоналу ми пропонуватимемо цікавішу, орієнтовану на кінцевий результат роботу, що дає змогу оцінити й відповідним чином винагородити їхній внесок у загальну справу. Для наших акціонерів ми постійно зароблятимемо, забезпечуючи високу фінансову віддачу.

Ще більш комплексним поняттям є друга частина концептуальної бази — **корпоративна культура**. Кожне підприємство має свій, тільки їй властивий організаційний стиль, свої принципи, особливі методи вирішення проблем і технології ухвалення рішень, свою ділову практику, свій кодекс цінностей, а також своєрідну систему внутрішніх фірмових взаємостосунків. Усі ці компоненти в сукупності утворюють те, що розуміють під корпоративною культурою.

Виходячи з вищезазначеного, **корпоративна культура** — це система особистих і колективних цінностей, які сприймаються і поділяються всіма членами організації. Це також набір прийомів і правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, правил, що виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність у сьогоденні.

Окрім представленого, існує ще декілька визначень корпоративної культури, у кожному з яких підкреслюється особлива роль культурних цінностей організації. Тому варто зупинити на них увагу.

До числа специфічних *корпоративних культурних цінностей* найчастіше зараховують:

1. Імідж підприємства, наприклад, у сфері технологій, якості, становище в галузі, регіоні; схильностей до новаторства; відданості професійним ідеалам і т. п.

2. Старшинство і влада. Ця група цінностей включає посадові повноваження, неформальний особистий вплив, пошану до старшинства й влади, старшинство як критерій надання владних повноважень.

3. Розмежування компетенції між підрозділами та керівними працівниками. Сюди зараховують повноваження відділу

кадрів, розподіл функцій між заступниками керівника організації, роль і функції служби маркетингу, науково-дослідних і конструкторських підрозділів, планового, виробничого та інших відділів.

4. Ставлення до співробітників. Цей ціннісний критерій зазвичай розглядається з погляду турботи про людей і їхні потреби.

5. Неупереджене ставлення або фаворитизм (привілеї для різних груп і осіб або їх відсутність).

6. Повага до індивідуальних прав. До цієї групи корпоративних цінностей належать: навчання і можливості підвищення кваліфікації, кар'єра, справедливість принципів оплати, система мотивацій персональних та за підрозділами тощо.

7. Відсутність або наявність дискримінації. Наприклад, стосовно жінок, працівників певних національностей, інвалідів, родичів, тих, хто має інші релігійні переконання і т. п.

8. Критерії вибору на керівні та контролюючі посади. Тут маються на увазі: старшинство або ефективність роботи; форми лідерства; пріоритети в процесі вибору; політичні, етнічні, ідеологічні, національні, споріднені та інші критерії; вплив неформальних відносин і угруповань тощо.

9. Стиль керівництва. Наприклад, патерналізм, авторитарний, консультативний або співпраці. До цієї групи також зараховують: використання комітетів і цільових груп; особистий приклад; здатність до адаптації та ряд інших аспектів.

10. Процеси ухвалення рішень. Мається на увазі, якими в організації є підходи з питань: хто і які повинен приймати рішення; з ким і як проводити консультації; чи необхідний пошук консенсусу; культивувати індивідуальне або колективне ухвалення рішень та ін.

11. Інформаційна система. Ця структура постає як ціннісна категорія з погляду: вибіркості й ступеня інформованості та інформування співробітників; швидкості проходження інформації; її правдивості, точності й комплексності.

12. Характер контактів. До цієї групи корпоративних цінностей належать такі поняття, як: жорсткість або гнучкість у використуванні наявних каналів; значення, що надається формальним аспектам; доступність вищого керівництва; спосіб і характер проведення зборів і інших корпоративних заходів.

13. Соціальні відносини. Мається на увазі: хто з ким спілкується під час і після роботи; соціальні бар'єри й умовності. Крім того, сюди належать особливі умови, наприклад, хто може мати окремий кабінет, користуватися спеціальною їдальнею або пер-

сональним автомобільним паркуванням, хто є членом або може вступити до закритого клубу, хто має право на своєрідні меблі або кращу офісну техніку тощо.

14. Спосіб вирішення конфліктів. Сюди включають: бажання уникнути конфліктів; здатність до компромісу; перевага офіційним або неофіційним способам вирішення питань; участь вищого керівництва та інші.

15. Оцінка ефективності роботи. Ідеться про: об'єктивність або суб'єктивність оцінки; ступінь формалізації оцінки; прихованість або відвертість оцінки; хто дає оцінку, а також, хто і як використовує її результати.

16. Залучення. Ціннісні критерії цього типу пов'язані з прихильністю керівництва і персоналу до цілей і маркетингової політики організації; лояльністю і духом єдності; задоволенням від роботи і т. п.

Інструментарій формування і розвитку корпоративної культури підприємств є досить широким. Умовно його можна поділити на два блоки.

Перший включає звичні форми і засоби: обряди, церемонії, ритуали, легенди, розповіді тощо.

Другий об'єднує специфічні інструменти. Найчастіше в цьому блоці виділяють:

— універсальність знаково-символічної системи, що включає найменування, знаки, систему фірмової ідентифікації;

— систему комунікаційних чинників: «офіційна» корпоративна мова, розмовні мови, жаргони, сленги, система неформального спілкування і под.;

— діяльність і оновлення керівного складу та персоналу (стабільність, постійна ротація, взаємозамінність, розподіл прав і відповідальність тощо);

— спільна або відокремлена робота, навчання або участь у корпоративних заходах співробітників, які представляють різні соціальні групи за національними, расовими, статевими, віковими, політичними, ідеологічними, клановими та іншими ознаками.

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

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

2. Бюрократичну культуру. Її природа ґрунтується на системі влади, що здійснює регламентацію всієї діяльності підприємства за допомогою правил, інструкцій, процедур і т.п. Ця корпоративна культура формується й укріплюється до анахронізму в тих структурах, які звикли працювати на стабільних, добре захищених ринках.

3. Технічну культуру. До неї схильні підприємства й організації, котрі діють у «традиційних» галузях, та суб'єкти, що мають успішний досвід технічних і технологічних розробок.

Відомий економіст і менеджер Томас Уотсон, будучи виконавчим директором компанії «ІВМ», так визначив значення корпоративної філософії і культури — складових загальної концептуальної бази продуцента:

«Основні принципи корпоративної *філософії* і *культури*, відчуття духовної спільності, що властиве працівникам компанії, роблять набагато більший вплив на результати діяльності, ніж технологічні або економічні ресурси, організаційна структура, інновації чи нормування часу. Безумовно, усе це також необхідне для успіху. Проте основним чинником успішної діяльності компанії є відданість її працівників основним принципам корпоративної культури і філософії».

Корпоративна філософія й корпоративна культура тісно взаємопов'язані. Вони нерозривні та доповнюють один одного, утворюючи «дві сторони однієї медалі». Цю «медаль» — сукупність корпоративної філософії й корпоративної культури — також іменують по-різному: одні — як дух корпорації, інші — як загальну концептуальну базу продуцента. І перше, і друге розуміння правильне.

Схематично прояв загальної концептуальної бази через основні елементи і функції маркетингу та менеджменту показано на рис. 5.1.

Корпоративна філософія спільно з корпоративною культурою продукують комплекс цілей, суть яких відображає позицію, прагнення і профільно-ринкову орієнтацію підприємства, що формуються під впливом безлічі зовнішніх і внутрішніх чинників.

Корпоративна культура і філософія для суб'єкта господарювання мають не просто велике, а визначальне значення. За їх допомогою керівництво контролює, підтримує і розвиває виробничі, комерційні й навіть соціальні процеси, які пов'язані з життєдіяльністю підприємства та підприємництвом в усьому різноманітті їх складових елементів.



Рис. 5.1. Схема реалізації концептуальної бази в системі стратегічного і функціонального управління маркетингом

Окрім вироблення реалістичної маркетингової концепції підприємства, а також організації й управління виробництвом, системою просування та реалізації продукції культура і філософія підприємства є найважливішими чинниками внутрішнього порядку, які зумовлюють довготермінову ефективність профільної і територіальної діяльності організації в зовнішньому середовищі. Роль підприємницької культури і філософії полягає в тому, що вони формують певну систему цінностей, яка, у свою чергу, утворює моральні й соціальні засади корпоративної атмосфери (духу) і відповідних прагнень, які лежать в основі життєздатності й успіху підприємства.

Схематично взаємозв'язок культури й філософії безпосередньо з управлінням маркетингом показано на рис. 5.2.



Рис. 5.2. Схема взаємозв'язків культури і філософії з управлінням маркетингом з позиції циклічності діалектичного розвитку та функціональних процесів виробничо-комерційної діяльності підприємства

Відповідно до представленої моделі, такий взаємозв'язок починається з розроблення підходів до сегментації і визначення цільового ринку, на який орієнтується підприємство.

Потім, рухаючись проти годинникової стрілки до понять «концепція виробничо-комерційної діяльності», «система виробництва, просування і реалізації продукції», «імідж, статус, позиціонування підприємства та його продукції», відбувається повернення до сегментації ринку, яка до завершення умовного циклу може зазнати зміни під впливом культури і філософії, а також четвертого блоку маркетингових елементів. Інакше кажучи, можливою є пересегментація і перетворення структури цільового ринку підприємства.

З коригування підходів до сегментації й актуалізації структури цільового ринку починається новий маркетинговий цикл, який відбувається в обумовленому порядку. В умовах розвиненого ринку — «ринку покупця» — саме маркетинговий цикл задає програму реалізації відтворювального циклу в мікроекономічній системі, а не навпаки, як це відбувається в умовах нерозвиненого ринку — «ринку продавця».

Зазначимо, що динаміка структури цільового ринку часто пов'язана з пошуком підприємством нових технологічних (галузевих) або територіальних ринкових ніш, освоєнням вільних або не

повністю зайнятих ринкових сегментів, розширенням або захистом від конкурентів свого цільового ринку, а також у зв'язку з утратою деяких ніш, сегментів або певної частки обумовленого ринку. У будь-який момент життєвих циклів підприємства, його товарів або послуг, основних споживачів, виробничих і маркетингових технологій має місце той чи інший з перелічених процесів.

Представлена схема допомагає встановити причинно-наслідкові зв'язки соціальних, економічних, морально-етичних і підприємницьких цільових установок суб'єктів господарювання в умовах постійної адаптації до змін ринку і ринкових відносин.

Скориставшись асоціативною ілюстрацією, зазначимо, що корпоративна філософія і культура, що становлять два крила концептуальної бази підприємства, залежно від їхньої сили можуть високо піднести підприємство до вершин успіху в бізнесі або забезпечити долю аутсайдерів ринку.

Здоровий дух (корпоративна філософія і культура) зміцнює тіло (організаційно-функціональну систему), і навпаки. Розгляд прагматичних понять з погляду народної мудрості допомагає краще з'ясувати роль і значення концептуальної бази підприємства в його становленні, розвитку та перетворенні. Адже саме на її основі підприємство визначає, як саме йому здійснювати управління маркетингом і своєю виробничо-комерційною діяльністю, з обґрунтуванням причин, чому те чи інше має виконуватися саме в такий спосіб, а не інакше.

Концептуальна база проявляється в системі підприємницьких цінностей, у принципах ведення бізнесу, котрі визначаються не тільки керівництвом, а й до певної міри персоналом підприємства. Вона відчувається в етичних нормах і офіційній політиці стосовно власних працівників, споживачів, конкурентів, акціонерів підприємства, постачальників матеріально-технічних ресурсів, суміжників по стратегічному альянсу, профспілок, центральних і місцевих контролюючих органів тощо. Крім того, вона виражається через традиції, що закріпилися на підприємстві, міжособистісні відносини в колективі, а також через практику взаємоконтролю за якістю роботи персоналу та якістю управління з боку керівництва цієї організації. Таким чином, концептуальна база «працює» як на формування і розвиток внутрішнього середовища підприємства, так і на формування й розвиток ідентифікованих корпоративних рис, які виявляються через специфіку багатофункціональної діяльності та характер поведінки суб'єкта господарювання в зовнішньому середовищі.

Корпоративна філософія і корпоративна культура підприємства формуються під впливом різних сил. Їхньому виникненню сприяють окремі особи, угруповання в колективі, певні структурні підрозділи підприємства. Нерідко основні складові концептуальної бази пов'язуються з іменем засновника організації або перших керівників, які визначили спрямованість корпоративної філософії і культури, створили певне зведення принципів і вимог, яких має дотримуватися підприємство й на основі яких формуються його маркетингова політика та поведінка на ринку.

Діючий управлінський і виконавчий персонал убирають і розвивають основи концептуальної бази підприємства, а новим працівникам доводиться адаптуватися до них і долучатися до цінностей і світогляду, культивованих у певній організації.

Виходячи із суті цієї категорії, можна зробити такий **висновок**.

Концептуальна база підприємства є результатом взаємодії внутрішніх соціальних сил, що виражається у визначеній за змістом, але в динамічній за станом формі взаємозалежної системи цінностей і норм поведінки, які переважають у конкретній організаційній структурі.

Корпоративна філософія і культура можуть бути зміцнені й розвинені шляхом добору нових співробітників, яких наділяють статусом «члена команди», чий схильності, поведінка й світогляд відповідають засадам концептуальної бази підприємства чи сприяють їй прогресу. Водночас діалектика розвитку концептуальної бази потребує її підтримки. Способи й методи цієї підтримки можуть бути різними. Наприклад, систематичне ознайомлення нових працівників з основами корпоративної філософії і культури підприємства; регулярне нагадування в розмовах з персоналом, що виконуючи свою роботу, вони повинні враховувати, у першу чергу, систему цінностей компанії; культивування легенд, міфів, байок і розповідей, що стосуються історії та діяльності фірми; періодичне заохочення тих, хто дотримується світогляду, що існує в організації, та покарання тих, хто з ним не згоден або порушує його і т. п.

Важливо підкреслити, що концептуальна база не повинна перетворюватися на зведення ортодоксальних догматів. Її статичність, незмінність форм взаємостосунків і взаємодій можуть стати причиною занепаду підприємства. Відомо, що все можна довести до абсурду, і тоді те, що раніше допомагало в підприємницькій діяльності, може перетворитися на баласт, який сприяє деградації підприємства як суб'єкта господарювання. Динаміка зовнішнього оточення, зміни, що відбуваються

ся в ринковому середовищі, у галузі, на території, у теорії і практиці локального варіанта маркетингу й менеджменту, не повинні ігноруватися, а навпаки, спонукати до оновлення корпоративної філософії і культури, до пошуків нових підходів і методів у виробничо-комерційній діяльності, а також до впровадження нових видів продукції, що визначає ринковий профіль підприємства.

Велику роль у видозміні чи коригуванні концептуальної бази підприємства може відіграти зміна лідерів або оновлення керівництва. Нерідко причинами перетворення корпоративної філософії і корпоративної культури є також диверсифікація діяльності; освоєння (завоювання) нових ринків; зростання підприємства та зміна його типу і статусу в корпоративному співтоваристві; зміна позицій у конкурентному середовищі (лідер, віце-лідер, аутсайдер) та ін.

Якщо зміни в корпоративній базі з будь-яких причин стримуються, то поведінка суб'єкта господарювання на ринку і деякі його аспекти виробничо-комерційної політики можуть вступати в суперечність з основними положеннями корпоративної філософії і культури. У такому разі потенціал підприємства поділяється на три частини. Одна частина працює, інша залишається незадіяною, а третя взагалі самознищується через виникнення конфліктних ситуацій між працівниками та управлінцями, між структурними підрозділами фірми, а також у зв'язку з тим, що в колективі втрачається взаєморозуміння і взаємодовіра, оскільки проповідується одне, а робиться інше. Руйнівна дія особливо останнього чинника добре відома.

Досягнути успіху, отримати синергічний ефект підприємство зможе лише тоді, коли існує повна відповідність між його концептуальною базою, виробничо-комерційною політикою та функціональною поведінкою на ринку, тобто між тим, що мається на увазі і проголошується, з одного боку, тим, що планується і організовується, — з іншого, і тим, як усе це робиться — з третього. Якщо корпоративна філософія, культура, маркетингова політика і поведінка на цільовому ринку морально застаріли, не відповідають діючим у зовнішньому середовищі умовам і глобальним тенденціям ринку, то досягнення підприємством стратегічного успіху стає проблематичним. Потрібно якнайшвидше ліквідувати відставання, оскільки корпоративна машина, призначена для створення корисної продукції, може перетворитися на механізм з переробки дорогих ресурсів на нікому не потрібні економіко-соціальні відходи.

Багато суб'єктів господарювання прагнуть отримувати більше, ніж заслуговують. У принципі це можливо, якщо вести мову про синергійний ефект. Величина синергійного ефекту у виробничо-комерційній діяльності підприємств має пряму залежність від трьох основних чинників:

1. Ступеня узгодженості концептуальних і корпоративних елементів підприємства з зовнішнім середовищем.

2. Ступеня відповідності концептуальної бази підприємства його маркетинговій політиці (комплексу стратегій) і корпоративній поведінці на ринку (формі реалізації стратегій через конкретні дії).

3. Ступеня і форм сприйняття концептуальної бази керівництвом підприємства.

Сутність першого і другого було розкрито раніше. Третій же чинник характеризується як управлінський. Отриманню синергійного ефекту за його допомогою здійснюється двома шляхами:

По-перше, коли відбувається поєднання корпоративної культури і філософії з маркетинговою політикою і ринковою поведінкою підприємства, управлінський і виконавчий персонал забезпечуються системою правил і норм, які визначають, як саме кожному конкретному співробітнику і керівникові поводитися в колективі, виконувати свою роботу, вирішувати поставлені перед ним завдання і т. д. Управлінці й працівники підприємства, котре володіє чітко визначеною концептуальною базою, повністю узгодженою з відповідною політикою і поведінкою, не витрачають даремно час і зусилля на з'ясування того, що і як, з ким і чому їм потрібно колись і щось робити. Їхня концептуальна база містить цілісну систему правил, зрозумілих установок і навіть звичок, які визначають правильну поведінку співробітників не тільки в огляді, але і в кожному конкретному випадку. Якщо така узгодженість слабка, тоді атмосфера невизначеності й нестабільності взаємостосунків «начальник — начальник», «начальник — підлеглий» і «співробітник — співробітник» призводять до невпевненості під час виконання своєї роботи, додаткових витрат часу і зусиль, а також до зниження і перекидання відповідальності за доручену справу.

По-друге, коли концептуальна база підприємства добре суміщена з його маркетинговою політикою та ринковою поведінкою, у колективі формується специфічний спосіб життя, який виховує й мотивує співробітників. Керівникам і працівникам легше адаптувати свої особисті системи життєвих цінностей до системи цінностей і функціональних установок, які культивуються

в компанії. Виникає прихильність персоналу до ідеалів та форм діяльності організації. У таких умовах співробітники краще розуміють, що вони повинні і можуть, а чого не повинні й не можуть робити. Це дає їм особливе бачення, що піде на користь фірмі, а що ні, що призведе до успіху, а в чому криється небезпека.

Перефразовуючи відому думку, можна сказати, що не «зарплатою єдиною повинна жити людина, але й корпоративним духом». Це важливо тому, що дисбаланс на роботі, де людина проводить від 30 до 50 % свого часу, може викликати незадоволеність в усіх інших аспектах його життєдіяльності. А прикрощі в особистому житті можуть посилити дисбаланс на роботі.

Узгодження корпоративної культури і корпоративної філософії з маркетинговою політикою та ринковою поведінкою є досить складним завданням. Воно вирішується в декілька етапів. Спочатку необхідно з'ясувати, які аспекти концептуальної бази підприємства є стратегічно підтримуючими, а які ні. Потім керівництво підприємства повинне шляхом особистого спілкування з усіма категоріями персоналу встановити, які положення в його філософії й культурі потребують зміни, реконструкції, ширшого обґрунтування. Процес спілкування може бути результативним лише в атмосфері терпимості до різних думок, в умовах взаєморозуміння та відчуття причетності всіх співробітників до формування менталітету організації. Розмови й обговорення повинні підкріплюватися видимими діями, направленими на зміну концептуальної бази. Причому ці дії мають бути доступними для розуміння кожного працівника, оскільки тільки в такому разі формуються умови для створення або оновлення корпоративної культури й філософії, розроблення ефективної маркетингової політики та відповідних норм ринкової поведінки.

Процес узгодження філософії, культури, маркетингової політики і поведінки підприємства на цільовому ринку характеризується як стратегічний і довготерміновий. Потрібен час, щоб нові переконання й критерії діяльності закріпилися в думках усіх керівників і працівників. Чим більша організаційна структура, чим ширша і глибша її концептуальна база, тим більше часу й зусиль знадобиться для узгодження ідеологічних і функціональних аспектів виробничо-комерційної діяльності. У розгалужених організаціях, які мають численний персонал, серйозні зміни концептуальної бази й узгодження її з маркетинговою політикою і

ринковою поведінкою тривають декілька років (за різними даними, від 3 до 5 років). У зв'язку з цим цілком обґрунтовано виглядають твердження багатьох фахівців, що на практиці значно легше створити нову корпоративну філософію і культуру в «молодих» організаціях, ніж змінити концептуальну базу, котра вже давно сформувалася, й адаптувати її до реалій практичної діяльності на підприємствах, які мають свою історію, сформований колектив та усталені переконання.

5.2. Організаційне проектування маркетингових фірм і служб

Наочно про організацію маркетингу на конкретному підприємстві можна говорити лише залежно від його специфіки. На практиці ступінь зацікавленості в організаційному й управлінському вирішенні маркетингових проблем дуже варіюється. Виробники товарів і послуг розрізняються за своїми розмірами, потенціалом (можливостями), продукцією, що випускається, цільовими ринками, виконуваними функціями, корпоративною політикою тощо.

Незважаючи на різноманітність продуцентів, для більшості з них типовою є пірамідально-ієрархічна організація управління.

Орієнтація на ринок зумовлює маркетингову направленість у виробничо-комерційній діяльності підприємства. Це означає, що виникає необхідність організаційних змін у структурі управління. Актуалізується потреба в створенні різноманітних підрозділів, які втілюють методологічні та функціональні складові маркетингу. Причому діяльність цих підрозділів повинна бути максимально узгоджена в межах формалізованої корпоративної концепції і, що є не менш важливим, самі підрозділи повинні утворювати чітку організаційну структуру, тісно інтегровану в систему управління всього підприємства.

У зв'язку з цим організаційну структуру маркетингу на підприємстві потрібно розуміти як певну системну конструкцію, на основі якої здійснюється управління маркетингом і яка утворює сукупність підрозділів, відділів, бюро і служб, до складу яких входять працівники, що займаються тією чи іншою маркетинговою діяльністю і відповідними дослідженнями.

У теорії і практиці виділяють різні варіанти маркетингових організаційно-управлінських структур. Серед них найбільшого поширення набули підходи, які орієнтують організаційну побудову

дову за такими ознаками: функціональною, товарною (або асортиментною), територіальною, споживацькою (або за цільовими ринками).

Функціональна структура є найбільш ефективною для тих підприємств, які виготовляють обмежений асортимент товарів або послуг і реалізують їх на одному чи на невеликій кількості сегментів ринку. Переваги функціональної організації маркетингу полягають у простоті й можливості конкретизувати коло обов'язків працівників. Крім того, цей підхід допомагає уникнути дублювання в діяльності суміжних підрозділів.

Функціональна структура дає змогу створити маркетинговий центр, в якому співробітники об'єднуються по горизонталі у відповідні відділи, служби і бюро. В основу цього організаційного типу системи маркетингу покладено розподіл праці за ustalеними і знову виникаючими функціями. Таким чином, головним чинником, що впливає на специфіку конструкції управління, є функціональна спеціалізація працівників.

Разом з позитивними рисами функціональна структура має й недоліки. Так, простота управління і висока маневреність втрачаються при розширенні підприємством асортименту товарів і/або ділових послуг. Причиною є збільшення часу реакції на динаміку зовнішнього середовища. У свою чергу, ця причина породжується тим, що функціональна структура маркетингу порівняно з іншими підходами відрізняється слабкою гнучкістю корпоративної політики, оскільки стратегії, котрі її характеризують і які вона реалізує, орієнтуються в основному на досягнення поточного ефекту, а не на розроблення й упровадження нововведень. Така маркетингова структура більше сприяє збереженню ustalених параметрів господарської діяльності й системи внутрішніх фірмових зв'язків, ніж виявленню новаторства і динаміки розвитку.

На рис. 5.3 подано узагальнену схему маркетингової структури на основі функціонального підходу. На схемі представлені всі можливі функціональні відділи (служби, бюро), які можуть бути створені на підприємстві в маркетинговій організаційній структурі.

На практиці деякі функціональні підрозділи можуть бути об'єднані залежно від специфіки підприємства, особливостей обумовленого ринку та корпоративної політики продуцента.

Незважаючи на недоліки й водночас рідкісне поєднання сприятливих умов для виявлення ефективності, необхідно зазначити, що роль функціональної маркетингової структури полягає в то-

му, що вона є базовою для всіх інших варіацій архітектури організації побудови.



Рис. 5.3. Узагальнена схема побудови організаційної маркетингової структури за функціональними ознаками

Товарна структура організації маркетингу більш доцільна для диверсифікованих виробників, які виступають на ринку з великим набором товарів і послуг. В основу такого підходу покладений товарний принцип управління маркетингом. Серед суб'єктів господарювання він трапляється частіше, ніж функціональний підхід. Це пояснюється тим, що стратегії диверсифікації діяльності виробників і товарної диференціації (розширення асортименту) мають величезне значення в забезпеченні корпоративної стійкості та здійсненні конкурентної боротьби. Спеціалізовані відділи проводять відповідні дослідження і здійснюють маркетингову діяльність одночасно не стосовно всього асортименту продукції, котру виготовляють і реалізують, а щодо якоїсь певної групи товарів або послуг.

Перевагою товарної структури організації маркетингу є глибша спеціалізація підрозділів і співробітників за продуктовою ознакою.

У разі наявності широкого асортименту на перший план виступає необхідність обліку особливостей узгодження, просування, збуту і виробництва різних видів товарів і послуг. При такому підході керівники за виділеними групами координують весь комплекс маркетингу за своїм напрямом. Це істотно збільшує швидкість і ефективність реакції на зміни, що виникають на обумовленому ринку.

Водночас до товарної структури можна пред'явити певні претензії. По-перше, вона обходиться дорожче, ніж функціональна, оскільки для її формування і підтримки потрібно більше витрат на оплату праці через збільшення кількості працівників. У зв'язку з цим цей принцип організації найчастіше використовується на великих підприємствах або продуцентами, які реалізують високоприбуткові товари чи послуги. Підвищена прибутковість зумовлюється, як правило, відсутністю або низькою конкуренцією на цільовому ринку. У свою чергу, причинами низької конкуренції можуть виступати висока наукомісткість, капіталоемність, трудомісткість продукції, новизна моделей пропозицій або ж відсутність на певній території серйозних виробників-суперників.

По-друге, в самій природі організації маркетингу за товарним принципом криється вірогідність дублювання функцій у роботі «близнюківських» підрозділів. Повністю уникнути дублювання не вдається, тому може йтися лише про зниження такої вірогідності. Її величина залежить від стану маркетингової інформаційної системи, рівня внутрішньосистемних взаємозв'язків і ступеня зусиль з боку керівництва щодо координації досліджень, які проводяться, і маркетингової діяльності, здійснюваних товарними підрозділами. Використання цього підходу, пов'язаного з неминучістю дублювання в роботі, є виправданим, якщо до цього зобов'язує необхідність досягнення (підтримка) запланованих обсягів продажу товарів і послуг або цін.

Зазвичай товарна структура організації маркетингу має місце у великих і середніх децентралізованих компаніях, у яких кожна дочірня фірма, філіал, представництво спеціалізується на певних видах продукції або на організації ідентифікованої (адресної) складної системи професійного обслуговування. На рис. 5.4 наведено узагальнену схему побудови організаційної маркетингової структури підприємств за товарною ознакою.

Територіальна структура організації маркетингу поширена не менше, ніж функціональна або товарна. Найчастіше вона трапляється у сфері обслуговування. Передумовою цьому слугують нематеріальність послуг, неможливість їхнього транспортування і зберігання, невіддільність від джерела, а також терміновість попиту. Обслуговувані продуцентом території мають, як правило,

свою специфіку, що спричиняє необхідність застосування адекватних стратегій і підходів в управлінні маркетингом.

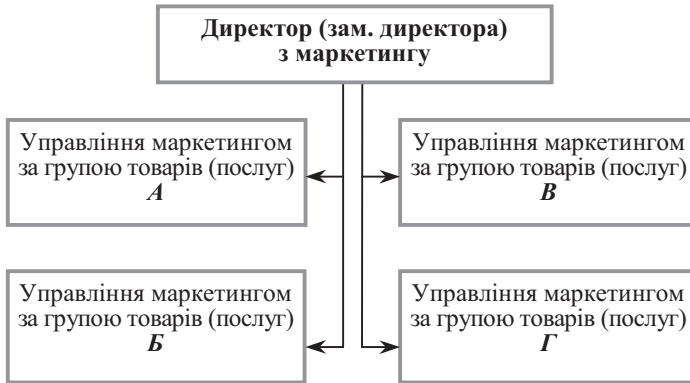


Рис. 5.4. Узагальнена схема побудови організаційної маркетингової структури за товарною ознакою

Якщо географічне охоплення дуже велике, підприємства створюють на місцях дочірні фірми, філіали, представництва, які наділяються досить великою самостійністю. Особливо актуальним є формування і розвиток територіальної структури, коли продуцент послуг має вихід на міжнародний ринок. На рис. 5.5 подано узагальнену схему побудови організаційної маркетингової структури підприємств за територіальною ознакою.

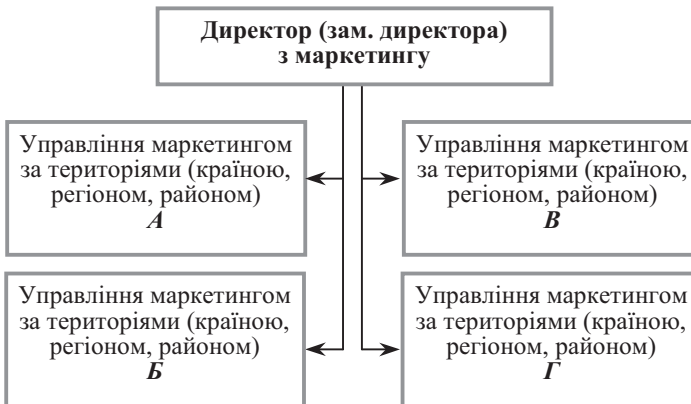


Рис. 5.5. Узагальнена схема побудови організаційної маркетингової структури за територіальною ознакою

До переваг цього підходу потрібно зарахувати високу адаптивність та оперативність маркетингу стосовно виділених територій (країн, регіонів, районів), які обслуговуються виробниками — будь то провайдери або товаровиробники, диверсифіковані та які розширюють у певному напрямку свою виробничо-комерційну діяльність.

Ефективність функціонування цієї маркетингової структури, як і в попередньому випадку, залежить від того, як розв'язуються проблеми дублювання робіт і координації діяльності.

Споживацька ознака, або організація структури маркетингу за **цільовими ринками** (рис. 5.6) також є популярним підходом. До основних чинників, що «працюють» на користь цього вибору, належать: адресність господарських зв'язків, підвищена сегментація ринку, розвиток індивідуалізації споживацьких очікувань і поведінки, реалізація стратегії пошуку й створення технологічних ніш.



Рис. 5.6. Узагальнена схема побудови організаційної маркетингової структури за споживацькою ознакою

Найчастіше цей підхід використовується дрібними та середніми підприємствами. Нерідкісними є випадки, коли у віданні керівника маркетингом перебуває задоволення потреб і бажань лише одного, але постійного й великого споживача, для якого формується і розвивається спеціалізована система постачань або ділового обслуговування.

Головною перевагою маркетингової структури за цільовими ринками є те, що в центр уваги ставляться запити конкретних за-

мовників. При цьому значно полегшується вирішення найважливішого завдання маркетингу — утримання споживачів.

До числа недоліків такого підходу можна зарахувати надзвичайне дроблення маркетингу. По суті, щодо кожної невеликої групи споживачів, і навіть до окремих замовників, доводиться розробляти й застосовувати різні комплекси стратегій (товарних, цінових, збутових та інших). Це підвищує витрати на маркетинг і ускладнює внутрішньосистемну та ринкову координацію діяльності відділів і служб, що входять до організаційної структури. Така обставина обмежує привабливість цього підходу в корпоративному середовищі продуцентів товарів і послуг.

Для великих виробників, орієнтованих на масове виробництво і попит, ефективність організаційної структури маркетингу, побудованої за споживацькою ознакою, є значно нижчою, ніж у малих і середніх спеціалізованих підприємств. Проте ця ознака може бути ними використана в тому разі, якщо: товари або послуги, що реалізуються, не мають аналогів; загальна кількість споживачів велика, проте включає специфічно неоднорідні групи, розміщення членів яких розкидане на великій території.

Ці чотири підходи є основоположними, проте в чистому вигляді вони використовуються порівняно рідко. Найчастіше на практиці, прагнучи зберегти переваги й уникнути недоліків тих або інших маркетингових організаційних схем, звертаються до створення змішаних організаційно-управлінських форм, які отримали назву **матричних** (функція — товар, функція — територія, функція — ринок).

Схему матричних організаційних структур підприємств наведено на рис. 5.6—5.9.

До переваг матричних підходів можна зарахувати також те, що кожен конкретний продуцент товарів або послуг отримує велику свободу в творчому вираженні специфіки організаційної побудови й особливостей управління маркетингом. Форма маркетингової організаційної структури має бути обґрунтована аналізом виробничо-комерційної діяльності підприємства, його корпоративною політикою і поведінкою на ринку, ступенем самостійності.

Відомо, що ринкове середовище дуже динамічне, а ефективність маркетингу багато в чому залежить від діалектики його розвитку. У зв'язку з цим виявляється ще один позитивний чинник, пов'язаний з матричним підходом. Побудована відповідно до нього організаційна структура не є якимось застиглим утворенням.

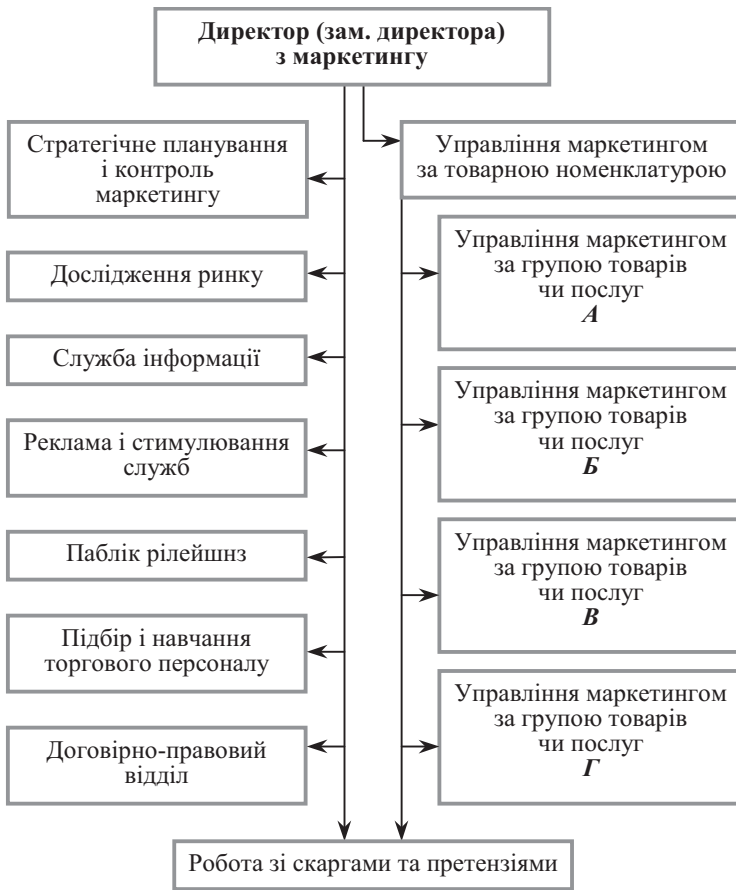


Рис. 5.7. Узагальнена схема організаційної маркетингової структури за функціонально-товарною ознакою

Вона може відносно легко мімікрувати залежно від зміни цільових установок і завдань маркетингу. Зміна статусу підприємства в корпоративному співтоваристві, формування іміджу, розроблення нових моделей пропозиції, освоєння (впровадження) нових ринків, загострення конкуренції, формування союзів, участь у великомасштабних проектах, застосування інших стратегій і т. п. може викликати необхідність перетворення маркетингової організаційної структури. Найменше витратними ці

перетворення є тоді, коли використовується матричний підхід, при якому встановлення нових горизонтальних і діагональних комунікацій здійснюється швидко і прямо, без опосереднюваних ланок.



Рис. 5.8. Узагальнена схема організаційної маркетингової структури за функціонально-територіальною ознакою

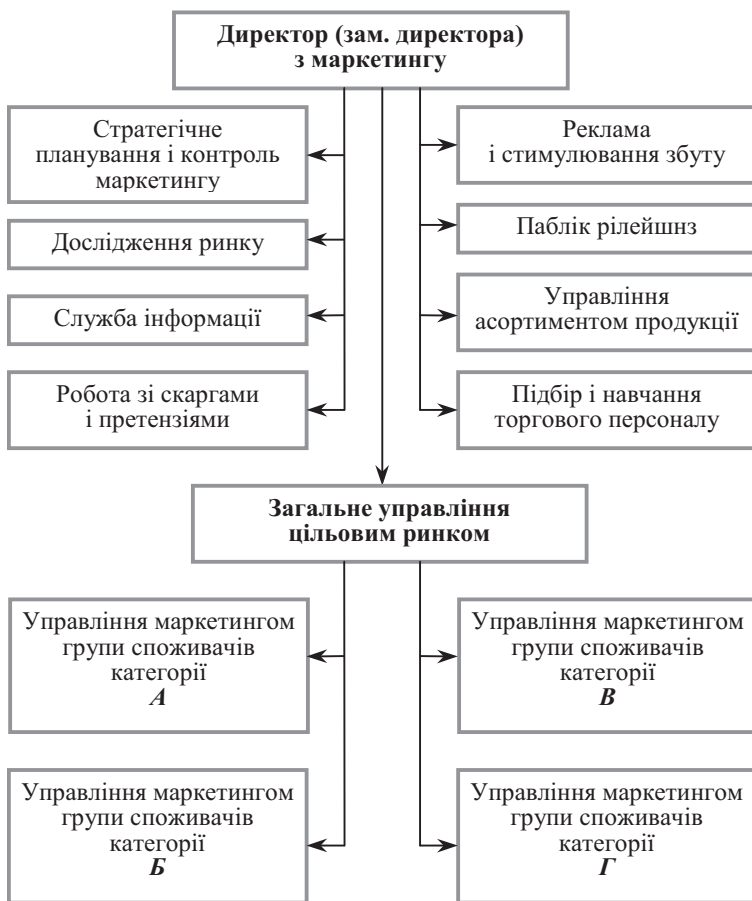


Рис. 5.9. Узагальнена схема організаційної маркетингової структури за функціонально-споживацькою ознакою

В умовах бурхливого розвитку ринкових відносин підвищуються вимоги до виробників товарів і послуг незалежно від того, до якого типу підприємств корпоративного співтовариства вони належать. Відповідність сучасним вимогам зумовлена численними причинами. До числа найважливіших із них належать:

— підвищення невизначеності зовнішнього середовища і турбулентності поточних процесів у галузях інформації, фінансів, кадрів, матеріальних ресурсів, асортиментного ряду товарної продукції тощо;

— підвищення динамічності потреб замовників і споживачьких очікувань;

— посилення і розвиток форм нецінової конкуренції, що радикально змінює концептуальну базу і корпоративну політику підприємств;

— виникнення нових і розвиток традиційних технологій виробництва та просування товарної продукції, менеджменту й маркетингу у сфері планування, що зумовлюють прогресування організації, контролю, розподілу праці, координації, комунікації і т. д.;

— зростання нестійкості структури витрат виробництва;

— необхідність диверсифікації виробничо-комерційної діяльності виробників товарів або послуг і диференціації моделей пропозиції на ринку;

— актуальність гнучкості виробництва й маркетингу у зв'язку зі скороченням життєвого циклу товарної продукції на відповідному ринку.

Організаційні перетворення системи маркетингу можуть проводитися швидко і без зниження ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства, якщо здатність до змін закладена в самій структурі. Найкраще цим вимогам відповідають матричні організаційні форми.

Варто підкреслити, що створення маркетингової структури може виправдати і навіть перевершити очікування скоріше не тоді, коли здійснюється просте формальне розмежування діяльності між відділами та службами підприємства, а коли вона встановлює тісні зв'язки зі всіма підрозділами організації й забезпечує, вимагає та контролює виконання ними не своїх місцевих, а маркетингових корпоративних пріоритетів.

Менеджмент у галузі маркетингу товарів і послуг багатий на розроблення підвищення ефективності функціонування відповідних структур. Одні з них мають загальний рекомендаційний характер, інші стосуються специфіки діяльності підприємств та особливостей їхньої системи управління. Повне висвітлення останніх практично неможливе, оскільки потребує ідентифікованого підходу, зате доречно буде навести деякі *поради* загальної спрямованості, які можуть виявитися корисними для широкого кола керівників і маркетологів.

1. *Маркетингова організаційна структура повинна бути достатньо простою, легко керованою і доступною для розуміння функцій її складових підрозділів усьому персоналу. Створення складних маркетингових систем призводить до втрати гнучко-*

сті управління, зниження оперативності реагування на чинники впливу й бюрократизації менеджменту.

2. Функції маркетингових підрозділів підприємства повинні бути чітко розмежовані й скоординовані.

3. При побудові окремих служб, підрозділів організаційної структури добре зарекомендував себе модульний підхід, який передбачає формування груп фахівців (експертних груп, груп підтримки, адресного продажу, мозкових атак і т. п.) без жорсткого, вузько функціонального та довготермінового розподілу повноважень усередині них.

Маркетингові дослідження й маркетингова діяльність мають комплексний характер. Тут потрібна не тільки кваліфікація, а й широкий кругозір причинно-наслідкових зв'язків. Зазвичай функціональні права та обов'язки мають бути визначені, але їх не потрібно жорстко обмежувати. Конкретизація діяльності персоналу здійснюється керівником підрозділу залежно від поставлених цілей, актуальних завдань і обставин, що склалися. При такому підході підвищується мобільність маркетингових і кадрових ресурсів, також збільшується потенціал модуляції у галузі маркетингового менеджменту. Мається на увазі принцип «дитячого конструктора», коли задумане ціле формується (монтується) з окремих частин, які легко суміщаються. У разі виникнення необхідності на основі взаємозамінності й адаптивності складових елементів можливі оперативні організаційні перетворення.

4. Організаційна конструкція повинна містити по вертикалі мінімальну, з точки зору раціональності й оптимальності, кількість рівнів управління, а по горизонталі контролювати ситуацію в усіх підрозділах підприємства.

Маркетингова структура повинна бути готовою до швидкої реакції й негайної діяльності залежно від обставин. Спроба створити багаторівневу систему веде до утворення ієрархічного монстра, коли велика кількість керівників починає конфліктувати з рівними за положенням керівниками інших підрозділів підприємства, і шукати винуватих серед підлеглих. Необхідно стискати вертикальні параметри організаційної структури. Важливо пам'ятати просту істину, котру, на жаль, часто забувають на практиці, суть якої полягає в тому, що ефективність маркетингового менеджменту залежить не від насиченості організаційних схем, а в першу чергу від чіткості та характеру налагоджених комунікацій.

5. Необхідно встановити і підтримувати тісну співпрацю — як між маркетинговими службами, так і між ними та іншими підрозділами підприємства.

Не можна ставити один одним або різним підрозділами, які залучаються для реалізації якогось проекту, суперечливі за змістом завдання. Крім того, необхідно уникати дублювання в роботі. Інакше у колег і виконавців можуть виникнути «бунтівні» настрої, наприклад: «Дуже багато начальників розвелосся» або «Домовилися б спочатку один з одним».

6. Потрібно створити атмосферу колективності виконуваної роботи між маркетинговими і немаркетинговими підрозділами підприємства. Водночас необхідно заохочувати позитивні ініціативи структурних утворень, а також стимулювати та заохочувати ентузіазм, індивідуальність і заповзятливість окремих працівників.

При створенні організаційної системи управління маркетингом на підприємстві, котре має самостійні господарські структури (дочірні компанії, філії, представництва), необхідно формувати маркетингові підрозділи, дотримуючись відомого армійського принципу: «Подалі від начальства, ближче до кухні». Під «кухнею» у цьому випадку мається на увазі частина цільового ринку, тобто концентрація на певній території частини цільових споживачів, які купують продукцію цього підприємства. Виробничо-комерційні підрозділи виробників товарів та послуг, наближені до локального ринку (певної частини цільових споживачів), у межах наданої їм самостійності безпосередньо виготовляють і реалізують певну продукцію. Вони на місцях краще бачать і оцінюють поточну обстановку, їм легше організувати оперативні дії з урахуванням прояву особливостей маркетингу за конкретних обставин. Завданнями «начальства», тобто «центру» (головної компанії) є розроблення корпоративної політики, загальне стратегічне управління маркетингом і контроль. Практика показує, що чим менше центр «учить жити» і чим більше «допомагає матеріально» — підтримує маркетингові проекти, тим прагматичнішою й ефективнішою є функціональна діяльність самостійних внутрішньосистемних структур. Їм легше пристосуватися до зовнішнього середовища, а через них адаптуватися й усій компанії.

Надання окремим структурам підприємства оперативної самостійності при збереженні за центром функцій стратегічного управління є вираженням відомого принципу «демократичного централізму» в мікроекономіці. Уміле поєднання централізованого і децентралізованого управління в господарській системі представляється тією «золотою серединою», яка забезпечує ідеальні умови для саморозвитку. Відбувається взаємозбагачення й узго-

дження програмних і функціональних проявів центральних та «периферійних» елементів господарської системи, що веде до виникнення синергічного ефекту у виробничо-комерційній діяльності.

Спостереження і досвід багатьох фахівців збігаються в тому, що, незважаючи на багаторічну й інтенсивну популяризацію маркетингу, для більшості підприємств і організацій він ще не став основною й рушійною силою менеджменту. Навіть на батьківщині цієї концепції — у США — на початку третього тисячоліття в умовах глобальних і всебічних перетворень економіки і ринків Ф. Котлер засмучується з цього приводу:

«Ступінь нерозуміння суті маркетингу і того, що він допомагає зробити для компанії, надзвичайно високий. Деякі головні виконавчі директори звалюють абсолютно нереальні завдання на плечі глав відділів маркетингу. Тому не дивно, що середній термін роботи менеджера на цій посаді становить від 12 до 16 місяців!»

За сучасних умов у побудові й функціонуванні маркетингових структур з'явилися нові напрями. Всі вони пов'язані переважно з розвитком систем маркетингової інтеграції.

У практиці можна спостерігати три види систем маркетингової інтеграції:

1. Горизонтальні маркетингові системи (ГМС) — виникають у разі, коли декілька підприємств об'єднують свої зусилля з метою освоєння й завоювання ринку. Передумовами формування ГМС можуть стати недостатність фінансових, трудових і виробничих ресурсів, технічних знань і технологій.

2. Багатоканальні маркетингові системи (БМС) — виникають у тих випадках, коли один і той ж самий товар, одного й того самого виробника може просуватися по декількох маркетингових каналах. Застосування БМС є доцільним, якщо стоїть завдання надати покупцям можливість вибору певного каналу, виходячи зі своєї вигоди.

3. Вертикальні маркетингові системи (ВМС) (рис. 5.10). Ці системи з'явилися в процесі адаптації їх до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі під впливом конкурентної боротьби. Передумовою їхнього виникнення стала необхідність контролю за всією оцінною системою руху товару, а не за окремими її ділянками, що передбачає традиційна система розподілу. ВМС є єдиною комплексною системою виробників, оптових і роздрібних торговців, у якій основне підприємство домінує й контролює всю систему.

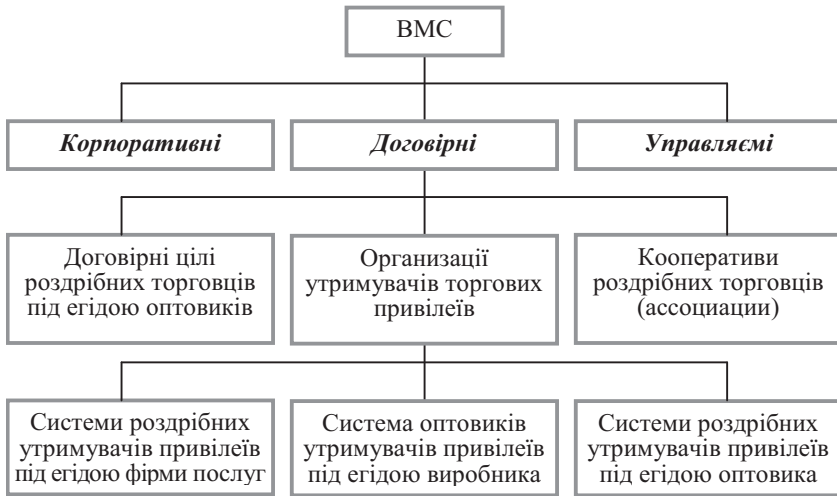


Рис. 5.10. Вертикальні маркетингові системи

Корпоративні ВМС застосовуються тоді, коли виробництво і збут перебувають в одного власника. Вони є характерними для нафтопереробних компаній з мережею власних АЗС, виробництвом одягу, взуття, побутової техніки, мережею власних фірмових магазинів.

Керовані ВМС — це системи, що координують виробництво і збут не через загальну приналежність одному власнику, а завдяки його розмірам і потужності. У цьому випадку виробник домагається співпраці з боку продавців цього товару, які виділяють торговельні площі, організують експозиції, проводять заходи щодо стимулювання збуту.

Договірні ВМС складаються з незалежних фірм, які пов'язані договорами (контрактами) і діють за єдиною програмою. Вони можуть бути трьох типів.

1. Організації утримувачів торговельних привілеїв, коли власник привілеїв об'єднує в підпорядкуванні послідовні процеси виробництва та процеси руху товару.

Існує три форми утримувачів привілеїв:

1.1. Роздрібні утримувачі привілеїв під егідою виробника. Ця форма є характерною для деяких галузей машинобудування.

1.2. Оптові утримувачі привілеїв під егідою виробника. Причому переважно галузям харчової та лікєро-горілчаної промисловості, підприємств будівельної й хімічної індустрії.

1.3. Роздрібні утримувачі привілеїв під егідою фірми послуг. Ця форма характерна для галузей, пов'язаних з наданням послуг (прокат, громадське харчування).

2. Добровільні ланцюги роздрібних торговців під егідою оптовиків. У цій системі оптовий торговець створює ланцюг роздрібних торговців, і при цьому виконує всі управлінські функції щодо закупівель та реалізації, комунікації з метою ефективної конкуренції з іншими системами розподілу.

3. Кооперативи роздрібних торговців. Їхня суть полягає у створенні центрального управлінського органу мережі роздрібних підприємств. Усі комерційні функції виконуються через кооператив. Отримувані прибутки розподіляються між членами кооперативу пропорційно до їхніх внесків.

5.3. Завдання і функції маркетингових підрозділів фірми

Створення маркетингових структур в Україні відбувалося на початку 90-х минулого століття років. Цей період характеризувався відсутністю реальних можливостей оперативної адаптації до змін попиту, маневреності ресурсами, деякими елементами маркетингової діяльності — такими, як збирання інформації, проведення досліджень ринкової кон'юнктури, реклами, стимулювання збуту.

Зараз в Україні немає організаційних структур, орієнтованих на комплексне впровадження маркетингу. Створено структури, в яких маркетингові функції виконуються іншими службами, або, якщо це дозволяють фінансові можливості фірми, створено відділи маркетингу, котрі виконують у край обмежений набір функцій: реклама, участь у виставках, розроблення процесу руху товару. Такі підрозділи підприємства, як відділи збуту, ціноутворення, сервісу, як і раніше, не мають приналежності до маркетингової служби.

Враховуючи те, що маркетинг у системі управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства покликаний всебічно вивчати попит споживачів, пристосовувати виробництво до цих вимог, впливати на ринок, можна сформувані низку цілей маркетингу в Україні: ефективніше використання виробничих потужностей, стимулювання виробництва найнеобхідніших товарів, розвиток ефективних форм і методів збуту товарів відповідно до вимог ринку.

Нині на підприємствах відбувається перебудова організаційних структур управління з орієнтацією на маркетинг. Залежно від роз-

мірів підприємства та обсягів його виробництва створюються централізовані системи управління маркетингом (для потужних підприємств з великим серійним виробництвом) і децентралізовані (для великих підприємств з диференційованим дрібносерійним виробництвом). При децентралізації функції маркетингу розосереджені по різних службах, при централізації — акумульовані в службі маркетингу. В основу побудови служб покладені функціональний, товарний і регіональні аспекти. Рідше спостерігається сегментний тип або змішані типи організаційних структур.

Завданням, що стоять перед підприємствами в умовах формування ринкових відносин, більшою мірою відповідає централізований департамент збуту з розвиненими функціональними підрозділами. Тому доцільно в цей період формувати відділи маркетингу в складі служби збуту, які б виконували найважливіші маркетингові функції управління ринковою діяльністю підприємства.

Маркетинг і менеджмент є двома сторонами управління виробничо-комерційною діяльністю підприємств. При цьому перший виступає як джерело ідей, планів і програм, а для другого — менеджменту, точніше, для маркетингового менеджменту, основним завданням є забезпечення їхнього виконання.

Усі різновиди маркетингових організаційних структур продуцентів товарів, ділових послуг можна поділити на два типи:

- «жорсткі» (механістичні) оргструктури;
- «м'які» (органічні) оргструктури.

Жорсткі організаційні структури найбільш ефективні у двох ситуаціях. По-перше, в умовах відносної стабільності зовнішнього середовища, що має місце в крайніх випадках: при монополізації певного ринку та коли підприємство діє в межах виявленої чи створеної ним ніші. І в одному, і в другому випадках ринок захищений від конкуренції.

По-друге, 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. За таких обставин для господарських систем пріоритетними є авторитарні методи управління.

З числа основних особливостей функціонування жорстких оргструктур можна виділити такі:

- система управління дуже централізована;
- коло прав і обов'язків співробітників чітко визначене відповідними трудовими контрактами;

— управлінські й виконавчі функції гранично спеціалізовано, у зв'язку з чим працівники виконують лише те, що передбачене посадою та комплексом внутрішньосистемних нормативів;

— процес управління супроводжується виникненням великої кількості формальних проявів: наказів, інструкцій, розпоряджень тощо.

Формувати *м'які організаційні структури* доцільніше за ринкових умов, які швидко й радикально змінюються, коли зовнішнє середовище характеризується підвищеною невизначеністю. Така ситуація трапляється найчастіше, чому сприяють такі чинники, як конкуренція, нестабільність кон'юнктури, динамічність споживацьких очікувань, слабка уніфікація якісних параметрів продукції (або її відсутність) та ін.

Головними особливостями функціонування м'яких оргструктур є властивості, протилежні жорстким системам:

— у системі управління переважає децентралізація повноважень;

— управлінські й виконавчі функції спеціалізовані лише в тій мірі, щоб визначити посадове положення, при цьому в разі потреби практикується взаємозамінність працівників;

— коло прав і обов'язків визначено приблизно (контурно), що зумовлює виконання співробітниками робіт, суміжних з основною діяльністю;

— зміст робіт часто змінюється, а керівництво чекає від персоналу ініціатив щодо поліпшення діяльності;

— процес управління не обтяжений формальними проявами (наказами, інструкціями), оскільки пріоритетами внутрішньосистемних відносин є сумісність кадрів, довіра, колективне прагнення до загальної мети та корпоративний патріотизм.

У м'яких організаційних маркетингових структурах формується більш сприятливий клімат для генерації нових ідей і втілення нововведень. Це дуже важливо для інтенсивного розроблення підприємствами своїх цільових ринків і виживання в умовах підвищеної конкуренції.

Незалежно від типу організаційної структури, усі підрозділи маркетингу на підприємстві (центри, відділи, служби, бюро, групи) мають бути тісно пов'язані між собою. Інакше система даватиме збої, котрі спроможні викликати різні негативні наслідки аж до самознищення (банкрутства). Кожний з підрозділів призначений для вирішення певної сукупності завдань, які відповідно до цілей характеризуються як глобальні (корпоративні), загальні (стратегічні) та приватні (локальні, тактичні, оперативні). Таким

чином, усі маркетингові підрозділи (хоча й різною мірою) беруть участь у реалізації системи визначення цілей і завдань підприємства. Від змісту й ступеня інтеграції внутрішньосистемних зв'язків, характеру взаємостосунків і визначення чіткої функціональної специфіки в діяльності елементів маркетингової структури залежить ефективність підприємства не тільки як учасника ринку, а й як суб'єкта господарювання.

Виходячи з цього аргументування, вважаємо за доцільне розглянути основні завдання й ті функції окремих підрозділів маркетингової структури, що випливають з них. За основу зручніше взяти елементи, які входять до системи, побудованої за функціональною ознакою. Це пояснюється тим, що в інших типах, варіантах і комбінаціях структурних конструкцій найчастіше спостерігається лише об'єднання й розділення, а також модифікація та інтерпретація завдань і функцій, закріплених за підрозділами маркетингового характеру.

Почати варто із завдань, обов'язків, прав і відповідальності головного посадовця — керівника (менеджера) з маркетингу, тому що дуже часто проблема неефективності роботи всієї маркетингової структури може полягати саме в ньому. Відомий авторитет у сфері практичного використання оптимізованих форм менеджменту та маркетингу Лі Якокка сказав: «Якби я повинен був одним словом визначити всі якості, що формують хорошого менеджера, я б сказав, що все зводиться до рішучості. Можна використати найбільш «наворочені» комп'ютери, обкластися цифрами та графіками, але, врешті-решт, необхідно зібрати всю інформацію воедино, скласти графік і почати діяти».

Карл фон Клаузевіц нарікав із цього приводу: «Чим вищий чин, тим рідше зустрічається в людині рішучість».

Не залишили без уваги цей аспект автори бестселерів із маркетингу Ел Райс, Дж. Траут: «Посередні генерали часто схожі на отакого «мачо»: «Ніхто не може радити мені, що потрібно робити». Маркетинг їх приваблює тим, що тут явно простежуються паралелі з військовим ремеслом. Вони також частенько запозичують і військову мову, базикаючи про свої війська та прориви».

Такий «мачо» проте може виявитися непоганим лідером. Лідерові необов'язково бути хорошим генералом або стратегом. Пихата, самовдоволена людина може виявитися чудовою фігурою в компанії, котрій лідерство потрібне більше, ніж стратегія, де дух працівників настільки низький, що будь-яка зовнішня стратегія просто не має шансів на успіх. Такій компанії необхідний у першу чергу лідер, який надихатиме людей.

Основна характеристика генерала від маркетингу — гнучкість. Не дуже ефективна і яку не завжди шанують за гідність, вона необхідна настільки, що жоден генерал не може розраховувати без цього на велику перемогу. Генерал повинен бути достатньо гнучким, щоб пристосовувати стратегію під ситуацію, а не навпаки.

Більшість передбачуваних маркетингових генералів чинять прямо протилежно. Вони починають зі стратегії, яка спрацювала колись у минулому, а потім аналізують ситуацію. І дуже часто виходить так, що ситуація «підганяється» під стратегію. Зробити це нескладно, оскільки «факти» ніколи не відомі на 100 %.

Упертість і відсутність гнучкості — це слабкість генерала, та аж ніяк не сила.

Завдання, обов'язки, права та відповідальність маркетингових керівників, а також типові завдання й функції основних підрозділів організаційної маркетингової системи передових у цій галузі підприємств наведені в додатку Б.

5.4. Управління торговельним персоналом маркетингової фірми

В умовах ринку управління маркетингом має включати такі обов'язкові складові:

- створення конкурентоспроможних товарів, послуг, комплексних моделей пропозицій і систем обслуговування;
- проведення не тільки вигідної для підприємства, а й прийнятної для споживачів, торговельних посередників і союзників зі стратегічних альянсів цінової політики;
- забезпечення доступності покупців і ділових партнерів до продукції підприємства за допомогою адаптивних маркетингових і логістичних систем комунікацій;
- установа, підтримка та розвиток формальних і неформальних зв'язків, які здійснюються в основному торговельним персоналом.

З позиції сучасних підходів до технології ведення бізнесу у формуванні та підтриманні виробничо-комерційних зв'язків між підприємством, його споживачами, різного роду посередниками і союзниками зі стратегічних альянсів не повинно бути нічого випадкового і неконтрольованого. Саме тому, щоб забезпечити успіх підприємства, пріоритетне значення має підбір, навчання і стимулювання торговельного персоналу.

Розвиток ринкових відносин значною мірою залежить від діяльності й компетентності торговельного персоналу. Як обґрунтування можна навести декілька показових прикладів.

Перший — з досвіду роботи відомого маркетолога А. Хаєма: «...багато років тому мене запросили в корпорацію «Consolidated Freightways» («CF») — величезну компанію, що надає транспортні послуги й матеріально-технічне постачання великим підприємствам. На самому початку 80-х, коли в США розпочалося скорочення державного регулювання у сфері автомобільних і авіаперевезень, ця корпорація зіткнулася з новим рівнем конкуренції й змушена була зайнятися пошуком нових можливостей. Адміністрація «Consolidated Freightways» («CF») вирішила серйозно зайнятися маркетинговою діяльністю, і я був запрошений допомогти в організації відповідного відділу. Ми склали маркетингову програму, передали філіалам компанії результати проведених досліджень і останні плани, провели активну рекламну кампанію та серію заходів, спрямованих на формування громадської думки, розробили складну систему телемаркетингу, програми прямої поштової реклами, пропозиції нових товарів тощо.

Проте незабаром я почав розуміти, що всі ці нововведення не приносять особливого успіху. Як ми не старалися, нам не вдалося змінити прагнення споживачів вести справи виключно з торговельним персоналом шляхом особистих контактів. Клієнти віддавали перевагу «CF» над іншими конкурентами з однієї простої причини: їм подобалося безпосереднє спілкування з торговельними працівниками корпорації. При цьому вони в основному ігнорували інші маркетингові канали, і тут ми нічого не могли зробити. Наприклад, якщо у клієнта виникала проблема, то першим, до кого він звертався, був торговельний агент компанії, який негайно залагоджував непорозуміння. Оскільки відносини з торговельним персоналом були дуже важливими для клієнтів, уся наша маркетингова програма повинна була будуватися на підтриманні цих відносин».

Другий приклад — із досвіду роботи не менш відомої й досвідченої у сфері маркетингу та менеджменту Б. Сигман з компанії «Advanced Systems Group», яка забезпечує своїх споживачів новим устаткуванням, працюючи з низкою лізингових компаній. Вона говорить: «У наших партнерів-постачальників набагато більше спільного, ніж якихось більш-менш істотних відмінностей. Тому *вибір часто визначається тільки особистими якостями*

персоналу. Зупиняєшся на тих, хто уважніший, з ким просто приємніше вести справи».

Безліч подібних одкровень висококваліфікованих і досвідчених маркетингологів і менеджерів з різних галузей виробничо-комерційної діяльності свідчить про те, що одним із вирішальних чинників успішного бізнесу виявляється характер взаємин зі споживачами та діловими партнерами.

До категорії співробітників служб просування і збуту, які створюють корпоративну маркетингову систему, входять фахівці, які виконують різні функції. У сфері організації комерційних зв'язків і продажу найчастіше трапляються такі категорії співробітників підприємства: торговельні агенти, контактери — «парламентери», торговельні консультанти, оператори телемаркетингу, представники на місцях, фахівці з маркетингу різних профорієнтацій та безпосередньо продавці.

Основні обов'язки, до яких зводиться діяльність перелічених категорій торговельних працівників, полягають у такому:

1. Пошук і залучення нових перспективних споживачів і торговельних посередників.

2. Розвиток відносин з активними (наявними) споживачами, посередниками і союзниками зі стратегічних альянсів.

3. Підтримка взаємостосунків з пасивними (колишніми, але потенційними) споживачами, посередниками і союзниками зі стратегічних альянсів.

4. Підготовка, організація і завершення кожного окремого процесу купівлі-продажу, який включає: цілеспрямоване вивчення конкретного споживача; встановлення контактів у процесі переговорів з ним; аргументування на користь ухвалення покупцем позитивного рішення; подолання заперечень; висновок операції.

5. Надання додаткових і супутніх ділових послуг, що не входять до договірних зобов'язань, наприклад: інформаційне забезпечення покупців, консультування їх тощо.

6. Проведення досліджень цільового ринку в галузевому, територіальному розрізі.

7. Збирання інформації, необхідної для поточної діяльності та розроблення прогнозів.

8. Складання звітів за наслідками візитів, телемаркетингу, письмових контактів.

9. Рекламування і формування іміджу підприємства та його продукції в споживацькому й діловому середовищі.

10. Пошук можливостей формування стратегічних альянсів з іншими виробниками товарів та послуг для сумісного просування і реалізації взаємопов'язаної продукції.

11. Здійснення діяльності в галузі формування і розвитку зв'язків з громадськістю.

Ефективне управління торговельним персоналом на підприємстві зумовлює етапність, послідовність і комплексність системи внутрішніх фірмових зв'язків та стосунків. Схематично систему управління торговельним персоналом незалежно від профільної спеціалізації підприємства представлено на рис. 5.11.

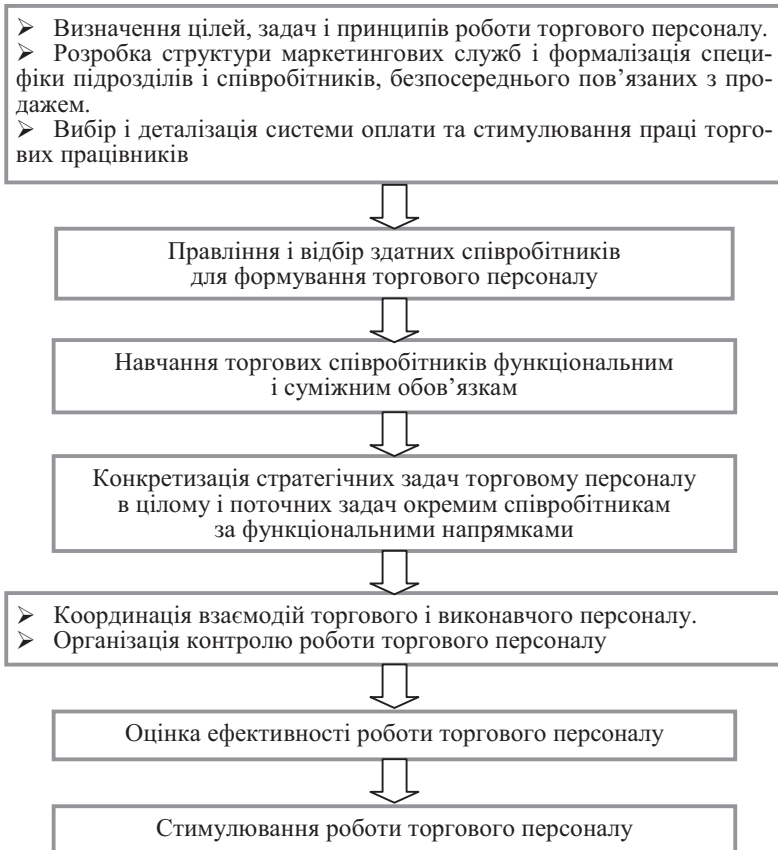


Рис. 5.11. Узагальнена схема системи управління торговельним персоналом на підприємствах

Доречно відзначити, що на практиці спостерігається цікава закономірність: у середньому 80 % усього бізнесу виробників товарів і послуг припадає, як правило, на 20 % споживачів їхніх цільових ринків. Така обставина, по суті, є одним із проявів «закону Парето» у підприємстві.

Ця обставина має велике значення у зв'язку з тим, що на багатьох підприємствах допомагає конкретизувати стратегічні завдання торговельному персоналу в цілому і кожному співробітникові, зокрема ті, що визначають характер функціональної діяльності.

Так, наприклад, у деяких фірмах і компаніях співробітникам збутових підрозділів рекомендується приділяти приблизно 80 % часу наявним (активним і пасивним) споживачам, а 20 % — пошуку і встановленню контактів на цільовому ринку з новими покупцями або присвячувати близько 80 % часу просуванню і продажу освоєної підприємством продукції, а 20 % — пошуку й роботі з новинками (ще один вислів «закону Парето»).

Специфіка різних видів продукції і ринків (особливо споживачького характеру) зумовлює те, що окрім технічної й торговельної підготовки персоналу, необхідної для просування і продажу продукції підприємства, у процесі діяльності величезне значення надається *питанням міжособистісних відносин і психології*. У цьому полягає одна з ключових особливостей маркетингу — як концепції і менеджменту — як галузі професійної діяльності.

Окремі підприємства непрофесійно ігнорують «людський фактор». Через цю причину їхні успіхи набагато «скромніші», ніж могли б бути. Професійний підхід полягає в тому, що на підприємстві всі — від керівників вищої маркетингової ланки до рядового співробітника маркетингових підрозділів — повинні розуміти найважливішу роль міжособистісного спілкування.

Відомо, що торговельні працівники і майстри до- і післяпродажного обслуговування, які забезпечують покупців інформацією, консультують споживачів, демонструють товар, здійснюють після продажу сервіс і т. д., часто функціонують не тільки як продавці й фахівці з надання послуг, а і як, свого роду, довірені особи споживачів. Покупці з ними більш відверті, вони першими реагують на скарги споживачів і можуть не офіційно, а «полюдьски» що-небудь порадити. Нерідко представники підприємства є єдиними контактерами, які пов'язують споживача з виробником товарів або послуг. Тому саме від них залежить сприйняття покупцем образу фірми та її ставлення до споживачів.

Особливість діяльності працівників маркетингових підрозділів полягає в тому, що *кожен співробітник, який належить до торговельного й обслуговуючого персоналу, є одночасно маркетинголом-універсалом для свого підприємства.*

Відомий маркетинголог Р. Кренделл стверджує, що співробітники компанії є її найкращими агентами та її найкращою рекламою. Він посилається на дані рейтингу вирішальних чинників, які впливають на вибір продавця у разі виникнення потреби в тій або іншій продукції. Наведемо зміст цього рейтингу:

Я знаю людину, яка там працює (працювала) — 30 %;

Я користуюся (користувався) їхніми продуктами чи послугами — 12 %;

Часто зустрічаю їхню вивіску на будівлях або машинах — 7 %;

Чув або читав про їхню діяльність у ЗМІ — 5 %;

Бачив їхню рекламу — 2 %.

У більшості випадків підприємство майже повністю залежить від тих осіб, які займаються просуванням і реалізацією продукції на ринку.

Торговельний і обслуговуючий персонал має бути підготовлений для взаємодії зі споживачами у найрізноманітніших, зокрема екстремальних ситуаціях. Процеси просування, продажу і обслуговування покупців потребують більше особистої участі, ніж це необхідно в іншій діяльності. Дуже часто працівники маркетингових і сервісних підрозділів підприємства виступають, образно кажучи, у ролі лікарів, до яких звернулися по допомогу розв'язати проблеми, що виникли.

Співробітники, пов'язані зі збутом, повинні вміти домогтися задоволення покупця і водночас забезпечити прибуток своїй фірмі. Хороші співробітники, котрі спеціалізуються на організації продажу, окрім своїх безпосередніх професійних обов'язків, повинні вміти:

— аналізувати загальні та локальні статистичні дані;

— виявляти потенціал цільового ринку в галузевому й територіальному розрізах;

— правильно оцінювати поточну ситуацію;

— стежити за динамікою кон'юнктури ринку;

— визначати перспективи виробничо-комерційної діяльності на обумовленому ринку;

— збирати ринкову інформацію;

— розробляти ефективні підходи та добирати маркетинговий інструментарій для реалізації оперативних планів і програм;

— шукати результативні способи і методи просування та реалізації продукції підприємства.

Усі перелічені вище якості неможливо реалізувати без володіння навичками маркетингового аналізу. Особливо ці навички необхідні для керівників вищої ланки управління збутом. Практика показує, що при порівнянні кінцевих результатів ефективнішим виявляється торговельний апарат, орієнтований на потреби ринку, а не на просте збільшення збуту.

Незважаючи на те, що дії окремих продавців індивідуальні й диктуються конкретною обставиною, у той же час організація збуту нерідко потребує колективної роботи, неможливої без підтримки співробітників суміжних підрозділів підприємства.

З погляду споживачів продавець — це той, хто безпосередньо здійснює операцію купівлі-продажу. З позиції ж виробників до інтерпретації поняття «продавець» спостерігається складніший підхід.

Продавці можуть виконувати різні ролі в процесі просування та реалізації продукції підприємства. Поєднання цих ролей багато в чому залежить від спеціалізації суб'єкта господарювання, його розмірів, типу організаційної структури, особливостей моделі пропозиції, специфіки покупців, конкурентного середовища та інших чинників. Але навіть якщо в окремо взятому випадку певний співробітник системи збуту підприємства безпосередньо не бере участі в актах купівлі-продажу товарів або послуг споживачам, він усе одно вважається одним із продавців, оскільки задіяний в організації більш містких процесів, пов'язаних із просуванням на ринок продукції підприємства і підготовкою заходів, спрямованих на здійснення продажу.

Продавцями можуть виступати не лише співробітники служб збуту, а й допоміжний персонал, працівники, пов'язані з різними формами обслуговування покупців (споживачів).

Узагальнено всіх співробітників, причетних до отримання підприємством замовлень на товари або послуги, тобто тих, кого тією чи іншою мірою можна зарахувати до продавців, поділяють на шість типів. Такий розподіл зумовлений функціональною спеціалізацією в комерційному процесі:

1. «Здобувачі» замовлень. Це продавці, котрі відповідають за отримання замовлень за ініціативою підприємства. Вони можуть домогтися збільшення продажу активним покупцям, відновлювати зв'язки й укладати угоди з пасивними споживачами, залучати нових замовників. Цей тип продавців більше від інших потребує творчого підходу і рідкісних підприємницьких якостей.

2. Приймальники замовлень. Це співробітники, пов'язані з прийомом, оформленням і обліком замовлень на реалізацію товарів або послуг. Замовлення можуть надходити як за ініціативою покупців, так і за ініціативою виробників. До категорії «продавців» приймальники замовлень належать у зв'язку з тим, що в процесі оформлення й деталізації замовлень, які надходять, вони, вміло «порадивши», сприяють збільшенню первинних обсягів або розширенню структури цих замовлень за рахунок додаткових, супутніх товарів і послуг.

3. Виконавці замовлень. Це працівники, які виконують роботи й операції, безпосередньо пов'язані з процесами купівлі-продажу (упаковка продукції, її вантаження, доставка на місце призначення, розвантаження, установка, налагодження тощо). Дуже часто, крім конкретних обов'язків, вони паралельно виконують роль продавців, оскільки в ході виконання замовлень допомагають виявити і висвітлити в потрібному для підприємства-продавця світлі нюанси, не відомі покупцеві або на які раніше він не звертав уваги. Ці нюанси можуть спричинити, як і в попередньому випадку, збільшення обсягів і розширення структури покупки за рахунок придбання додаткових і супутніх товарів і/або послуг.

4. Обслуговуючий персонал. Практика показує, що працівники сервісних служб підприємства-продавця виконують величезну роль у галузі стимулювання попиту й активізації продажу. Значення обслуговуючих працівників виявляється в кількох аспектах.

По-перше, завдяки їм у багатьох випадках у покупців виникає відчуття задоволеності або незадоволеності покупкою. Задоволені покупці — найкраща реклама, а незадоволені — антиреклама. Їх не можна запідозрити в упередженості до підприємства-продавця. Задоволені покупці, за даними Ф. Котлера, поділяться своїми враженнями в середньому з 11 потенційними клієнтами, а незадоволені — із 3-ма (за іншими даними — із 7). Таким чином, хороше передпродажне і післяпродажне обслуговування здатне істотно збільшити обсяги реалізації товарів і послуг виробника.

По-друге, добре налагоджений сервіс нерідко сприяє повторним покупкам у того самого підприємства-продавця. Відповідно до здійснених досліджень, кожна повторна покупка з позицій просування продукції на ринок обходиться підприємству-продавцю від 10 до 25 разів дешевше, ніж залучення нового покупця. Крім того, частота покупок збільшується в середньому вдвічі.

По-третє, у процесі післяпродажного обслуговування стосовно, наприклад, технічних засобів, будівель і споруд, меблів і т.д. може виконуватися ряд робіт на зразок діагностики, ремонту, на-

лагодження, забезпечення запасними частинами, відновлення, експлуатаційних операцій тощо. У ході цих робіт співробітники сервісних служб забезпечують користувачів специфічною і стимулюючою інформацією, яка може спричинити низку покупок — нового товару, послуг, запасних частин. У результаті, як показують спостереження на практиці, якісне післяпродажне обслуговування сприяє виникненню відповідного попиту, який забезпечує збільшення продажу підприємству-продавцю в середньому від 50 % до 300 %.

Виходячи зі сказаного, обслуговуючий персонал оцінюється як одна з найпродуктивніших категорій «продавців».

5. Персонал підтримання продажу. Це співробітники, які зазвичай не займаються безпосереднім продажем продукції виробника, але полегшують зусилля щодо її просування й реалізації. Крім того, для залучення замовників до їхніх обов'язків належить надання потенційним клієнтам деяких послуг, які сприяють ухваленню рішень про покупку. Вони мають пряме відношення до стимулювання попиту й організації продажу, але непряме до самих процесів купівлі-продажу. Коло діяльності цього типу працівників дуже широке. Це вивчення попиту і потреб покупців, надання всебічної інформації потенційним і реальним споживачам, реклама, формування іміджу виробника та його продукції тощо.

5. Торговельні агенти-місіонери. Цю групу продавців виділяють з інших у зв'язку зі специфічністю їхніх обов'язків. Формально до їхніх функцій не входить укладання угоди. Їхнє призначення іншого роду — спробувати переконати покупців порекомендувати товари або послуги певного підприємства своїм знайомим, клієнтам, діловим партнерам. Наприклад, архітектори, які виступають у ролі розробників різних проектів, можуть порекомендувати своїм клієнтам надійну будівельну компанію. У свою чергу, працівники будівельної компанії можуть порекомендувати своїм замовникам хорошу страхову компанію, а працівники страхової компанії можуть призначити своєму клієнтові в разі потреби потрібну експертну організацію і т. д.

Ланцюжок рекомендацій, які породжують споживачів, може бути довгим. Відстежити такі ланцюжки, створити нові й забезпечити їх дієвість — нелегке завдання агентів-місіонерів. Дуже часто агенти-місіонери різних галузевих напрямів, підтримуючи один одного, діють спільно, утворюючи певне неформальне співтовариство, механізм функціонування якого відомий лише їм.

Необхідно зазначити, що кожний із представлених типів продавців включає багато їхніх різновидів. При цьому не існує чітких меж між ними всередині типу, оскільки мінливість ринкового середовища, специфіка продукції та виробничо-комерційної політики продуцента зумовлюють ролеву динаміку залежно від ситуації.

Опускаючи детальний аналіз видів і типів продавців, які створюють торговельний персонал підприємств, зупинимось все ж таки на характеристиці «здобувачів» замовлень. Цей тип продавців найактивніший.

Найбільшою популярністю на практиці користуються два підходи, які характеризують спосіб дії «здобувачів» замовлень, — це «полювання» і «фермерство».

Продавців називають відповідно «мисливцями» й «фермерами».

Під «полюванням» мається на увазі залучення нових покупців, «фермерство» ж передбачає збільшення обсягу продажу за рахунок розвитку взаємостосунків зі споживачами, котрі вже стали замовниками виробника товарів або послуг. Навики, необхідні для першого і другого підходу, різні. Тому, підбираючи торговельний персонал, цю обставину потрібно враховувати. Як мінімум, це означає, що необхідно заздалегідь визначити, якими якостями повинні володіти працівники профілюючих підходів і яке їхнє співвідношення в загальній структурі «здобувачів» замовлень.

«Мисливці» повинні володіти наполегливістю й здатністю бути готовими до втрат. Особливості роботи примушують їх вступати в контакт з незнайомими людьми, які можуть не знати або не повністю усвідомлювати своїх потреб. Іноді ці люди нервують, коли настирливий продавець звертається до них по телефону або приходять до їхнього офісу.

Оскільки «мисливцям» часто приділяють мало часу, їм доводиться працювати швидко. На етапі завершення переговорів (спілкування з потенційним покупцем), якщо виникають ускладнення з реалізацією продукції або затягується процес ухвалення рішення, вони відчувають незадоволеність, яку не завжди вдається приховати. Така ситуація виникає тому, що вони є дуже хорошими рекламистами і в процесі ведення переговорів здатні вміло «обробити» клієнта. Відчуваючи це, перш ніж зробити останній крок до укладання угоди, потенційний покупець може почати сумніватися й тому хоче ще раз переконатися, чи справді йому потрібні пропоновані товари (послуги) і наскільки будуть виправданими обіцянки продавця.

Існує думка, що саме «мисливці» іноді сприяють створенню невітійної репутації стосовно агентів зі збуту («польових» продавців). Частково це справді так, однак потрібно враховувати, що «мисливці», по суті, є першопродіцями. Вони створюють умови й розпочинають кампанії з реалізації нововведень. «Мисливці» отримують велике задоволення від роботи, особливо під час надходження першого замовлення від нового клієнта. Тоді вони відчують себе переможцями, їм хочеться продовжити «переможний» хід, але при цьому вони шкодують, що про їхні успіхи знають не всі.

«Фермери» схильні до іншої тактики. Вони уникають продажу нововведень і вважають за краще працювати з добре освоєною продукцією. Зазвичай «фермери» діють поволі й для отримання замовлень не проявляють натиску і метушні. Їхній професіоналізм виявляється в іншому — у підготовці бази на тривалий термін. Особливо велику роль вони виконують у промисловому маркетингу, оскільки володіють мистецтвом формування довготермінових відносин між продуцентом і покупцем товарів (послуг). Їхня перевага полягає в тому, що вони прагнуть глибоко вивчити типаж споживачів, іноді створюючи для себе таку базу даних, якій би здивувався сам покупець. Користь від «фермерів» багатоманітна. По-перше, замовлення, що надходять на підприємство, є передбаченими. По-друге, вони добре знають свій ринок і володіють конкурентоспроможною інформацією. Крім того, вони вміють підтримувати формальні і неформальні відносини з покупцями і надовго «прив'язати» їх до виробника продукції. У той же час мають місце і негативні моменти. У «фермерів», які довго працюють на одному й тому самому підприємстві (на одній і тій самій території, закріпленій за ними; на одному і тому ж сегменті ринку), іноді виникає проблема. Її суть полягає в тому, що такі продавці починають покладатися виключно на старих і перевірених клієнтів, уникаючи при цьому активних спроб пошуку нових. Вони звикають діяти, як заведено говорити в маркетингу, у своїй «зоні комфорту», надзвонюючи за звичними номерами, відправляючи поштової послання за звичними адресами й відвідуючи тільки добре знайомих замовників. Проблема загострюється, коли «зациклені фермери» перестають докладати будь-яких зусиль для пошуку і залучення перспективних споживачів.

Від структурного поєднання «мисливців» і «фермерів» часто залежить комерційний успіх підприємства. Якщо правильно знайдене співвідношення, то утворюється баланс, який має вирішальне значення для просування і реалізації товарів (послуг) на цільовий

ринок, а також баланс між прагненням поспішно зробити діло й рухатися далі вперед і прагненням закріпити тили, дотримуючись правила: «старий друг (покупець) кращий за нових двох».

Принципи побудови організаційної структури торговельного персоналу можуть бути різними — за товарним принципом, за територіальним принципом, за покупцями (споживачами), а іноді й за фазами процесу продажу. Щоб вибрати найефективніший підхід, на підприємстві мають урахувати ряд важливих різнорідних чинників ринкової кон'юнктури.

Особливу увагу потрібно надавати так званим «польовим» продавцям, тобто тим категоріям збувальників, які реалізують продукцію за допомогою персонального продажу, телемаркетингу, директ-мейл.

Найпростішою і найпоширенішою формою організаційної побудови «польового» торговельного персоналу є збутова структура, що функціонує за територіальним принципом. Вона дає змогу підприємству найкраще здійснювати контроль за діяльністю продавців при мінімальних витратах.

Кількість «польових» продавців не обов'язково має дорівнювати кількості територій. Територія є умовною одиницею контролю. Для кожної з одиниць (територій) установлюються завдання з просування й реалізації продукції підприємства. Потім щодо кожної з них окремо здійснюється оцінка результатів. Керівники маркетингом можуть об'єднати на одній території роботу кількох продавців.

Ухвалення рішення щодо «переділу територій» може бути спричинене різними факторами. Наприклад:

- створення нової фірми, нового представництва або нового структурного підрозділу;

- освоєння нових моделей пропозицій, унаслідок чого збільшується робоче навантаження на наявний торговельний персонал;

- реорганізація служби збуту внаслідок серйозних змін, які відбуваються або очікуються в ринковому середовищі тощо.

У табл. 5.1 представлено технологію визначення територій з просування й реалізації товарів виробничого призначення і ділових послуг умовного виробника.

Процедура визначення територій починається з аналізу типів і числа реальних і потенційних покупців (споживачів) на цільовому ринку.

На першому етапі покупців поділяють на категорії за ступенем їхньої важливості для підприємства. Найпріоритетнішим привласнюється код **АА**, потім нижчими за рейтингом є **А**, **В**, **С**,

Д. Підкреслимо, що критерії класифікації покупців та їхній статус визначаються цілями й завданнями підприємства.

При цьому замовниками, які становлять переважну частину бізнесу продуцента, можуть займатися спеціально створені для цього групи, а особливо важливими для фірми клієнтами — безпосередньо керівники вищої ланки.

У поданій таблиці надається приклад набору критеріїв, які можна використовувати для класифікації покупців. У цьому випадку перед підприємством ставиться завдання збільшення кількості й обсягів продажу.

Таблиця 5.1

**ВИЗНАЧЕННЯ РОБОЧОГО НАВАНТАЖЕННЯ
НА ОБСЛУГОВУВАНУ ТЕРИТОРІЮ УМОВНОГО ВИРОБНИКА**

1. Розподілити за категоріями всіх реальних і потенційних покупців							
Поточне охоплення	Активність конкурентів	Величина продажу (попиту)					
		велика		середня		невелика	
		Зростання:		Зростання:		Зростання:	
		високе	низьке	високе	низьке	високе	низьке
Високе	Висока	А	А	А	У	У	С
	Низька	А	У	У	С	С	Д
Низьке	Висока	А	У	У	С	С	Д
	Низька	АА	А	А	У	У	С
2. Визначити час, який приділяється контактам, і загальну кількість контактів на рік.							
Розрахувати загальний час, загальне число покупців і годин на рік на кожен тип покупця.							
4. На основі цих розрахунків визначити необхідну кількість «польових» продавців							
<p>Примітка. Градація клієнтів від АА до Д: За величиною продажу (який внесок вони роблять у загальний прибуток підприємства) За зростанням (як швидко зростає їхній попит) За охопленням (яка частка їхнього бізнесу припадає на підприємство) За активністю конкурентів</p>							
Інституційним покупцям (споживачам) служба збуту має надавати особливу увагу.							

Керуючись цим, найважливішими клієнтами (код **АА**) будуть ті, які мають у своєму розпорядженні хороші перспективи розвитку: для підприємств-споживачів — зростання виробничо-комерційної діяльності, а значить, швидке й істотне збільшення потреб у товарах або послугах; для фізичних споживачів — поліпшення добробуту. Особлива увага надається великим замовникам.

До іншої категорії споживачів (код **А**), можна зарахувати тих, хто також має хороші показники й непогані перспективи. До неї найчастіше потрапляють великі та середні замовники.

До категорії **В** зазвичай зараховують покупців з відповідними можливостями зростання попиту та збільшення їм продажу.

До категорії **С** — середні й дрібні фірми зі стійкими, але не дуже великими потребами в продукції підприємства.

До категорії **Д** — усі інші реальні й потенційні споживачі.

На другому етапі оцінюється чисельність кожного типу замовників на цільовому ринку. Як правило, продуцент має у своєму розпорядженні невелике число замовників категорій **АА** (можливо, навіть один-два), **А** і **В**. У сукупності вони складають приблизно 20 %. Решта замовників, які належать до категорій **С** і **Д**, становить більшість. Їхня чисельність коливається на рівні близько 80 % («закон Парето»).

На третьому етапі встановлюються норми для торговельного персоналу продуцента за середньою частотою контакту з кожним із типів замовників (на рік).

Потім визначаються норми за середньою тривалістю контакту для кожного типу покупців. Необхідно зазначити, що замовникам категорій **АА**, **А** і **В** рекомендується приділити більше часу. Наприклад, покупцям категорії **АА** — у середньому близько 1,5 години на тиждень на кожного, покупцям категорії **А** — 1 годину на тиждень на кожного, а замовникам категорії **В** — 0,5 години на тиждень. Проте не варто ігнорувати споживачів категорій **С** і **Д**. Дуже часто в їхньому середовищі знаходяться суб'єкти, перед якими відкриваються хороші перспективи. Дуже важливо не упустити таких покупців.

На четвертому етапі розраховується загальний час, необхідний для контакту зі всіма потенційними замовниками протягом року. Обчислення здійснюються методом прямого рахунка. Число замовників кожного типу множиться на тривалість часу, зумовленого для кожної категорії, та на кожного потенційного покупця. Потім результати підсумовуються. У результаті визначається сукупний час, необхідний для виконання завдань, поставлених перед службою збуту підприємства.

На п'ятому етапі виявляється необхідне число «польових» продавців. Для цього сукупний час, необхідний для контактів зі всіма потенційними споживачами цільового ринку, ділиться на час роботи з персонального продажу, який має у своєму розпорядженні (у середньому) один продавець. Додамо, що на практиці «польові» продавці безпосередньо на продаж витрачають близько 50 % свого робочого часу.

Приклад.

Товаровиробник має в цілому 500 споживачів (усіх типів). Сукупний час, необхідний для контактів з ними, становить 10 000 годин на рік (див. 2-й, 3-й етапи). Кожен «польовий» працівник служби збуту підприємства присвячує безпосередньо продажу близько 22 годин на тиждень чистого часу. Помноживши в середньому на 48 тижнів (за мінусом відпустки, лікарняних, свят і т. п.), у результаті отримаємо 1056 годин загального часу, призначеного на продаж на рік з розрахунку на одного продавця. Далі, розділивши 10 000 годин на 1056 годин, отримаємо 9,46. Передбачаючи можливе зростання продажу, а отже, зростання навантаження на продавців, можна припустити, що знадобиться 10 «польових» продавців, аби охопити цей ринок.

Вирішення завдання закріплення територій за конкретними продавцями має виходити з потреб територій і здібностей «польових» продавців. Зрозуміло, що не всі вони мають однаковий досвід, здібності, зв'язки, переваги або освіту. Бажано добирати їм території так, щоб забезпечити максимальне використання їхньої кваліфікації й індивідуальних здібностей, а також оптимальний рівень взаємодій з потенційними покупцями.

У сфері управління торговельним персоналом велике значення має постійна турбота керівництва про підвищення ефективності діяльності «польового» продавця. Основним стримуючим чинником підвищення цього роду ефективності є проміжки часу між візитами до споживачів. Якщо потенційні замовники розташовані близько, то продавець може зробити декілька візитів за день. Інакше продуктивний час роботи «польового» продавця зменшується.

Більшість виробників на ринку засобів виробництва і багато продуцентів товарів і послуг споживацького характеру мають свої узвичаєні території продажу послуг. Їх величина залежить від типу продукції, що реалізується, концентрації замовників, їхньої характеристики, транспортної мережі тощо. Останніми роками в розвинених країнах великою популярністю користуються комп'ютерні програми, котрі допомагають визначити оптимальні

території, на яких забезпечується мінімізація поїздок, баланс робочого навантаження і максимальний прибуток.

Зміна величини територій, закріплених за окремими «польовими» продавцями, є серйозною подією, тому що вона порушує усталені відносини торговельного персоналу із замовниками й може негативно позначитися на інших територіях. У той же час ринкові обставини часто потребують коригуючих заходів стосовно територій продажу.

У зв'язку з тим, що з багатьох типів і видів товарів і послуг ринок далеко не насичений, нормальним явищем вважаються швидко зростаючі фірми. Тому варто зупинитися на деяких проблемах, які можуть виникнути в їхній діяльності з управління «польовим» торговельним персоналом і продажем. Швидко зростаючим промисловим і посередницьким фірмам доводиться постійно перекроювати територіальні межі через зростання обсягу продажу. За таких обставин вони повинні бути гранично обережними як щодо внутрішньої політики управління торговельним персоналом, так і щодо зовнішньої політики управління збутом.

Перш ніж змінювати територіальні контури, потрібно все зважити, щоб не зіпсувати відносини зі своїми досвідченими співробітниками служби збуту, які доклали багато часу й зусиль на розроблення споживацького середовища, — створення формальних і неформальних відносин зі своїми підопічними.

Необхідно зазначити, що на практиці трапляється й інший хід розвитку подій. Паралельні служби збуту підприємства-продавця, організовані за територіальним принципом, можуть не тільки діяти на ринку декотрий час самостійно, а й активізуватися у сфері суперництва між собою аж до взаємного поглинання один другого або злиття. Ідеться про захоплення території, переманювання один у другого споживачів і навіть торговельного персоналу. Тобто може мати місце прояву жорсткої внутрішньої фірмової конкуренції між кількома підрозділами. Як і у «великій» (міжфірмовій) конкуренції, тут також перемагає сильний і кращий з точки зору комерційних результатів. Таке протиборство не тільки влаштовує керівництво деяких фірм, а й заохочується ним. Ступінь самостійності паралельних служб збуту і перспективи їхнього розвитку визначаються організаційною політикою, котра проводиться керівництвом підприємства. Не бажаючи ризикувати, адміністрація може дозволити функціонувати паралельним службам збуту до тих пір, поки не стане зрозуміло, що назріло поглинання або злиття, що подальше роз'єднування функціональної діяльності стає економічно не виправданим.

Можливо також, що в результаті поглинання клієнтури, території, переманювання фахівців та інших дій підприємства воно більш міцно, ніж структура-суперник, закріпиться на обумовленому ринку. Будучи упевненим у стійкості позицій, які займає певний підрозділ, керівництво підприємства може «провернути» не зовсім етичну операцію — запропонувати своєму потенційному конкуренту, якого залучає відповідний ринковий сегмент, частину свого бізнесу і продати йому підрозділ-«куклу». Таким маневром підприємство може досягнути декілька цілей. По-перше, непогано запрацювати на структурних «відходах» — відпрацьованому організаційному ресурсі. По-друге, вигідно позбавитися «агонізуючого» підрозділу, який програв у внутрішній фірмовій боротьбі, виставивши його як своєрідний товар у вигляді самостійного, «добре організованого», «перспективного» господарського суб'єкта. По-третє, створити великі проблеми для конкурента, який, окрім понесених витрат на придбання збиткової структури, повинен здійснити додаткові витрати на її підймання. У зв'язку з цим конкурентна активність суперника може бути припинена на досить довгий термін, протягом якого підприємство може ще більше зміцнити свої позиції на обумовленому сегменті. У результаті придбання конкурента може обернутися для нього втратою бажаного ринкового сектору.

Потрібно відзначити, що на ринку, який характеризується як такий, що зростає, виробники з різних, іноді незалежних від них причин, часто не в змозі визначити кількість і специфіку всіх своїх потенційних споживачів. У такій ситуації продуценти нерідко вдаються до агресивної політики управління збутом і торговельним персоналом. Суть *агресивної політики* полягає в нарощуванні числа продавців доти, доки прибуток, який вони приносять, не перестане виправдовувати їхнє існування. У такий спосіб на практиці перевіряється реальний потенціал ринку і межі територіального охоплення.

Побудова організаційної структури торговельного персоналу підприємства *за товарним принципом* передбачає хороше знання працівниками-продавцями своєї продукції. Цей підхід застосовується в таких випадках:

- 1) комплекс товарів і послуг, які реалізує підприємство на цільовому ринку, складний і різнорідний. Широкий асортимент товарів і послуг дає змогу виробникові запропонувати споживачам безліч різних варіантів товарних і сервісних моделей, що збільшує його підприємницьку стійкість у кризових ситуаціях;

2) продукція підприємства настільки спеціалізована в науковому, технічному чи іншому аспекті або така складна за складом, що для її просування і реалізації потрібне залучення різних фахівців і розроблення рекомендацій різних експертів. У такому випадку велику роль виконує кваліфікація й досвід продавців і допоміжного персоналу.

Таким чином, цілі й характер виробничо-комерційної діяльності виробників, особливості ринку, специфіка продукції та номенклатурно-асортиментна структура пропозицій часто змушують підприємства створювати філії, представництва й окремі збутові підрозділи. У зв'язку з цим у маркетингу стосовно до створення частково відокремлених торгово-збутових підрозділів ставляться як до нормального явища.

У той же час недостатньо продумана й налагоджена система управління може призвести до дублювання роботи. Наприклад, в один і той же день одного й того ж споживача може потурбувати відразу декілька продавців, які пропонують хоча й різні товари (послуги), але одного підприємства. Це дратує потенційних покупців і негативно позначається на їхньому ставленні до підприємства та його продукції, що, у свою чергу шкодить іміджу фірми. Крім того, розпалюється невиправдане протиборство між персоналом різних торгово-збутових підрозділів підприємства на одній території. В остаточному підсумку виходить, що підприємство зазнає додаткових витрат на організацію збуту, а ефект може бути прямо протилежним. Тому, вдаючись до управління торгово-збутовим персоналом і продажем за товарним принципом, важливо ретельно продумати всі організаційні, функціональні й психологічні аспекти.

Формування організаційної структури торговельного персоналу на основі *принципу розподілу за споживачами*, як правило, здійснюється на підприємствах, що виготовляють товари виробничого призначення або ділові послуги. Створення такого роду торгово-збутових структур передбачає цілу низку підходів. Наприклад, можна здійснити розподіл споживачів за такими критеріями:

- за галузями діяльності;
- за розміром закупівель (великі, середні, дрібні);
- за пріоритетом (особливо важливі, важливі, постійні, непостійні тощо);
- за реальними й потенційними (новими) і т. д.

Головна перевага спеціалізації торговельного персоналу за споживачами полягає в тому, що кожен продавець або окрема їхня група може набагато глибше вивчити специфічні потреби і по-

ведінку своїх замовників, налагодити з ними тісніші контакти, швидше реагувати на зміну всіх чинників, які впливають.

Недолік цього підходу полягає в тому, що до групи підопічних певного продавця можуть входити найрізноманітніші споживачі, а це, відповідно, потребує широкої творчої різноманітності в діяльності цього «польового» працівника. Ще один негативний момент проявляється в тих випадках, коли замовники, які входять до обумовленої групи, розміщені на великій території. Це примушує продавців-кураторів багато пересуватися.

Важливу роль в організації й управлінні торговельним персоналом виконує система внутрішніх фірмових взаємостосунків, а також політика залучення необхідної кількості продавців, зокрема додаткових, допоміжних, позаштатних співробітників та їхнього стимулювання.

Цілком очевидно, що у підприємства у зв'язку з цим має бути розроблена відповідна система оплати праці. Причому рівень оплати праці необхідно пов'язувати з поточними ринковими цінами на ті чи інші товари (послуги) і на фахівців відповідної кваліфікації.

Вважаючи, що ці питання можуть бути певним чином узгоджені й вирішені, акцентуємо увагу на інших обставинах. В управлінні маркетингом велике значення мають:

- формування ефективної гнучкої системи залучення, добору й навчання торговельних працівників;
- розроблення дієвих способів контролю за роботою торговельного персоналу;
- застосування адекватних методів оцінки результатів праці співробітників служби збуту, особливо тих, які належать до «польової» категорії.

В основі ефективної роботи торговельного персоналу підприємства лежить ретельний відбір здатних, перспективних співробітників. Прийом на роботу неперспективних продавців обертається для підприємства втратами за трьома основними напрямками: втратами часу, зусиль і засобів з навчання такого співробітника; втратами, понесеними підприємством унаслідок упущеного продажу, який міг би мати місце в разі вищої компетенції співробітника; прямими збитками, які несе підприємство через нездібного співробітника, котрий не виправдовує витрати на його службове утримання.

Проблема добору кадрів не була б такою актуальною, якби мала просте вирішення. Психологи й фахівці з кадрових питань у багатьох країнах витрачають величезні кошти, щоб виробити

способи виявлення хороших і поганих, перспективних і неперспективних, здібних і нездібних кандидатів.

У цьому випадку кваліфікація відіграє важливу, але не визначальну роль. Врешті-решт, новачка можна навчити, допомогти розкрити йому свій потенціал. Камінь спотикання у тому, що ті, хто займається відбором, самі не завжди знають або не до кінця усвідомлюють, які риси та їх поєднання потрібно шукати в кандидатах. Багато що керівники лише інтуїтивно уявляють, якими якостями повинен володіти хороший продавець. Здавалося б, при доборі кандидатів перевага повинна віддаватися тим, хто володіє комунікабельністю, агресивністю, енергійністю і т.п. У той же час практика показує, що багато торговельних агентів добиваються хороших результатів, будучи сором'язливими, чемними й не особливо енергійними. У середовищі удачливих продавців зустрічаються чоловіки й жінки, немолоді і молоді, високі й низькі, красиві і «так собі», котрі вміють або не вміють доладно говорити, акуратні чи неохайні. Завдання керівника полягає в тому, щоб знайти таку специфічну комбінацію характеристик, яка свідчила б про здібності й хороші перспективи кандидата освоїти мистецтво просування й реалізації товарів і послуг підприємства.

Ряд досліджень показали, що чоловіки й жінки по-різному ставляться до комерційної діяльності. Для більшості жінок-комерсантів споживачі виявляються головним джерелом виникнення відчуття задоволення своєю роботою. Чоловіки ж частіше заявляють, що споживачі — це головне джерело розчарувань їхньої діяльності! Радикально відмінні світогляди стосовно споживачів є основною причиною, котра пояснює тенденцію зростання чисельності жінок у складі торговельного персоналу багатьох компаній. Особливо явно ця тенденція помітна у сфері обслуговування.

Абсолютно очевидно, що бувають різні споживачі й різні ситуації, які можуть викликати різну реакцію у різних продавців. Тому в умовах різноманітності й невизначеності комерційної діяльності будь-яке промислово-торгівельне підприємство як споживачького, так і ділового характеру зацікавлене в тому, щоб мати такий торговельний персонал, працівники якого не вважали за тягар, а знаходили б задоволення від своєї праці й стимули до творчих проявів у спілкуванні зі споживачами.

Пошук перспективних співробітників для маркетингової системи підприємства в цілому і безпосередньо для збутових підрозділів зокрема здійснюється на основі визначених критеріїв, які попередньо розробляються керівництвом. У процесі пошуку претендентів використовуються всілякі способи.

Наприклад:

- збирання даних серед власних співробітників;
- врахування рекомендацій колег-менеджерів і знайомих підприємців;
- залучення спеціалізованих фірм із трудовлаштування;
- розміщення оголошень у пресі;
- установа контактів з випускниками навчальних закладів тощо.

Сама технологія відбору також може бути різною.

Наприклад:

- офіційні й неофіційні бесіди;
- тестування;
- короткострокові чи тривалі випробування;
- проведення ділових ігор та ін.

Зараз усе більшу популярність завойовує проведення ділових ігор. Цей спосіб на багатьох підприємствах розглядається як універсальний підхід при доборі кадрів для торговельного персоналу.

Приклад. Донецька компанія «Нові технології Плюс» постійно здійснює пошук здібних торговельних працівників, збутових агентів і комерційних консультантів, які могли б не тільки залучати нових споживачів, а й відповідати корпоративній культурі й філософії, що сформувалися на фірмі. Після попередніх відборів, що проводяться на основі бесід і тестів стосовно професійної придатності, претенденти, які залишилися, проходять головне випробування. Їм пропонується провести годинну презентацію перед співробітниками компанії. Специфіка полягає в тому, що, поперше, презентація має відображати сучасні ринкові, соціальні та культурні віяння, а по-друге, як тематичні завдання вибирають такі, котрі не мають відношення до комп'ютерів і програмного забезпечення до них, на реалізації яких спеціалізується підприємство.

Мета таких випробувань полягає не в оцінці спеціальних знань у претендентів, а набутих ними навичок і ступеня розвитку здібностей проведення презентацій, а також інших суспільно-комерційних заходів. Такі репетиції й тренінги мають багатофункціональний характер. З одного боку, співробітники компанії відчують себе причетними до формування свого колективу, а з другого — ті, кого екзамнують, отримують уявлення про характер, вимоги й інтереси своїх майбутніх товаришів по службі. Ігрові презентації іноді перетворюються у справжні шоу, які перетворюють роботу на відпочинок. Крім того, вони виявляються корисними навіть для досвідчених торговельних працівників,

оскільки допомагають їм почерпнути для себе щось нове, відкрити несподівані аргументи, які можна використовувати в роботі, виявити оригінальні підходи до процесів просування й реалізації товарів і послуг на ринку.

Стосовно співбесід також можна відзначити, що вони виконують декілька функцій. Насамперед — попередньо з'ясовується ряд питань, пов'язаних із конкретним претендентом, які цікавлять працедавця. Але при цьому паралельно зі збиранням формальної інформації в ході бесіди часто придивляються до людини, чи посміхається вона і як саме посміхається. На багатьох підприємствах дотримуються специфічної вимоги, суть якої має професійний для комерційної діяльності характер. Вона полягає в тому, що при всіх інших позитивних якостях претендента, його без жалкування відкидають, якщо в процесі спілкування він не схильний усміхатися або ж кандидат має непривабливу посмішку. Річ у тім, що в маркетинговому середовищі, особливо у сфері торгівлі та збуту, вважають за краще працювати з тими, хто з самого спочатку виглядає цілком щасливою, доброзичливо настроєною людиною. «Природна» привітність є дуже важливою в будь-якій діяльності, але особливо у сфері комерції, в якій обсяги операцій можуть обчислюватися мільйонами.

На практиці серед працедавців, на жаль, існує досить поширена думка, що для найманих на роботу претендентів як майбутніх продавців головними питаннями є ті, які стосуються форм матеріальної винагороди. Така точка зору спростовується численними дослідженнями. Дані, отримані в ході досліджень, і аналіз найпривабливіших особливостей професії продавця свідчать про те, що *методи роботи продавця та його незалежність* приваблюють людей набагато більше, ніж можливий заробіток. При цьому *незалежність* працівників, пов'язаних з продажем, виступає в числі найцінніших критеріїв вибору людьми відповідної професії. Дослідження на цю тему містять низку практичних і психологічних обґрунтувань. Вони підтверджують важливість того, що маркетингові менеджери і керівники зі збуту повинні ретельно виявляти причини, що спонукають людей пов'язувати свою трудову діяльність із професіями, орієнтованими на продаж, з урахуванням галузевої специфіки і особливостей продукції, що реалізується. Менеджерам, які займаються на підприємстві кадровим забезпеченням, управлінням маркетингом і організацією збуту, необхідно розробляти такі стратегії прийому на роботу, які відображали б зазначені бажання претендентів.

Відібрані для роботи в маркетингових підрозділах претенденти, особливо ті, хто розпочинає свою діяльність на ниві комерції в службах збуту, перш ніж приступити до своїх обов'язків, мають право пройти відповідний курс навчання. На деяких підприємствах, посилаючись на плінність кадрів торговельного персоналу, розглядають витрати на навчання як надмірність і навіть як збитки. Проте якщо навчання не здійснювати, то кваліфікація співробітників залишиться на низькому рівні або зростатиме дуже повільно. Із самого початку створюються умови низької ефективності щоденної роботи продавців. При цьому у керівництва немає морального права вимагати підвищення віддачі від їхньої функціональної діяльності та комерційних контактів. Як показує практика, плінність кадрів зростає ще більше.

Якщо керівники підприємства наймають конкретну людину як продавця і ставлять перед нею завдання: знайти вигідних покупців (споживачів) певної продукції; налагодити з ними продуктивні контакти; отримати відповідні замовлення; встановити хороші взаємозв'язки і т. д., то вони *зобов'язані* бути послідовними й *зобов'язані* співробітникові служби збуту відповідне навчання, яке, по-перше, відповідає вимогам, які пред'являються до нього, а, по-друге, після котрого він зможе виконувати роботу якщо не блискуче, то, як мінімум, нормально. Часто трапляється, що добре організоване навчання з апробацією навичок у практичних умовах може стати важливішим чинником успішної роботи, ніж наявність певних особистих якостей. У сфері управління й реалізації маркетингу, звичайно, вигідніше зазнавати витрат на організацію навчання торгово-збутового персоналу, ніж на пошук і залучення продавців-самородків.

Завданнями навчання є:

1. Ознайомлення нового співробітника служби збуту з підприємством. Це перша частина навчального курсу. Вона може бути присвячена вивченню історії підприємства, корпоративної філософії, культури, політики, його цілям, завданням, організаційній структурі та прийнятій на ньому системі управління. Характеризуються її керівники, фінансова система, структура виробничих потужностей та їхній потенціал, продукція — асортимент, основні товари або послуги, склад і принципи модуляції комплексних пропозицій і т. д. Розкривається також частина інформації про динаміку обсягів збуту й основні чинники, які на це впливають.

2. Знайомство з номенклатурою продукції, що випускається.

3. Вивчення технології виробництва продукції підприємства. Розглядаються й обговорюються сильні та слабкі сторони продукції підприємства і його конкурентів.

4. Отримання знань про особливості споживацького й конкурентного середовища. Даються характеристики різних типів замовників на продукцію підприємства. Розглядаються їхні потреби, купівельні мотиви, споживацькі очікування і ступінь їхньої обґрунтованості, форми поведінки й механізми ухвалення рішень. Пояснюються концептуальні установки підприємства, його стратегій на галузевому, територіальному і цільовому ринках стосовно продукції, цін, якості, а також стосовно споживачів і конкурентів. Наводяться приклади тактичних дій залежно від ситуацій, що складаються. Вивчаються наявні і можливі конкуренти, способи боротьби з ними, отримання про них необхідної інформації та здійснення дезінформації суперників.

5. Навчання торговельного персоналу мистецтву просування й реалізації товарів і послуг підприємства, вмінню підтримувати взаємостосунки зі споживачами. Даються знання щодо розроблення і здійснення ефективних торговельних презентацій. Освоюються технології підготовки та проведення переговорів. Проводяться ділові ігри з пошуку переконливих аргументів на користь кожного виду товару, послуги, окремих елементів комплексних моделей пропозицій. Формуються навички подолання заперечень з боку споживачів. Висвітлюються методи пошуку компромісів та оптимізації рішень.

6. Ознайомлення співробітників збутових підрозділів з особливостями їхньої роботи й пов'язаними з нею обов'язками. Розглядаються, наприклад, питання, як ефективно розподілити час і зусилля на роботу з активними і пасивними споживачами, як користуватися службовим приладдям, устаткуванням, грошовими сумами, що виділяються, як складати звіти, розробляти раціональні маршрути пересування збутових агентів і канали руху товару тощо.

У процесі навчання можуть розв'язуватися найбільш «екзотичні» завдання. Наприклад, французький маркетолог Ж. Кроман вважає, що одним із перших уроків програми навчання торговельного персоналу має бути навчання техніці рукостискання. Посилаючись на свій досвід, він запевняє, що та енергія й той настрій, які продавець передає потенційному покупцеві при рукостисканні, можуть зіграти вирішальну роль. Правила ділового етикету, справді, дуже важливі, їх треба знати, особливо тим, кому належать переговори із зарубіжними партнерами. Річ у тім, що традиції й норми поведінки

серед підприємців далекосхідних країн, арабського світу, Європи, Північної та Південної Америки істотно відрізняються. Часто, не відаючи того, можна образити покупця якимось жестом або словом і цим зрвати цілком вигідну для обох сторін операцію.

Неабияке значення мають традиції підприємства, які зобов'язують співробітників збутових підрозділів допомагати один одному. На практиці добре себе зарекомендувала така форма взаємодопомоги, як *наставництво*. Дуже добре, коли новий співробітник працює в парі з досвідченим професіоналом. Вони можуть разом розробляти плани заходів, обговорювати виниклі ситуації, відвідувати споживачів, вести переговори. Продавець, який розпочинає свою кар'єру, отримує можливість спостерігати за «профі», котрий допоможе порадою, покаже, «як це робиться», пояснить, «що таке добре і що таке погано». Напарники часто прив'язуються один до одного і продовжують спілкуватися в неофіційній обстановці. Варто зазначити, що програма наставництва в межах управління торговельним персоналом допомагає розв'язати класичну проблему внутрішніх фірмових стосунків: проблему взаємостосунків старих і молодих співробітників.

Програма наставництва, сполучаючи плюси й мінуси обох сторін, дає змогу отримати добрий результат. Вона змушує напарників розглядати один одного як цікавих осіб і здібних працівників. Наставник володіє досвідом, у нього є чому повчитися. Водночас стажист може привнести в команду ентузіазм, свіжий, несподіваний погляд на ситуацію, оригінальні думки. Крім того, молоді люди краще знайомі з електронною технікою та комп'ютерними технологіями, тому можуть надати своїм наставникам допомогу в освоєнні технічних новин. Старший же напарник може не тільки навчити молодшого премудростям продажу, але й за допомогою своєрідного корпоративного фольклору, який складається з різних історій, прикладів і легенд, пробудити пошану до свого підприємства та його діяльності, передати дух колективізму, створити доброзичливу атмосферу. Цей психологічний аспект має важливе значення в підприємстві.

Далекоглядні керівники небезпідставно вважають, що ставлення споживачів до підприємства багато в чому залежить від настрою торговельного персоналу. Тому на підприємствах, де дорожать своїми співробітниками, у межах проведення внутрішнього маркетингу розробляють системи підтримки й стимулювання торговельного та допоміжного персоналу за високу продуктивність і хорошу якість роботи. Керівники періодично перевіряють ступінь задоволеності співробітників своєю функціональною діяльністю і внутрішніми фірмовими відносинами.

Наприклад, агентство телемаркетингових послуг «RMH», добре відоме в США, користується кіно- й театральною тематикою для стимуляції творчого потенціалу та оптимізму свого персоналу. Кращим присуджується свій «Оскар», ставляться п'єси власного написання, організовуються шоу. Як стверджує керівництво компанії, подібний забавний і незвичайний фірмовий стиль допомагає утримувати співробітників у формі і привертає додатковий інтерес з боку споживачів. Ці слова переконливо підтверджуються дуже високими показниками. Відповідно до звітів компанії, така програма окупується щорічно 50 %-м зростанням бізнесу.

Професійна віддача співробітників і ступінь задоволення відносинами всередині фірми значно підвищується, якщо підприємство надає їм допомогу не тільки в творчому розвитку, а й у вирішенні життєвих проблем. Одним зі способів поєднання виробничих і особистих інтересів є розроблення й організація діяльності за гнучкими графіками роботи. Інший спосіб надання професійної й людської уваги полягає у виїзді деяких менеджерів на місця разом із торговельними працівниками, але не з метою проконтролювати їхню діяльність, а щоб допомогти їм у виконанні доручених завдань. Співробітники, побачивши таку турботу, швидше за все, намагатимуться докласти всіх зусиль до виконання своїх обов'язків у тій формі, яка потрібна підприємству.

На деяких підприємствах вважають, що кращим способом стимулювання працівників є створення їм умов для додаткового приробітку (якщо така можливість існує).

Так, деякі транспортні компанії дозволяють водіям рівночасно з виконанням своїх корпоративних обов'язків здійснювати й особисте обслуговування. Виходячи на маршрут, багато водіїв отримують спеціальний документ (посвідчення, візитну картку), який дає їм повноваження самостійно приймати замовлення. Це приносить водіям додатковий прибуток.

Загальновизнано, що «золотим ключиком» до досягнення цілей і виконання завдань є організація системи заохочень, підтримка індивідуальних зусиль і видача грошових винагород. Торговельний персонал необхідно заохочувати (морально) і стимулювати (матеріально), спонукаючи їх діяти в ім'я певних колективних досягнень, інакше процеси найму, відбору і навчання працівників не матимуть сенсу.

Керівництву організації необхідно стосовно кожного співробітника, підрозділу й у цілому підприємства визначити систему цілей і завдань, ступінь досягнення та якість вирішення яких використовувати у формі критеріїв для додаткових (понад зарплату) стимулів.

Приклад. «Bank One», що входить до десятка найбільших компаній США і спеціалізується на наданні фінансових послуг, визначив ключовим показником оцінки роботи своїх співробітників *рівень обслуговування клієнтів*. Щоб підвищити відповідальність персоналу за роботу й управляти їхньою професійною зацікавленістю, банк установлює розмір виплат (оклад, ставка + надбавки, заохочення, винагороди) залежно від того, як клієнти оцінюють роботу філіалів. Для цього введено рейтингову систему. Чим вищий рейтинг філіалу, підрозділу, що контактує з клієнтами, тим більшу платню отримують його співробітники. Керівництво «Bank One» відмовилося від схеми «однакова оплата за однакову роботу», вважаючи ефективнішою іншу схему — «однакова оплата за однакові результати», і не помилилося. Йому вдалося зосередити увагу всіх філіалів, що служать, і підрозділів фінансової структури на повнішому задоволенні побажань клієнтів. Мало того, вдалося створити атмосферу змагання. Співробітники прагнуть не просто підвищити рівень обслуговування й задовольнити бажання клієнтів, але навіть передбачити ці бажання.

Досить цікавий досвід заохочень компанії «IBM». У цій компанії задоволеність клієнта розглядається як дзеркало роботи служби сервісу, бо клієнт — єдиний, хто може дати їй оцінку об'єктивно. Таким чином, визнається необхідність у систематичному опитуванні клієнтів, для чого використовуються всілякі канали зв'язку, щоб забезпечити клієнтам оперативні контакти зі службою сервісу компанії. Щоб бути упевненою в наявності відповідних контактів, «IBM» як усередині компанії, так і поза її межами щомісячно перевіряє, якою мірою задовольняються потреби споживачів. За наслідками цих перевірок визначаються частки заохочувальних виплат не тільки персоналу, а й керівникам середнього та вищого рангів. Кожних 90 днів заново оцінюється ставлення до справи з боку службовців; ведеться облік думок, які висловлюють працівники компанії про те, як забезпечується обслуговування клієнтів, здійснюється низка інших заходів.

Необхідно підкреслити, що, використовуючи систему заохочень і винагород, дуже важливо дотримуватися чесності відносно намічених індивідуальних планів і реальних результатів. Інакше може виникнути зворотна реакція — недовіра до керівництва, ігнорування проголошуваних принципів корпоративної культури і т. п. Кожен працівник повинен розуміти, від чого залежить і з чого складається його грошове заохочення, а також якою мірою його особисте виконання узгоджується з системою цільових установок підприємства. Якщо виникли відхилення або навіть протидії (усвідомлені, неусвідомлені), то слід ретельно проаналізувати їхні причини, оскільки несприятлива ситуація може виникнути не тільки через недбайливість або зловмисність, але й через

незалежні від працівника обставини. Ефективність будь-якої системи стимулювання залежить від того, наскільки виключена можливість винагороди недисциплінованих службовців.

Усі форми стимулювання персоналу маркетингових (збутових) підрозділів можна згрупувати в чотири блоки (рис. 5.12).



Рис. 5.12. Форми стимулювання менеджменту й персоналу в маркетингових (збутових) системах підприємств

Основна матеріальна винагорода розглядається як базисна для підприємств, незалежно від умов і характеру їх виробничо-комерційної діяльності. Цей блок включає два рівні й угруповання спеціального призначення.

Перший рівень — оклади (платня або ставка заробітної платні). Зазвичай їх величина складає від 40 до 70 % загального розміру винагороди певного працівника маркетингової системи.

Другий рівень — надбавки, доплати, додаткові виплати, премії, комісійна винагорода для співробітників маркетингових підрозділів, працівників. У сукупності їх величина може досягати близько 60 % загальних виплат.

Окремо в цьому блоці виділяється угруповання «спецназу», тобто інструментарій стимулювання спеціального призначення. Сюди зараховують різні форми участі в прибутках, а також опціони, що є особливими способами стимулювання, які використовують не всі підприємства й не для всіх співробітників, а лише для тих, у кому особливо зацікавлені. В основному до таких радикальних засобів удаються стосовно керівних працівників, винахідників або фахівців-новаторів.

Компенсації. Це специфічний набір інструментів стимулювання комерційних працівників підприємств, які використовуються, як правило, на великих підприємствах, які мають зарубіжні представництва та/або підтримують міжнародні господарські зв'язки. Найчастіше компенсації надаються при закордонних посадових призначеннях і тривалих відрядженнях.

Вони є головною відмітною ознакою системи винагород у міжнародному середовищі від так званого «домашнього». Підприємства компенсують своїм співробітникам реальні й передбачувані витрати, пов'язані з тривалими відрядженнями (транспорт, наймання приміщень, харчування та ін.), а також надають спеціальні виплати і пільги, наприклад, з навчання дітей, проведення свят, відпусток тощо.

Нематеріальне стимулювання. До цього блоку відносять «класичні» та специфічні форми стимулювання працівників, що не передбачають матеріальної винагороди.

До першої групи (класичні форми) включають подяки, нагороди, заохочення, переведення на більш престижну роботу, строкове просування та ін.

До другої (специфічні форми) — ігри, конкурси, програми загального й спеціального навчання тощо.

Змішане стимулювання. Сюди відносять способи, що передбачають використання комбінованих (матеріальних і нема-

теріальних) форм. Стимулятори такого роду розглядаються як доповнення до основної винагороди і компенсацій. Це можуть бути всілякі призи, подарунки, пенсійні й страхові програми і т. д.

Різні каталізатори посилення позитивних мотивацій і виникнення ентузіазму у співробітників підприємств сприяють до того ж розвитку лояльності працівників у сьогоденні й збільшенню тривалості активної діяльності в майбутньому.

Теорія і практика менеджменту та маркетингу сходяться на тому, що система оплати й стимулювання праці найбільш безпосередньо впливає на конкурентні переваги підприємства будь-якої професійної орієнтації. Причому цей вплив часто є визначальним не тільки за локальними напрямками діяльності, а й на корпоративному рівні.

У маркетингу роль системи стимулювання є настільки важливою, що багато кому здається, ніби саме на ній усе й тримається, а рівень, що надається споживачам обслуговування, є лише вираженням ступеня задоволеності працівників або страху втратити те, що може бути їм надано.

На багатьох підприємствах стимулювання і заохочення торговельних агентів (продавців) перебуває в центрі уваги. Деякі з них є справжніми віртуозами у своїй справі, укладаючи угод (здійснюючи продаж) у 5—10 разів більше від «середньої корпоративної норми». Підприємства повинні шукати, навчати, виховувати й дорожити подібними кадрами. Такі агенти (продавці) заслуговують відповідної їх здібностям оплати, яка може перевищувати заробітчанство інших у декілька разів.

При наймі та оплаті праці керуватися слід не тим, скільки в середньому може «коштувати» торговельний агент, а його персональною цінністю щодо кількості й обсягів продажу. При будь-якому аналізі хороші, але дорогі торговельні агенти обходяться дешевше, ніж посередні. Ті підприємства, які намагаються заощадити і мало платять працівникам своїх маркетингових і торгово-збутових підрозділів, найчастіше зазнають більш високих витрат з підготовки та здійснення продажу, а також у зв'язку з їхньою кількістю й обсягами. Причина полягає в тому, що посередні торгово-збутові працівники реалізують менше продукції, ніж це можливо. Крім того, термін їхньої служби зазвичай невеликий, оскільки вони незабаром або йдуть самі, або їх звільняють. Після цього підприємству знову доводиться шукати й відбирати нових службовців, навчати їх, «приживати» до місця (ділянки, території) роботи і т. д. У цей час падає збут, страждає виробництво, можуть бути упущені доходи, але, що головне —

покупці й утрачена частина цільового ринку. Усіх цих неприємностей можна уникнути, якщо підприємство володіє кваліфікованим маркетинговим і торгово-збутовим персоналом, стежить за тим, щоб робота фахівців відповідної системи оплачувалася, поперше, не менше за роботу співробітників інших структурних підрозділів підприємства, а по-друге, не менше за те, що вони залучують.

Взагалі проблематика мотивацій і стимулювання є дуже складною ділянкою менеджменту, особливо стосовно торгово-збутового персоналу та працівників інших маркетингових напрямів. Обумовлене коло питань багато років є предметом серйозних досліджень. У теорії менеджменту торговельного персоналу (маркетингового менеджменту) розроблено ряд концептуальних положень, які можуть знайти практичне застосування в мотивації працівників відповідних служб і підрозділів. Ці положення зумовлюють узагальнені **висновки**, суть яких полягає в такому.

Після того, як якась потреба задоволена, вона вже не може служити спонукальним мотивом.

Різним людям властиві різні потреби й цінності.

Підвищення ступеня відповідальності, рівня кваліфікації, суспільне визнання досягнутих результатів і забезпечення відповідних матеріальних стимулів сприяє підвищенню мотивації у більшості працівників.

У людей, як правило, з'являється мотивація, якщо вони вірять у те, що їхні зусилля принесуть необхідні результати, ці результати будуть нагороджені, а форма і спосіб винагороди становлять для них певну цінність і значущість.

Усунення «антистимулів» (наприклад, виявлення несправедливості або неухважне ставлення з боку керівництва) підвищує рівень мотивації.

Існує взаємозв'язок між цілями керівників маркетингових і торгово-збутових підрозділів (які визначаються їхньою важливістю для підприємства і багато в чому визначають продуктивність управлінської праці) та відповідними цільовими установками (і продуктивністю праці) їхніх підлеглих.

Усе це зумовлює вимоги до управлінського процесу. Маркетингові менеджери незалежно від службового рівня повинні:

— знати, що становить цінність для кожного з підлеглих і до чого прагнуть ті чи інші працівники (тобто виявити їхні нереалізовані потреби);

— прагнути підвищити відповідальність своїх підлеглих за доручену їм справу;

— розуміти, що навчання може підвищити мотивацію, а також здатність бачити зв'язок між докладеними зусиллями й досягнутими результатами;

— ставити перед своїми підлеглими реальні й разом з тим досить серйозні цілі;

— пов'язувати міру винагороди з досягнутими показниками роботи своїх підлеглих;

— розуміти, що велику роль може відігравати не тільки матеріальна винагорода, а й моральне заохочення (наприклад, похвала, співчуття, розуміння).

Хорошою ілюстративною підмогою для маркетингових менеджерів є модель мотивації торговельного персоналу, розроблена американськими ученими Черчиллем, Фордом та Уолкером. Ця модель передбачає, що мотивація як явище має циклічний характер. Чим сильнішою є мотивація продавця, тим більше він докладает зусиль, що спричинює підвищення продуктивності праці. Чим більш продуктивною є праця, тим вищу винагороду й задоволення від виконуваної роботи вона забезпечує продавцеві. Цикл завершується новим ступенем задоволеності, що перевершує попередню, яка зумовлює формування мотиваційного комплексу на відповідному — вищому — рівні (рис. 5.13).

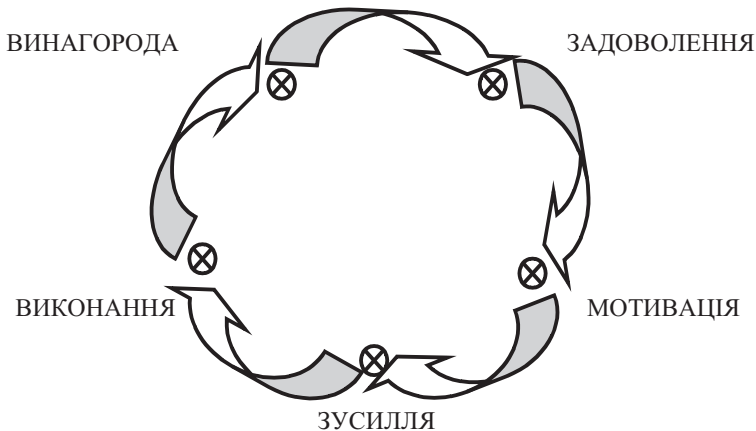


Рис. 5.13. Цикл мотивацій торговельного персоналу за концепцією Черчилля, Форда та Уолкера

Практичні висновки, якими можуть керуватися у своїй діяльності маркетингові менеджери, можна звести до двох основоположних узагальнень:

1) керівники, які відповідають за продаж, повинні переконати своїх підлеглих у тому, що результати їхньої роботи в остаточному підсумку залежать від зусиль і майстерності;

2) працюючи старанніше або освоївши відповідні секрети роботи продавця, вони зможуть збільшувати продаж продукції підприємства.

На багатьох підприємствах вважається, що мотивації співробітників залежать в основному від особливостей системи оплати в певній організації. Проте в теорії менеджменту відомо, що не всі люди однаковою мірою мотивуються грошима. Із цього приводу неодноразово проводилися різноманітні дослідження. З'ясувалося, що існує п'ять типів торгово-збутових працівників, кожний з яких визначається власною структурою цілей:

1) *Жертви звички*. Вони прагнуть підтримувати свій рівень життя, заробляючи цілком визначену й достатню, на їхній погляд, суму грошей.

2) *Ті, хто вдовольняється малим*. Ці бажають працювати на рівні, достатньому лише для того, щоб не втратити роботу.

3) *Прихильники компромісу*. Такі розподіляють час між роботою і відпочинком, виходячи з власних уявлень і особливостей своєї особи. Змінити ці уявлення і, відповідно, співвідношення праці й відпочинку, як показує практика, не здатна навіть перспектива заробити більше грошей.

4) *Цілеспрямовані*. Торгово-збутовим працівникам такого типу дуже подобається, коли їхні досягнення помічені й визнані керівництвом. При цьому гроші для них служать лише одним із проявів визнання їхніх заслуг.

5) *Орієнтовані на гроші*. Продавці такого типу ставлять собі за мету заробити якомога більше грошей. Заради цього вони здатні принести в жертву: вільний час; взаємостосунки з товаришами по службі, друзями і в сім'ї; власне здоров'я. Таке меркантильне прагнення не можна характеризувати однозначно. Разом з багатьма недоліками в ньому є й переваги, які можна вміло використовувати в корпоративних інтересах.

Ґрунтуючись на представленій структуризації, маркетинговим менеджерам, перш ніж формувати/розвивати систему заохочення своїх підлеглих, потрібно спробувати заздалегідь класифікувати працівників, пов'язаних з продажем.

У тому разі, коли у складі торгово-збутового персоналу підприємства переважають «жертви звички», ті, хто «вдовольняються

малим» і «прихильники компромісу», створення умов для отримання лише додаткових грошових винагород, імовірно, не принесе відповідних результатів.

Якщо ж серед торговельного персоналу більшу частину працівників можна характеризувати як «цілеспрямовані» й «орієнтовані на гроші», то розширення для них можливостей отримувати додаткові грошові винагороди може обернутися підвищенням рівня мотивацій і продуктивності праці, що, зрештою, дасть адекватний ефект в організації та здійсненні комерційних процесів.

Необхідно звернути увагу на ще один важливий у сучасних умовах аспект управління торговельним персоналом. Усе більшого поширення серед засобів підвищення продуктивності праці торговельного персоналу набуває автоматизація продажу. На багатьох підприємствах керівники, які відповідають за організацію просування та збуту, велику увагу звертають на «екіпіровку» своїх продавців, особливо торговельних агентів. У розвинених країнах «польові» представники компаній забезпечуються переносним комп'ютером, принтером, ксероксом, мобільним телефоном, програмним забезпеченням і т. п. Усе це обходиться дорого, але прогресивний досвід свідчить, що витрати на технічне оснащення активної частини комерційного апарату швидко окупаються. Наприклад, компанія «Hewlett Packard» надала в розпорядження й навчила користуванню переліченими засобами частину своїх агентів. Незабаром з'ясувалося, що продуктивність їхньої праці відразу підскочила на 30 % порівняно з тими агентами, які не користувалися таким устаткуванням.

Гідна «екіпіровка» окупається й з іншого боку, можливо, навіть швидшими темпами. Деякі підприємства, забезпечивши своїх «польових» представників усім необхідним, уже не бачать потреби в утриманні офісів для торговельних агентів. Це та сама компанія «Hewlett Packard», не менш відома фірма «Компак» та багато інших. Представники таких «просунутих» організацій працюють вдома і не їздять щодня у свої відділи чи кабінети. Завдяки цьому компанії значно скорочують витрати на оренду приміщень, їхнє опалювання, електроенергію тощо. Водночас торговельні співробітники підприємств отримують додатковий час для продуктивної роботи.

Автоматизація продажу вигідна і ще ось із якого боку. Коли в середньому один керівник може контролювати 10—12 торговельних співробітників, то завдяки повноцінному технічному й програмному забезпеченню «польової» категорії торговельного персоналу, кожен управлінець здатний ефективно управляти від

25 до 40 зовнішніми представниками підприємства. Це означає, що потреба в таких начальниках зменшується в 2—4 рази зі всіма наслідками, що випливають із цього (зокрема, економія на зарплаті, офісах; скорочення ієрархічної структури управління; підвищення оперативності керівництва; узгодженість дій з агентами та допоміжним персоналом на більшій території і т. д.).

На завершення, важливо ще раз акцентувати увагу на тому, що управлінський, торговельний і допоміжний персонал на всіх рівнях організаційної системи має нести відповідальність не тільки за виконання своєї роботи, але й відповідною мірою за реалізацію корпоративної філософії, культури, плану та політики (комплексу стратегій) компанії. Вони повинні знати, що від цього залежать як перспективи їхнього підприємства, так і величина індивідуального заробітку.

5.5. Ділова етика в маркетинговому управлінні

Розгляд теми етики в управлінні маркетингом доречно почати зі складного неоднозначного питання, яке поставив ще стародавній філософ Піттак (VII—VI ст. до н. е.). Його суть — «**Важко бути людині хорошою?**» — наступні століття турбувала багатьох. Яке слово в цьому питанні ключове? На чому необхідно робити смисловий акцент? Відповідь має чотири варіанти:

Важко людині бути хорошим?

Важко **людині** бути хорошим?

Важко людині **бути** хорошим?

Важко людині бути **хорошим**?

Якщо вважати кожну інтерпретацію фрази за вираження оригінального підходу, то в галузі маркетингу актуальним є кожен підхід окремо й одночасно всі підходи, разом узяті.

Етика була об'єктом вивчення й повчання багатьох філософів і практиків, про що свідчить велика кількість її інтерпретацій, які виникають у різних народів і в різні епохи. Разом з тим кращим етичним орієнтиром у всі часи вважалося «**Золоте правило**», загальне для більшості релігій. Вони наказують поводитися *по відношенню до інших так, як ми хотіли б, щоб вони ставилися до нас*.

З величезної кількості дефініцій, що відображають різні уявлення про етику у царині підприємництва, найточнішим визначенням з позицій маркетингу й менеджменту є поняття, надане А. Сеном у книзі «Про етику й економіку»: «**Етика бізнесу** — ділова етика, що базується на чесності, відвертості, вірності даному

слову, здатності ефективно функціонувати на ринку відповідно до чинного законодавства, установлених правил і традицій». Воно відповідає сучасним переконанням і висвітлює основні моменти цього абстрактного і в той же час досить реального поняття.

Потрібно сказати, що необхідність дотримуватися ділової етики в маркетингу схвалюється всіма, але що стосується її змісту, то багато питань вважаються дискусійними, зокрема:

✓ Чи можна фірмі купувати товари і послуги конкурентів, щоб потім їх проаналізувати й скопіювати?

✓ Чи припустимо міжнародній компанії пропонувати хабарі урядовцям, від яких багато що залежить, якщо так чинять її конкуренти і якщо ці урядовці штучно створюють дефіцит, послаблюючи економіку власної країни або регіону, усвідомлено чи неусвідомлено обмежуючи корпоративне співтовариство й збіднюючи власне населення?

✓ Чи має право рекламодавець просувати на ринок товари і послуги, представляючи їх як нові продукти, якщо в них були внесені лише незначні зміни?

✓ Чи можна роздувати ціни на продукцію, що в кілька разів перевищують усі витрати на її виробництво і просування, якщо товари або послуги «в дефіциті» і мають великий попит?

✓ А якою повинна бути етика стосовно конкурентів? Наприклад, всесвітньо відомі маркетингологи Е. Райс і Дж. Траут згодні з тим, що «чинник моралі може виявитися вирішальним», і у зв'язку з цим пропонують «аморальні» дії — «потрібно зруйнувати мораль опонента, випустити з того бойовий дух». Чи мають вони рацію?

Ці та безліч інших питань не мають однозначної відповіді. Не тільки кожна людина, але й будь-який суб'єкт господарювання, визначаючи свою культуру поведінки, керуються власною системою цінностей. У зв'язку з цим, ще й досі не сформульовано простої, але, що головне, *загальноприйнятої* дефініції про те, що становить собою неетична практика маркетингу.

У той же час такі спроби здійснюються. Розробляються етичні кодекси поведінки в бізнесі, формуються системи суспільних цінностей у підприємстві. Деякі напрями вже набули виразних контурів, при цьому основним завданням ставляться інтереси споживачів. Таким чином, реакція основного елемента — споживача, який є об'єктом маркетингу, стає критерієм оцінки етичності поведінки господарських суб'єктів і ділових осіб на ринку товарів і послуг.

Поняття етичності поведінки господарських суб'єктів і реакції споживачів потрібно співвідносити з так званим «людським чин-

ником». У зв'язку з цим президент швейцарсько-російського ділового клубу Рой Домарі звертає увагу на те, що: «Компанії як організації не мають ні совісті, ні моралі. Ці люди, котрі працюють у них, вносять елемент етики в діяльність фірм, а дія етики охоплює значно ширшу сферу, ніж існуючі юридичні обмеження».

Репутація підприємства формується й перетворюється на основі ряду прикладів певної поведінки його працівників. Характер поведінки демонструється й оцінюється, як правило, за такими основними **напрямами**:

- стосовно власності компанії, її партнерів і суміжників по альянсу;

- за реакцією при зіткненні різних інтересів;

- за поведінкою при встановленні міжфірмових ділових зв'язків;

- у процесі взаємостосунків з державними організаціями;

- стосовно некомерційних суспільних установ;

- у взаємостосунках зі споживачами й посередниками;

- за реакцією на конкурентів і їхньою діяльністю;

- за поведінкою в умовах нестандартних, надзвичайних і делікатних ситуацій (найпоширеніший приклад: що робити, коли перед певним працівником компанії виникає проблема вибору — оповістити або приховати факт порушення співробітниками правил і норм на внутрішньому фірмовому, міжгосподарському або законодавчому рівні).

Для керівників будь-якого рангу і будь-якої організації дуже важливо сполучати свій світогляд і свої дії з системою етичних установок, прийнятих на мікрорівні та в зовнішньому середовищі. Їм постійно необхідно ухвалювати ті чи інші рішення, які відповідно до причинно-наслідкової залежності впливають на розвиток подальших подій, на взаємостосунки співробітників, на внутрішню колективну й громадську думку. Управлінці зобов'язані, а в багатьох випадках змушені у той чи інший спосіб зважати на оцінки колег і навіть деяких підлеглих з приводу ухвалених рішень або поведінки. Вони повинні розуміти, які можуть бути наслідки цих рішень або поведінки. Як проявляються взаємозв'язки такого роду, залежить від того, який морально-етичний клімат склався в соціумі (суспільстві та його складових групах) і на конкретному підприємстві.

Проте не тільки керівникам, а й фахівцям, виконавцям необхідно підтримувати тривалі, взаємовигідні, всебічні стосунки з працедавцями, клієнтами, постачальниками, кредиторами, представниками держструктур і багатьма іншими суб'єктами.

Нерідко такі стосунки формуються й розвиваються в обстановці протидії інтересів. У зв'язку з цим теорія і практика давно виробили єдино правильний, але якого не всі дотримуються, кодекс. Його суть зводиться до простої, але ефективної в стратегічному плані формули — *уникати наміру відплачувати злом за зло*.

Наявний досвід, форми, тенденції та закономірності прояву й розвитку ділової етики дали змогу виділити три основні принципи її вираження:

- 1) принцип справедливості;
- 2) принцип права;
- 3) принцип утилітаризму (практицизму).

Перший принцип ґрунтується на поняттях порядності й чесності. Основний проблемний момент, пов'язаний з ним, полягає у тому, що ті, хто хоче ним скористатися, повинні заздалегідь визначитися, як (на чому, за якими критеріями) обґрунтовувати діяльність (поведінку), пов'язану з реалізацією наявних можливостей: за потребами; за здібностями; за внеском або за комплексним підходом, який, незважаючи на гнучкість, здатний породити найбільшу кількість проблем.

Другий принцип базується на пошані й непорушності прав кожної особи і спільноти. Відповідно до нього, будь-яке порушення або ігнорування прав треба розглядати як етичне порушення. Баланс або дисбаланс при використанні цього принципу на практиці досягається за рахунок того, що реалізація кожного права супроводжується виконанням/невиконанням відповідних службово-етичних зобов'язань — обов'язку, відповідальності, професійних обов'язків тощо.

В етиці, заснованій на правовій концепції, часто зустрічаються важко вирішувані колізії. Одна їх група породжується суперечностями між правами особи, особливо при розподілі недостатніх ресурсів (матеріальних, грошових, тимчасових). Інша група колізій виникає через незгоду суспільства в деяких випадках з правами якогось індивідуума чи окремого колективу.

Третій принцип, що відображає утилітаризм (практицизм), передбачає, що в процесі ухвалення рішень або в поведінці потрібно орієнтуватися на співвідношення витрат і прибутку. Люди, схильні до цього принципу, визначають витрати, так само як і прибуток, за кожним фактом професійної діяльності і в будь-якій ситуації. Утилітаристи, як правило, відстоюють ті рішення й намагаються здійснити ті дії, які призводять або до найбільшого прибутку, або дозволяють максимально заощадити.

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

1) етика філантропії, яка встановлює залежність між добром і результатами, до яких воно призводить. Цей напрям спонукає підприємницьке середовище до доброї діяльності. У корпоративному співтоваристві етика філантропії (*філантропічна етика*) дуже часто є основою публік рілейшнз;

2) етика справедливості, що декларує рівність і справедливість не тільки між співробітниками однієї організації, а й між підприємцями, суб'єктами господарювання, органами державного (муниципального) управління;

3) етика особистої автономії, в якій основним моральним постулатом вважається дотримання прав інших суб'єктів — клієнтів, союзників по альянсу, постачальників, посередників і навіть конкурентів.

Інтерес до ділової етики пояснюється тим, що, незважаючи на абстрактну природу, вона лежить в основі практично всіх проявів у сфері виробничих, маркетингових, комерційних та інших відносин і зв'язків соціально-економічного характеру.

У багатьох країнах робляться спроби зафіксувати й обґрунтувати етичні норми в певних зведеннях і кодексах, використовуючи їх як засоби позитивного регулювання підприємницької, у тому числі й маркетингової діяльності.

Одним з показових зразків є етичний кодекс, розроблений американською маркетинговою асоціацією (АМА), який служить авторитетним орієнтиром при визначенні етичності поведінки. Суть його коротко формулюється таким чином: «Ті, хто займаються маркетингом, повинні дотримуватися й стимулювати порядність, честь і гідність маркетингової діяльності, демонструючи чесність у взаємостосунках зі споживачами, клієнтами, працівниками, постачальниками, дистриб'юторами та громадськістю». Цей кодекс висвітлює, який характер повинен надаватися професійним обов'язкам стосовно кожного компонента маркетингового комплексу.

З приводу якості та функціональних властивостей товарів і послуг указується на те, що компанії повинні забезпечити споживачам і клієнтам безпеку, повідомляти про *будь-які* пов'язані з ними *ризики* і *виявляти всі чинники*, здатні змінити характеристики продукції, що реалізується.

З приводу реклами в кодексі АМА акцентується увага на тому, що компаніям необхідно уникати помилкових і таких, що вводять в оману повідомлень, відкидати тактику нав'язування збуту й відмовлятися від маніпулювання споживачами з метою спонукати їх до покупки.

Стосовно організації процесів розподілу кодекс відзначає, що постачальники не повинні примушувати посередників брати ті товари, котрі вони не бажають, і створювати штучний дефіцит з метою роздування цін.

З питань ціноутворення в кодексі зазначається, що компанії не повинні встановлювати фіксовані або «грабіжницькі» (дуже абстрактне визначення) ціни й зобов'язані повністю розкривати всі ціни, пов'язані з покупкою, включаючи обслуговування, установку й доставку.

Окрім перелічених вище аспектів кодекс АМА передбачає додаткові гарантії прав споживачів. У ньому компаніям рекомендується не тільки уважно розглядати кожен випадок, пов'язаний з виникненням скарг і претензій з боку споживачів, а й шукати способи їхнього вирішення справедливим чином.

Не менше прогресивних досягнень у процесі розвитку маркетингової етики відмічається в європейських країнах. Так, наприклад, у сфері просування товарів і послуг на ринку деякі форми прямого маркетингу — звернення до потенційних споживачів поштою, контакти з абонентами за допомогою телемаркетингу, зокрема банківське обслуговування, за телефоном регулюються Директивою Європейської комісії, яка набула чинності в 1994 році. Ключові положення цієї Директиви відображають таке:

- постачальник не має права наполягати на попередоплаті;
- споживач має право на отримання повної й достовірної інформації про постачальника, ціну, якість товару або послуги, умови доставки і час, протягом якого відповідна пропозиція зберігає свою силу;
- замовлення мають виконуватися протягом 30 днів (якщо не обумовлений інший термін);
- обов'язковим є встановлення 30-денного періоду на обмірковування й переговори, протягом яких покупець може повернути товар і отримати назад свої гроші;
- забороняється звертатися по телефону, факсу або електронній пошті, «навмання», якщо тільки отримувач не дав на те попередньої згоди.

У принципі, будь-який товаровиробник або сервісна структура зацікавлені в тому, щоб їхня діяльність і продукція, яку вони реалізують, не викликала скарг. Але для цього підприємства повинні дотримуватися декількох найважливіших умов:

- вони зобов'язані надавати споживачам (покупцям) саме те, за що ті платять;

— виробники повинні гарантувати споживачам безпеку товарів і послуг;

— продуценти повинні не тільки проголошувати, але й реально піклуватися про своїх споживачів. Одним зі способів такої турботи є надання споживачам повної інформації про складові елементи продукції, яку реалізують (товарів, послуг, комплексних моделей пропозицій);

— забезпечити мінімальне, а найкраще — відсутність забруднення навколишнього середовища.

Зазначені умови і названі вище вимоги направлені на те, щоб суб'єкти господарювання, які керуються маркетинговою концепцією, дотримувалися філософії соціально-економічної відповідальності. Дотримуючись її постулатів, виробникам значно легше буде знаходити консенсус у колізіях між максимізацією прибутку і добробутом суспільства. Від цього багато в чому залежить репутація підприємств, їхній розвиток і перспективи.

Для успіху в комерційній діяльності репутація підприємств має величезне значення. Вона лежить в основі формування іміджу в споживацькому й діловому середовищі. Потрібно зазначити, що імідж підприємства важко піддається формалізації і йому не завжди можна дати однозначну характеристику. Незважаючи на це, поняття «імідж», «авторитет», «репутація» цілком реальні й на практиці достатньо відчутні, вони включають багато чинників, зокрема:

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

— зовнішній вигляд підприємства і працівників, які контактують з відвідувачами (споживачами, партнерами...);

— дизайн внутрішніх приміщень і порядок на прилеглих територіях;

— стиль, частота й утримання рекламних та інформаційних матеріалів, які виходять від підприємства;

— думка суб'єктів, авторитетних у споживацькому і діловому середовищі, тощо.

Навіть такі дрібниці, як жестикуляція й міміка можуть зіграти певну роль у формуванні уявлень про певне підприємство, його керівників і працівників.

Ці та інші чинники окремо і в комплексі, послідовно й у цілому мають створювати та підтримувати для одних (споживачів) доброзичливий, для інших (партнерів по бізнесу, інспекторів, які перевіряють) — солідний, а для третіх (конкурентів) — войовничий імідж підприємства.

За всієї множинності суб'єктів, на які повинні бути націлені основні прояви ділової етики, найважливішими з них є потенційні й реальні замовники. Тому пріоритет потрібно віддавати саме цьому аспекту.

Більшість споживачів товарів і послуг, зокрема представники інституційних замовників, незважаючи на те, що в ухваленні рішень, пов'язаних з покупками, керуються прагматичними міркуваннями, одночасно з цим схильні до прояву відчуттів і емоцій. Для багатьох важливе значення має те, як з ними обходяться в тому чи іншому випадку, яку увагу їм приділяє продавець. Більше того, переважна більшість споживачів і ділових партнерів вважають, що поводження з ними має бути значно кращим, ніж з іншими, тому що вони єдині у своєму роді, тому їм — «добродійникам» і одночасно «експертам» значущості виробника і його продукції — важко знайти заміну. Вони можуть «ощасливити» підприємство зробленою покупкою, але можуть йому й серйозно зашкодити.

Особливість концепції маркетингового управління полягає в тому, що *їхня правота визнається майже в усьому*. Їм, справді, не завжди можна знайти заміну (особливо часто такі ситуації трапляються на ринку засобів виробництва та у сфері ділових послуг) і вони, справді, своїми покупками і замовленнями можуть створити умови подальшого розвитку або деградації підприємства, його виробничо-комерційної діяльності. А від цього залежить добробут колективу виробника.

Враховуючи це, важливим аспектом формування репутації й іміджу підприємства в споживацькому і діловому середовищі разом із задоволенням купівельних очікувань є також задоволення їхніх марнославних забаганок. Керівникам, працівникам збутових, торговельних і обслуговуючих підрозділів підприємства потрібно прагнути налагоджувати позитивні емоційні контакти зі споживачами та партнерами. Не можна показувати свою перевагу і демонструвати їхню залежність від підприємства або ще гірше — від його окремого представника. Воднораз шкодять репутації підприємства і прояви приниження перед ним. Найкраще — це поводитися зі споживачами та партнерами як з рівними, дати відчутти їм, що підприємство і його представники готові вирішувати їхні проблеми спільно.

Визначальне значення для споживачів і ділових партнерів часто мають перші враження від контактів з підприємством і його представниками. Увага, ввічливість і натхненність — «УВН» — ключ не тільки до серця, а й до розуму покупців, клієнтів, замов-

ників. Практика показує, що коли вони бачать готовність підприємства, його керівників і співробітників іти назустріч, але їх щось не влаштовує в умовах угоди, покупки чи співпраці, то часто вони нехтують другорядними вимогами на користь цього виробника. Таким чином, «УВН» може мати вирішальне значення. Більше того, і це потрібно підкреслити окремо, *увага, ввічливість і натхненність* приносять підприємству економічну вигоду. Можна вважати їх специфічними товарами, на яких можна добре заробити і, що дуже важливе, на які завжди є попит.

Велику роль у відносинах зі споживачами та діловими партнерами виконує допоміжний персонал. Від того, як співробітники фірми відповідають по телефону, зустрічають у приймальні, у реєстратурі, обслуговують або допомагають у проведенні переговорів, проводжають і т. д. залежить схильність покупців (відвідувачів) до ухвалення позитивного рішення та їхнього бажання зробити покупку або продовжувати встановлені контакти.

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

- представникам підприємства потрібно виробити таку звичку: усе, з чим доводиться стикатися у взаємостосунках зі споживачами або діловими партнерами, треба розглядати з погляду користі для обох сторін;

- дуже важливо виконувати обіцянки вчасно. Якщо такої можливості немає — треба не виправдовуватися, а пояснити причини, визначити новий термін і стримати слово;

- потрібно бути уважними й об'єктивними до невігідних і безрезультатних для справи ініціатив контрагентів. При цьому їх потрібно відхиляти тактовно і ввічливо;

- торгово-збутовим співробітникам підприємства потрібно виробляти впевненість у собі, але при цьому необхідно уникати самовпевненості;

- ніщо так не компрометує продавців, як їхня розгубленість у несподіваній ситуації або при незнанні відповідей на питання, що ставляться їм, тому дуже важливо розвивати самовладання, добре готуватися до майбутніх контактів і володіти відповідною інформацією;

- не треба забувати, що для покупця або ділового партнера позиція підприємства або думка його представника не завжди прийнятні. Їх можуть приваблювати інші позиції й думки, які більш близькі їхнім цілям та очікуванням;

— не можна залишати без ретельного аналізу жоден випадок невідчі, збою, промаху;

— представникам підприємства у спілкуванні з покупцями і діловими партнерами треба навчитися й розвивати здібності розуміти те, що не висловлене;

— у процесі комерційних контактів треба керуватися трьома «не»: не гарячкувати, не розгублюватися, не розпорошувати сили;

— треба бути терпимими до недоліків людей, якщо ці недоліки не заважають комерційній діяльності;

— важливо пам'ятати, що людину можна образити не тільки словом — поза, жести, міміка часто є не менш виразними;

— необхідно уникати зарозумілого, самовпевненого, категоричного тону в процесі контактів (у розмовах, виступах тощо) — у цьому явно видно переоцінку власної персони й зневагу до оточуючих;

— важливо пам'ятати, що немає нічого гострішого й болючішого для людини, ніж приниження. Останнє ніколи не забувається й не прощається. Потрібно побоюватися зробити несправедливість — вона тяжко зачіпає людей.

Розглядаючи суть ділової етики, не можна ігнорувати ще один аспект, який має явно виражений прагматичний характер. Ідеться про те, що концентрованою формою вираження етики є діловий етикет, що є основою стилю поведінки, прийнятої в певному корпоративному середовищі.

За допомогою ділового етикету можна прогнозувати поведінку співробітників власного і представників інших підприємств, істотно збільшити ступінь передбачливості їхніх дій, що дає змогу ефективно організувати процеси управління першими й адекватно реагувати на особливості професійних взаємостосунків з другими.

У діловому етикеті прийнято виділяти такі основні складові: правила вітання; правила представлення; організація комерційних контактів (переговорів, зустрічей, прийомів, ділового листування і т. д.); рекомендації щодо формування зовнішнього вигляду ділової людини; етичні норми майнових, зокрема грошових відносин; правила обміну представницькими атрибутами (візитками, знаками уваги, посвідченнями на право чого-небудь і т. п.), подарунками й сувенірами.

На закінчення потрібно зазначити, що розуміння важливості ділової етики для успішного управління маркетингом, а точніше, ведення бізнесу, не є досягненням сучасності. Ще в дореволюційній Росії виходила газета ділових кіл «Біржові відомості», яка обрала своїм девізом: «Прибуток над усе, але честь вища понад прибуток!».

6.1. Управління ринком і конкурентною перевагою

Однією з головних передумов організації збуту в промислових фірмах є вивчення ринку. Зі зростанням диверсифікації виробництва та загостренням конкурентної боротьби підприємства потребують докладної й багатосторонньої інформації про ринок продукції, що випускається ними, і всі зміни в споживацькому попиті.

Систематичне збирання інформації про ринок сприяє не лише поліпшенню оперативного керівництва підприємством, але й розвитку певного напрямку в науково-дослідній роботі. Аналітичні дослідження, що проводяться на базі інформації про ринок і купівельний попит, мають на меті розвиток прогнозування, удосконалення з його допомогою внутрішнього фірмового планування, підвищення ефективності збутової діяльності, посилення конкурентної позиції фірми на ринку збуту і в результаті всього цього — зростання прибутку фірми.

Відповідно до цього, вивчення попиту ведеться за такими основними напрямами:

- 1) вивчення споживачів продукції фірми;
- 2) вивчення цієї галузі виробництва;
- 3) вивчення психологічних, соціологічних, демографічних та інших чинників, які визначають попит;
- 4) вивчення промислового споживання і системи закупівель;
- 5) вивчення платоспроможного попиту.

Складовою частиною вивчення попиту є його прогнозування.

Ф. Котлер наводить таке визначення процесу прогнозування майбутнього попиту: «Прогнозування — це методика оцінки майбутнього попиту на підставі припущень про найбільш вірогідну поведінку покупців у разі дотримання ряду умов у майбутньому».

Професор І. К. Беляєвський пропонує таке трактування цього поняття: «Прогнозування попиту — це науково обґрунтоване про-

гнозування розвитку попиту в майбутньому на основі вивчення причинно-наслідкових зв'язків, тенденцій і закономірностей».

За визначенням Є. П. Голубкова, прогнозування попиту — це мистецтво оцінки майбутнього попиту у припущенні про певну поведінку покупців у заданих умовах.

Усі ці визначення схожі за своїм змістом і висловлюють головну мету прогнозування попиту — оцінка майбутніх обсягів продажу товару на основі аналізу даних минулих періодів і поведінки покупців за допомогою науково обґрунтованих методів.

Залежно від тривалості часу, на який розробляється прогнозування попиту, розрізняють короткотерміновий, середньотерміновий і довготерміновий прогнози.

Окрім певної різниці в часі (короткотерміновий прогноз — на рік, середньотерміновий — до 5 років, довготерміновий — від 5 років і більше) є істотна різниця в цілях проведення прогнозів.

Мета короткотермінового прогнозу полягає в календарному формуванні замовлень виробництву та плануванні поставок конкретним споживачам.

Мета довготермінового прогнозу — визначення загальної стратегії розширення ринку збуту товарів.

Середньотермінові прогнози служать для того, щоб перевірити правильність довготермінових прогнозів.

Хоча прогнозні дослідження попиту здійснюються підприємствами всіх галузей промисловості, специфіка продукції прямо впливає на напрями досліджень. Фірми, що виготовляють продукцію виробничого призначення — устаткування, матеріали, напівфабрикати — ідуть по шляху вивчення спеціальних ринків збуту і кінцевих споживачів своєї продукції. Фірми, що випускають споживацькі товари, ведуть вивчення ринку й споживацького попиту за регіональними зонах і різними категоріями споживачів, з яких складається ринок. Диверсифіковані фірми, що випускають продукцію як для промислового, так і для особистого споживання, досліджують ринок одночасно в декількох напрямках.

Найважливіше значення при прогнозуванні збуту має вивчення ринку в тих фірмах, які виготовляють промислове устаткування для галузей, схильних до різких циклічних коливань. Ці фірми змушені розробляти прогнози збуту не тільки своєї продукції, але й продукції своїх споживачів. Подібні прогнози складаються у фірмах, які виготовляють устаткування для галузей другого підрозділу, наприклад, текстильної, шкіряної, паперової промисловості тощо. Зазвичай прогнози продажу устаткування розраховуються на п'ять років наперед. Представники машинобудівних

підприємств вивчають разом із власними заводами підприємства фірм-споживачів. Так, при розробленні прогнозів збуту устаткування для текстильної промисловості представники таких фірм відвідують текстильні фабрики своїх клієнтів, магазини, де збуваються тканини, фарбувальні підприємства, після чого складаються спеціальні огляди, які дають змогу обґрунтувати прогнози продажу устаткування.

У фірмах, які виготовляють товари для широкого вжитку, аналізуються не тільки можливості збуту окремих товарів, а й усебічно вивчається кожен регіональний ринок. Ведеться робота із сегментації ринку та дослідження потреб окремих груп споживачів.

Найбільше значення має вивчення ринку в тих фірмах, котрі вирізняються широко диверсифікованим виробництвом. Щоб скоротити ризик і збільшити прибутковість наукових досліджень при впровадженні нового продукту у виробництво, у фірмах проводиться пробний маркетинг. За його допомогою здійснюється збирання численних даних, що дозволяють визначити, яка кількість нових товарів може бути реалізована, канали і форми збуту, види транспортування, ціни продажу, витрати на рекламу. Аналізуються результати дії окремих товарів на іншу продукцію фірми.

Проте, незалежно від профілю підприємства, процес прогнозування споживацького попиту включає такі етапи:

- 1) підготовку й оброблення початкової інформації для розрахунку прогнозу;
- 2) розроблення гіпотези про передбачувані соціально-економічні умови розвитку попиту в прогнозованому періоді;
- 3) розрахунок прогнозу на перспективу;
- 4) оцінку отриманих результатів прогнозування попиту й розроблення правил їх можливого коригування.

На *першому етапі* здійснюється підготовка необхідних фактичних, нормативних і прогнозованих показників про розвиток споживацького попиту й пропозиції товарів, чинників, що формують їхню динаміку, а також забезпечення достовірності й порівнянності початкових даних.

Основними джерелами інформації є:

- 1) звітні й планові баланси грошових прибутків і витрат населення, що розробляються державними та регіональними статистичними й економічними органами;
- 2) дані вибіркового обстеження бюджетів домашніх господарств, що проводяться статистичними органами;

3) дані про динаміку цін на споживацькі товари і послуги, котрі отримують на підставі вибіркового спостережень, що проводяться статистичними органами, за цінами;

4) дані статистичної звітності про динаміку показників роздільного товарообігу;

5) норми раціонального споживання основних продовольчих і непродовольчих товарів.

Гіпотеза про попит, що розробляється на *другому етапі*, становить собою науково обґрунтовані припущення про характер взаємозв'язку попиту і факторів, що формують його динаміку. Вона розробляється для пояснення факторів попиту і містить загальні напрями й тенденції його розвитку.

У процесі розрахунків прогнозів попиту на перспективу, виконуваних на *третьому етапі*, рекомендується, з одного боку, виходити з об'єктивної оцінки чинників і умов, що формують основні тенденції розвитку споживацького попиту, а з другого — відволіктися від впливу деяких поточних умов, щоб уникнути їхнього механічного перенесення на майбутнє. Тому розрахунки прогнозів попиту базуються на попередніх прогнозах найважливіших чинників, що формують рівень і динаміку споживацького попиту, таких як:

— зростання внутрішнього валового продукту й основних напрямів його використання;

— зростання грошових прибутків і витрат населення;

— зміна рівня цін на споживацькі товари і послуги;

— зміна чисельності населення, його соціально-економічної та статево-вікової структури.

Окрім перелічених чинників загального порядку враховується вплив специфічних чинників, які формують попит на окремі групи товарів. Наприклад, під час розрахунку прогнозів попиту на товари тривалого користування необхідний попередній прогноз зростання числа сімей, рівня забезпеченості сімей певними товарами, термінів їх фізичного й морального зносу тощо. Отже, суть прогнозування споживацького попиту полягає у визначенні й синтезі комплексу чинників, які формують основні тенденції його розвитку.

Прогнозування попиту містить елементи детермінованості й невизначеності його майбутнього розвитку, тому воно завжди має характер вірогідності. Прогнозування попиту споживачів на *четвертому етапі* завершується розрахунками оцінок вірогідності й довірчих інтервалів отриманих прогнозів. Розробляється також система заходів, спрямована на коректування отриманих

прогнозів при можливій зміні чинників і умов розвитку споживачького попиту в прогнозованому періоді. Такі логіка й зміст процесу прогнозування споживачького попиту.

Для прогнозування збуту власної продукції компанії використовують низку спеціальних методів. Сукупність методів прогнозування можна поділити на три категорії: кількісні, якісні методи й інтегральний підхід (рис. 6.1).

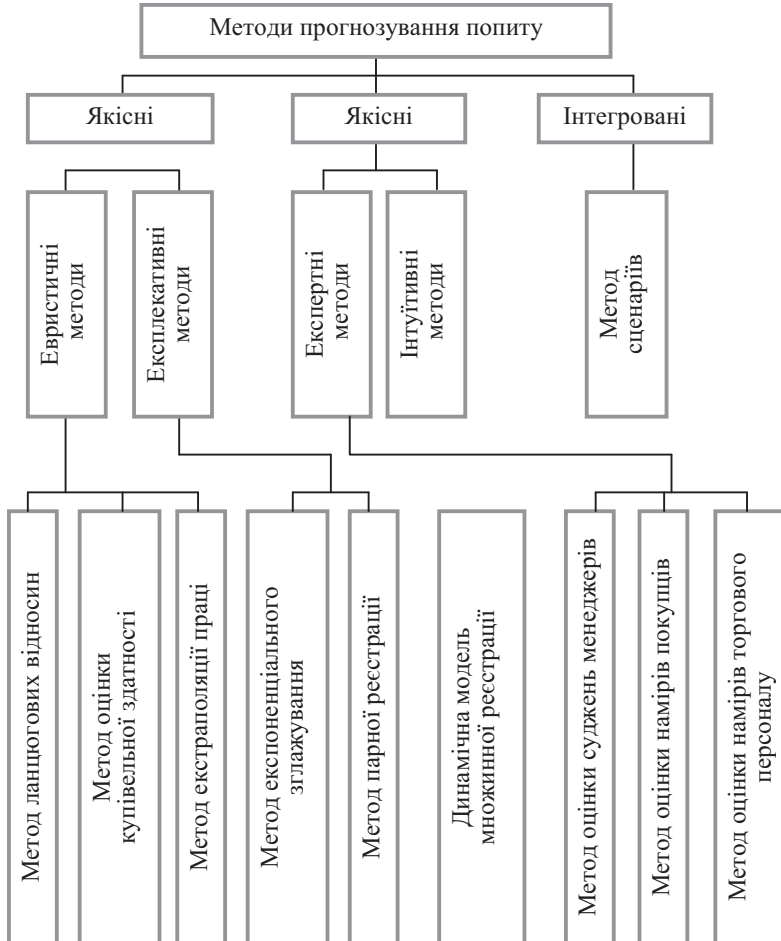


Рис. 6.1. Деякі методи прогнозування попиту

Кількісні методи прогнозування застосовуються для оцінки майбутнього обсягу продажу на основі аналізу попередніх даних

за допомогою математичних і статистичних методів. За допомогою цих методів здійснюють короткотермінові й середньотермінові прогнози майбутнього попиту.

Якісні методи прогнозування попиту базуються на думках та інтуїції експертів: менеджерів, торговельного персоналу і покупців. Ці методи, як правило, використовуються для оцінки середньо- і довготермінового попиту.

Інтегральним методом, що включає в себе і кількісний, і якісний підходи, є метод сценаріїв.

Сценарій є динамічною моделлю майбутнього попиту, в якій послідовно описується його розвиток. У сценарії вказуються чинники, спроможні вплинути на купівельний попит у майбутньому. З точки зору управління, метод сценаріїв має низку достоїнств: загострює увагу підприємства на невизначеності ринкової ситуації; інтегрує дані, отримані кількісними та якісними методами; сприяє розробленню альтернативних планів діяльності підприємства.

Метод сценаріїв використовують для складання довготермінових прогнозів.

За нашого часу завдяки розвитку комп'ютерної технології найбільшого поширення набувають статистичні методи прогнозування попиту. Microsoft Excel пропонує чотири основні підходи до прогнозування обсягу продажу: підхід із застосуванням змінного середнього, регресії, згладжування і метод Бокса-Дженкінса.

При використанні методу змінної середньої прогноз будь-якого періоду становить не що інше, як отримання середнього показника декількох результатів спостережень тимчасового ряду. Наприклад, якщо визначається змінне середнє за три місяці, то прогнозом на травень буде середнє значення показників за лютий, березень і квітень. При цьому потрібно враховувати той факт, що чим меншим є число результатів спостережень, на підставі яких обчислюється змінне середнє, тим точніше воно відображає зміни у рівні тренду.

За допомогою функцій регресії Excel (тенденція й зростання) можна оцінити не тільки можливі обсяги продажу товару в майбутньому, але й чинники, що впливають на збут. Функція тенденція обчислює прогнози, засновані на лінійному зв'язку між обсягом попиту на продукцію та чинниками, що впливають на його зміну. У разі нелінійного взаємозв'язку між аналізованими показниками використовується функція зростання, котра дозволяє отримати точнішу картину напруму розвитку продажу товару.

Основна ідея методу згладжування полягає в тому, що кожен новий прогноз отримують за допомогою переміщення попереднього прогнозу в напрямі, який дав би кращі результати порівняно зі старим прогнозом. Базове рівняння має такий вигляд:

$$F[t + 1] = F[t] + a \cdot e [t], \quad (6.1)$$

де t — часовий період;

$F[t]$ — прогноз, зроблений у момент часу t ;

$F[t + 1]$ — прогноз у момент часу, що йде безпосередньо за t ;

a — константа згладжування;

$e [t]$ — погрішність, тобто відмінність між прогнозом, зробленим у момент часу t , і фактичним результатом спостережень у момент часу t .

Константа згладжування є величиною, що сама коригується. Іншими словами, кожен новий прогноз є сумою попереднього прогнозу й константи згладжування, яка й пересуває новий прогноз і напрямі, який робить попередній результат точнішим.

Метод Бокса-Дженкінса має масштаби, що значно перевищують прогнози із застосуванням простої змінної середньої, регресії або згладжування. Він забезпечує кількісною основою для ухвалення рішення про вибір методу складання прогнозів (із застосуванням або регресії, або згладжування) і на основі цього рішення надають можливість одночасного використання цих двох підходів для складання прогнозу найвищої точності. Це здійснюється за допомогою дослідження кореляції в базовій тенденції збуту і надання інформації, на основі якої можна визначити, який же з підходів — регресивний, згладжування чи їх комбінація — є оптимальним для конкретного випадку.

Усі розглянуті методи прогнозування попиту можуть істотно допомогти у визначенні стратегії і тактики організації виробництва та збуту товарів і послуг. Проте точність прогнозних оцінок залежить від правильності складання й достовірності базової лінії даних за обсягами продажу.

Управління ринковим попитом включає стимулювання, сприяння й регулювання.

Стимулювання попиту — це створення фірмою найсприятливіших умов купівлі продукції й ефективних умов її використання, а також система заходів, направлених на спонукування споживачів до покупки.

Серед заходів, використовуваних у ході стимулювання попиту, можна виділити такі:

— роздавання зразків-подарунків, організація різного роду дегустацій, проб тощо. Зразки можуть розносити за принципом «у кожні двері», розсилати поштою, роздавати в магазині або додавати до якогось іншого товару;

— розповсюдження купонів, які надають споживачам право на обумовлену економію при покупці конкретного товару. Купони розсилаються поштою, додаються до інших товарів, включаються в рекламні оголошення. Вони можуть бути ефективними для стимулювання збуту вже зрілого марочного товару і для заохочення споживачів випробувати новинку;

— реалізація упаковки за пільговою ціною здійснюється з метою надання певної економії покупцеві проти звичної ціни товару. Розрізняють упаковку за зниженою ціною, коли за зниженою ціною продають один варіант розфасовки товару (наприклад, дві пачки за ціною однієї) й упаковку-комплект, коли продають набір з двох супутніх товарів (наприклад, зубна щітка і паста);

— видача премій покупцеві, зокрема грошових або у вигляді безкоштовного товару «на додачу» і т. д. Премія «при упаковці» супроводжує товар, знаходячись усередині або зовні упаковки. Премією може бути й сама упаковка, якщо вона становить місткість багаторазового користування. Безкоштовна поштова премія — це товар, котрий висилають споживачам, які представили доказ купівлі товару, наприклад, кришку від коробки. Премія, що сама ліквідується, — це товар, який продається за ціною, що нижче за звичну роздрібну ціну споживачам, які потребують його;

— зниження цін на товар через розповсюдження залікових талонів специфічного виду премії, котру отримують споживачі при здійсненні покупки. Талони можна обміняти на товар у спеціальних обмінних пунктах;

— організація лотерей, ігор, конкурсів із врученням призів. Найбільш удачливим покупцям надається можливість завоювати грошовий приз, путівку на відпочинок або товар.

Досить важливе значення для стимулювання попиту має сервіс. Розрізняють три види сервісу: передпродажний, під час продажу та після продажу.

До передпродажного сервісу належать: рекламування продукції, інформування про її споживацькі властивості, місця продажу і т. п.

Сервіс під час продажу передбачає формування торговельного асортименту для доставки продукції невеликими партіями, забез-

печення надійності доставки, доставку великогабаритних товарів, проданих за зразками, перевірку їхньої якості та комплектності, установалення їх у покупця та ін.

Сервіс після продажу включає гарантійне обслуговування; відповідальне зберігання товарів, що були поставлені в порядку прямих зв'язків для створення сезонних запасів товарів; приймання продукції, яка не витримала гарантійного терміну експлуатації, тощо.

Стимулювання попиту стає особливо ефективною формою комунікаційної політики і найчастіше використовується тоді, коли фірма реалізує товари, що практично не відрізняються від товарів-конкурентів за споживацькими властивостями, а покупець є малочутливим до марки товару.

Сприяння попиту передбачає доступність продукту широким колам споживачів. Сприяння попиту здійснюється за допомогою оформлення постійно діючих виставок товарів у асортиментних кабінетах, кімнатах зразків, підготовки інформації про товари, послуги, способи доставки та розповсюдження її серед працівників торгівлі, використання аукціонів і ярмаркової торгівлі.

Виставки і ярмарки є ефективною формою комунікації, оскільки дають можливість продуценту-продавцю реалізувати такі цілі:

- зміцнити позиції своїх товарів в очах потенційних клієнтів за допомогою роз'яснення їхніх якісних особливостей;

- продемонструвати свою продукцію в дії, надати покупцеві можливість попрацювати самостійно і переконатися в достоїнствах товару;

- поліпшити імідж фірми;

- знайти нових клієнтів, стимулювати попит з боку постійних покупців;

- установити корисні контакти в діловому світі, у тому числі й з конкурентами;

- дібрати об'єктивну інформацію про ринок (про споживачів, конкурентів, кон'юнктуру);

- укласти вигідні угоди тощо.

Важливим є й те, що під час проведення виставок і ярмарків фірма-продуцент має нагоду брати участь в організовуваних там симпозіумах і конференціях. Це дає змогу розповсюдити рекламну літературу, продемонструвати рекламні фільми і провести інші заходи типу «паблік рілейшнз». Врешті-решт, усе, що здійснюється в межах ярмарків і виставок, сприяє зміцненню репутації фірми, поліпшенню її іміджу, а також зростанню попиту на товари.

Сприяння купівельному попиту передбачає також, що фірма робить свій продукт легкодоступним за умовами кредиту.

Якщо передача грошей не відбувається одночасно з передачею товару, то має місце кредитування. Встановлення порядку, терміну й способу оплати є предметом умов платежу. Порядок оплати може бути таким: попередня оплата, оплата готівкою при отриманні товару, оплата після отримання товару.

Як при попередоплаті, так і при оплаті після отримання товару між продавцем і покупцем виникають кредитні відносини. Типовим прикладом кредитування є надання сконто — особливої форми знижки, не пов'язаної безпосередньо з товаром. Сконто має спонукати покупця виплатити ціну негайно і готівкою. Таким чином, покупець відмовляється від кредиту. Що стосується способу оплати, то це може бути оплата за відкритим рахунком, за векселем або акредитивом. За умовами платежу використаний товар може бути прийнятий до сплати. Це представляє додаткову перевагу для споживачів. Особливий вид узяття товару до сплати становлять компенсаційні договори, за якими постачальник отримує за товар не гроші, а інший товар (бартер).

Кредити здійснюють дві основні функції. З одного боку, вони підтримують укладання угод, а з другого — залучають додаткові замовлення. Надання відстрочення з платежів розширює коло покупців. До нього вступають ті особи, які хоча й бажали б придбати товар, але зараз не мають на це коштів. Об'єкт, який іноді кредитується, здійснює власне фінансування (наприклад, газопровід, який тільки й робить можливим перетворювати газ на гроші).

Регулювання попиту необхідне в тому разі, коли існують стрибки у попиті протягом року або коли попит перевищує пропозицію. Мета маркетингової діяльності в цьому випадку — зробити попит більш рівномірним упродовж року.

Регулювання попиту здійснюється, як правило, за допомогою цінових політик: диференційованих цін, пільгових, дискримінаційних, єдиних цін, стратегії комплексного продажу і розпродажу.

Політика диференційованих цін досить активно застосовується в торговельній практиці фірм, які встановлюють певну шкалу можливих знижок і надбавок до середнього рівня цін для різних ринків, їхніх сегментів і покупців.

Політика диференційованих цін передбачає сезонні знижки, знижки на кількість, знижки постійним партнерам і т. д.

Політика диференційованих цін передбачає також установлення різного рівня цін та їхнього співвідношення за різними то-

варами у загальній номенклатурі виробів, що випускаються, а також за кожною їх модифікацією, будучи доволі складною і кропіткою роботою за погодженням загальної товарної, ринкової й цінової політики.

Для ефективного використання політики диференційованих цін необхідне дотримання ряду умов, основними з яких є такі:

- ринок повинен бути тим, що легко сегментується;
- сегменти ринку повинні мати чіткі межі й відрізнятися інтенсивністю попиту;
- неможливість перепродажу товарів із сегментів з низькими цінами в сегменти з високими цінами;
- вибрана диференційована форма встановлення цін не повинна суперечити відповідному законодавству.

Диференційована цінова стратегія дає змогу «заохочувати» або «карати» різних покупців, стимулювати або дещо стримувати попит. Її різновидами можна вважати стратегію пільгових і стратегію дискримінаційних цін.

Пільгові ціни встановлюються для покупців, у яких фірма-продавець зацікавлена. Крім того, політика пільгових цін може проводитися як тимчасова міра стимулювання попиту, наприклад, для залучення покупців на так звані розпродажі.

Пільгові ціни є найнижчими цінами, за якими фірма продає свої товари, і, як правило, встановлюються нижчими за витрати виробництва і в цьому значенні можуть бути демпінговими цінами. Вони застосовуються не тільки для стимулювання продажу, але й з метою послаблення позицій на ринку конкурентів; іноді використовуються у разі необхідності звільнити складські приміщення від залежаного товару і т. д.

Дискримінаційні ціни є частиною загальної цінової стратегії фірми стосовно певних сегментів покупців і встановлюються на найвищому рівні, використовуюваному для продажу цього товару. Така цінова дискримінація застосовується стосовно до некомпетентних покупців, які не орієнтуються в ринковій ситуації; до покупців, що виявляють надзвичайну зацікавленість у придбанні цього товару; до покупців, небажаних для фірми-продавця. Крім того, цінова дискримінація може мати місце при проведенні урядом загальної дискримінаційної політики щодо країни, в якій функціонує фірма-покупець.

Політика єдиних цін використовується, як правило, тоді, коли товар реалізується за каталогами, через канали посилочної торгівлі. Така політика укріплює довіру споживачів, а отже, сприяє формуванню кола постійних клієнтів. У разі застосування поси-

лочної торгівлі політика єдиних цін, по суті, є єдино прийнятною й зручною.

Політика «збиткового лідера» (або стимулювання комплексного продажу) полягає в тому, що товар-лідер комплексу реалізується за низькими, іноді демпінговими цінами, а інші вироби, що входять до комплексу й володіють новизною, пропонуються за цінами, що включають монопольний прибуток. У результаті фірма отримує цільовий прибуток. Наприклад, для стимулювання збуту підприємство продає сільгоспмашину, що є товаром-лідером, за ціною, котра відповідає витратам виробництва, і не отримує прибутку. Але причіпні й навісні пристосування, які входять складовою частиною до комплексу товару-лідера, володіють новими, поліпшеними властивостями і тому можуть реалізовуватися за високими цінами, що забезпечують підприємству не тільки середній, а й монопольний прибуток.

Політика «збиткового лідера» досить часто використовується на останній стадії ЖЦТ, коли застосування інших видів цінових стратегій утруднене або взагалі неможливе.

Виготовлені товари, але такі, що не користуються попитом в умовах, що змінилися, як правило, розпродають за демпінговими цінами. Проблема продажу залежалої продукції може виникнути як через зміни моди, морального старіння продукції або змін в обсязі й характері попиту, так і під впливом чинників сезонності, проблем самофінансування та прагнення до оновлення продукції.

Таким чином, завдяки управлінню ринковим попитом може бути забезпечена відповідність між попитом і пропозицією, що практично виражається у збільшенні товарообігу, суми прибутку, а також у підвищенні рентабельності підприємства.

6.2. Управління товарною політикою фірми

Перша заповідь цивілізованого маркетингу проголошує: «Якщо у вас немає хорошого товару, значить, у вас немає нічого». Що ж таке товар? Товар, за визначенням Ф. Котлера, — це все, що може бути запропоноване на ринку для задоволення потреб споживачів. Головними складовими товару є:

- споживацька цінність, тобто здатність виробленої продукції задовольняти конкретні запити споживача;
- представленість продукції на ринок для продажу (з визначеною ціною);
- наявність попиту на продукцію на ринку.

Управління товаром здійснюється на трьох рівнях — на рівні марки, на рівні товарного асортименту, на рівні товарної номенклатури (рис. 6.2).



Рис. 6.2. Система управління товаром

Товари, пропонувані на ринку, включають матеріальні об'єкти, послуги, досвід, заходи, образи, індивідуальності, місця, об'єкти власності, організації, інформацію та ідеї. У визначенні товару присутні два компоненти: достоїнства, які пов'язують з ним, і його властивості. Третій компонент — це обслуговування після продажу.

Достоїнства товару — це ті його властивості, з якими споживачі пов'язують потенційне задоволення своїх потреб. Достоїнства товару характеризують основний товар. Підприємства-виробники перетворюють бажані достоїнства товару на його властивості.

Властивості товару визначають товар, який можна сприймати на дотик. Це не тільки фізичні характеристики товару і його дизайн, але й упаковка, і найменування марки. Оформлення товару іноді виявляється важливішим, ніж вміст.

Третій елемент товару — це сервіс після продажу. Товар, що включає послуги після продажу, називають доповненим товаром. Доповнений товар є особливо важливим у промисловому марке-

тингу, оскільки багато товарів виробничого призначення потребують обслуговування після продажу.

Необхідність класифікації товарів зумовлена можливістю застосувати до товарів одного класу схожі стратегії.

Товари підрозділяються на окремі групи за такими критеріями: цільове призначення; тип ринку; готовність до використання; число споживачів (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

КЛАСИФІКАЦІЯ ТОВАРІВ

Критерій	Основні групи товарів
Цільове призначення	Споживацькі товари, які об'єднують товари повсякденного попиту, товари попереднього вибору, товари особливого попиту і товари пасивного попиту Товари виробничо-технічного призначення (промислові товари)
Тип ринку	Товари, що поставляються на: <ul style="list-style-type: none"> ✓ споживацький ринок; ✓ ринок виробників; ✓ ринок посередників; ✓ ринок громадських організацій
Готовність до використання	Сировина, матеріали, напівфабрикати, вироби, деталі
Кількість споживачів	Товари масового користування Товари індивідуального користування

За **цільовим призначенням** товари поділяють на споживацькі товари та товари виробничо-технічного призначення (рис. 6.3).

Споживацькі товари — це товари, які купуються для особистого (сімейного) споживання. Залежно від споживацьких звичок ці товари підрозділяють на товари повсякденного попиту, товари попереднього вибору, товари особливого попиту, товари пасивного попиту (табл. 6.2).

Товари повсякденного попиту — це споживацькі товари та послуги, які зазвичай купуються часто, без розмірковувань, з мінімальним порівнянням з іншими товарами. Товари повсякденного попиту класифікуються додатково на основні товари, товари імпульсної покупки та екстрені товари.

Основні товари — це товари, що купуються споживачами регулярно.



Рис. 6.3. Класифікація товарів за цільовим призначенням

Товари імпульсної покупки — це товари, доступні для покупки в багатьох місцях і купуються без попереднього планування та пошуків на основі раптово виниклого бажання.

Екстрені товари — це товари, що купуються у разі виникнення гострої потреби в них.

Товари попереднього вибору — споживацькі товари, які покупець у процесі вибору порівнює між собою за показниками придатності, ціни, якості та зовнішнього оформлення.

Товари особливого попиту — споживацькі товари з унікальними характеристиками або марками, заради яких значні групи покупців готові витратити додаткові зусилля.

Товари пасивного попиту — споживацькі товари, про придбання яких покупець зазвичай не думає, незалежно від того, знає він або не знає про їх існування. Реалізація таких товарів потребує значних маркетингових зусиль.

**ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВАРІВ ЗАЛЕЖНО
ВІД СПОЖИВАЦЬКИХ ЗВИЧОК**

Критерії	Споживацькі товари		
	Повсякденного попиту	Попереднього вибору	Особливого попиту
Купівельні характеристики споживачів	Часті закупівлі Низьке залучення Закупівлі за інерцією або з обмеженим прийняттям рішень	Менш часті закупівлі Вище залучення Покупка на основі складного прийняття рішень	Рідкісні покупки Найвища залучення Покупки на основі прихильності до марки
Види товарів	Зубна паста Миючі засоби Кава	Побутові прилади Одяг Автомобілі Медичні послуги загального характеру	Годинник «Rolex» Фотокамера «Nicon» Медичні послуги фахівця
Стратегічні характеристики	Низька ціна Широка мережа розподілу Незначні відмінності між товарами Часте використання Стимулювання продажів Високі витрати на рекламу	Висока ціна Вибірчий розподіл Значні відмінності між товарами Акцент у рекламі на характеристики товару Важливість особистого продажу	Найвища ціна Ексклюзивний розподіл Унікальна марка Акцент у рекламі на статус Важливість особистого продажу

Залежно від часу використання споживацькі товари поділяють на товари короткочасного користування і товари тривалого користування.

Товари короткочасного користування — це споживацькі товари, які зазвичай споживаються за один або декілька циклів використання.

Товари тривалого користування — це товари, які зазвичай використовуються протягом досить тривалого періоду, витримуючи багатократне використання.

Товари виробничо-технічного призначення — це товари, що купуються приватними особами або організаціями для їх подальшого перероблення або застосування в бізнесі. Вони підрозділяються на: матеріали й деталі, що повністю використовуються

у виробництві (капітальне устаткування, що входить до готового продукту частково), і допоміжні матеріали та послуги, що не входять до виготовленого продукту.

В умовах ринку підприємство самостійно ухвалює рішення про вибір стратегії й тактики здійснення товарної політики. Кожне підприємство може запропонувати ринку один товар або декілька його видів, одну або декілька товарних ліній, сукупність яких є товарною номенклатурою або товарним міксом фірми.

Товарна лінія позначає групу товарів, тісно пов'язаних між собою одним із таких способів:

— товари задовольняють одні й ті самі потреби, дають змогу розв'язати одні й ті самі проблеми клієнтів. Наприклад, проблема особистого транспорту розв'язується за допомогою велосипедів, мотоциклів, автомобілів;

— товари призначені одним і тим самим чітко вираженим групам споживачів (товари для молодят, для осіб із солідною комплекцією і т. д.);

— товари продаються торговельними підприємствами одного й того самого типу. Наприклад, асортимент міського вуличного кіоску;

— ціни на товари перебувають у строго визначеному діапазоні порівняно з основною масою аналогічних за призначенням товарів (товари для бідних, товари для дуже багатих людей).

Товарна лінія може бути короткою або довгою. Товарна лінія називається короткою, якщо підприємство може збільшити свій прибуток за рахунок розширення асортименту продукції, яка входить до товарної лінії. Товарна лінія називається довгою, якщо збільшення прибутку можливе за рахунок звуження асортименту.

Збільшення товарної лінії здійснюють через подовження або наповнення товарної лінії.

Подовження товарної лінії, як правило, застосовується, коли підприємство шукає нові сегменти ринку і/або намагається змінити ситуацію в конкурентній боротьбі на свою користь. Це досягається завдяки освоєнню випуску продукції, котру не виготовляє підприємство в цей час. Подовження товарної лінії може здійснюватися «вниз» (випуск простішого й дешевого товару) або «вгору» (випуск складного та дорогого товару), або одночасно в обох напрямках.

Наповнення товарної лінії здійснюється для повнішого використання виробничих потужностей і поставок на ринок товарів широкої номенклатури. Таке збільшення довжини товарної лінії здійснюється завдяки розширенню асортименту товарів цієї лінії.

Товарна номенклатура, або товарний мікс, як сукупність усіх товарів фірми, характеризується шириною, довжиною, глибиною й узгодженістю. Ширина товарної номенклатури визначається кількістю товарних ліній підприємства, довжина — загальним числом конкретних товарів фірми, глибина — числом варіантів кожного товару певної товарної лінії, узгодженість — ступенем близькості різних ліній з точки зору кінцевого використання товарів.

Структуру товарного міксу, в якому кількість товарних ліній дорівнює 3, а загальна кількість товарів — 11, наведено на рис. 6.4. Якщо глибина товарної лінії А дорівнює 4, товарної лінії Б — 2, товарної лінії В — 5, то середня глибина товарної номенклатури становитиме 4 товари.

Проведення фірмою товарної політики пов'язане з двома проблемами. По-перше, фірма повинна раціонально організовувати роботу в межах наявної номенклатури товарів з урахуванням стадій життєвого циклу; по-друге, завчасно здійснювати розроблення нових товарів для заміни тих, які підлягають зняттю з виробництва й виведенню з ринку. Вирішення цих проблем дає змогу фірмі мати стійку структуру асортименту, постійний збут і стабільний прибуток.



Рис. 6.4. Структура товарного міксу

Товарна стратегія розробляється на перспективу і може включати три стратегічні напрями з поліпшення привабливості товарного міксу, що є на фірмі (рис. 6.5): *інновація товару*; *варіація або модифікація*; *елімінація товару*.

Стратегія інновації товару визначає програму розроблення й упровадження нових товарів. Вираз «новий товар» використовується як для позначення вдосконалення, оновлення існуючих то-

варів, так і для характеристики абсолютно нових споживацьких благ, які вперше надаються споживачам.

Інновація є синонімом понять «нововведення» й «новизна» і розуміється як процес отримання нових ідей з приводу наявного продукту, а також розроблення та виведення на ринок нових продуктів.

Інновація товару передбачає розроблення й упровадження нових товарів і за формою здійснення підрозділяється на диференціацію та диверсифікацію товару.

Диференціація товару є процесом розроблення ряду істотних модифікацій товару, які роблять його відмінним від товарів-конкурентів.

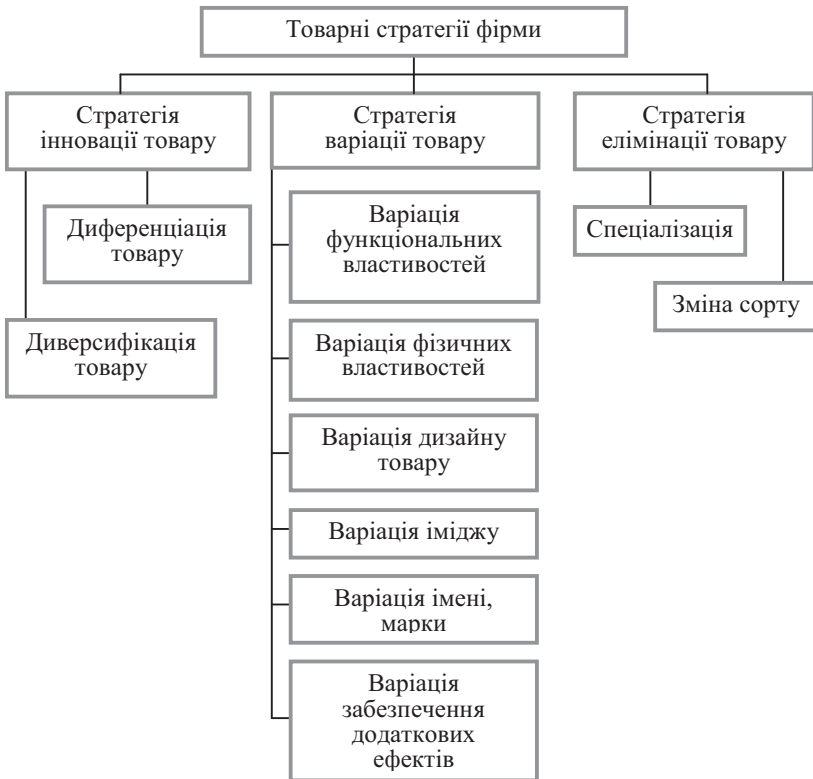


Рис. 6.5. Товарні стратегії фірми

Метою диференціації товару є збільшення його конкурентоспроможності, підвищення привабливості товару через урахуван-

ня особливостей окремих ринків або сегментів ринку, переваг споживачів.

Диференціація може здійснюватися за двома напрямками: зосередження на можливостях свого товару (зміна упаковки, ціни, виведення на вторинний ринок) і врахування характеру товарної пропозиції конкурентів (ціна, канали збуту, імідж тощо).

Диверсифікація товару займає особливе місце в товарній політиці фірми. Ця стратегія застосовується тоді, коли фірма починає виготовляти додаткові товари, які планується запропонувати на нові ринки збуту. Диверсифікація виступає як ефективний засіб для забезпечення зростання стійкості діяльності фірми. За допомогою диверсифікації фірма може отримати хороші результати з відродження обороту і прибутку завдяки новим товарним пропозиціям для нових ринків, що, врешті-решт, сприяє, окрім усього іншого, ефективній політиці зі зниження підприємницького ризику.

При проведенні диверсифікації можливими є зміна як товару, так і ринків або їхньої комбінації. Для визначення стратегічних альтернатив при пошуку способів освоєння цільових ринків використовується матриця «товар — ринок», запропонована І. Ансоффом (табл. 6.3).

Таблиця 6.3

**АЛЬТЕРНАТИВНІ СТРАТЕГІЇ ОСВОЄННЯ
ДЖЕРЕЛ ЗРОСТАННЯ ПЕРЕВАГ ФІРМИ**

Товари	Ринки	
	Існуючі	Нові
Існуючі	Проникнення на ринок: інтенсифікація збуту; пошук нових покупців; витіснення конкурентів; розвиток (розширення) сфери споживання товару	Розвиток ринку: нові ринки; нові регіони збуту; міжнародні ринки створення нових галузей; використання товару
Нові	Розвиток товару: розроблення нових товарів власними силами; розвиток контрактів; ліцензії; обмін продуктами	Диверсифікація: горизонтальна, вертикальна, концентрична

Розрізняють три типи диверсифікації: горизонтальну, вертикальну й концентричну.

Горизонтальна диверсифікація означає виробництво таких нових товарів, які настільки близькі за виробничо-технічних, початальницьких і збутових умов виробництва існуючих товарів,

що можливим є використання існуючих сировини й матеріалів, персоналу, каналів і зв'язків на ринку.

Вертикальна диверсифікація означає збільшення глибини товарної програми як у напрямі збуту товарів існуючого виробництва, так і в напрямі збуту сировини та засобів виробництва, що є складовою частиною товарів, які фірма виготовляє в даний час.

Концентрична диверсифікація передбачає виробництво нових товарів, які для підприємства є абсолютно новими і не мають технічного комерційного відношення до продукції, яку виробляє фірма в цей час.

Процес інновації товару включає шість етапів:

- 1) пошук ідей щодо нових товарів;
- 2) відбір ідей;
- 3) економічний аналіз комерціалізації ідеї нового товару;
- 4) розроблення товару;
- 5) випробування товару в умовах ринку, тестування;
- 6) висновок, упровадження товару на ринок.

Особливе місце серед перелічених етапів займає розроблення товару, яке включає дві стадії: формування технічних параметрів і формування ринкових параметрів (рис. 6.6).

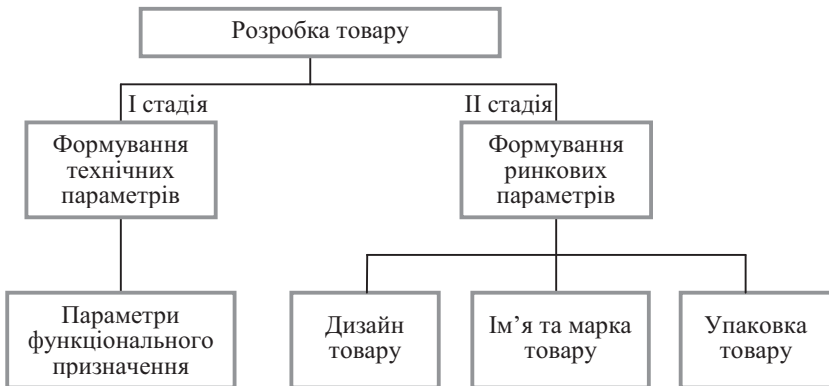


Рис. 6.6. Стадії розроблення товару

Формування технічних параметрів пов'язане з наділенням нового товару такими функціональними властивостями, які задовольнять виявлені бажання (потреби) покупця.

Формування ринкових параметрів здійснюється завдяки розробленню дизайну товару, його форми, кольору, маси, упаковки, імені та марки.

Форма, колір, якість є чинниками, які можуть вплинути на рішення про покупку товару. Перше враження про товар пов'язане з його зовнішнім виглядом, воно складається задовго до оцінки його якості й функціональних властивостей. Зовнішній вигляд виступає як мотив, спонукання до придбання товару, сила, що формує коло потенційних покупців конкретного товару.

Дизайн товару — це інструмент, за допомогою якого можна впливати на потенційних покупців, прискорювати їхні дії щодо придбання товару.

Разом із цим важливу роль у реалізації товару виконує його якість. Якість товару — це сума його властивостей, які притаманні цьому товару (наприклад, термін служби, спроможність до споживання, зберігання і т. д.).

Колір і вид матеріалу, з якого зроблено товар, також визначають можливості й варіанти відмінностей, особливостей того чи іншого товару.

Форма товару допомагає розпізнати товар і викликати певні асоціації у покупця.

Ім'я товару є основою формування його ринкового обличчя, базовим елементом ринкової атрибутики товару. У процесі постійного використання товару з певним ім'ям покупець легко вирізняє його з великої кількості існуючих на ринку товарів. Постійне звернення до цього товару та його використання сприяють віддзеркаленню в пам'яті покупців позитивних емоцій. Ця реакція передається по зворотному зв'язку виробникові цього товару. Щоб закріпити це ім'я за своїм підприємством і захистити його від можливості використання іншими фірмами, керівництво здійснює юридичну реєстрацію цього імені. Таким чином, ім'я товару виступає у вигляді марки товару.

Марка — це назва, знак, символ, малюнок, термін або їхня комбінація, призначені для ідентифікації продукту одного або декількох виробників (продавців) і відмінності його від товарів конкурентів. Марка служить для вирізнення, розпізнавання й диференціації товару на ринку. Марка може включати марочне ім'я, марочний знак і товарний знак.

Марочне ім'я — це частина марки у вигляді букв, слів і/або їхньої комбінації, які можна буде легко вимовляти.

Марочний знак — частина марки, яку впізнають, але не вимовляють. Він є символом, малюнком, має відмітний колір і шрифтове оформлення.

Товарний знак — марка або її частина, захищена юридично, що дає продавцеві виняткове право використовувати марочне

ім'я і марочний знак. Товарний знак виконує функції гарантії якості, індивідуалізації, реклами й охорони марки.

Залежно від того, під якою маркою реалізується товар, розрізняють два різновиди: марка виробника і приватна марка.

Марка виробника — це марка, створена виробником або взята в оренду в іншого виробника. Виробник при маркіруванні товару може використовувати: індивідуальні марочні імена для кожного свого продукту; єдине марочне ім'я для всіх своїх продуктів; різні марочні імена для окремих груп продуктів; марочне ім'я компанії-виробника в поєднанні з марочними іменами окремих своїх продуктів.

Марка приватна — це марка, розроблена торговельними (оптовими або роздрібними) підприємствами. Вона іноді називається посередницькою маркою, маркою дистриб'ютора, маркою дилера.

Залежно від галузі дії марки класифікуються на: індивідуальні (аспірин); групові (Maggi); фірмові (Nestle); регіональні (пиво «Степан Разін»); національні (автомобіль «Жигулі»); міжнародні (Coca-Cola).

Марка — це умовний знак, який за допомогою асоціації його з товаром або послугою повідомляє споживачеві інформацію про товар, його споживачькі характеристики. Вона переконує покупців, що при покупці товару вони отримають ту ж саму якість, що й раніше.

Марку слід розглядати комплексно як сукупність декількох її атрибутів, а не тільки як ім'я товару.

Ф. Котлер визначив марку як шестирівневий символ, що втілює характеристику товару: вигоду; цінність; культуру (організованість, ефективність, високу якість); індивідуальність; тип користувача. Найстійкіші атрибути марки (цінність, культура й індивідуальність) визначають її сутність.

При управлінні товарними марками маркетологу потрібно ухвалювати рішення про необхідність товарної марки, її підтримку, стратегії марки, про зміну позиціонування марки.

Важливим елементом у системі формування ринкових параметрів нового товару є упаковка. Більшість товарів, щоб дійти до споживача, транспортується, складається. У цих випадках товари відповідно до правил їхнього постачання й споживання упаковуються. Упаковка є «візитною карткою», що передається виробником або торговою організацією споживачеві, ефективним інструментом товарної політики.

Упаковкою називають тару або оболонку товару. Вона служить для збереження продукту, зручності поводження з продук-

том і його транспортування, а також виконує такі важливі маркетингові функції, як привертання уваги споживачів, ідентифікація товару, реклама й інформаційне повідомлення, формування іміджу. Значення маркетингових функцій упаковки постійно зростає. Це пов'язано з такими чинниками ринкової дійсності, як розвиток самообслуговування, зростання добробуту споживачів, інформатизація та комп'ютеризація економіки, визнання іміджу компаній і торговельних марок як чинників прискорення процесу купівлі-продажу.

Науково-технічний прогрес і розвиток ринкових відносин суттєво впливають на розвиток змісту і призначення упаковки. Завдяки цим чинникам упаковка розглядається тепер не як захисний засіб товару при його транспортуванні, а як носій інформації про товар. Вона прискорює й полегшує процес купівлі-продажу, підсилює не тільки імідж товару, а й імідж фірми.

Створення абсолютно нових товарів, які змінюють поведінку покупців, є нестаціонарним процесом. Поява абсолютно нових ідей і товарів, як правило, здійснюється нечасто й нерівномірно, що може позначатися на життєвому циклі товарної номенклатури фірми. Зміна життєвого циклу товарів, необхідність підтримання обсягу продажу та їхньої динаміки потребують пошуку інших методів активізації попиту, особливо в моменти, коли зростання обсягу продажу товару сповільнюється, тобто коли життєвий цикл нового товару наближається до стадії зрілості або насичення.

З метою підтримання безперервності збуту використовується модифікація існуючих товарів, яка стабілізує збут, а нерідко й сприяє зростанню обсягу продажу і прибутку, не змінюючи докорінно поведінку покупця, що склалася.

Модифікацію товарів, які вже містяться у виробничій програмі, називають також варіацією товару. Вона є однією зі стратегій збільшення тривалості етапу зрілості товару в життєвому циклі й націлена на розширення сфери застосування існуючих товарів і залучення нових покупців для його купівлі.

Предметом варіації товару можуть бути один або декілька таких елементів товару: фізичні й функціональні властивості (наприклад, вигляд матеріалу, технічна конструкція, якість оснащення, зберігання і т. д.); естетичні властивості (дизайн, колір, форма, упаковка); ринкова атрибутика товару (ім'я, марка, товарний знак); додаткові послуги, що супроводжують товар (гарантії, обслуговування покупця, консультації тощо).

Варіація товару за рахунок поліпшення його властивостей робить товар більш уніфікованим, комплексним і зручним. За-

вдяки варіації товару фірма розвиває свій імідж і формує імідж фірми-новатора, що дає їй змогу розширити сферу своєї діяльності на ринку, завоювати сегменти на нових ринках. Крім того, варіація товару підвищує привабливість товару, виділяє його завдяки унікальності й престижності його зовнішнього оформлення.

Ефективна товарна політика передбачає постійний контролінг і регулювання виробничої програми та товарної номенклатури підприємства.

Здійснення контролінгу в цій сфері маркетингової діяльності спрямоване на попередження зниження обсягу продажу і вживання заходів щодо поліпшення товарного асортименту фірми на ринку. Розробленню таких заходів передують ретельне дослідження й аналіз причин зниження обсягу продажу, затоварювання та зменшення прибутку.

Завдання стратегії елімінації товару полягає у виділенні таких товарів, які виглядають сумнівними з погляду подальшої привабливості на ринку, що є основою для ухвалення рішень щодо подальшої долі товарів: залишати їх у товарній номенклатурі чи знімати з виробництва і виводити з ринку.

Стратегія елімінації не означає однозначного вирішення про відхід з ринку або закриття виробництва взагалі.

Можливими є такі рішення: виявлення «старіючих» товарів, розроблення заходів для функціонування фірми в умовах стадії спаду, вилучення товару (товарів) з номенклатури і продовження діяльності з асортиментом, що залишився, зняття товару з ринку.

Під час підготовки рішень доцільно проводити аналіз програми збуту в цілому й аналіз положення кожного товару на ринку. При цьому виявлені сумнівні товари необхідно проаналізувати з погляду їхнього життєвого циклу, встановити рівень ефективності їх подальшого виробництва.

Кожен товар живе на ринку певний час. Рано чи пізно він витісняється з ринку іншим, досконалішим товаром. У зв'язку з цим виділяється поняття життєвого циклу товару (ЖЦТ).

Життєвий цикл товару — це час існування товару на ринку.

Життєвий цикл товару характеризує конкретні закономірності розвитку обороту й прибутку фірми на конкретному ринку в часі, тобто динаміку поведінки конкурентоспроможності товару на ринку. Графічно він представляється у вигляді кривої, схожої на дзвін, на якій можна виділити чотири етапи циклу: упровадження, зростання, зрілість і спад (рис. 6.7).

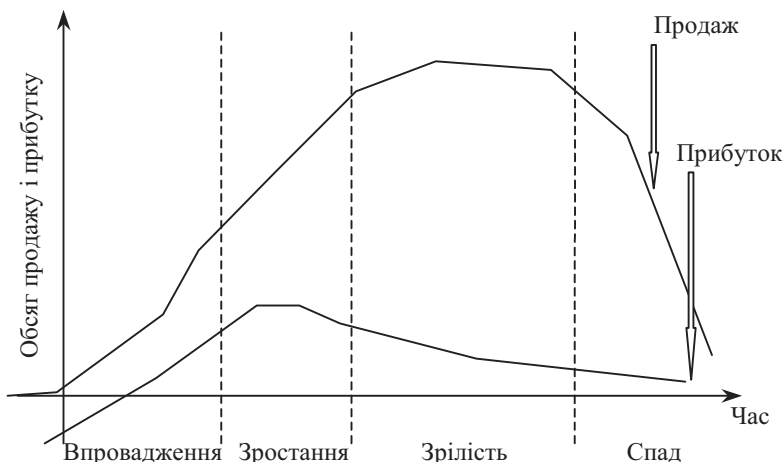


Рис. 6.7. Зміна обсягу продажу і прибутку протягом життєвого циклу товару

Етап **упровадження** товару на ринок характеризується незначним зростанням обсягу продажу, оскільки споживачі слабо інформовані про новий товар або змінюють свої усталені звички щодо використання існуючих товарів аналогічного призначення. Свій вплив фірма направляє на покупців, які найбільшою мірою готові придбати товар. У цей період ціни знаходяться на високому рівні через значні витрати виробництва, великі витрати на рекламу і стимулювання збуту. Маркетингова політика, що включає заходи щодо збільшення обсягу продажу, орієнтована на якість товару, ефективну рекламу, зниження ціни, організацію сервісу після продажу.

На стадії впровадження рекомендуються певні маркетингові стратегії залежно від рівнів ціни і витрат на стимулювання збуту.

Умови застосування відповідної стратегії маркетингу на стадії впровадження товару наведено в табл. 6.4.

Етап **зростання** характеризується збільшенням обсягу продажу, прибутковістю, зниженням витрат на маркетинг, стимулювання обсягів збуту та рекламу. На цій стадії товар отримує визнання у споживачів, попит на нього зростає, усі зусилля фірми спрямовані на швидке освоєння ринку.

З метою збереження стійкого становища на ринку фірма повинна здійснювати такі заходи:

- поліпшення якості товару;
- створення нових моделей;

- виведення товару на нові сегменти ринку;
- залучення потенційних споживачів за допомогою посиленої реклами;
- зниження ціни товару;
- поліпшення сервісного обслуговування покупців до і після покупки;
- підвищення конкурентоспроможності товару;
- закріплення іміджу фірми.

Незважаючи на те, що на стадії зростання прибуток фірми зростає (зважаючи на зростання обсягу продажу і зниження собівартості одиниці товару, зменшення питомих витрат на рекламу), темпи зростання дещо знижуються.

Таблиця 6.4

**УМОВИ ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ
СТРАТЕГІЙ НА СТАДІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ ТОВАРУ**

Стратегія	Умови
Свв — швидке «зняття вершків» з ринку	<ol style="list-style-type: none"> 1. Переважна частина потенційних покупців не обізнана про товар. 2. Ті, хто інформований про товар, готові придбати його за високою ціною. 3. Фірма зважає на можливість конкуренції і прагне виробити у потенційних покупців переважне ставлення до свого товару
Свн — повільне «зняття вершків» з ринку	<ol style="list-style-type: none"> 1. Місткість ринку обмежена. 2. Переважна частина покупців обізнана про товар. 3. Ті, хто інформований про товар, готові придбати його за високою ціною 4. Конкуренція майже відсутня
Снв — швидке проникнення на ринок	<ol style="list-style-type: none"> 1. Місткість ринку досить велика. 2. Потенційні покупці порівняно погано обізнані про товар. 3. Більшість покупців не купуватиме товар за високою ціною. 4. На ринку є товари конкурентів. 5. Витрати на одиницю товару зменшуються зі збільшенням масштабів виробництва та його вдосконаленням
Снн — повільне проникнення на ринок	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ринок має велику місткість. 2. Покупці добре поінформовані про товар. 3. Покупці купуватимуть товар тільки за відносно невисокими цінами. 4. Існує потенційна небезпека конкуренції

У такій ситуації збільшення обсягу продажу є проблематичним, а для підтримання його на досягнутому рівні необхідні додаткові витрати на маркетинг в умовах отримання запланованого прибутку. Тому необхідно підсилити контролінг за динамікою темпів зростання виробництва, а в разі їхнього уповільнення розробити й здійснити нові стратегії маркетингу для поліпшення стану справ на ринку, продовження часу перебування товару на цій стадії його життєвого циклу і зайняття лідируючого становища на товарному ринку.

Етап **зрілості** характеризує розширення ринку, що продовжується, і абсолютне збільшення, максимізацію обороту товару. У системі виробництва й розподілу товару збільшуються запаси готової продукції. На ринку панує інтенсивна конкуренція, коли конкуренти завдяки додатковим інвестиційним вкладенням намагаються впливати на покупців засобами інтенсивних інноваційних заходів. Це, насамперед, введення нових модифікацій товарів і розширення їхньої асортиментної групи, а також упровадження нових методів обслуговування покупців і укладання пільгових контрактів з оптовими й роздрібними торговельними посередниками.

Ф. Котлер виділяє на етапі зрілості три фази:

1) фаза «дорослішання» — коли темпи зростання продажу сповільнюються, а збутова мережа стабілізується, хоча на ринку й з'являються деякі покупці, що «спізнилися»;

2) фаза «стабільної зрілості» — коли обсяг продажу стабілізується внаслідок насичення ринку, оскільки більшість потенційних споживачів уже випробувала товар. Показники обсягів продажу залежать від чисельності населення й потреби в придбанні нового товару замість старого;

3) фаза «старіння» — абсолютний рівень обсягів продажу починає знижуватися, оскільки інтереси споживачів переключаються на нові товари.

Як основні стратегії, на стадії зрілості доцільно використовувати різні поєднання маркетингових стратегій модифікації ринку, товару і маркетинг-міксу (табл. 6.5.)

Етап **спаду** — це завершальний етап життєвого циклу товару, що характеризується різким зниженням обсягів продажу, а потім і прибутку.

Спад відбувається як через застаріння товару, так і через зміни в технології, зміни переваг і смаків споживачів, а також через значні успіхи конкурентів на ринку. Асортимент товару скорочується, виробники йдуть із цього ринкового простору, оскільки їх-

ні канали збуту стають неефективними. У цих умовах фірма може вжити конкретних заходів щодо продовження життя товару, наприклад:

- залишити виробництво цього товару без змін, але здійснити інтенсивну рекламу;
- змінити упаковку;
- використовувати такий чинник, як маневреність ціни;
- адаптувати існуючу систему збуту;
- скоротити витрати на виробництво та збут;
- організувати реалізацію товару, що залишився, з метою отримання всього прибутку, що залишився;
- змінити маркетингову концепцію;
- зняти товар з виробництва й реалізації.

Таблиця 6.5

**ОСНОВНІ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ
НА СТАДІЇ ЗРІЛОСТІ ПРОДУКТУ**

Стратегія	Заходи
Модифікація ринку	Збільшення обсягу продажу: 1) завоювання довіри споживачів, які не користувалися раніше товарами або послугами даної фірми; 2) виведення товару на нові сегменти ринку; 3) переключення уваги й інтересів клієнтів компаній-конкурентів на товари, які виготовляє ця фірма; 4) стимулювання інтенсивнішого споживання товару покупцями (інтенсивніше, багаторазове застосування товару одним покупцем; різноманітність можливостей і способів використання товару)
Модифікація товару	1. Підвищення якості товару. 2. Поліпшення властивостей товару. 3. Поліпшення зовнішнього дизайну й оформлення товару
Модифікація маркетинг-міксу	1. Організація безперервного моніторингу за напрямками використання інструментів маркетингу. 2. Формування й упровадження заходів з оптимальним цільовим поєднанням інструментів маркетингу

Для попередження стадії спаду в життєвому циклі товару доцільно збільшувати тривалість стадій зростання, зрілості через завчасне введення на ринок до моменту його насичення одним товаром нового товару. Проте цей маневр доступний не кожному виробнику, оскільки усунення розриву між циклами потребує проведення активної інноваційної й маркетингової політики, ная-

вності відповідних фінансів та інтелектуального потенціалу співробітників.

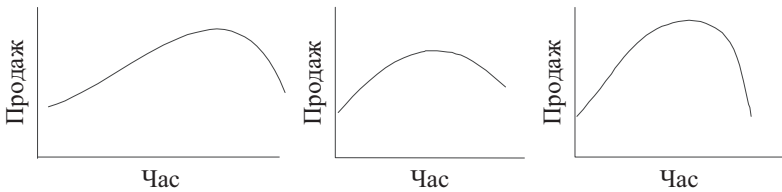
Форми кривих життєвого циклу товару можуть бути різноманітними залежно від специфіки окремих видів товарів, особливостей попиту на них (рис. 6.8) і розрізнятися як за тривалістю, так і за формою прояву окремих етапів.

Традиційна крива включає виразні періоди впровадження, зростання, зрілості й спаду.

Класична крива описує надзвичайно популярний продукт зі стабільним збутом упродовж тривалого часу.

Крива захоплення описує товар зі швидким зльотом і падінням популярності.

а) традиційний б) бум, або класичний в) захоплення



г) тривале захоплення

д) сезонність або мода

е) відновлення, або ностальгія

ж) провал

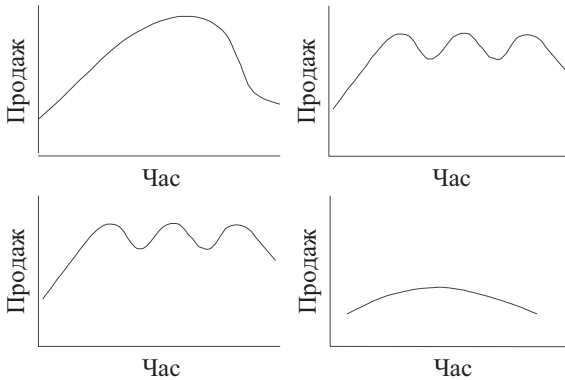


Рис. 6.8. Форми кривих життєвого циклу товарів

Тривалість захоплення проявляється у такий же спосіб, з тією лише різницею, що «залишковий» збут продовжується в розмірах, що становлять невелику частину попереднього обсягу збуту.

Сезонна крива має місце тоді, коли товар добре продається протягом періодів, рознесених у часі.

Крива відновлення (ностальгії) характеризує продукт, на який після закінчення певного часу попит поновлюється.

Крива провалу характеризує поведінку товару, який узагалі не має ринкового успіху.

Перехід від одного етапу циклу до іншого відбувається зазвичай плавно, без стрибків. Тому важливим моментом є спостереження за динамікою продажу і прибутку, щоб уловити межі етапів і, отже, внести зміни до програми маркетингу, перерозподілити маркетингові зусилля, скоригувати структуру комплексу маркетингу (табл. 6.6).

Одною з основних тенденцій розвитку сучасної економіки є розширення сфери послуг. Якщо спочатку в теорії маркетингу розглядалися тільки такі матеріальні блага, як автомобілі, побутова техніка, сталь, одяг і т. п., то у наш час підвищену увагу приділяють маркетингу послуг.

Послуги — це невідчутні блага, що купуються споживачами, але без переходу права власності на них. За всієї різноманітності послуги мають чотири характеристики, які відрізняють їх від товару: невідчутність (нематеріальний характер); нерозривність виробництва й споживання послуги; неоднорідність або мінливість якості; нездатність послуг до зберігання.

Невідчутність послуг означає, що їх неможливо побачити, спробувати, продемонструвати, транспортувати, відчутти до тих пір, доки вони не будуть придбані. Ця невідчутність не означає, що споживачі отримують за свої гроші під час купівлі послуги менше, ніж під час придбання товару.

Невідчутність послуг викликає проблеми як у покупців, так і в продавців послуг. Покупцю важко розібратися й оцінити, що продається до придбання послуги чи навіть після її отримання. Тому він змушений вірити продавцю на слово.

Водночас невідчутність послуг ускладнює управлінську діяльність продавця послуг. Його головне завдання полягає в «управлінні сприйняттям», в умінні «перетворити нематеріальне на щось відчутне». Для зміцнення довіри з боку покупців продавець послуг може використовувати такі маркетингові прийоми, як необхідність підкреслити значущість послуги, загострити увагу на вигодах від послуги, залучити до пропаганди своєї послуги якусь знаменитість.

На відміну від товарів, які виготовляються, продаються, а потім споживаються, послуги найчастіше спочатку продаються, а потім одночасно виробляються й споживаються.

**ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ МАРКЕТИНГУ
ЗАЛЕЖНО ВІД СТАДІЇ ЖЦТ**

Характеристики маркетингу					
Стадія ЖЦТ	Зміст етапів	Завдання маркетингу	Типи споживачів	Фінансові цілі	Пріоритетність елементів
Управління	Надходження товару в продаж. Зростання обсягу продажу. Орієнтація на готовність покупців до здійснення покупки товару	Обізнаність про товар. Створення іміджу товару. Зміцнення позицій товару і фірми на ринку	Новатори, молодь, забезпечені, освічені, законодавці мод, ті, які не бояться ризикувати	Прибуток за рахунок продажу	1. Реклама 2. Якість 3. Ціна 4. Сервіс
Зростання	Формується реакція у відповідь конкурентів. Зростання обсягу продажу мінливе й нестабільне. Витрати на маркетинг стабілізуються. Товар визнано споживачем	Проникнення углиб ринку. Зміцнення прихильності споживачів до товару. Максимізація прибутку. Розподіл товару.	Особи, які приймають нове, молодь і особи середнього віку, заможні та з серйозними доходами	Максимальний обсяг прибутку	1. Ціна 2. Реклама 3. Якість 4. Сервіс
Зрілість	Розширення ринку. Абсолютне зростання й максимізація обороту товару. Зростання запасів готового товару. Тенденція до уповільнення зростання темпів продажу. Інтенсивна конкуренція	Утримання наявних позицій і частки ринку. Захоплення частки ринку в слабких конкурентів. Інтенсифікація маркетингової діяльності	Представники покупців стадії «упровадження» і «зростання»	Прибуток за рахунок скорочення витрат	1. Кваліфікація (упаковка, дизайн і т. д.) 2. Реклама 3. Якість сервісу 4. Ціна
Насичення і спад	Скорочення обсягу продажу. Надлишок виробничих потужностей. Поява товарів-замінників. Можливе злиття фірм. Боротьба конкурентних товарів	Дослідження необхідності і апропації виробництва. Пошук нового напрямку з використанням наявного іміджу	Представники покупців товару майбутніх стадій. Інертні особи. Особи середнього й літнього віку.	Скорочення витрат при зменшенні обсягу продажу	1. Реклама (на нових сегментах) 2. Якість сервісу 3. Ціна

Надати послугу можна тільки тоді, коли надходить замовлення або з'являється клієнт. З цього погляду виробництво і споживання послуг тісно взаємозв'язані й не можуть бути відокремлені.

При нерозривному взаємозв'язку виробництва та споживання послуг ступінь контакту між продавцем і покупцем може бути різним. Деякі послуги можуть надаватися без присутності покупця (чищення килимів, прання білизни, ремонт автомобілів). Інші послуги можуть здійснюватися за допомогою письмових комунікацій (навчання), технічних засобів (комп'ютерні інформаційні системи). Але багато видів послуг невіддільні від того, хто їх надає (лікування в лікарні, обслуговування в готелі, продаж квитків).

Неминучим наслідком одночасності виробництва й споживання послуги є мінливість її виконання. Якість послуги значно залежить від того, хто її забезпечує, а також від того, де й коли вона надається. Підвищення якості послуг може бути досягнуте через підбір персоналу та його навчання, стандартизацію процесу надання послуг, контроль ступеня задоволення клієнтів сервісом.

Важлива відмінність послуг від товарів — неможливість їхнього зберігання. Послуги не можуть бути збережені для подальшого продажу й надання. Нездатність послуг до зберігання потребує розроблення стратегії, що забезпечує відповідність попиту і пропозиції на послуги.

6.3. Управління ціновою політикою фірми

Ціни, цінова політика є одним із основних елементів ринкової економіки. Ціна, яку встановлює власник товару — суб'єкт господарювання, проходить перевірку на ринку, де під впливом ринкових чинників визначається її остаточний рівень. У методах ціноутворення виникають принципово нові підходи. Вирішальна роль у формуванні цін належить попиту і пропозиції, корисності та якості товару. Функції державних органів у встановленні й регулюванні цін істотно обмежуються.

В умовах ринку ціноутворення схильне до дії безлічі чинників. Вибір загального напрямку в ціноутворенні, підходів до визначення цін на нові вироби та такі, що вже випускаються, послуги, що надаються, з метою збільшення обсягів реалізації, товарообігу, підвищення виробництва та зміцнення ринкових позицій фірми забезпечується на основі маркетингу. Ціни й цінова політика є однією з головних складових маркетингу фірми. Принципова відмінність маркетингового підходу до визначення ціни то-

вару для продажу від класичної теорії цін полягає в тому, що запропонована ціна не є продуктом раціональної калькуляції, а ґрунтується на пошуку якоїсь рівноважної ринкової характеристики. У маркетингових стратегіях знаходять досить широке застосування також техніки визначення цін за витратними методами.

Будучи значною складовою частиною комплексу маркетингу, ціна — це ще й єдиний його елемент, який сприяє накопиченню ресурсів компанії. Уся інша діяльність у межах маркетингу є витратною й здійснюється з надією на отримання прибутку від вкладених засобів. Маркетингові рішення, які стосуються цін, включають визначення загального рівня цін: високі, середні, низькі; діапазону зміни цін: розмах цінової варіації — від найнижчих до найвищих; взаємозв'язки ціни та якості; ступені важливості цінового чинника, реакції на ціни конкурентів; коли рекламувати товар і як розраховувати ціни рекламних послуг; які використовувати умови оплати товарів: оплата лише готівкою або за допомогою кредиту.

Світ бізнесу динамічний і складний, тому ідеальне рішення щодо встановлення продажних цін є вельми примарним. Навіть у разі ухвалення абсолютно правильного рішення стосовно цін можуть виникнути нові обставини, які сприятимуть зміні цінової стратегії.

На процес установлення цін прямо або побічно впливає ціла низка чинників. До основоположних чинників ціноутворення належать: витрати, конкуренція, корисність товару, попит і пропозиція.

Основою визначення ціни є базові витрати на одиницю продукції, до яких додається величина, що покриває невраховані витрати і включає норму прибутку фірми. Аналіз витрат дає змогу встановити межу ціни, нижче за яку остання може опускатися тільки за виняткових обставин. При цьому з'являється реальна загроза зазнати збитків через зниження цін нижче за витрати. Таку політику фірма може здійснювати тільки в короткий період проникнення на ринок. Часті переглядання цін, викликані коливаннями витрат і попиту, свідчать про недостатньо продуману політику цін.

Зі зростанням витрат фірма підвищує ціни на свою продукцію, перекладаючи всю тяжкість їхнього зростання на споживачів. Звичайно, фірма може частково компенсувати зростання витрат за рахунок своїх внутрішніх резервів, не змінюючи асортименту продукції, або ж змінити самі вироби, але зберегти незмінним рі-

вень цін. Це зазвичай застосовується при випуску товарів масового попиту, на які розповсюджуються довготривалі ціни. Фірма також може вдосконалити продукцію в такій мірі, що зростання ціни не розглядається покупцями як надмірне, а пов'язується з підвищеним комфортом, високою якістю, престижем. Зі зменшенням витрат фірма може піти на зниження цін на продукцію або залишити їх незмінними, збільшивши свою частку прибутку.

Вплив чинника конкуренції на рішення про встановлення ціни на товар залежить від структури ринку, тобто від кількості й типу підприємств, які працюють на ринку. Залежно від того, хто контролює ціни, розрізняють декілька видів конкурентних середовищ.

Високий ступінь конкуренції, схожість товарів і послуг вирізняють середовище, де ціни контролюються ринком. Тут фірмі дуже важливо правильно встановити ціни, оскільки завищені ціни відштовхнуть покупців і вони звернуться до конкуруючих фірм, занижені ж ціни не забезпечать умов для діяльності. Приховати цінову стратегію від конкурентів неможливо. І якщо вона успішна, то швидко підхоплюється конкурентами. У цьому випадку перед маркетингом стоїть важке завдання — бачити перспективи вибраної стратегії цін, не допускати переростання конкуренції в цінові війни.

Обмежена конкуренція, відмінності в товарах і послугах властиві середовищу, ціни в якому контролюються фірмою. У цих умовах при будь-яких цінах на свою продукцію фірми знаходять покупців і вибір ціни залежить тільки від стратегії й цільового ринку.

Державний контроль над цінами поширюється на транспорт, зв'язок, комунальні послуги, ряд продовольчих товарів. У цьому середовищі ціни встановлюються урядовими організаціями, які контролюють ціни після вивчення інформації від споживачів і виробників.

Корисність товару є основою для його оцінки покупцем і визначення ступеня задоволеності від отриманого товару, тобто та користь, яку цей товар йому приносить. Суть економічної цінності товару полягає в такому: ціна кращого з доступних покупцю альтернатив товарів (ціна байдужості) плюс цінність для нього тих властивостей цього товару, які відрізняють його від цієї кращої альтернативи.

Ціноутворення істотно відрізняється на різних типах ринків. Характерними є чотири типи ринків, у кожному з яких стоять свої проблеми у сфері ціноутворення і від яких залежить цінова політика фірми. Зазвичай виділяють чотири типи ринку: ринок

вільної конкуренції, монополістичної конкуренції, олігополістичної конкуренції та чистої монополії. У реальній же економіці не існує жодного типу ринку в чистому вигляді. Фірма може з одним своїм товаром одночасно виступити на ринку чистої монополії, а з іншим — на висококонкурентному ринку, в надрах олігополії можлива поява як монополії, так і вільної конкуренції. Аналіз типу ринку конкуренції не може дати готових рецептів установалення цін; він необхідний для визначення закономірностей ціноутворення залежно від стану попиту й пропозиції.

Відстежуючи стан рівня попиту й пропозиції, аналізуючи зміну чинників, що визначають їх, фахівці встановлюють ціну на певний товар, яка відповідає сталому рівню використання та пропозиції. Подібне узгодження рівня попиту й пропозиції визначає рівноважну ціну на аналізований товар.

Врешті-решт, чи є ціна правильною, чи ні, вирішує споживач. У цьому відношенні маркетинг вельми демократичний: покупець голосує своїми грошима за той або інший товар, роблячи свій вибір виходячи з порівняння ціни продукту з його значущістю, корисністю.

Усі діючі в економіці ціни взаємопов'язані й утворюють систему, яка перебуває в постійному розвитку під впливом безлічі ринкових чинників. Система цін складається з окремих блоків (оптові ціни, закупівельні ціни, роздрібні ціни та ін.), що знаходяться в тісній взаємозалежності та взаємодії. Залежно від економічних ознак усі ціни класифікуються за видами й різновидами.

Однією з основних ознак класифікації цін є їхня диференціація залежно від обслуговуваної ними сфери товарного обігу. За цією ознакою ціни підрозділяються на такі види: оптові ціни на продукцію промисловості; ціни на будівельну продукцію; закупівельні ціни; тарифи вантажного та пасажирського транспорту; роздрібні ціни; тарифи на платні послуги населенню; ціни, що обслуговують зовнішньоторговельний оборот.

Співвідношення окремих елементів ціни, виражене у відсотках або частках одиниці, є структурою ціни.

Важливе практичне значення має класифікація цін залежно від території дії. За цією ознакою розрізняють єдині (загальнодержавні) ціни; регіональні; зональні й поясні.

Класифікація цін залежно від порядку відшкодування споживачем транспортних витрат із доставки вантажів також широко використовується в ціноутворенні. За цією ознакою розрізняють: ціну ФОБ у місці виробництва продукції; єдині ціни з включенням витрат із доставки; зональні ціни; ціни, визначені на основі базисного пункту.

При переході до ринку важливу роль виконує така ознака класифікації, як ступінь свободи цін від впливу держави при їхньому визначенні. Залежно від цієї ознаки розрізняють: вільні ціни, регульовані ціни, ціни, що фіксуються. У перехідний період до ринкової економіки переважно діють два види цін: вільні й регульовані.

Класифікація цін залежно від ступеня новизни товару дає змогу розрізняти методи встановлення цін на нові товари і ті, які реалізують на ринку порівняно тривалий час. При випуску нових товарів практикою вироблено цілий ряд методів утворення цін і стратегій ціноутворення. У сучасних умовах керівництво фірми може використовувати шість основних видів цін для успішного просування на ринку нових виробів і послуг: «зняття вершків» на ринку; ціна за впровадження продукту на ринок; «психологічна» ціна; ціна лідера на ринку або в галузі; ціна з відшкодуванням витрат виробництво; престижна ціна.

Установлення цін на вироби і послуги, які вже є на ринку, не може здійснюватися з відривом від постійного вдосконалення технічних параметрів продукції та підвищення її якості. Якісне вдосконалення виробів, які вже є на ринку, з відривом від потреб і бажань конкретних споживачів сьогодні — річ безглузда. У будь-якому разі підвищення якості супроводжується збільшенням витрат виробництва, а значить, і зростанням цін на продукцію. Для успіху в конкурентній боротьбі керівництво підприємства потрібно буде виробити стратегію, спрямовану на традиційні для цього сегмента ринку умови.

Тому в умовах сучасного ринку фірма одночасно повинна вирішувати два, здавалося б взаємовиключних завдання: забезпечувати постійне зростання якості та підвищення споживацьких властивостей виробів, які вже є на ринку; постійно знижувати ціни на них.

Для ринку збуту, що вже сформувався, і товарів та послуг, які тут реалізуються, можна виділити вісім основних видів цін, застосування яких забезпечує підвищення конкурентоспроможності фірми:

- 1) змінна, падаюча ціна;
- 2) довготривала ціна;
- 3) ціна споживацького сегмента ринку;
- 4) еластична (гнучка) ціна;
- 5) переважна ціна;
- 6) ціна на виріб, уже знятий з виробництва, випуск якого припинено;
- 7) ціна, установлювана нижче, ніж у більшості фірм на ринку;
- 8) договірна ціна.

Кожен товар має ціну, але далеко не кожна фірма спроможна встановити ціну, за якою вона хоче продавати свій товар. Якщо товари не диференційовані, а конкурентів дуже багато, то фірма не володіє ринковою силою і повинна прийняти ціну, що задається ринком.

Якщо ще недавно рішення за цінами ухвалювалися виходячи з витрат і рентабельності, то кризові роки економічних перетворень в Україні змінили стан справ: висока інфляція, зростання цін на сировину, зростання процентних ставок, загострення конкуренції, зниження купівельної спроможності — усі ці факти посилили роль ціноутворення. При виборі методу ціноутворення враховуються як внутрішні обмеження (витрати і прибуток), так і зовнішні (купівельна спроможність, ціни товарів-конкурентів тощо).

Розрахунок ціни на товар — складний процес, який передбачає виконання ряду послідовних етапів:

- 1 етап. Постановка цілей і завдань ціноутворення.
- 2 етап. Визначення попиту.
- 3 етап. Оцінка витрат виробництва.
- 4 етап. Аналіз цін і якості товарів конкурентів.
- 5 етап. Вибір методу ціноутворення.
- 6 етап. Розрахунок початкової ціни.
- 7 етап. Урахування додаткових чинників.
- 8 етап. Установлення остаточної ціни

В якій би ринковій позиції не перебувала фірма, вона не може дозволити собі одного — установлювати ціни без серйозного аналізу можливих наслідків кожного з варіантів такого рішення. Успішна діяльність фірм на ринку залежить від, того чи володіють вони чіткою політикою цін і визначеною стратегією ціноутворення.

Під **політикою цін** розуміються загальні принципи, яких підприємство збирається дотримуватися у сфері встановлення цін на свої товари та послуги. Під **стратегією ціноутворення** відповідно розуміється набір методів, за допомогою яких ці принципи можна реалізувати на практиці.

Відмінності між ціноутворенням «через випадковість і ринок» та стратегічним ціноутворенням найчіткіше виявляються у частих конфліктах між керівниками фінансових і маркетингових служб фірми. В ідеалі вони повинні досягнути балансу своїх інтересів. На практиці ж найчастіше відбувається ось що: маркетологи намагаються відстояти інтереси покупців, які бажать отримати товар «не дорожче за той, чого він коштує насправді», аргументуючи це тим, що тільки при уважному ставленні до таких вимог фірма може домогтися своїх комерційних цілей. Фінансисти, на-

впаки, вимагають, щоб товари продавалися за цінами, які покривають його витрати й приносять прибуток.

Для примирення цих інтересів керівництво фірми має добитися:

✓ від фінансистів і бухгалтерів — уміння управляти витратами, знижуючи їх до мінімуму, що забезпечує отримання потрібного рівня якості, а також визначення чітких залежностей між витратами й обсягами продажу, щоб можна було на основі цих залежностей чіткіше поставити завдання для маркетологів;

✓ від фахівців з маркетингу — уміння вибирати продукти (послуги), а також сегменти ринку, які можуть стати основою комерційної політики підприємства при конкурентних перевагах, що є в нього.

Зазвичай конфлікти між фінансистами й маркетологами з питання про політику цін виникають у тих фірмах, де керівництво не зробило чіткого вибору між двома альтернативними підходами до ціноутворення: витратним і ціннісним.

Витратний підхід до ціноутворення — це метод ціноутворення, котрий приймає як відправні точки фактичні витрати фірми на виробництво й організацію збуту товарів.

Ціннісне ціноутворення — це встановлення цін у такий спосіб, щоб це забезпечувало фірмі отримання більшого прибутку за рахунок досягнення вигідного для неї співвідношення «цінність/витрати».

Установлення рівня цін в умовах ринку полягає у знаходженні такої ціни, яка була б оптимальним балансом між тим, що хотів би заплатити за цей товар покупець, і витратами фірми при його виготовленні. Тому визначення ціни має ґрунтуватися в першу чергу на чинниках, які стосуються попиту, тобто на оцінці того, скільки покупець може і хоче заплатити за пропонуваній йому товар. Значення витрат при встановленні цін не повинно перебільшуватися. На практиці фірма, як правило, у першу чергу намагається встановити, за яку ціну вона могла б продати свій товар на ринку виходячи з характеру попиту, конкуренції, якості товару і т. д., а потім уже визначати свої виробничі, комерційні та адміністративні витрати, які відповідають такій ціні й змінюються залежно від кон'юнктури ринку.

Проте при обчисленні ринкової ціни у наш час найчастіше застосовуються такі методи:

- **метод, заснований на визначенні повних витрат;**
- **метод, що орієнтується на прямі витрат** і водночас ураховує сукупність усіх ринкових умов, особливо умов збуту.

Суть методу, **заснованого на визначенні повних витрат**, полягає в підсумовуванні сукупних витрат (змінні /прямі/ плюс постійні /накладні/ витрати) і прибутку, який фірма розраховує отримати.

Суть **методу прямих витрат** полягає у встановленні ціни через додавання до змінних витрат певної надбавки — прибутку. При цьому постійні витрати як витрати підприємства в цілому не розподіляються по окремих товарах, а погашаються з різниці між сумою ціни реалізації та змінними витратами на виробництво продукції. Ця різниця отримала назву «доданого» або «маржинального» прибутку.

Розрахунок ціни на основі «відчутної цінності» товару є одним із ефективних методів ціноутворення. При подібному підході до визначення ціни на свій товар фірма виходить з того положення, що споживач самостійно оцінює цінність товару (послуги), беручи в розрахунок основні й додаткові переваги товару порівняно з аналогічними на ринку, рівень і якість обслуговування фірмою товару після продажу і вже з урахуванням цих обставин визначає співвідношення між оцінкою корисності товару та його ціною.

Основним чинником при цьому методі є не витрати продавця, а купівельне сприйняття, що дає змогу покупцеві зі всієї запропонованої гами вибрати найбільш оптимальний з погляду ціни та якості товар, ураховуючи при цьому, що придбання дорогого товару може бути іноді більш доцільним, ніж купівля дешевшого аналога. Завдання ж маркетологів і збувальників — переконати покупців у тому, що їм варто заплатити за цей товар вищу ціну, оскільки він їм буде значно кориснішим, ніж вони «самі спочатку подумали». Якщо до цього ще додаються зусилля фахівців з управлінського обліку (фінансистів і бухгалтерів), то виникне саме той результат, до якого фірма й повинна прагнути: максимальна різниця між цінністю товару для покупця, яку він готовий платити, і витратами, які фірмі необхідні, щоб виготовити товар з такими властивостями. Завдання ціноутворення і полягає саме в тому, щоб якомога більша частина цієї різниці перетворилася на прибуток фірми і якомога менша — на виграш покупця. Вирішення цього завдання залежить ще й від інших фірм, які конкурують на цьому ринку.

Розроблення цінової політики і визначення на її основі конкретних рівнів цін побудовано на зведенні воедино різних чинників, які здатні вплинути на умови збуту і прибутковість операцій фірми за тих або інших варіантів цін її продукції.

Політика цін фірми є основою для розроблення стратегії ціноутворення. Цінові стратегії є частиною загальної стратегії розвитку фірми. Основними видами цінових стратегій є:

1) **стратегія високих цін**. Її мета — отримання надприбутку шляхом «зняття вершків» з тих покупців, для яких новий товар має велику цінність і які готові заплатити за виріб, що ними купується, більше від нормальної ринкової ціни;

2) **стратегія середніх цін (нейтральне ціноутворення).** Ця стратегія може застосовуватися на всіх фазах життєвого циклу, окрім занепаду, і є найбільш типовою для більшості фірм, які розглядають отримання прибутку як довготермінову політику. Ціна встановлюється виходячи з того співвідношення «ціна / цінність», яке відповідає більшості інших аналогічних товарів, що продаються на ринку. Багато фірм вважають таку стратегію найсправедливішою, тому що вона виключає «війни цін», не призводить до появи нових конкурентів, не дає змоги фірмам наживатися за рахунок покупців, а дає можливість отримувати справедливий прибуток на вкладений капітал;

3) **стратегія низьких цін (стратегія цінового прориву).** Ціни встановлюються на рівні, нижчому, ніж, на думку більшості покупців, заслуговує товар з даною економічною цінністю, а отримання великої маси прибутку досягається за рахунок збільшення обсягу продажу і захопленої частки ринку;

4) **стратегія швидкого повернення коштів.** Установлення цін за такої стратегії дає змогу прорватися в сектор ринку, де продаж товару приносить найвищий рівень прибутковості, що дає змогу в найкоротші терміни повернути кошти, вкладені в організацію виробництва товару.

Рішення за цінами ухвалюються в тісній ув'язці з рішеннями щодо обсягів виробництва, управління витратами, дизайну та конструювання продукції, її реклами й методів збуту. Усе визначається конкретною ситуацією, що складається на ринку, і за допомогою маркетингу можна розібратися, за яким «сценарієм» у сфері ціноутворення необхідно буде діяти керівництву фірми.

6.4. Управління політикою руху товару фірми

Важливим рішенням виробника в маркетинговому управлінні є вибір каналів розподілу виробленої продукції. Процес ухвалення рішення може бути представлений у вигляді таких послідовних етапів:

- 1) виявлення альтернативних систем розподілу;
- 2) оцінка умов розподілу;
- 3) визначення цілей розподілу;
- 4) забезпечення кооперації членів каналу;
- 5) розроблення стратегій каналів розподілу;
- 6) оцінка й модифікація системи каналів.

Канал розподілу — це сукупність взаємозалежних організацій, які беруть участь у процесі, спрямованому на те, щоб зробити товар або послугу доступними для використання чи споживання. Це шлях, по якому товари рухаються від виробника до споживача (рис. 6.9).

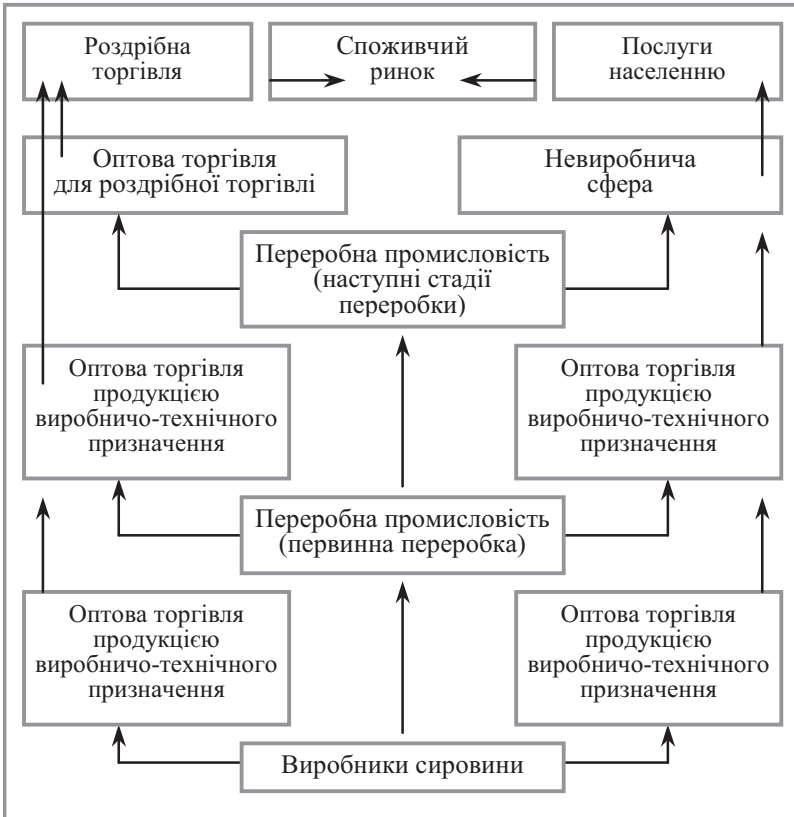


Рис. 6.9. Процес руху товарно-матеріальних потоків по каналах виробництва та обігу

У каналах розподілу реалізуються такі функції, як:

- маркетингові дослідження;
- стимулювання збуту;
- установлення контактів зі споживачами;
- спілкування з ними;
- пристосування товару;

— ціноутворення;
— організація фізичного руху товару;
— прийняття ризику та відповідальності за функціонування каналу.

Канали розподілу продукції виробничого призначення відрізняються від каналів розподілу споживацьких товарів. Ці відмінності полягають у такому:

- роздрібна торгівля зазвичай не використовується;
- найчастіше використовуються прямі канали;
- кількість угод менша, а обсяг замовлень більший;
- продаж здійснюється частіше за специфікаціями;
- учасники каналів збуту більш кваліфіковані;
- замість продажу можуть застосовуватися лізинг, інжиніринг.

Прямі канали найчастіше використовуються тими виробниками, які хочуть контролювати свою маркетингову програму, прагнуть до тісного контакту зі споживачами і мають у своєму розпорядженні обмежені цільові ринки.

Для тих виробників, які з метою збільшення своїх ринків і обсягів збуту згодні відмовитися від багатьох збутових функцій і витрат, від певної частки контролю над збутом, готові ослабити контакти зі споживачами, привабливішими є непрямі канали розподілу.

Непрямі канали залежно від числа посередників, включених до каналу розподілу, найчастіше бувають одно-, дво- та трирівневими. Існують і більш протяжні маркетингові канали, але вони трапляються рідше.

Посередники зазвичай значно ефективніше, ніж виробники, виконують три види функцій: операційні (закупівля товарів і перепродаж їх споживачам), логістичні (комплектація товарів, їхнє зберігання, надання покупцям у менших кількостях і доставка до магазину) та функції забезпечення (отримання інформації про стан ринку, просування товарів).

Споживачам також вигідна наявність посередників у каналах розподілу, оскільки вони забезпечують їм корисність володіння (надання потрібного асортименту товарів), тимчасову корисність (можливість отримувати товар тоді, коли він потрібен) і просторову корисність (наявність товару в зручному місці).

Стратегія вибору каналів розподілу визначається чинниками чотирьох груп, які характеризують: фірму-виробника; товар, що реалізується; ринок цього товару; функціонування торговельних каналів.

Серед характеристик фірми-виробника однією з визначальних є її розміри, а також масштаби виробництва. Невеликі фірми просто не можуть містити у своєму штаті значну кількість працівників збуту і тому зазвичай передоручають збутові операції незалежним оптовим посередникам.

Могутніші фірми також не хнуть послугами незалежних оптових посередників, проте частіше використовують власну доволі розгалужену збутову мережу. Більш комплексно використовуються ті незалежні оптові фірми, які на замовлення фірми-виробника беруть на себе функції гарантійного обслуговування, організації ремонту, залучення нових клієнтів, реклами товарів тощо.

З характеристик товару ключовими для визначення стратегії вибору каналу розподілу виступають: середня ціна товарної одиниці, сезонність виробництва чи попиту, міра індивідуалізації товару, необхідність і ступінь складності його технічного обслуговування.

До числа характеристик ринку, котрі визначають стратегію вибору каналів розподілу, належать місткість ринку, густина розподілу споживачів, їхній середній прибуток та ін.

Серед характеристик функціонування торговельних каналів найбільш значущими є чотири:

- довжина каналу;
- ширина каналу;
- швидкість збуту;
- вартість збуту одиниці (партії) товару.

Особлива увага при виборі стратегії збуту надається довжині (протяжності) каналів, яка є кількістю ланок збуту різного порядку. Чим їх більше, тим довшими є терміни збуту, тим важче управляти каналом. Ширина каналу визначається кількістю ланок одного порядку в тій чи іншій частині каналу і є чинником, який дає змогу скоротити терміни збуту.

Вибір конкретних партнерів зі збуту також багато в чому залежить від того, який власне збут має перевагу для виробника: інтенсивний (коли продукти фірми мають бути практично повсюдно), виборчий (коли обмежене число посередників спроможне забезпечити належний рівень продажу і сервісу) або винятковий (коли посереднику надається виняткове право торгувати своєю продукцією в певному регіоні).

У системі каналів розподілу існують три основні типи посередників: роздрібні торговці, оптові торговці й агенти та брокери.

Роздрібні торговці відрізняються від інших посередників тим, що займаються продажем товарів кінцевим споживачам. Тому

їхні послуги використовують переважно виробники споживачьких товарів.

Оптові торговці купують і перепродують товари іншим оптовикам або роздрібним торговцям і є незалежними посередницькими організаціями. Група незалежних оптових посередників, які торгують товарами виробничого призначення, називається дистриб'юторами. На відміну від оптових торговців споживачьких товарів дистриб'ютори, як правило, не продають товари кінцевим споживачам. Дистриб'ютор отримує від виробника право торгувати своєю продукцією на встановлений термін і у визначеному місці. Дистриб'ютор може надавати своїм клієнтам такі послуги, як зберігання продукції, її доставка, надання кредитів. Він прагне встановити тривалі контакти з виробниками і споживачами.

До числа незалежних оптових посередників належить і дилер, який працює від свого імені і за свій рахунок. Дилер купує товари за договором поставки і стає власником продукції після її повної оплати. Відтак, після виконання всіх умов за договором поставки відносини між дилером і фірмою-виробником припиняються. У разі вертикального каналу розподілу, коли члени розподільної мережі діють як одна єдина система, дилери можуть виступати утримувачами привілеїв і об'єднувати у своїх руках низку послідовних етапів процесу виробництва та споживання.

Агенти і брокери виконують різні оптові функції, проте не беруть право власності на товари. На відміну від незалежних оптових посередників, які отримують прибуток від продажу товарів, що належать їм, агенти і брокери працюють за комісійну винагороду. Головна відмінність між агентами і брокерами полягає в тому, що перші зазвичай використовуються на постійній основі, а останні — тимчасово.

Використовування агентів і брокерів дає такі переваги: дає змогу виробникові збільшити збут, незважаючи на обмежені ресурси; витрати збуту визначені наперед у відсотках від збуту; вони мають у своєму розпорядженні підготовлений торговельний персонал.

Агенти включають агентів виробників, збутових агентів і торговців на комісії.

Агенти виробників працюють на декількох виробників і мають справу з неконкуруючими товарами, що доповнюють один одного, із винятковим правом збуту на певній території. Ці агенти можуть доповнювати збутову діяльність виробників, допомагати запроваджувати нові товари, виходити на географічно розкидані ринки й продавати продукцію з низьким або середнім

обсягом партій, що продаються. Вони зазвичай мають справу з невеликою частиною продукції, що випускається фірмою.

Збутові агенти мають справу з невеликими промисловими підприємствами і за умов договору відповідають за маркетинг усієї їхньої продукції. По суті, вони перетворюються на маркетингові підрозділи виробників і вповноважені вести переговори за цінами та іншими умовами реалізації.

Торговці на комісії (або комісіонери) отримують продукцію від виробників на принципах консигнації. Комісіонер не є власником продукції, що продається, але має право укласти договір про постачання від свого імені. Комісіонер має у своєму розпорядженні складські приміщення для приймання, зберігання, оброблення й продажу продукції виробника. Він може вести переговори за цінами зі споживачами за умови, що ціни не будуть нижчими за мінімальний рівень, визначений продавцем, а також надавати різного роду додаткові послуги. Винагороду комісіонер отримує у вигляді відсотків від суми проведеної операції або у вигляді різниці між ціною, призначеною виготовлювачем, і ціною реалізації.

Брокери зводять покупців і продавців продукції для укладання угоди. Брокер не володіє правом власності на товари, що продаються, і зазвичай не має права завершити операцію без офіційного схвалення продавця. За посередництво брокер отримує певну платню у вигляді відсотка від вартості проданих товарів або у вигляді наперед обумовленої суми за кожен одиницю проданого товару.

Канали розподілу перебувають у постійному русі. Для досягнення різних цільових ринків виробники можуть використовувати одночасно декілька каналів розподілу. З організаційної точки зору виділяють звичні канали розподілу, вертикальні маркетингові системи та горизонтальні маркетингові системи.

Звичний канал розподілу складається з одного чи більше незалежних виробників, оптових і роздрібних посередників, кожен із котрих максимізує свій прибуток без урахування можливого отримання максимального прибутку для цього каналу в цілому.

Вертикальна маркетингова система включає виробника, одного або кількох оптових торговців і підприємства роздрібною торгівлі, котрі працюють як єдина система. На рис. 6.10 наведено три види вертикальної інтеграції системи розподілу: корпоративну, договірну (контрактну) та адміністративну. Корпоративна вертикальна маркетингова система об'єднує послідовні стадії виробництва і розподілу під керівництвом одного власника, який здійснює загальне керівництво каналом.

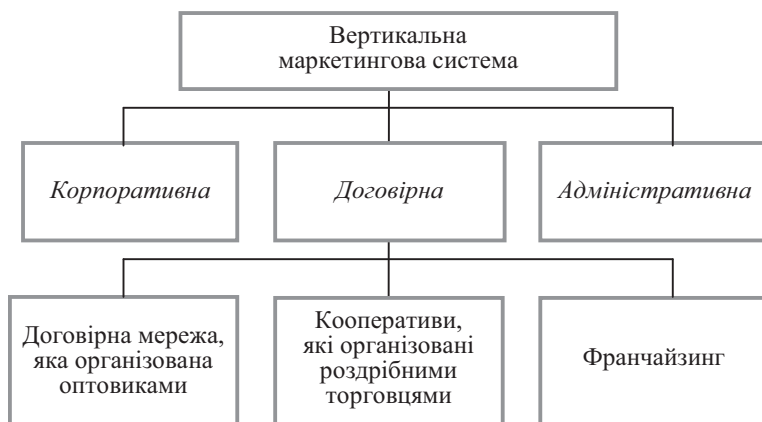


Рис. 6.10. Вертикальна маркетингова система

Договірна (контрактна) вертикальна маркетингова система складається з незалежних фірм, які виконують різні завдання з виробництва та розподілу продукції і об'єднують свої зусилля на договірній основі для спільного досягнення більшої економії та / або вищих комерційних результатів, ніж це можна було б отримати, діючи поодиночці. Договірні вертикальні системи бувають трьох типів: добровільні мережі, організовані оптовиками; кооперативи, організовані роздрібними торговцями; франчайзингові організації.

Добровільні мережі, організовані оптовиком, — це групи незалежних роздрібних магазинів, сформовані оптовою фірмою з метою допомогти їм у конкуренції з мережами великих магазинів.

Кооперативи, організовані роздрібною фірмою, — це група незалежних роздрібних торговців або магазинів роздрібної торгівлі, які спільно створюють оптову закупівельну ланку. Магазины здійснюють закупівлі через цей кооператив і співпрацюють у сфері реклами та встановлення цін.

При використуванні франчайзингових систем материнська компанія (зазвичай промислова) надає учаснику каналу право продавати продукцію компанії під назвою компанії і, як правило, за умов, що отримувач франшизи буде єдиним представником компанії на певному ринку.

В адміністративній вертикальній маркетинговій системі керівництво послідовними стадіями розподілу здійснює найбільший її учасник, зазвичай — виробник товарів під відомою торговельною маркою.

Під горизонтальною маркетинговою системою розуміється угода між декількома організаціями одного рівня каналу розподілу про колегіальні дії з метою реалізації ринкових можливостей.

6.5. Управління комунікаційною політикою фірми

У міру вдосконалення діяльності на торговельно-збутових ринках в умовах цивілізованої економіки все більше значення набуває управління однієї зі складових комплексу маркетингу — маркетинговою політикою комунікацій (або маркетинговими комунікаціями).

Маркетингові комунікації дають змогу здійснити передачу повідомлень споживачам з метою зробити продукти і послуги компаній привабливими для цільової аудиторії.

При використанні концепції маркетингу система маркетингових комунікацій у комплексі з рештою елементів комплексу маркетингу цілеспрямовано впливає на чітко визначений ринок або його сегмент. Це дає змогу, по-перше, точніше виявити специфічні потреби даної цільової аудиторії споживачів, а по-друге, створити інструментарій, який ефективніше задовольнятиме ці нужди й потреби.

Найважливішими адресатами комунікаційної політики фірми є: співробітники даної фірми; фактичні й потенційні покупці (цільовий ринок); маркетингові посередники; контактні аудиторії; постачальники; найвищі органи державного управління.

Цілі маркетингових комунікацій утворюють складну ієрархічну систему, головна роль в якій належить таким цілям, як формування попиту та стимулювання збуту.

Вибір цілей залежить від цілої низки чинників:

- специфіки діяльності фірми;
- типу фірми;
- цільового ринку;
- особливостей виготовлюваної продукції;
- характеристик адресатів комунікацій;
- від конкретних умов, що склалися на ринку, та багато чого іншого.

Вибір цілей маркетингових комунікацій багато в чому визначає засоби, використовувані для їх досягнення. Комплекс або система маркетингових комунікацій складається з чотирьох основ-

них засобів впливу, які з різною ефективністю вирішують різнопланові комунікаційні завдання:

— **реклама** — будь-яка платна форма неособистого представлення та просування ідей, товарів або послуг від імені відомого спонсора;

— **стимулювання** збуту — короткочасні спонукальні заходи заохочення покупки або продажу товару чи послуг;

— **пропаганда («паблісіті»)** — неособисте і не оплачуване спонсором стимулювання попиту на товар, послугу або ділову організаційну одиницю за допомогою розповсюдження про них комерційно важливих відомостей у друкарських засобах інформації або доброзичливого представлення по радіо, телебаченню чи зі сцени;

— **особистий продаж** — усне представлення товарів у ході бесіди з одним або кількома потенційними покупцями з метою здійснення продажу.

Реклама як сфера людської діяльності виникла ще на зорі цивілізації й розвивається разом з еволюцією людського суспільства, урахувуючи його потреби і культурний розвиток. Сучасна реклама допомагає споживачеві отримати об'єктивну інформацію про якість, ціну, споживачькі характеристики і способи застосування товару, надає йому можливість зробити правильний вибір.

Інформація є первинною потребою людини («Спочатку було Слово», — сказано в Біблії), а реклама — засобом задоволення цієї потреби.

Комерційна інформація, котру надає споживачам реклама, дає змогу підприємцям успішно діяти в конкретних маркетингових умовах. Реклама має відповідати таким вимогам:

— відповідати загальній стратегії і тактиці маркетингової діяльності фірми;

— відповідати іміджу фірми та її торговельній марці;

— бути інформативною, правдивою й об'єктивною;

— бути доступною та зрозумілою цільовій аудиторії;

— бути конкретною, щоб споживач міг осмислити її й порівняти зі своїми потребами і можливостями;

— бути злободенною, але не настирливою;

— створювати позитивний імідж людей і країни, в якій вони живуть.

Цілі реклами досягаються шляхом добре підготовленої та економічно обґрунтованої організації рекламної діяльності.

Рекламна діяльність є комплексом організаційних і технічних рекламних заходів, направлених на створення і підтримання необхідного рівня продажу, швидке реагування на зміну ринкової

кон'юнктури, вживання необхідних заходів для нейтралізації діяльності конкурентів, забезпечення позитивного іміджу фірми та її торговельної марки. У рекламній діяльності зазвичай розрізняють три стадії:

планування — установлення цілей і створення рекламної програми;

реалізація — створення й розповсюдження рекламного обігу;

контроль — визначення результатів реклами.

Основні функції реклами відповідають загальним цілям маркетингових комунікацій. Залежно від цілей, які визначаються конкретною ринковою ситуацією, реклама може ефективно вирішувати такі завдання:

інформування;

спрямування;

нагадування.

Рекламний засіб є матеріальним засобом, який служить для розповсюдження рекламного повідомлення і сприяє досягненню необхідного рекламного ефекту.

Рекламна інформація може доводитися до адресатів за допомогою різних засобів масової інформації: телебачення, радіо, преси та ін. При цьому використовуються різноманітні засоби реклами, які класифікують за рядом критеріїв. Найбільш зручною є класифікація, в основу якої покладено ознаку відношення засобу реклами до об'єкта рекламування. Відповідно до цього, усі засоби реклами підрозділяються на три групи: **демонстраційні, образотворчо-словесні та демонстраційно-образотворчі засоби реклами**. Центральним елементом усієї реклами є рекламний обіг.

Він представляє комунікатора цільової аудиторії потенційним покупцям. Саме в рекламному обігу фокусується більшість елементів рекламної комунікації: ідея комунікації, її кодування, джерело обігу, канал комунікації тощо. У цілому, рекламний обіг можна розглядати як головний засіб, основний інструмент досягнення цілей рекламної діяльності.

Основними складовими рекламного обігу є: **зміст, форма, структура**.

Рекламний обіг визначається безліччю чинників, серед яких головну роль виконують цілі та характер впливу на адресата.

Виділяють такі основні рівні дії:

когнітивний (передача інформації, повідомлення);

афектний (формування відношення);

сугестія (навіювання);

конативний (визначення поведінки).

Найважливіші цілі реклами систематично впорядковані у концепції ступінчастої дії реклами. Існує більше двадцяти моделей дії реклами. Усі вони передбачають, що між контактом з рекламою і рішенням про покупку — дією — проходить від чотирьох до десяти етапів, які утворюють так звану ієрархію ефектів. Суть полягає в тому, що реклама представляє спочатку певний стимул, який, можливо, викличе увагу цільової аудиторії. Якщо це вдалося, то подальше свідоме сприйняття рекламного обігу викликає зацікавлення до рекламованого товару. Зацікавлення — це вже передумова появи бажання придбати товар, яке веде до певних дій.

Використовувані в рекламному обігу мотиви умовно об'єднують у такі групи:

- раціональні мотиви;**
- емоційні мотиви;**
- етичні мотиви.**

Одним із підходів до розуміння структури рекламного обігу є розроблення його композиції. Зазвичай вона включає такі частини: **слоган, зачин, інформаційний блок, довідкові відомості, луну-фразу**. Такий розподіл є досить умовним. У деякому обігу той або інший елемент може бути відсутнім.

Успіх рекламного обігу залежить від правильного вибору рекламних засобів, які є доволі різноманітними (табл. 6.7).

Реклама в пресі включає найрізноманітніші рекламні матеріали, які публікуються в періодичній пресі. Умовно вони поділяються на дві основні групи: *рекламні оголошення і публікації оглядово-рекламного характеру*, до яких належать різноманітні статті, репортажі, котрі несуть іноді пряму, а іноді й непряму рекламу.

Через свою оперативність, повторюваність і широке розповсюдження реклама в пресі є одним із найефективніших засобів реклами.

Друкарська реклама — один з основних засобів реклами, розрахований винятково на зорове сприйняття.

Уся різноманітність друкарських рекламних матеріалів підділяється на дві основні групи: *рекламно-каталожні видання* (каталог, проспект, буклет, плакат, листівка) і *рекламно-подарункові видання*.

Підготовка друкарської реклами (може використовуватися також термін «рекламно-комерційна література») передбачає збирання відомостей, необхідних для включення до рекламного засобу.

Мета друкарської реклами полягає в тому, щоб детально ознайомити потенційних покупців з товарами (послугами), які вони можуть купити у фірми, що рекламує товар.

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ РІЗНИХ ТИПІВ РЕКЛАМИ

Засіб	Переваги	Обмеження
Газета	Гнучкість, своєчасність, хороше охоплення місцевого ринку, широке визнання і прийняття, висока достовірність	Короткочасність існування, низька якість відтворення; незначна аудиторія «вторинних» читачів
Телебачення	Поєднання зображення, звуку та руху, чуттєвий вплив, високий ступінь залучення уваги, широта охоплення	Висока абсолютна вартість; переважаність рекламою; скороминущість рекламного контакту; менша вибірковість аудиторії
«Директ-мейл»	Вибірковість аудиторії; гнучкість; відсутність реклами конкурентів у відправленні; особистісний характер	Порівняно висока вартість; образ «макулатурності»
Радіо	Масовість використання, висока географічна й демографічна вибірковість; низька вартість	Представлене лише звуковими засобами; ступінь приваблення уваги нижчий, ніж у телебачення; скороминущість рекламного контакту
Журнали	Висока географічна й демографічна вибірковість; достовірність і престижність; висока якість відтворення, тривалість існування	Тривалий час розриву між купівлею місця і появою реклами; наявність непотрібного тиражу
Зовнішня реклама	Гнучкість, висока частота повторних контактів; висока вартість; слабка конкуренція	Відсутність вибірковості аудиторії, обмеження творчого характеру

Аудіовізуальна реклама включає *рекламні кінофільми, відеофільми та слайд-фільми.*

Радіо- і телереклама є наймасовішими за охопленням споживачів засобами реклами.

Найпоширенішими видами реклами по радіо є радіоголошення, радіоролики, різноманітні радіожурнали та рекламні радіорепортажі.

Одними з найпоширеніших видів телевізійної реклами є телевізійні рекламні ролики, телевізійні рекламні оголошення, рекламні телерепортажі й телепередачі, рекламні телезаставки у перервах між передачами.

Перевага радіо- й телереклами полягає в їхній оперативності. Найбільш ефективним є застосування цих засобів при рекламі товарів і послуг масового попиту, розрахованих на споживання широкими верствами населення.

Виставки і ярмарки займають особливе місце в арсеналі засобів рекламного впливу, оскільки надають широкі можливості демонстрації рекламованих виробів для встановлення прямих контактів з покупцями.

Виставкові заходи класифікуються у такий спосіб: *міжнародні ярмарки і виставки; національні виставки; оптові ярмарки; спеціалізовані виставки рекламодавця; постійно діючі експозиції.*

Виставки забезпечують вступання фірм у тісний контакт зі своїми ринками і є чудовою формою реклами для будь-яких видів продукції, товарів і послуг.

Рекламні сувеніри є хорошим засобом популяризації організацій, які використовують їх у своїй рекламній роботі.

Умовно рекламні сувеніри класифікуються так: *фірмові сувенірні вироби; серійні сувенірні вироби; подарункові вироби; фірмові пакувальні матеріали.*

Пряма поштова реклама (директ мейл) є розсилкою рекламних повідомлень на адреси певної групи осіб — споживачів або можливих ділових партнерів. Вона є дуже ефективним засобом, що забезпечує цілеспрямоване охоплення великої кількості потенційних споживачів.

Зовнішня реклама — це засіб впливу, який дає змогу наздогнати людину не вдома і не в конторі, а на вулиці або під час поїздки. Зовнішня реклама в основному або нагадує, або інформує. До неї належать: рекламні щити, панно, афіші й транспаранти; фірмові вивіски; реклама на транспорті; віконні вітрини; рекламно-інформаційне оформлення фасадів магазинів.

Для зовнішньої реклами існує п'ять найважливіших вимог: *часто потрапляти на очі; привертати до себе увагу; бути короткою; бути легко читаною; бути зрозумілою.*

Заходи паблік рілейшнз (формування сприятливої громадської думки) — це комплекс заходів, направлених на створення хорошого ставлення широких прошарків громадськості до організації-рекламодавця.

Заходи паблік рілейшнз умовно класифікують на такі групи: *презентації, прес-конференції, симпозіуми; фінансування суспільно корисних заходів; спонсорство; публікація редакційних матеріалів престижної спрямованості в пресі та інших засобах масової інформації.*

Комп'ютеризована реклама — це принципово новий засіб розповсюдження реклами. Комп'ютеризація традиційних засобів реклами внесла багато нового в підготовку й проведення рекламних компаній, істотно підвищивши їхню ефективність. Класифікується комп'ютеризована реклама таким чином: *комп'ютерна техніка, комп'ютеризована інформація, кабельне телебачення, відеокаталоги, телекаталоги*.

У нашій країні процес упровадження комп'ютеризованої реклами поки ще тільки починається.

Реклама має робити внесок у досягнення цілей підприємства. Розрізняють такі цілі реклами:

- 1) економічні, які прямо пов'язані з купівлею товарів;
- 2) позаекономічні, які направлені на купівлю товарів лише опосередковано.

Цілі, рівень реалізації яких не можна перевірити, не виконують своєї управлінської функції. Центральними показниками успіху реклами є *реklamний прибуток*, який дорівнює обумовленій рекламою зміні збуту, і *реklamний прибуток*, який визначається як різниця між рекламним доходом і витратами на рекламу.

Після уточнення цілей реклами легше планувати рекламну кампанію й оцінювати її ефективність.

Конкретизовані в процесі планування цілей вимоги про те, який рекламний вплив для якого продукту, в якій цільовій групі і в який час має бути досягнуто, дають напрями для планування рекламної програми. Визначальною частиною планування програми реклами є встановлення рекламного бюджету. Весь комплекс рішень щодо розроблення рекламного бюджету можна умовно поділити на два великі блоки: визначення загального обсягу коштів, що асигнуються на рекламу; розподіл засобів рекламного бюджету за статтями його витрат.

Обсяг рекламних витрат визначають такі чинники:

- обсяг і розміри ринку;
- специфіка рекламованого товару й етап життєвого циклу, на якому він перебуває;
- розміри й потужність рекламодавця;
- роль, яку відіграє реклама в маркетинговій стратегії рекламодавця;
- обсяг рекламних затрат його головних конкурентів та ін.

До визначення обсягу рекламного бюджету найчастіше застосовують такі підходи:

- розроблення бюджету, виходячи з наявності грошових коштів;

— розроблення бюджету, базуючись на його обсязі за попередній період (від факту);

— планування асигнувань на рекламу способом установлення фіксованого відсотка до обсягу продажу;

— розроблення бюджету з урахуванням практики конкуруючих фірм;

— розроблення бюджету на основі планування витрат;

— використання різних математичних моделей взаємозв'язку витрат на рекламу та зміни обсягу збуту;

— розроблення бюджету на основі моделювання залежності між рівнем комунікації й поведінкою споживача.

Основні статті рекламного бюджету:

— адміністративні витрати;

— витрати на придбання рекламного простору;

— матеріальні витрати при виробництві рекламоносіїв;

— гонорари рекламним агентствам;

— інші рекламні витрати.

Отримати інформацію про доцільність реклами та результативності її окремих засобів, визначити умови оптимального впливу реклами на потенційних покупців можна лише при налагодженому обліку ефективності реклами. Абсолютно точно визначити ефективність окремих засобів реклами рекламній кампанії в основному неможливо, проте виправдовують себе навіть приблизні розрахунки.

Розрізняють економічну ефективність реклами і ефективність психологічної дії окремих засобів реклами на свідомість людини.

Економічну ефективність реклами найчастіше визначають шляхом вимірювання її впливу на розвиток товарообігу. Для визначення ступеня впливу реклами на зростання товарообігу аналізують оперативні й бухгалтерські дані.

Додатковий товарообіг під впливом реклами визначається за формулою

$$T_d = \frac{T_c \cdot \Pi \cdot D}{100}, \quad (6.2)$$

де T_d — додатковий товарообіг під впливом реклами, грн;

T_c — середньоденний товарообіг до рекламного періоду, грн;

Π — приріст середньоденного товарообігу за рекламний і після рекламний періоди, %;

D — кількість днів обліку товарообігу в рекламному і після рекламному періодах.

Про економічну ефективність реклами можна також судити за економічним результатом, якого було досягнуто від застосування рекламного засобу або проведення рекламної кампанії.

Для розрахунку економічного ефекту можна використовувати таку формулу:

$$E = \frac{(T_d \cdot H_T)}{100} - (U_p + U_d), \quad (6.3)$$

де E — економічний ефект рекламування, грн;

T_d — додатковий товарообіг під впливом реклами, грн;

H_T — торгова надбавка на товар, у % до ціни реалізації;

U_p — витрати на рекламу, грн;

U_d — додаткові витрати з приросту товарообігу, грн.

Точніше ефективність витрат на рекламу характеризує її рентабельність. Вона визначається за формулою

$$P = \frac{\Pi \cdot 100}{U} \quad (6.4)$$

де P — рентабельність рекламування товару, %;

Π — прибуток, отриманий від рекламування товару, грн;

U — витрати на рекламу цього товару, грн.

Ефективність психологічної дії рекламних засобів характеризується числом охоплення споживачів, яскравістю та глибиною враження, які ці засоби залишають у пам'яті людини, ступенем привернення уваги.

Ефективність психологічної дії реклами на споживача можна визначити шляхом спостережень, експериментів, опитувань.

Комерційна пропаганда. Різноманітні засоби і прийоми, які використовує комерційна пропаганда для досягнення своїх цілей, систематизують за кількома напрямками:

— зв'язок із засобами масової інформації (преса, телебачення, радіо);

— публіситі за допомогою друкарської продукції;

— участь представників фірми в роботі з'їздів і конференцій, професійних або громадських організацій;

— організація фірмою різних заходів, які мають характер подій;

— діяльність фірм, направлена на органи державного управління;

— інші засоби публіситі (фотовиставки, дні відкритих дверей, публічні виступи тощо).

Основними рисами комерційної пропаганди є:

- широке охоплення споживацької аудиторії;
- достовірність;
- різноманіття вживаних форм;
- ще більша, ніж у реклами, невизначеність у вимірюванні ефекту впливу;
- орієнтованість на вирішення широкомасштабних завдань, на довготривалу перспективу;
- помітність, можливість ефектного представлення фірми чи товару;
- порівняно невисока середня вартість одного контакту з цільовою аудиторією;
- оповідна форма викладу інформації, яка претендує на об'єктивність.

Комерційна пропаганда може розглядатися як складова частина сфери діяльності організацій, яка отримала назву «паблік рілейшнз».

Головним завданням паблік рілейшнз є створення і збереження іміджу фірми. Для вирішення цього завдання використовують: пропаганду, відгуки преси, редакційне, а не платне місце і (або) час у всіх засобах розповсюдження інформації, спонсорство, участь у виставках і ярмарках, розроблення й підтримання фірмового стилю.

У наш час паблік рілейшнз розвивається стрімко і є ефективним та практичним інструментом промислових компаній і фірм, які виготовляють споживацькі товари, з метою розширення кола потенційних покупців, отримання ними широкої інформації про товар.

Інститут суспільних відносин Великобританії дає таке визначення: «Паблік рілейшнз — це плановані тривалі зусилля, направлені на створення й підтримання доброзичливих відносин і взаєморозуміння між організацією та громадськістю».

Реклама і комерційна пропаганда є однією зі сфер застосування паблік рілейшнз. Повне ототожнення паблік рілейшнз з маркетинговими комунікаціями не є обґрунтованим, оскільки його сфера застосування набагато ширша. Сфера дії паблісіті — вирішення ринкових, підприємницьких завдань. Головна мета паблік рілейшнз — досягнення взаєморозуміння і згоди між організацією та її громадськістю.

Стимулювання збуту є однією із форм маркетингових комунікацій і становить собою систему спонукальних заходів і прийомів, які мають короткочасний характер і спрямовані на заохочення купівлі або продажу товарів.

Виділяють три типи адресатів «сейлз промоушн»: споживачі, торговельні посередники, власний торговельний персонал.

Залежно від типу цільової аудиторії розрізняють цілий ряд основних завдань і прийомів стимулювання збуту:

1. *Заходи стимулювання збуту, спрямовані на споживача.* Найчастіше вони мають на меті познайомити споживача з новиною; «підштовхнути» його до купівлі; збільшити кількість товарних одиниць, які купуються одним покупцем; заохотити постійних покупців; знизити тимчасові коливання збуту тощо.

2. *У разі впливу приемами «сейлз промоушн» на торговельних посередників* вирішуються такі основні завдання: заохочення збільшення обсягів збуту; стимулювати замовлення максимальних за обсягом партій товару на реалізацію; заохочення обміну передовим досвідом у реалізації конкретного товару; зниження тимчасових коливань у надходженні замовлень від посередників і т. д.

3. *Заходи стимулювання збуту стосовно власного торговельного персоналу* мають на меті збільшити обсяги збуту в підрозділах самої фірми; заохотити тих, хто найбільш ефективно працює; додатково мотивувати їхню працю; сприяти обміну досвідом між продавцями тощо.

Сприяння продажу стає більш ефективним у міру того, як товари втрачають індивідуальність, виявляються мало розпізнаваними та їх купують у ситуації, коли покупець не сприйнятливий до марки товару.

Система стимулювання збуту як форма маркетингових комунікацій має такі прикметні риси:

- привабливість (споживачі, посередники й співробітники отримують додаткові безкоштовні блага, що завжди сприймається адресатом комунікації позитивно);

- інформативність (у деяких випадках отримання безкоштовного зразка товару, його випробування несуть більше інформації споживачеві, ніж можна було б передати іншими засобами ЗМК);

- короткочасний характер ефекту зростання продажу, отримуваний у результаті заходів стимулювання збуту;

- багато заходів «сейлз промоушн» мають форму запрошення до купівлі;

- різноманіття коштів і прийомів стимулювання збуту.

Директ-маркетинг (прямий маркетинг) — особливий вид ринкової діяльності, розрахований на індивідуалізованого споживача та його запити, де виробник бере безпосередню участь у розповсюдженні необхідної для нього інформації, у здійсненні інших дій.

До директ-маркетингу зараховують: особисті взаємини із клієнтами, публічні виступи, використання рекомендацій, персональний продаж.

Особистий продаж розглядають як одну з форм прямого збуту («директ-маркетинг»), оскільки вона є не тільки коштами налагодження планованих взаємин із покупцем, а й безпосередньо здійснює збутові операції.

Комунікаційні особливості особистого продажу:

- має пряий характер відносин «продавець — покупець»;
- наявність двостороннього зв'язку дає змогу гнучко реагувати на запити споживача, оперативно вносити корективи в характер і зміст комунікацій;

- передбачає певну реакцію з боку покупця;

- це єдиний вид комунікацій, що закінчується купівлею товару;

- особистий продаж — найбільш дорогий вид комунікацій.

Персональний продаж може набувати таких форм:

- торговельний агент у процесі особистого продажу контактує з одним покупцем;

- торговельний агент контактує із групою споживачів;

- група збуту продавця контактує із групою представників покупця;

- проведення торговельних нарад;

- проведення торговельних семінарів.

Прийоми особистого продажу є найбільш ефективними на останніх етапах ухвалення рішення про купівлю. За даними дослідників, це найбільш значима й розповсюджена форма маркетингових комунікацій при реалізації товарів виробничого призначення.

6.6. Управління процесом продажу

Після успішного проведення всіх етапів персонального продажу (пошуку клієнтів, створення відносин, виявлення критеріїв покупки, оцінки конкурентів, створення групи успіху, розроблення плану дій) потрібно переходити до завершального етапу продажу — підготовки й презентації торговельної пропозиції.

Торговельна пропозиція — це документ про продаж вашого товару. Його основна мета — представити ваші можливості й стимулювати потенційного споживача підготувати замовлення й здійснити купівлю вашого товару.

Оскільки підготовлена торговельна пропозиція має привести до успіху, варто пам'ятати про основні характерні риси *успішної торговельної пропозиції*. Успішна торговельна пропозиція — це:

- результат кооперації та взаємодії з клієнтом;
- спільні рекомендації з вирішення проблем клієнта;
- документ про узгоджені дії для подальшого ухвалення рішення;
- документ, який представляють лише власноручно;
- кошти для здійснення успішного продажу.

Таким чином, успішна торговельна пропозиція може з'явитися лише як результат спільних зусиль продавця й замовника, а також за умови виконання всіх етапів стратегії просування.

Звідси завданнями торговельної пропозиції є:

- а) демонстрація вашого розуміння вимог замовника;
- б) переконаність у ваших можливостях вирішити проблеми замовника;
- в) підкреслення переваг вашого підходу до вирішення проблем і користі від придбання вашого товару;
- г) демонстрація компетентності вашої фірми щодо виконання цього замовлення;
- д) переконання у вашій надійності як постачальника продукту;
- е) визначення меж ваших можливостей і графіка постачання.

Добре підготовлена торговельна пропозиція може допомогти в перемозі над конкурентами. Яскрава й цікава пропозиція повинна містити нові стимули для споживача, котрий утратив інтерес до вашої продукції. Розглянемо *зміст торговельної пропозиції*.

На обсяг і зміст торговельної пропозиції впливають складність продаваного товару, величина передбачуваного замовлення та рівень кваліфікації менеджерів фірми-покупця, які будуть читати й рецензувати вашу торговельну пропозицію.

На жаль, не існує простих рецептів підготовки торговельної пропозиції. Однак як основу розроблення *успішної пропозиції* можна використати структуру традиційної торговельної пропозиції в промисловій сфері, що складається з таких основних частин: супровідний лист, зміст, анотація, вимоги замовника, пропозиція, достоїнства вашої пропозиції, фінансові питання, постачання й монтаж, обслуговування після продажу, зміст можливого контракту, детальна специфікація пропонованого товару.

Супровідний лист. Цей лист задає тон усій торговельній пропозиції. Тому супровідний лист має бути професійним; адресованим персонально вищому керівництву фірми-замовника; корот-

ким, але змістовним; нести позитивні рекомендації клієнтові. Він має показувати, що продавець розуміє потреби клієнта і буде щасливий здійснювати бізнес разом із замовником.

Виходячи з цих настанов, супровідний лист повинен включати такі основні частини:

1) *цілі процесу купівлі-продажу*, в яких має бути зазначено, хто постав ініціатором купівлі, який обсяг поставки товарів потрібен замовникові, які основні потреби цей товар покриває;

2) *основні достоїнства пропозиції*, в яких варто підкреслити саме ті переваги від придбання товару фірми, які були визначені в ході спільних обговорень із клієнтом;

3) *позитивні рекомендації*, які вже були обговорені з замовником і ним прийняті;

4) *подяку за допомогу й кооперацію*, де бажано поіменно відзначити менеджерів і фахівців, які допомагали при підготовці даного процесу купівлі (якщо таке згадування є узвичаєною практикою у фірмі-покупцеві);

5) *ділову частину*, в якій потрібно зазначити, що проведене попереднє обговорення з фахівцями замовника дало можливість вам сформуванню саме той продукт, який повинен повністю задовольнити потреби клієнта.

Зміст. Ця частина є керівництвом для кожного, хто читає торговельну пропозицію й зацікавлений у конкретній її специфічній частині. Застосування чіткої рубрикації, що пояснює, полегшить знайомство із пропозицією. Для створення можливості доповнення й коригування пропозиції доцільно окремі її розділи й підрозділи нумерувати, наприклад, 1.0, 1.1, 2.0, 2.1 і т. д.

Анотація. Це важлива частина торговельної пропозиції, що прочитується відразу ж будь-яким зовнішнім експертом. Тому вона має містити: цілі цієї покупки; потреби й проблеми споживача, які вирішує така покупка; розуміння критеріїв вибору даного продукту; декотре підсумовування підтримки й допомоги з боку покупця при формуванні цього товару; а також у разі необхідності підсумовування вартісного аналізу покупки.

Вимоги замовника. У цій частині торговельної пропозиції потрібно показати, що продавець повністю розуміє цілі, потреби й бажання потенційного покупця. Необхідно також відобразити, як ці вимоги можуть бути вирішені існуючими сучасними методами й підходами. У цьому плані не варто соромитися говорити про речі, які вже знає замовник. Найголовніше — необхідно продемонструвати повне розуміння потреб замовника.

Пропозиція продавця. Логічним продовженням попереднього розділу має бути конкретна пропозиція продавця. Вона не повинна бути технічною дисертацією з описання продукту. Окремі специфічні аспекти товару вимагають докладного описання тільки в тому разі, якщо забезпечуються найкращі результати порівняно з конкурентами або якнайкраще задовольняються потреби клієнта. Необхідно підкреслити, що специфічні, найкращі результати досяжні саме при застосуванні пропонованого продукту.

Достойнства пропозиції. У цій частині торговельної пропозиції продавець повинен зазначити, чому замовникові варто придбати товар. Для цього треба сфокусуватися його на специфічних інтересах, відобразити достоїнства товару за допомогою термінів, близьких покупцеві. Характерними рисами успішного розділу про достоїнства пропозиції можуть бути такі:

1) Кількість достоїнств має бути від чотирьох до семи. Більша кількість достоїнств викликає декотру недовіру, менша ж кількість — неконкурентоспроможна.

2) Читач торговельної пропозиції має легко встановити, що він є єдиним покупцем достоїнств і рішень пропонованого товару.

3) Де можливо, там необхідно виражати достоїнства торговельної пропозиції в термінах окупності, рентабельності, прибутковості та економічної ефективності.

4) Кожне достоїнство необхідно віднести до певного розділу торговельної пропозиції. Якщо експерт пропозиції захоче вивчити певне достоїнство детально, то продавець повинен підказати йому, де знайти відповідний матеріал.

5) Необхідно всі достоїнства товару адресувати клієнтові. Їхня подача має бути чіткою й цікавою, щоб примусити експертів уважно прочитати цей розділ торговельної пропозиції.

Фінансові питання. У цій частині пропозиції має бути представлена вся інформація про вартість пропонованого продукту. Будь-яка інформація про механізм і терміни повернення інвестицій, звичайно, попередньо має бути погоджена з фахівцями замовника. Використовуючи мову замовника, необхідно відзначити достоїнства пропонованої фінансової схеми щодо оплати товару, що купується.

Постачання й монтаж. Продумані й узгоджені з замовником терміни постачання товару — це ключ до успіху продажу. Терміни поставки й план шефмонтажу повинні бути взаємно погодженою «картою шляху» співробітництва з потенційним покупцем.

Обслуговування після продажу. Продемонструйте можливість фірми з обслуговування пропонованого товару після придбання. Не рекомендується копіювати попередні торговельні пропозиції. Необхідно підкреслити ті види сервісу, що стосуються цього замовника.

Зміст контракту. Цей розділ торговельної пропозиції може містити приблизний текст контракту про купівлю товару. Це допоможе експертам у плануванні подальших дій.

Детальна специфікація. Корисно використати останній розділ пропозиції для технічної документації, котра підтримує наведені вище аргументи про достоїнства товару. Варто також винести в цей розділ усі складні для читання частини торговельної пропозиції.

Підготувавши успішну торговельну пропозицію, можна спланувати її презентацію потенційним покупцям.

Планування будь-якої презентації має розпочинатися з аналізу двох найважливіших складових: мети презентації й передбачуваної аудиторії слухачів.

Наприклад, цілями презентації можуть бути: створення інтересу до продукту на ранній стадії; задоволення питань групи фахівців; завершення процесу продажу. Залежно від мети презентації потрібно спланувати різні сценарії.

Аналогічно передбачувана аудиторія слухачів також впливає на план проведення презентації. Як найтипівіший випадок розглянемо презентацію торговельної пропозиції, що завершує процес продажу товару.

Успішна презентація торговельної пропозиції має включати такі етапи:

- 1. Початок презентації.**
- 2. Поточна ситуація споживача.**
- 3. Цілі й вимоги споживача.**
- 4. Пропонований підхід фірми-продавця.**
- 5. Фінансові питання.**

Початок презентації. Необхідно представити себе й колег; подякувати за наданий час і підтримку під час підготовки презентації; чітко визначити мету презентації; запросити ставити запитання й брати активну участь в обговоренні проблеми; ознайомити слухачів із планом презентації та тимчасовим розпорядком.

Поточна ситуація споживача. Бажано концептуально, не в деталях, представити поточну ситуацію споживача стосовно товару. Необхідно продемонструвати розуміння потреб клієнта.

Цілі й вимоги споживача. У цій частині презентації необхідно показати, що продавцеві стали зрозумілі вимоги й цілі споживача в результаті спільної роботи. Підкресліть ключові елементи критеріїв ухвалення рішення про купівлю. Відзначте підтримку й згоду з цими критеріями рішення про купівлю.

Пропонований підхід фірми-продавця. На цьому етапі необхідно підкреслити достоїнства товару, які можуть служити причиною його купівлі. Треба бути готовим відповісти на питання щодо технічних характеристик товару, але не йти до детального його описання, тому що вище керівництво фірм під час купівлі більше цікавиться питанням «чому?», а не питанням «як?»

Фінансові питання. У цій частині презентації бажано обговорити можливу фінансову схему здійснення купівлі товару. Які можливі інвестиції, чи можливі довготермінові кредити або лізинг обладнання? Під час обговорення фінансових питань обов'язково треба показати потенційну вигоду клієнта від придбання товару, котра може бути оцінена економічно (прибуток, рентабельність та ін.).

Програма впровадження.

Необхідно представити очікуваний розклад впровадження продукту від часу підписання контракту (купівлі) до початку експлуатації товару. Потрібно обговорити межі відповідальності продавця й замовника, а також можливості продавця щодо обслуговування після продажу.

Можна на цьому закінчити презентацію торговельної пропозиції й перейти до обговорення заключних питань учасників презентації. Потому доцільно обговорити ще три дуже важливих моменти.

Характеристики пропонованого товару. Це етап презентації, на якому необхідно переконати й потенційного покупця в тому, що пропонований товар саме той, який йому потрібний.

Обговорення можливого замовлення. Після того, як продавець переконався, що слухачі схвально ставляться до рішення про купівлю товару, варто обговорити можливість укладання контракту про угоду купівлі-продажу.

План найближчих дій. Дуже важливо на закінчення презентації домовитися про найближчі кроки. Якщо експерти вже відпрацювали торговельну пропозицію, доречно обговорити їхній висновок про пропонований продукт. Якщо через декотрі причини в експертів не готовий висновок щодо торговельної пропозиції, необхідно домовитися про час і розклад майбутніх переговорів.

Розглянемо можливі прийоми проведення успішної презентації торговельної пропозиції.

Техніка успішної презентації включає такі елементи: варіація дій, зазначення ходу презентації, зміст повідомлень, техніка мови, виключення відволікань, тези виступу, ілюстративні матеріали, підготовка й проведення презентації. Розглянемо ці елементи докладніше.

Варіація дій.

Такий прийом, як варіація дій, допоможе втримати й підсилити увагу аудиторії до доповіді. Варіація дій може бути досягнута за рахунок зміни голосу (зміни гучності, повноти звучання й висоти тону) або позиції (зберігаючи природність поведження, корисно рухатися вздовж «сцени»), а також за рахунок додаткових доповідачів, застосування ілюстративних матеріалів і запитань до аудиторії.

Пояснення ходу презентації. Для багатьох слухачів сам хід презентації є «поїздкою в невідомість», тому необхідно полегшити їм сприйняття матеріалу, регулярно нагадуючи про послідовність обговорення проблеми через певні проміжки часу відповідно до плану презентації.

Зміст повідомлень. Детальність змісту повідомлень має визначатись аудиторією. Специфічні подробиці й детальні технічні характеристики продукту достатньо проілюструвати слайдами. Важливіше зацікавити основними достоїнствами товару. Звичайно, необхідно бути готовим розповісти про деталі продукту в подробицях, на першу вимогу слухачів.

Техніка мови. Не варто говорити дуже швидко й голосно. Якщо планується вживати складні слова й вирази, попередньо необхідно потренуватися в їхній вимові. Мова має бути по можливості виразною, не монотонною.

Виключення відволікань. Необхідно виключити моменти, які могли б залучити більше уваги аудиторії, ніж зміст повідомлення. Подібними відволіканнями можуть бути: неохайний вигляд, різкі рухи, читання тез, мелодраматичне чи із запинаннями подання матеріалу.

Тези виступу. Необхідно звести до мінімуму використання попередньо підготовлених тез. Варто також виключити жаргонні, не літературні вирази.

Ілюстративні матеріали. Під час підготовки ілюстративних матеріалів необхідно виходити із принципу: якість краща від кількості. При цьому ілюстративні матеріали (слайди, плівки) повинні бути видні всім в аудиторії. Бажано передбачити наявність

дошки, на якій можна писати крейдою чи фломастером, для пояснення матеріалу або для візуалізації відповідей на питання.

Підготовка й проведення презентації. Під час підготовки презентації бажано взяти участь у виборі приміщення (критерії: розмір, освітленість, атмосфера, оформлення, заходи та ін.). Зручно спланувати розташування учасників презентації вздовж U-подібного столу. Необхідно підготувати відповідне обладнання (проектор, дошка) і письмові приладдя, а також прорепетиувати проведення презентації. Під час проведення презентації необхідно запланувати перерви для відпочинку слухачів і «кулуарного» обговорення питань.

Найважливішою складовою успішної презентації торговельної пропозиції є коректне управління запереченнями.

Заперечення учасників презентації на деякі аспекти доповіді є цілком нормальним процесом, що свідчить, насамперед, про зацікавленість слухачів в отриманні нової для них інформації. Тому не потрібно боятися заперечень, а навпаки, використати їх для більш успішної презентації пропонованого продукту.

Техніка управління запереченнями включає чотири етапи:

- 1) уважне слухання;
- 2) уточнення заперечень;
- 3) ідентифікацію заперечень і відповідну реакцію;
- 4) техніку закриття презентації.

Уважне слухання передбачає відповідь на запитання: чи все я почув, що було сказано? При такому підході можна довідатися про зацікавленість співрозмовника до конкретної проблеми.

Уточнення заперечень є наступним етапом процесу управління обставинами. Для цього можна використати уточнюючі питання, скажімо, «чи правильно я вас зрозумів?» Можливо, варто попросити співрозмовника змінити зауваження для повного розуміння всіма сторонами. Потім варто попросити час, аби обміркувати це заперечення.

Ідентифікація заперечень необхідна для виграшної реакції на конкретне зауваження. При правильному зауваженні варто погодитися, виявити його достоїнства, прийняти їх на перспективу й компенсувати таке зауваження можливими альтернативами. Незрозуміле заперечення можна попросити пояснити докладніше. Якщо ж заперечення продиктоване бажанням задовольнити власне «его» слухача, то краще звернутися за підтримкою в роз'ясненні незрозумілого зауваження до аудиторії. Якщо пролунає заперечення-розвага, то варто погодитися з його можливістю й спробувати принизити його імовірність. При емоційному запереченні

ченні за допомогою запитань можна спробувати піддати його сумніву серед слухачів. Відзначимо, що встановлені й зрозумілі заперечення за торговельною пропозицією можуть бути основою для закриття презентації.

Техніка закриття презентації включає:

1) альтернативний вибір — «чи не хочете ви відвідати наше підприємство наступного місяця?»;

2) припущення — «коли ви отримаєте цей складний товар»;

3) таблицю балансів — разом зі слухачами необхідно скласти перелік, де будуть наведені причини купівлі товару й причини відмови від покупки для порівняння;

4) позитивні референції — необхідно розповісти про покупців, які придбали товар (ці посилання мають бути перевірені);

5) резюмування — необхідно повторити вигоди від придбання товару й домовитися про наступну можливу зустріч із замовником.

Таким чином, наслідком успішної презентації торговельної пропозиції можуть бути подальші переговори для обговорення й підписання контракту про купівлю товару.

Переговори — це процес, у якому кожна сторона намагається досягнути максимальної власної вигоди шляхом взаємних поступок і в результаті взаємної домовленості. Успішні переговори — це такі, у результаті яких обидві сторони вирішують свої поставлені завдання.

Незважаючи на очевидну складність проведення будь-яких переговорів, коли не доводиться говорити про якісь прийоми ремесла, а можна лише відзначити прийоми мистецтва переговорів, виділити напрацьовані економістами вдалі кроки здійснення цієї заключної стадії продажу.

В основу генеральної лінії успішних переговорів можуть бути покладені такі фактори:

1) *знання меж ваших можливостей* під час переговорів і граничного рівня (ціни, якості тощо), вище або нижче від якого переговори не мають подальшого сенсу;

2) *реальна висока мета*, досить висока для отримання максимальної вигоди й реальна для досягнення порозуміння з потенційним покупцем;

3) *паралельність переговорів*, а не їхня серійність, що проявляється в якомого ранньому виявленні всіх питань, що потребують обговорення, та ухвалення рішення відразу щодо всього комплексу питань (не варто приймати остаточне рішення з якогось одного пункту переговорів, не досягнувши порозуміння з усього комплексу проблем);

4) *поступка в обмін за поступку*, наприклад, угода про низьку ціну за товар, але в обмін за більшу партію цих товарів;

5) *«ні» поступкам без поважних причин*;

6) *виключення роздратування й хвилювання*, які можуть позначитися на вашому остаточному рішенні;

7) *приниження власних «умілості й пишноти»*, якщо такі реально присутні, тому що випинання особистих достоїнств може зачепити самолюбство опонентів і зірвати переговори.

Під час проведення переговорів можуть виникати тупикові ситуації, коли жодна зі сторін не згодна йти на більший компроміс. У такому разі можна застосувати ось які прийоми:

— почати знову й переглянути обговорювані проблеми;

— змінити команду, яка бере участь у переговорах, помінявши «м'яких» або «суворих» членів команди залежно від ситуації;

— відкласти тупикові пункти доти, доки угоди не буде досягнуто в принципі;

— знайти третє рішення, котре задовольняло б усіх;

— зробити перерву в переговорах, під час якої можна провести широку нараду з фахівцями фірми продавця.

7.1. Сутність і зміст процесу контролю й аналізу маркетингової діяльності

У процесі реалізації планів маркетингової діяльності під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища часто змінюється поточна маркетингова ситуація, що спричиняє їх невиконання. Система маркетингового контролю призначена для постійного спостереження за виконанням маркетингових планів і відповідністю поставлених у них цілей реально сформованої маркетингової ситуації.

Контроль маркетингової діяльності — періодична, всебічна, об'єктивна перевірка маркетингової діяльності фірми для здійснення коригувальних дій, які забезпечують досягнення маркетингових цілей.

Маркетинговий контроль — поняття аж ніяк не однозначне, котре розглядають, по-перше, за типами, по-друге, за прийомами й методами, які використовуються в процесі контролю за виконанням планів з боку керівництва й служби маркетингу, і, по-третє, за охопленням об'єкту ревізії маркетингу.

У сучасних умовах система маркетингового контролю представлена чотирма видами контролю: контроль за виконанням річних планів, оперативний (поточний) контроль, контроль прибутковості та стратегічний контроль.

Контроль за виконанням річних планів полягає в порівнянні фахівцями маркетингу поточних показників з контрольними цифрами річного плану, а в разі необхідності — у вживанні заходів щодо виправлення становища. Сам процес цього типу контролю включає 4 етапи (рис. 7.1).

На першому етапі в річному плані контрольні показники встановлюються по місяцях або кварталах. На другому — заміряються показники ринкової діяльності фірми. На третьому — виявляються причини будь-яких серйозних збоїв у діяльності фірми. На четвертому — у разі виявлення недоліків негайно вживаються заходи щодо виправлення становища.

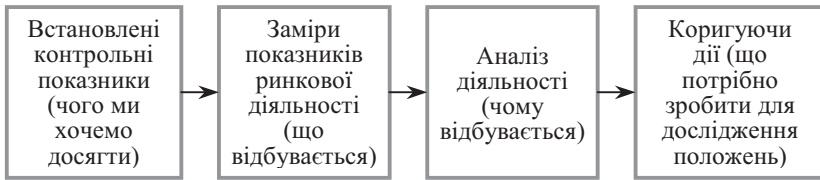


Рис. 7.1. Етапи процесу контролю

Так, під час аналізу збуту контроль можна розпочати з вивчення статистики збуту. Але поквартальна перевірка може показати недовиконання показників по окремих позиціях товарів, територіях і т. д. Найгірші позиції викликають необхідність втручання віце-президента зі збуту для вживання заходів.

При аналізі частки ринку статистика збуту ще нічого не говорить про становище фірми щодо конкурентів, оскільки на цю частку впливає кілька факторів (поліпшення діяльності фірми — поліпшення економічних умов і т. д.). Аналіз причин змін є досить важливим: якщо частка фірми збільшується, то конкурентне становище її зміцнюється, і навпаки.

Контроль і аналіз співвідношення між витратами на маркетинг і збутом дають змогу впевнитися, що фірма не витрачає занадто багато у своєму прагненні забезпечити намічені цілі збуту, а утримує маркетингові витрати на потрібному рівні.

Спостереження за відношенням з боку клієнтів, дилерів та інших учасників маркетингової системи фірми допомагає їй завчасно виявляти зміни переваг і вживати заходів. Основні методи спостереження — скарги й пропозиції, споживчі панелі й опитування клієнтів.

Серед заходів коригувальних дій у випадку сильних відхилень від цільових настанов можуть бути й жорсткі (накази про скорочення виробництва, вибіркове зниження цін, посилення тиску на власний торговельний персонал, зниження витрат на рекламу, НДОКР тощо), і більш м'які заходи, але переважнішим є вибір рішучих і своєчасних заходів.

Оперативний (або поточний) контроль спрямований на оцінку досягнення поставлених маркетингових завдань, виявлення причин відхилень, їхній аналіз і коригування. Оперативно контролюються такі показники:

- обсяг продажів (порівняння факту й плану);
- частка ринку (зміна конкурентного становища);
- ставлення споживачів до підприємства та його продукції (обстеження, конференції, експертиза тощо).

Перевіряється також ефективність використання фінансових коштів, виділених на маркетингові заходи, наприклад: кількість торговельних угод щодо проведених комерційних переговорів, частка адміністративних витрат в обсязі продажу, витрати на рекламу та пізнаваність споживачем продукції підприємства і т. д. Розробляються додаткові заходи щодо підвищення ефективності конкретних маркетингових дій.

При контролі прибутковості, котрий багато фірм здійснюють на доповнення до контролю річних планів, фірми отримують відомості про рентабельність своєї діяльності за такими аспектами: за товарами, територіями, сегментами ринку, торговельними каналами та замовленнями різного обсягу.

Це дає змогу ефективно управляти виробництвом, тією чи іншою маркетинговою діяльністю (наприклад, фірма з'ясує, що при торгівлі садовим інвентарем через спеціалізовані магазини вона фактично втрачає гроші, при торгівлі через магазини технічних товарів ледве забезпечує безбитковість, а майже весь прибуток отримує за рахунок універмагів). Проте в цих ситуаціях потрібно шукати не такі рішення, що «лежать на поверхні», а найбільш ефективні коригувальної дії, тобто насамперед виявити, у чому причини: чи то в товарі, чи в каналі, чи в торговельному апараті, чи в його розташуванні щодо торговельних потоків, чи в оптимальності обраних стратегій і т. д.

При контролі прибутковості розрізняють прямі й непрямі витрати на маркетинг.

Прямі витрати — це витрати, які можуть бути віднесені безпосередньо до окремих елементів маркетингу: витрати на рекламу, комісійні торговельним агентам, проведення анкетних обстежень, заробітна плата працівників служби маркетингу, оплата експертів і фахівців, яких додатково залучають, та ін. Такі витрати закладаються в бюджет маркетингу за відповідними напрямками.

Непрямі витрати — це витрати, котрі супроводжують маркетингові заходи: оренда приміщень, транспортні витрати, розвиток технологічних процесів і т. п. Такі витрати безпосередньо в бюджет маркетингу не закладаються, але при контролі можуть у разі необхідності враховуватися.

Важливо зазначити, що витрати на маркетинг не можуть бути однозначно віднесені або до витрат виробництва, або до витрат споживання. Це витрати особливого роду, які скоріше можна віднести до інвестиційних витрат, які працюють на перспективу.

При стратегічному контролі фірми здійснюють критичні оцінки їхньої маркетингової діяльності в цілому. Адже маркетинг —

це сфера швидкого старіння завдань, політичних установок, стратегій і програм. З огляду на це, кожна фірма повинна періодично переоцінювати свій загальний підхід до ринку. В умовах циклічного управління фірми за принципами маркетингу цей контроль займає важливе місце.

Весь перелік робіт з стратегічного контролю прийнято позначати як ревізію маркетингу, що означає комплексне, системне, неупереджене й регулярне дослідження маркетингового середовища фірми (або організаційної одиниці), її завдань, стратегій та оперативної діяльності з метою виявлення виникаючих проблем і можливостей, що відкриваються, та розроблення рекомендацій щодо плану дій із вдосконалюванню маркетингової діяльності.

Ревізія маркетингу на перший погляд дублює ситуаційний аналіз. Але подібність — це зовсім не тотожність. Принципова різниця полягає в об'єкті контролю: при ситуаційному аналізі за об'єкт приймається комплекс ринку, а при ревізії — усе маркетингове середовище фірми (як внутрішнє, так і зовнішнє). Висновки ситуаційного аналізу приймаються керівництвом фірми як об'єктивна даність (за всіх прихованих несподіванок). У результаті ревізії маркетингу ревізор (старша посада в службі маркетингу) робить іноді такі висновки, які можуть викликати хвилювання, а то й шок у сфері керівництва.

Механізм ревізії маркетингу постає спочатку у вигляді плану, а потім — заходів щодо його реалізації, які можна представити у вигляді схеми (рис. 7.2).

Таким чином, аналіз і контроль маркетингу здійснюється на різних етапах за допомогою окремих елементів контрольно-аналітичної системи. Вона включає:

ситуаційний аналіз — попередній аналітичний етап маркетингового планування, що має на меті визначити становище підприємства на ринку. Використовується аналіз складового зовнішнього й внутрішнього середовища маркетингу у формі відповідей на заздалегідь підготовлені групи питань;

контроль маркетингу — заключний етап маркетингового планування, що має на меті виявити відповідність і результативність обраної стратегії й тактики реальним ринковим процесам. Здійснюється у вигляді стратегічного, поточного контролю та контролю прибутковості з використанням стандартизованих форм;

ревізію маркетингу — процедуру перегляду або істотного коригування стратегії й тактики маркетингу в результаті змін умов як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Здійснюються відповідні розрахунки й оцінки;

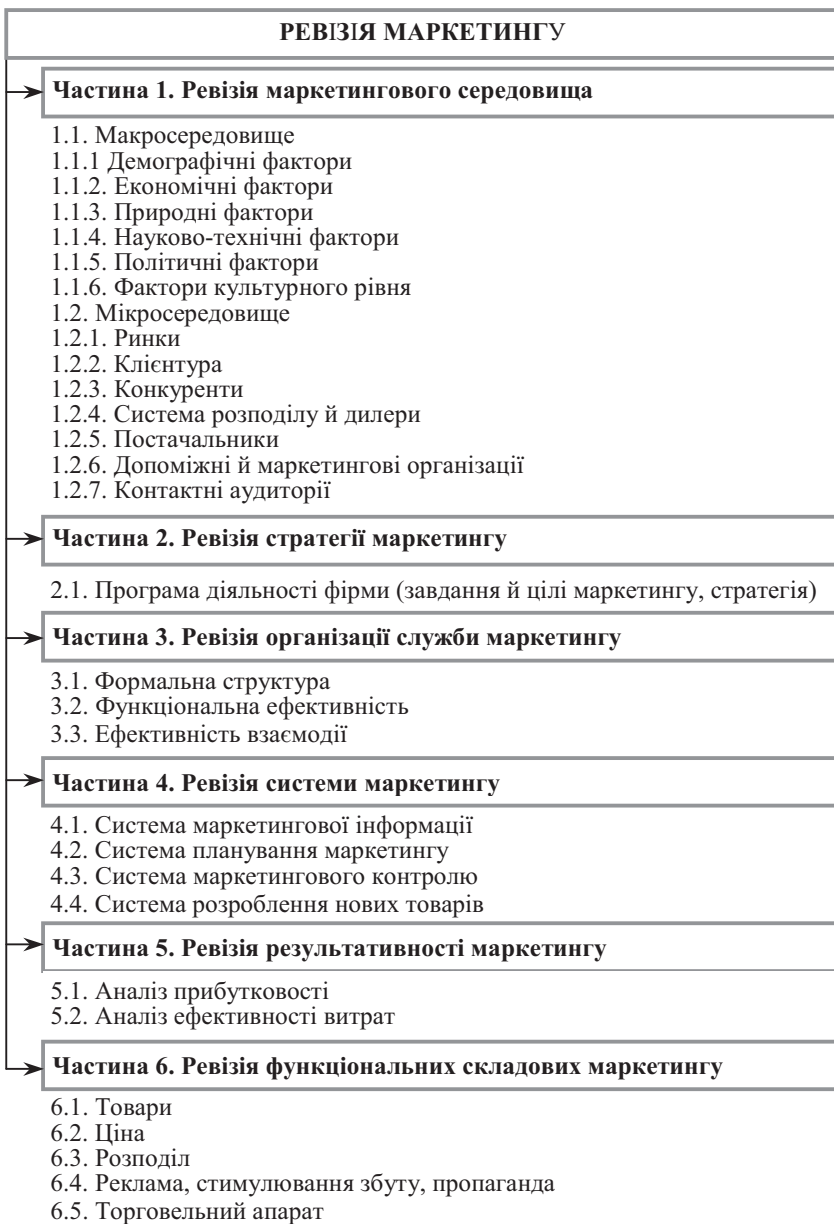


Рис. 7.2. Схема плану ревізії маркетингу

аудит маркетингу — аналіз і оцінку маркетингової функції підприємства. Здійснюється фахівцями у формі незалежної зовнішньої перевірки всіх елементів системи маркетингу. Будується на загальних принципах аудиту, спрямованих на виявлення упущених вигід від неадекватного використання маркетингу на підприємстві. Становить собою новий напрям у галузі маркетингового консультування. Використовує загальноприйняті процедури управлінського консультування (діагностика, прогноз тощо).

Виділяють три рівні контролю маркетингу:

- рівень фірми;
- рівень підрозділу маркетингу;
- зовнішній рівень.

Усі види маркетингового контролю завершуються виробленням пропозицій щодо коригування стратегічних планів і планів маркетингу та управлінських впливів із виправлення негативної маркетингової ситуації.

7.2. Види маркетингового контролю та їхня характеристика

Контроль як одна з функцій управління виробничо-комерційною діяльністю підприємства займає в маркетингу помітне місце. Насамперед — це форма цілеспрямованого впливу на колектив підприємства, систематичне спостереження за діяльністю підприємства, порівняння фактичних результатів діяльності з запланованими. Кінцевий результат контролю — вироблення коригувальних впливів на керовані фактори та рекомендацій щодо пристосування діяльності підприємства до неконтрольованих факторів. Контроль (ревізія) маркетингу становить собою глибоку аналітичну роботу, у результаті якої адміністрація підприємства відмовляється від неефективних методів управління маркетингом і вишукує нові, що відповідають умовам виживання підприємства, способи й інструменти впливу на контрольовані фактори й адаптації до некерованих (жорстких) факторів внутрішнього й зовнішнього середовища.

Основні об'єкти контролю — це обсяг продажу, розміри прибутків і збитків, реакція покупця на пропоновані підприємством нові товари та послуги, відповідність запланованих і реальних (фактичних) результатів виробничо-комерційної діяльності. У стратегічному плані підприємству важливо знати, чи насправді й чи досить ефективно воно використовує всі наявні в нього маркетингові можливості.

Прийнята система контролю не обов'язково повинна підтримувати управління маркетингом на незміненому рівні й у межах суворо обраних стандартів. Згодом навіть найбільш прогресивні методи управління застарівають і стають неадекватними стратегічному завданню виживання. Тому управління підприємством має бути гнучким, адаптивним, а система контролю — сприяти вишукуванню нових, які відповідають змінам у зовнішньому середовищі, методів (способів, процесів) керівництва виробничо-комерційною діяльністю.

Проте надлишковий обсяг контрольних операцій, особливо при стабільному становищі підприємства на ринку, тим більше при позитивній динаміці виробництва й реалізації продукції, що випускається, може призвести до вкрай небажаних наслідків: відволікання керівного персоналу й виконавців різного рівня від виконання основних службових обов'язків і переключення на зайві контакти з контролерами та ревізорами. Здійснення контролю має відповідати вимогам достатності й своєчасності. Контроль заради контролю без достатніх на те підстав призводить, в остаточному підсумку, до зворотного результату — до зниження ефективності управління маркетингом, особливо на середньому й нижчому рівнях ієрархічної системи підприємства.

У межах управління маркетингом на підприємстві для створення найбільш сприятливих умов виробництва й досягнення комерційних цілей варто здійснювати контроль за декількома пунктами.

1. Відповідність планових показників реальним показникам виробничо-комерційної діяльності за плановими (часовими) періодами. Мета контролю — встановити збіг або невідповідність основних запланованих показників реально досягнутим результатам щодо обсягів реалізації товарів і послуг, доходів і прибутків, рентабельності в цілому, з окремих товарів і цільових ринків, на яких працює підприємство.

У межах контролю за фактичним виконанням планових завдань здійснюється значний обсяг аналітичної роботи, що включає:

— вивчення займаної підприємством частки ринку збуту, відповідність фактичної частки ринку виробничим і комерційним можливостям;

— аналіз використання можливостей реалізації виготовленої й відвантаженої з підприємства продукції;

— аналіз співвідношення витрат на проведення маркетингових заходів з фактичною реалізацією виготовленої продукції, тобто оцінка ефективності витрат на маркетинг;

— контроль за поведженням покупців (оптових і роздрібних торговельних посередників) та споживачів продукції підприємства, тобто встановлення рівня задоволеності покупців і споживачів комерційною діяльністю підприємства на цільових ринках;

— контроль за поведженням конкурентів, ступенем їхнього впливу на позиції підприємства на ринку, на виконання планових показників.

Мета такого контролю полягає у встановленні реального відхилення фактичного стану виробничо-господарської діяльності підприємства від планових установок для подальшого вироблення коригувальних впливів. За цей вид контролю і вживання коригувальних заходів відповідає вище керівництво, керівники середньої ланки за підтримки відповідних планово-економічних функціональних структур підприємства.

2. Контроль прибутковості виробничо-комерційної діяльності підприємства найбільш важливий для диверсифікованих, з погляду товарних асортиментів, підприємств і великих торговельних компаній, які реалізують свої товари та послуги по багатьох каналах руху товарів, на багатьох цільових ринках (сегментах ринку).

Оскільки отримання інформації про витрати виробництва по кожному товару, відправленому на склад готової продукції підприємства, не становить особливих труднощів для системи обліку та звітності, ця інформація в обробленому вигляді може надходити на стіл керівника й керуючим нижчих рівнів у встановлені інтервали часу (декада, місяць, квартал тощо). Значно складніше й важливіше контролювати витрати обігу, тобто ті витрати в системі руху товарів, які пов'язані з транспортно-експедиторською роботою, проміжним складуванням і зберіганням товарів, вибором каналів збуту, позиціонуванням товарів у ринковому просторі, організацією місць продажу. Від того, наскільки об'єктивно й своєчасно буде інформація про рух товарів до покупців і наявності вузьких місць у системі фізичного розподілу, залежатиме й ефективність прийнятих керівництвом підприємства коригувальних впливів.

Функції контролю за ефективністю (прибутковістю) операцій у межах прийнятої системи руху товарів зазвичай здійснюються внутрішньою ревізійною службою підприємства, котру часто називають службою внутрішнього аудиту.

3. Стратегічний контроль маркетингу. Підприємство, що орієнтується у своїй виробничо-комерційній діяльності на довготерміновий успіх, через певні інтервали часу має проводити критичну

оцінку ефективності всієї маркетингової діяльності. Світ, що динамічно розвивається, структурні зміни в галузях промисловості, нові суспільні орієнтири (наприклад, на підвищення якості життя), соціально-етичні норми виробництва й споживання товарів, екологічні імперативи — усі ці та багато інших, важливих для підприємства факторів, можуть у реальності призвести до відмови від раніше намічених цілей, зміни моделі розвитку, істотного коригування раніше прийнятих планів, стратегій і програм. Кожне підприємство зобов'язане періодично проводити оцінку свого підходу до маркетингової діяльності та його відповідності мінливим умовам зовнішнього середовища. Цей вид контролю названий ревізією маркетингу: «Ревізія маркетингу — це комплексне, системне, неупереджене й регулярне дослідження маркетингового середовища фірми (або її організаційної одиниці), її завдань, стратегій і оперативно-комерційної діяльності з метою виявлення проблем, що виникають, і можливостей, що відкриваються, для вироблення рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової діяльності фірм».

При здійсненні контролю маркетингу підприємство може обходитися силами власної ревізійної служби (внутрішній аудит) або залучати для цієї роботи незалежних експертів на основі договору з однією зі спеціалізованих консультаційних організацій. І в того, і в іншого методу проведення ревізії є переваги й недоліки.

При здійсненні ревізії власними силами підприємство може вирішити всі пов'язані з цією роботою проблеми швидко й оперативно. Крім того, внутрішній аудит маркетингу виявляється значно дешевшим, аніж зовнішній. Для ревізорів — співробітників підприємства — доступною є вся без обмеження службова інформація, у тому числі конфіденційного характеру. Внутрішнім ревізором немає необхідності вникати в специфічні питання організації виробництва й реалізації продукції підприємства, — вони професійно інформовані в цих питаннях.

Недолік внутрішнього аудиту полягає в тому, що власній ревізійній службі не можна доручити проведення масштабних і глибоких перевірок, оскільки ці служби, як правило, нечисленні навіть на великих підприємствах. Крім того, при внутрішньому аудиті маркетингу далеко не в усіх випадках можлива об'єктивна й безстороння оцінка стану справ на підприємстві: ревізори — співробітники підприємства адаптовані до внутрішнього середовища й можуть не звернути уваги на деякі істотні недоліки в маркетинговій діяльності.

Залучення професіоналів-аналітиків і консультантів «зі сторони» забезпечує підприємству значно глибше опрацювання проблеми, вихід на об'єктивні й неупереджені результати обстеження маркетингової діяльності й вироблення ефективних рекомендацій з її вдосконалювання. Послуги зовнішніх маркетингових ревізорів можуть обійтися підприємству значно дорожче від внутрішнього аудиту. Однак зовнішній аудит, як правило, відрізняється комплексним підходом експертів-аналітиків до вироблення стратегії маркетингу підприємства, створення умов для зміцнення позицій підприємства на ринку.

Проведення ревізії маркетингу, особливо за допомогою залучених зовнішніх експертів-консультантів, поділяється на кілька послідовних етапів:

- передконтрактний період — проведення переговорів, уточнення цілей дослідження, розроблення технічного завдання, підписання договору;

- діагностичне обстеження — збирання необхідної інформації, кабінетні дослідження, проведення опитувань, анкетування, спостереження, контакти зі споживачами продукції підприємства, інші інформаційно-пошукові заходи;

- аналіз і оброблення інформації — оцінка повноти й достатності зібраної інформації, її структурування й систематизація;

- підготовка й узгодження із замовником звіту та рекомендацій з результатів обстеження — оформлення звіту (довіді) за погодженою із замовником формою, коментарі до вироблених рекомендацій, особливо стосовно стратегічної програми маркетингу підприємства;

- етап супроводження. Тривалість його узгоджується між замовником і виконавцем ревізії маркетингу. Сутність цієї роботи полягає в періодичному консультуванні підприємства щодо впровадження в практику рекомендацій консультантів, внесення необхідних коригувань у рекомендації з удосконалювання маркетингової діяльності підприємства.

Підприємство, здійснюючи свою виробничо-комерційну діяльність, постійно перебуває під дією факторів зовнішнього й внутрішнього середовища. Деякі з факторів можна зарахувати до категорії контрольованих, тобто таких, що піддаються змінам під впливом певних заходів, які проводяться керівництвом і відповідними маркетинговими службами. Класичним прикладом контрольованого фактора зовнішнього середовища є поведінка покупців (споживачів) товарів. За допомогою реклами, інших заходів щодо формування попиту й стимулювання продажу (ціни, призова,

преміальна торгівля, модернізація й модифікація товарів і т. п.) підприємство може модифікувати поведження покупців, залучаючи їхню увагу до одних товарів і перетворюючи потенційний попит на ринку на реальний продаж.

До неконтрольованих факторів зовнішнього середовища зазвичай зараховують систему державного регулювання підприємницької діяльності, технічні, санітарні, екологічні й інші норми та стандарти, митні тарифи, кошти немитного регулювання тощо. Підприємство має бути добре проінформоване про наявність у зовнішньому середовищі всіх важливих для його виживання жорстких факторів, до яких воно змушене так чи інакше пристосовуватися, адаптуватися.

Усі фактори зовнішнього середовища (керовані й некеровані) проявляються через передачу учасникам ринкових відносин певної інформації (сигналів). Завдання інформаційної системи підприємства полягає в тому, щоб з великої кількості різноманітної інформації (інформаційного галасу) відібрати ту, котра важлива для управління підприємством. Наступним етапом цього процесу є оброблення й систематизація відібраної інформації та передача її керівництву підприємства для прийняття керуючих рішень.

У межах удосконалення управління діяльністю підприємства значну роль відіграють комунікаційні системи (відділи, бюро, служби), в обов'язки яких входить підтримка зв'язків із громадськістю, ринком, покупцями та споживачами продукції, урядовими організаціями, пресою, рекламними й іншими організаціями. З погляду контролю за станом і змінами, що відбуваються в зовнішньому середовищі, до завдань комунікаційної служби входить вплив на змінні фактори зовнішнього середовища: поведження покупців (споживачів), дії комерційних посередників, торговельного персоналу, керівників філій, відділень і представництв підприємства в країні та за кордоном. Комунікаційна система підприємства має не тільки забезпечити оперативне відправлення матеріалів і використання відповідних каналів зв'язку для їхньої передачі, а й відповідати за точні формулювання та однозначне тлумачення керуючої інформації тими, для кого вона призначена.

Для усвідомлення організаційного принципу побудови контролю маркетингу через зворотні зв'язки важливо зрозуміти, як у системі управління підприємства пов'язані інформаційна й комунікаційна функції (підфункції).

Інформаційна система в межах своєї основної діяльності зі збирання й оброблення інформації, що надходить із зовнішнього

(та внутрішнього) середовища, має особливо уважно обробляти й систематизувати ті сигнали, які ініціюються впливом підприємства на керовані фактори. Цей своєрідний зворотний зв'язок у режимі контролю маркетингу повинен дати однозначну відповідь про успіх або, навпаки, невдачу рекламної кампанії, політику цін, товарну політику, інші заходи щодо формування попиту й стимулювання продажу. Очевидно, найбільш об'єктивними показниками й об'єктами контролю через зворотні зв'язки є зростання або падіння продажу, збільшення або зменшення прибутку, розширення або звуження ринків збуту і т. п. Живий зв'язок між інформаційною й комунікаційною системами через зворотні зв'язки має забезпечити керівництво підприємства об'єктивними даними про ефективність витрат на проведення різноманітних заходів щодо формування попиту й стимулювання збуту і продажу.

Контроль — заключна стадія циклу управління маркетингом, що завершує ланку процесу прийняття й реалізації рішення. Звичайно, це положення зовсім не означає, що контроль як елемент усього процесу управління маркетингом не повинен застосовуватися й на інших стадіях циклу управління. Контроль дає змогу не тільки виявляти, а й попереджувати різні відхилення, помилки та недоліки, знаходити резерви й можливості розвитку, пристосування до мінливих умов зовнішнього й внутрішнього середовища.

Контроль у системі управління тісно пов'язаний з обліком і звітністю. Наприклад, у маркетинговій системі управління облік продажу товарів у динаміці дає змогу керівництву підприємства визначати, в якій стадії життєвого циклу перебуває продукція, що випускається, яких заходів потрібно вживати для продовження життєвого циклу товару (модифікація, модернізація, стимулювання збуту тощо) або ж для зняття продукції з виробництва та заміни її новими товарами. Контроль важливий для кожного з типів управління — лінійного, коригувального, розгалуженого, ситуаційного, пошукового. Однак він життєво необхідний (особливо коригувальні зворотні зв'язки) для ситуаційного процесу управління, котрий в основних рисах збігається з маркетинговим управлінням складними виробничими системами.

Істотну користь для управління маркетингом і контролю за результатами господарської діяльності підприємства може зробити так званий ситуаційний аналіз. Його мета — представити керівництву й керівникам окремих підрозділів «фотопортрет» того стану, в якому на момент проведення аналізу перебуває підприємство. Ситуаційний аналіз охоплює в комплексі всю діяльність

підприємства і в остаточному підсумку повинен призвести до висування нових цілей, оцінки способів їх досягнення, прийняття рішень, вироблення відповідних стратегій тощо.

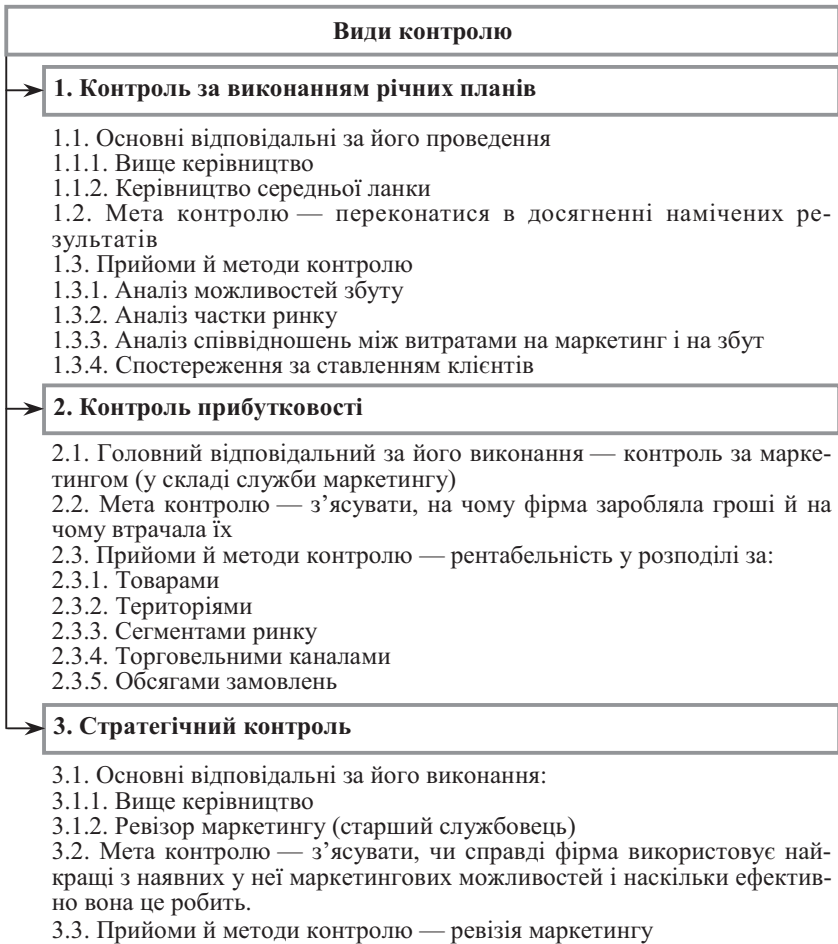


Рис. 7.3. Види та механізми маркетингового контролю

Ситуаційний аналіз — винятково дієвий метод контролю за станом підприємства на конкурентному ринку. Добре проведений, він дасть змогу керівництву позбутися ілюзій і тверезо поглянути на справжній стан речей на підприємстві, намітити нові, перспективні напрями розвитку основної господарської діяльнос-

ті ринку. Якщо підприємство має філії, представництва або агентську комерційну мережу, у тому числі за кордоном, то ситуаційний аналіз за повною або модифікованою програмою варто здійснювати й керівникам збутової мережі.

Список питань для проведення ситуаційного аналізу досить великий (Додаток В). Ситуаційний аналіз буде корисним лише в тому разі, якщо керувати ним буде один із керівників підприємства, котрий разом з іншими керівниками зможе брати участь в аналізі відповідей на найбільш складні питання.

Розгорнуте подання про використання типів маркетингового контролю, рівні, основних відповідальних осіб за його проведення, цілі використання певного виду контролю, прийоми та методи контролю унаочнює рис. 7.3.

7.3. Маркетинговий аудит

Аудит маркетингу — це цілеспрямоване управлінське консультування щодо виявлення упущених вигід від недостатнього застосування комплексу маркетингу й розроблення адекватної маркетингової стратегії фірми.

Аудит маркетингу становить собою всеосяжну, систематичну, незалежну й періодичну перевірку зовнішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій і окремих видів маркетингової діяльності для організації в цілому або для окремих господарських одиниць.

Метою аудиту маркетингу є виявлення ділянок, де існують проблеми й нові можливості, та видача рекомендацій щодо розроблення плану підвищення ефективності маркетингової діяльності.

Розглянемо чотири принципові характеристики аудиту маркетингу.

Всеосяжність. Аудит охоплює всі головні види маркетингової діяльності й не обмежується аналізом лише окремих критичних моментів.

Аудит називається функціональним, якщо він охоплює діяльність збувальників, ціноутворення та інші функції маркетингу. Хоча функціональний аудит є корисним, однак часом він дезорієнтує керівництво щодо його реальних проблем. Наприклад, проблеми з реалізацією товару можуть бути наслідком не слабкої підготовленості збувальників або поганої системи стимулювання їхньої праці, а наслідком слабкості продуктів і системи їхнього просування.

Систематичність. Аудит маркетингу включає впорядковану послідовність діагностичних кроків, які охоплюють зовнішнє середовище маркетингу для цієї організації, внутрішні системи маркетингу й окремі функції маркетингу. Після діагнозу йде розроб-

лення плану коригувальних дій, що включає як короткотермінові, так і довготермінові пропозиції щодо поліпшення загальної ефективності маркетингової діяльності.

Незалежність. Аудит маркетингу може бути реалізований шістьма способами: самоаудит, перехресний аудит, аудит з боку вищих підрозділів або організацій, аудит з боку спеціального аудиторського підрозділу, аудит, проведений спеціально створеною групою, і зовнішній аудит. Самоаудит, заснований на використанні спеціального опитувального аркуша керівником підрозділу для оцінки ефективності своєї діяльності, може бути корисним, однак у ньому може не бути незалежності й об'єктивності.

У найкращий спосіб аудит здійснюють незалежні консультанти, які мають необхідну об'єктивність і незалежність, більший досвід аудиту в подібних галузях і можуть цілком присвятити себе цій роботі.

Періодичність. Зазвичай аудит маркетингу ініціюється після того, як обсяг продажу почав падати, мораль збувальників — знижуватися, й організація зіткнулася з іншими проблемами. Але криза організації могла бути зумовлена частково тим, що керівництво не аналізувало ефективність маркетингу ще в той час, коли організація функціонувала ефективно. Таким чином, аудит маркетингу може бути корисним як для організацій процвітаючих, так і для тих організацій, які переживають труднощі.

Процес аудиту зазвичай асоціюється з фінансовою стороною виробничо-господарської діяльності. У цьому випадку він здійснюється відповідно до визначених стандартів, які добре документовані, їх легко можна зрозуміти й тому добре вписуються в процес аудиту. Загальний процес бізнесу, включаючи маркетинг, хоча й є більш складним та інноваційним, заснованим більшою мірою на судженнях керівників і фахівців, ніж на жорстких правилах, також може бути підданий аудиторській перевірці.

Будь-яка організація, здійснюючи аудит, зіткнеться з двома групами змінних. По-перше, зі змінними, над якими організація не має прямого контролю. До цієї групи входять насамперед ті змінні, що характеризують зовнішнє середовище маркетингу. До другої групи входять показники, над якими організація має контроль. Це передусім показники виробничо-господарської діяльності. Виходячи з викладеного, розрізняють зовнішній і внутрішній аудит.

Аудит маркетингу спрямований на оцінку таких аспектів маркетингової діяльності організації: зовнішнє макро- і мікро- середовище маркетингу, стратегії маркетингової діяльності, організація маркетингової діяльності, системи маркетингу (інформаційна,

планування, розроблення нових продуктів, контролю), ефективність маркетингової діяльності в цілому та за окремими елементами комплексу маркетингу.

Оскільки аудит — це докладний аналіз усіх сторін діяльності маркетингу від сегментації ринку до просування товару, то він має опиратися на продуману процедуру виконання. Розглянемо докладніше етапи здійснення маркетингового аудиту.

Аудит маркетингу має опиратися на визначену послідовність дій. Найдоцільніше в практичному плані використати таку модель аудиту, що складається з п'яти фаз: підготовка, діагноз, планування дій, впровадження й завершення.

Підготовка

На першій стадії консультант розпочинає свою роботу з організацією-клієнтом. Ця стадія включає перший контакт із вищим керівництвом організації; обговорення того, що саме замовник бажав би змінити в організації та як консультант може допомогти йому — попередній діагноз проблеми; підготовку плану завдання на підставі попереднього аналізу проблеми; переговори й укладання тимчасової угоди (контракту) на консультативну допомогу. Фаза підготовки є надзвичайно важливою, тому що попередньо проведена теоретична робота задає всю конструкцію подальшого аналізу маркетингової діяльності підприємства. На цій же фазі керівництво фірми-замовника визначає відділи підприємства, які повинні надати необхідну інформацію для консультанта або його команди. Для виключення витоку комерційно важливої інформації може бути підписана двостороння угода про конфіденційність.

Діагноз

Друга фаза включає насамперед виявлення існуючих фактів та їхній ретельний аналіз. Під час аналітичної роботи необхідно встановити, наскільки взаємозалежні й виконуються на даному підприємстві всі необхідні розділи маркетингу: маркетингові дослідження, сегментація ринку, розроблення продукту, політика ціноутворення, рух товарів і різні види просування товару. Зазначимо, що, збираючи дані, консультант уже починає впливати на систему замовника, оскільки працівники даної фірми можуть перебудовувати стиль своєї роботи вже в присутності маркетингового аудитора під впливом його напрямних питань і бесід.

Планування дій

Мета третьої фази — знайти прийнятні рішення для отримання упущених вигід від нереалізованих маркетингових дій або від відсутності маркетингової стратегії фірми-замовника. Найважливішим моментом у плануванні дій є розроблення спільно з фахів-

цями замовника, обговорення й прийняття обґрунтованої та цілеспрямованої маркетингової стратегії фірми.

Впровадження

Четверта фаза навіть за найсприятливішого ставлення замовника й консультанта має включати участь аудитора в підготовці й виконанні наміченого плану дій із реалізації прийнятої маркетингової стратегії фірми. Якщо ж замовник вважає, що він сам може виконати запропонований план дій, тоді функції аудитора можуть бути зведені до консультування вищих керівників фірми та навчання фахівців відповідних відділів.

Завершення

Остання стадія включає, насамперед, оцінку результатів проведеної роботи замовником. На цьому етапі консультант представляє кінцевий звіт про проведений аудит і відбувається розрахунок відповідно до взаємних зобов'язань. У разі наявності перспектив подальшого співробітництва доцільним є проведення переговорів щодо майбутніх контактів і подальшої роботи.

Основні напрями маркетингового аудиту й підрозділу консультованої фірми, що надають відповідні матеріали для аналізу, наведено в табл. 7.1.

Таблиця 7.1

ОСНОВНІ НАПРЯМИ МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТУ

Розділ маркетингу	Напрями аудиту	Підрозділ консультованої фірми
1. Маркетингове дослідження фірми	1.1. Первинні дослідження 1.2. Вторинні дослідження 1.3. Моніторинг великого продажу 1.4. Прогнозування збуту 1.5. Маркетингова інформаційна система	Керівництво фірми Служба маркетингу Відділ збуту Відділ постачання
2. Сегментація ринку	2.1. Застосування критеріїв сегментації 2.2. Вибір сегментів місцевого ринку 2.3. Вибір зовнішніх ринків конкурентів 2.4. Оцінка конкурентів	Керівництво фірми Служба маркетингу Відділ збуту
3. Розроблення продуктів	3.1. Ринкова адекватність продуктів 3.2. Оцінка продуктів фірмою 3.3. Дизайн продуктів 3.4. Товарна марка 3.5. Упакування товарів 3.6. Інновація продуктів	Служба маркетингу Фінансова служба Служба НДОКР

Закінчення табл. 7.1

Розділ маркетингу	Напрями аудиту	Підрозділ консультованої фірми
4. Політика ціноутворення	4.1. Цілі ціноутворення 4.2. Методи ціноутворення 4.3. Стратегія ціноутворення 4.4. Застосування тактичних прийомів ціноутворення 4.5. Цінова дискримінація	Керівництво фірми Фінансова служба Служба маркетингу
5. Рух товарів	5.1. Планування руху товарів 5.2. Вибір каналів руху товарів 5.3. Оптові посередники 5.4. Збутові агенти 5.5. Дилерська мережа	Служба маркетингу Відділ збуту
6. Реклама	6.1. Планування просування 6.2. Бюджет просування 6.3. Планування реклами та рекламних кампаній 6.4. Визначення ефективності реклами	Служба маркетингу Відділ збуту
7. Персональні продажі	7.1. Торговельні представництва 7.2. Відносини з потенційними покупцями 7.3. Навчання та контроль торговельних агентів 7.4. Торговельні презентації	Служба маркетингу Відділ збуту
8. Стимулювання	8.1. Планування стимулювання збуту 8.2. Структура стимулювання збуту	Служба маркетингу Відділ збуту
9. Формування громадської думки	9.1. Планування PR 9.2. Робота із засобами масової інформації 9.3. Формування іміджу фірми	Керівництво фірми Служба маркетингу Відділ із формування громадської думки
10. Маркетингова стратегія фірми	10.1. Застосування методів розроблення стратегії 10.2. Обговорення й прийняття маркетингової стратегії 10.3. Впровадження комплексу маркетингу 10.4. Контроль за виконанням маркетингової стратегії	Керівництво фірми Служба маркетингу

Широта охоплення всього комплексу маркетингу при управлінському консультуванні може забезпечити для аналізованої фір-

ми значне підвищення прибутковості виготовлюваного продукту, збільшення збуту й, як наслідок, поліпшення рентабельності самої фірми.

Крім звіту, після завершення аудиту його кінцеві результати можуть бути представлені у вигляді резюме, що складається із двох частин: сильні й слабкі сторони організації (внутрішній аудит) та можливості й небезпеки для організації (зовнішній аудит), що по суті, є SWOT-аналізом.

Розглянуті види контролю маркетингу охоплюють як здійснення функцій маркетингу всередині організації, так і поза нею.

У зв'язку з цим виділяють три рівні контролю маркетингу:

контроль організації в цілому;

контроль підрозділів маркетингу;

зовнішній контроль.

Контроль маркетингу *на рівні організації* в цілому спрямований на отримання інформації, необхідної для оцінки рівня ефективності маркетингу й прийняття відповідних рішень із боку керівництва організації. Зазвичай про результати контролю доповідають щомісяця на раді директорів. Як правило, такий вид контролю спрямований на оцінку: ефективності виконання стратегічного плану й річного плану маркетингу організації; прогресу в галузі маркетингової діяльності; співвідношення: ціни — витрати — прибуток; результатів розроблення нових продуктів.

Раніше зазначалося, що стратегічний план істотним чином заснований на різноманітній маркетинговій інформації, тобто його якість залежить від рівня ефективності маркетингової діяльності в організації. Його оцінка і є предметом контролю маркетингу в цій сфері.

Важливо оцінити, як маркетинг вплинув на вибір і реалізацію окремих напрямів виробничо-господарської діяльності організації (напряму бізнесу).

Оцінка прогресу в галузі маркетингової діяльності здійснюється на основі вивчення динаміки показників доходу, витрат і прибутку. Така оцінка на рівні організації в цілому здійснюється принаймні, для окремих видів бізнесу, а інколи — для окремих продуктів і ринків.

Величина доходу визначається обсягом реалізації й ціною продажу. Для визначення величини прибутку необхідно знати витрати, в яких найважливішою складовою є виробничі витрати. Обсяг реалізації й ціна визначаються, головним чином, ефективністю діяльності служб маркетингу; виробничі витрати — ефективністю виробничих служб організації. Служби маркетингу мають

постійно отримувати інформацію про виробничі витрати. Тільки в такому разі можлива оцінка співвідношення: ціна — витрати — прибуток.

Розроблення нових продуктів, створення нових видів бізнесу — одна з найскладніших проблем управління на рівні організації в цілому. Тому введення системи контролю за розробленням нових продуктів істотною мірою допомагає підвищити ефективність управління цією діяльністю. В основу такої системи покладено регулярний розгляд цих питань на засіданнях ради директорів або іншого вищого органу управління організацією.

На рівні *підрозділу маркетингу* контроль маркетингу необхідно здійснювати на безперервній основі. Він спрямований на оцінку ефективності окремих аспектів маркетингової діяльності за короткі проміжки часу й оцінку компетентності керівництва даного підрозділу в довготерміновій перспективі.

Не існує принципових відмінностей між двома першими видами контролю. Наприклад, аналіз обсягу реалізації є одним з напрямів контролю маркетингу в обох випадках. Розбіжність, скоріше, полягає в тому, на якому рівні управління й у яких цілях використовуються отримані результати.

Зовнішній контроль здійснюють, як правило, консультаційні фірми. Скажімо, рекламні агентства можуть, поряд з оцінкою ефективності рекламної кампанії, оцінити відповідність маркетингової діяльності конкретним ринковим умовам. Фірми, що займаються дослідженнями ринку, оцінюють порівняльну динаміку збуту й ставлення споживачів до товарів організації. Аудиторські фірми можуть здійснити всеосяжний аналіз ефективності маркетингової діяльності в цілому.

7.4. Оцінка ефективності маркетингового управління

У зв'язку з високими темпами науково-технічного прогресу та якісними змінами в економіці й характері праці на етапі переходу до ринкових відносин неухильно зростають вимоги до ефективного управління комерційною практикою суб'єктів економічної діяльності. При цьому ефективність комерційної роботи підприємств та організацій у сучасних умовах господарювання обумовлюється не тільки отриманням прибутку, а й активізацією роботи з планування, виконання й контролю господарських програм, якісної оцінки ризиків, застосування діючих системних методів

управління, вирішення різноманітних маркетингових управлінських завдань.

Загалом можна виділити два більших класи проблем, які виникають у процесі управління маркетингом підприємств і організацій: класичні й нестандартні. Для вирішення класичних завдань в організаціях використовують певні технології з апробованими методами їх вирішення.

У межах таких управлінських технологій проходять процеси узагальненого стандартизованого планування, організації, контролю, обліку й регулювання комерційної діяльності суб'єктів господарювання. У той же час у керуванні виникають і нестандартні проблеми, які потребують нетипових підходів до їх вирішення. А це спричиняє більші часові й матеріальні витрати, оскільки виникає необхідність не тільки в розробленні й упровадженні оригінальних управлінських технологій, але й у перегляді всього зовнішнього та внутрішнього виробничого менеджменту в цілому.

Однак потрібно зазначити, що нестандартні управлінські завдання (кон'юнктурні дослідження, розроблення нових товарів, переорієнтація функцій управління на маркетинг і т. п.) прямо або побічно впливають із класичних (узагальнений збір і аналіз економічної інформації, формування товарних асортиментів, стратегічний та оперативний контроль тощо.). А це дає змогу зробити висновок: управління маркетинговою діяльністю доцільно розглядати як логіко-дедуктивний процес, спрямований на вирішення певних тісно пов'язаних між собою питань, які мають різну предметно-значеннєву орієнтацію.

Дослідження показують, що питання, котрі виникли в процесі управління маркетинговою діяльністю підприємств і організацій, можна умовно поділити на кілька тісно пов'язаних між собою блоків, предметно-значеннєва сфера управлінських проблем яких має інформаційно-аналітичну, реалізаційно-інструментальну, організаційно-контрольну, технологічну та логіко-дедуктивну спрямованість.

До інформаційно-аналітичного блоку входять ті питання, які тією чи іншою мірою стосуються інформаційно-аналітичного забезпечення маркетингу, а саме:

- 1) аналіз внутрішнього середовища підприємства;
- 2) аналіз можливої реакції конкурентів на ваші дії;
- 3) аналіз можливості відновлення товарних асортиментів;

- 4) аналіз наявності необхідної інфраструктури у посередника (склади, транспорт, персонал, сервісні служби);
- 5) аналіз наявності незадоволеного попиту;
- 6) аналіз забезпеченості сировиною й матеріалами виробничих потужностей;
- 7) аналіз обсягів продажу товарів;
- 8) аналіз охоплення ринку посередником;
- 9) аналіз споживчих переваг;
- 10) аналіз потреби в продукції;
- 11) аналіз пропозицій постачальників за вимогами підприємства;
- 12) аналіз пропозиції (поточний стан і прогноз);
- 13) аналіз виробництва;
- 14) аналіз стану й динаміки споживчого попиту;
- 15) аналіз існуючих цін;
- 16) факторів формування ринкової кон'юнктури;
- 17) аналіз фінансового стану підприємства;
- 18) аналіз фінансової стабільності й платоспроможності посередників;
- 19) аналіз ефективності маркетингової роботи;
- 20) вивчення динаміки цін;
- 21) вивчення й аналіз частки ринку, що її займає підприємство та конкуренти;
- 22) вивчення й аналіз конкурентоспроможності власних товарів;
- 23) вивчення й аналіз загальних тенденцій розвитку економіки;
- 24) вивчення й аналіз особливостей розвитку галузі;
- 25) вивчення конкурентів та їхньої активності на ринку;
- 26) вивчення маркетингових стратегій основних конкурентів;
- 27) вивчення методів конкурентів у боротьбі за ринок;
- 28) вивчення надійності посередників;
- 29) вивчення організаційної структури й менеджменту конкурентів;
- 30) вивчення основних клієнтів посередників;
- 31) вивчення посередницької збутової мережі;
- 32) вивчення споживачів з метою вибору найкращого сегмента ринку;
- 33) вивчення споживачів з метою виявлення незадоволеного ринкового попиту;
- 34) вивчення товарної структури ринку, динаміки його розвитку;
- 35) вивчення фірмової структури ринку, динаміки його розвитку;
- 36) вивчення ефективності програм маркетингу конкурентів;
- 37) інформаційне забезпечення процесу прийняття маркетингових управлінських рішень ;

38) дослідження ринку для виявлення перспективних ринкових ніш;

39) дослідження й аналіз організаційної структури та внутрішнього фірмового менеджменту;

40) дослідження каналів розподілу;

41) дослідження мотивації поведження споживачів;

42) дослідження нормативно-правових документів;

43) дослідження розподілу та збуту продукції;

44) дослідження існуючої комерційної практики;

45) дослідження фінансових можливостей конкурентів;

46) дослідження еластичності попиту за цінами й прибутками;

47) узагальнене збирання, оброблення й аналіз інформації в економічній сфері;

48) порівняльний аналіз надійності постачальників;

49) порівняльний аналіз умов співробітництва з постачальниками і т. п.

До реалізаційно-інструментальних питань належать питання, що відображають реалізацію маркетингового підходу у функціонуванні суб'єкта господарювання:

1. Впровадження товарів на ринок і створення ринку для нових товарів;

2. Вибір носіїв реклами;

3. Вибір оптимальних методів ціноутворення;

4. Вибір рівня цін виходячи з конкурентних умов;

5. Диференціація цін;

6. Використання престижної реклами;

7. Кредитування й лізинг;

8. Моделювання товарних асортиментів;

9. Визначення бюджету рекламної кампанії;

10. Визначення величини попиту й пропозиції;

11. Визначення методів впливу на цільову аудиторію;

12. Визначення способів інформаційного зв'язку;

13. Визначення цільової аудиторії;

14. Визначення цілей і завдань ціноутворення;

15. Визначення цілей реклами;

16. Здійснення договірних відносин;

17. Планування руху товарів;

18. Пошук і використання нових каналів розподілу;

19. Надання якісних транспортно-експедиторських послуг;

20. Надання знижок;

21. Залучення додаткових споживачів за допомогою своєчасного зниження цін;

22. Пристосування якісних характеристик товарів до вимог споживачів;

23. Проведення заходів щодо прискорення темпів збуту;

24. Здійснення прогресивних методів ціноутворення;

25. Здійснення цілеспрямованої політики комунікацій;

26. Здійснення цілеспрямованої збутової політики;

27. Здійснення цілеспрямованої товарної політики;

28. Здійснення цілеспрямованої цінової політики;

29. Робота із громадськістю;

30. Розроблення і впровадження нових товарів;

31. Розроблення рекламної програми;

32. Розрахунок витрат на виробництво й реалізацію;

33. Реалізація товарів, які мають фірмовий стиль;

34. Сервісне обслуговування;

35. Створення довготермінових споживчих переваг;

36. Створення текстової частини рекламного обігу;

37. Складання графіка рекламної кампанії ;

38. Спонсоринг;

39. Стимулювання збуту;

40. Тестування продуктів;

41. Збільшення асигнувань на рекламу;

42. Управління каналами руху товарів;

43. Управління якістю й конкурентоспроможністю готової продукції;

44. Усунення затримок у доведенні товару до кінцевого споживача;

45. Усунення технічних проблем у розподілі;

46. Формування досить необхідного рекламного бюджету;

47. Формування каналів зворотного зв'язку;

48. Формування в клієнтів позитивного уявлення про товар;

49. Формування умов платежу;

До наступного (організаційно-контрольного) блоку входять питання, що безпосередньо відповідають за організацію маркетингової діяльності та контроль за її реалізацією:

1) адміністрування;

2) вибір системи контролю;

3) вибір технології проведення контролю;

4) використання методик контролю, котрі ґрунтуються на ситуаційному аналізі;

5) контроль за досягненням запланованих річних економічних показників;

6) контроль прибутковості;

7) контроль за ходом виконання управлінських рішень;

- 8) координація діяльності служб підприємства;
- 9) координація робіт співробітників;
- 10) коригування цілей за результатами виконаної роботи;
- 11) мотивування виконавців;
- 12) визначення майбутнього стану підприємства;
- 13) визначення контрольних показників та об'єктів контролю;
- 14) визначення методики контролю;
- 15) визначення способів досягнення цілей;
- 16) визначення функціональних обов'язків виконавців;
- 17) організація методів пробного маркетингу;
- 18) організація комерційної реалізації продукції;
- 19) організація виробництва нових товарів і нових технологій;
- 20) організація стимулювання продажу;
- 21) оцінка виконаної роботи;
- 22) переорієнтація функцій управління на маркетинг;
- 23) постановка завдань конкретним виконавцям;
- 24) приведення структури управління у відповідність із вимогами маркетингу;
- 25) розмежування регіональних областей відповідно до обраної структури організації маркетингу;
- 26) ранжирування стратегічних завдань;
- 27) порівняння досягнутих результатів з поставленими цілями;
- 28) стратегічний та оперативний маркетинговий контроль;
- 29) установа цілей і завдань проведеного контролю;
- 30) ефективна організація маркетингових політик і т. п.

Технологічні питання стосуються практичного застосування сучасних підходів у керуванні системою маркетингу підприємств та організацій:

1. Розподіл управлінського процесу на окремі дії, процедури, операції;
2. Виключення з управлінського процесу другорядних операцій і процедур;
3. Використання стандартних управлінських технологій;
4. Кінцева орієнтація на досягнення якісного результату управління;
5. Забезпечення координації й синхронізації окремих етапів, стадій, процедур управління;
6. Однозначність виконання процедур та операцій;
7. Визначення чітких критеріїв оцінки якості управління;
8. Застосування евристичних методів у керуванні;
9. Проведення оптимізаційних операцій і процедур у керуванні;

10. Розроблення і впровадження оригінальних технологій у процес управління маркетингом;
11. Скорочення документообігу;
12. Технолізація управлінського процесу;
13. Формування систем оперативного управлінського реагування тощо.

Логіко-дедуктивні питання відповідають за логіко-структурний склад безпосередньо процесу ухвалення управлінського рішення:

- 1) вибір найкращої цільової альтернативи;
- 2) виявлення управлінських проблем;
- 3) розподіл складних проблем на складові прості;
- 4) використання дедуктивного підходу в процесі ухвалення управлінського рішення;
- 5) контроль за ходом виконання управлінського рішення;
- 6) оцінка правильності виконання управлінських розпоряджень;
- 7) огляд усіх складових способу вирішення проблеми перед формуванням остаточного рішення;
- 8) оцінка імовірних наслідків планованого вирішення;
- 9) оцінка наявних ресурсів для вирішення проблем;
- 10) перехід від простих завдань до завдань більш складних;
- 11) розроблення альтернативних варіантів досягнення цілей;
- 12) розроблення цільової програми дій;
- 13) реалізація управлінського рішення;
- 14) відомості невирішених завдань до завдань, вирішених раніше;
- 15) структуризація управлінського процесу;
- 16) формування зрозумілих цілей управління і т. п.

Усі питання цих блоків предметно-значеннєвої класифікації можна поділити на кілька значеннєвих груп, кожна з яких має свою індивідуальну цільову спрямованість, що наочно відображено в табл. 7.2.

Так, в інформаційно-аналітичному блоці можна виділити вісім груп управлінських питань, які мають загально-аналітичну, структурно-конкурентну, структурно-забезпечувальну, структурно-посередницьку, кон'юнктурно-утворюючу, кон'юнктурно-дослідницьку, внутрішню фірмову та споживчу спрямованість.

Загально-аналітичні питання управління маркетингом становлять питання, які відображають найбільш загальні аспекти дослідження елементів маркетингової діяльності підприємств та організацій.

До структурної групи предметно-значеннєвої класифікації (структурно-конкурентні, структурно-забезпечувальні, структурно-посередницькі питання) входять питання, котрі тією чи іншою мірою зачіпають дослідження й аналіз фірмової структури ринку (конкуренти, постачальники, посередники).

Таблиця 7.2

**ЦІЛЬОВА СПРЯМОВАНІСТЬ ГРУП ПИТАНЬ,
ПРЕДМЕТНО-ЗНАЧЕННЄВОЇ КЛАСИФІКАЦІЇ**

Класифікаційні блоки	Значеннєва група		Номери питань
Інформаційно-аналітичний	Загально-аналітична		1, 5, 10, 16, 23, 24, 25, 34, 35, 38, 42, 44, 47
	Структурна	Конкурентна	2, 22, 27, 29, 45
		Забезпечувальна	11, 35, 48, 49
		Посередницька	4, 8, 18, 28, 30, 31, 40
	Кон'юнктурна	Утворююча	3, 6, 7, 20, 21
		Дослідницька	12, 15, 46
	Внутрішня фірмова		6, 13, 17, 19, 37, 39, 43
	Споживча		9, 14, 32, 33, 41
Реалізаційно-інструментальний	Товарна		1, 8, 22, 27, 30, 33, 34, 40, 43
	Збутова		16, 17, 18, 19, 23, 26, 42, 44, 45
	Цінова		3, 4, 5, 7, 10, 14, 20, 21, 24, 28, 32, 49
	Комунікаційна		2, 6, 9, 11, 12, 13, 15, 25, 29, 31, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 46, 47, 48
Організаційно-контрольний	Організаційна		1, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 30
	Контрольна		2, 3, 4, 5, 6, 7, 13, 14, 27, 28, 29
Технологічний	Статична		1, 3, 4, 5, 6, 12
	Динамічна		2, 7, 8, 9, 10, 11, 13
Логіко-дедуктивний	Дедуктивна		3, 4, 7, 10, 14
	Логічна		1, 2, 5, 6, 8, 9, 11, 12, 13, 15, 16

Кон'юнктурна спрямованість характеризує, з одного боку, вивчення факторів формування ринкової кон'юнктури (кон'юнктурно-утворююча група), а з іншого — питання її дослідження (кон'юнктурно-дослідницька група).

Внутрішні фірмові питання стосуються, насамперед, дослідження внутрішнього потенціалу підприємства, даючи змогу в результаті реалізації визначити реальні й перспективні його можливості.

До останньої групи питань інформаційно-аналітичного блоку входять ті з них, які описують різні аспекти дослідження споживачів та їхні переваги.

Реалізаційно-інструментальний блок складається із чотирьох груп питань, які розв'язуються в товарній, ціновій, збутовій та комунікаційній політиках.

До організаційно-контрольного блоку входять дві групи управлінських питань, котрі мають організаційну й контрольну спрямованість.

Наступний блок (технологічний) предметно-значеннєвої класифікації складається з двох укрупнених груп питань, які відображають використання різних підходів (статичний і динамічний) у технології маркетингового управління. Так, якщо статична група питань відображає використання усталених підходів в управлінні маркетинговою діяльністю, то динамічна відповідає за вдосконалення й модернізацію технологічного управлінського процесу.

Логіко-дедуктивний блок поділяється на дві групи питань: дедуктивну й логічну. Якщо до дедуктивної групи входять питання, що відображають використання дедуктивного методу в управлінні, то логічна група складається з питань, які відображають безпосередньо логічну структуру управлінського циклу.

Запропонована класифікація питань маркетингового управління може бути використана під час аналізу практики прийняття маркетингових управлінських рішень співробітниками апарату управління підприємств та організацій різних галузей господарського комплексу. Спираючись на неї, можна значно продуктивніше робити оціночні висновки стосовно якості вирішення окремих блоків питань та ефективності управління взагалі, що знаходить своє відображення в пропонованій нижче імітаційній моделі, яка складається з декількох послідовно виконуваних етапів:

1. Розрахунок площ багатокутників «Поле ефективного управління».
2. Знаходження еталонних площ багатокутників «Поле ефективного управління».

3. Вирахування узагальнюючих коефіцієнтів ефективності управління за блоками питань предметно-значеннєвої класифікації.
 4. Розрахунок поправочних коефіцієнтів.
 5. Розрахунок ефективності управління з кожного блоку розглянутих питань.
 6. Оцінка ефективності управління за блоками предметно-значеннєвої класифікації.
 7. Розрахунок ефективності управління в цілому.
 8. Результуюча оцінка ефективності маркетингового управління.
 9. Оцінка резервів удосконалювання управлінського процесу.
- Розглянемо детальніше реалізацію кожного етапу імітаційної моделі.
- 1. Розрахунок площ багатокутників «Поле ефективного управління».**

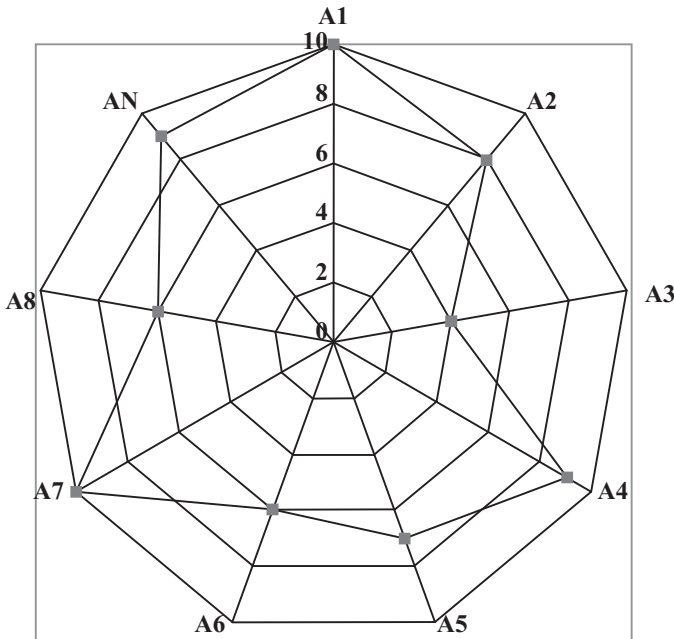


Рис. 7.4. Багатокутник «Поле ефективного управління»

Для знаходження площ багатокутників, які становлять результат узагальнення досліджуваних питань у межах кожного r -го блоку предметно-значеннєвої класифікації, використаємо метод «павутина», для чого проведемо з гіпотетичного центра координат

нат n -ну кількість осей, кожна з яких відображає певне питання з конкретного блоку (рис. 7.4).

Осі розташуємо під однаковими кутами по відношенню один до одного. Кожна вісь має певну бальну градацію (для зручності розрахунків рекомендується користуватися десятибальною оцінковою шкалою), де кожен бал становить собою якийсь оцінний критерій, який обирають довільно залежно від поставлених цілей при реалізації цієї імітаційної моделі.

Таким критерієм може бути: частота вирішення певних управлінських питань; ступінь їхньої практичної необхідності; часові терміни реалізації; комплексність і системність їх вирішення тощо. На кожній осі відкладаємо бальне значення, котре проставляється імітаторами для кожного питання, включеного в дослідження. Потім з'єднуємо отримані точки прямими лініями й отримуємо плоский багатокутник, який є аналогом графіка в полярній системі координат, що відображає розподіл величин відносно початку координат. Площа отриманого багатокутника складається із площ трикутників, утворених градаційними шкалами, й розраховується за такою формулою:

$$S = 0,5A_1 \cdot A_2 \cdot \sin \alpha + 0,5A_2 \cdot A_3 \cdot \sin \alpha + \dots + 0,5A_n \cdot A_1 \cdot \sin \alpha, \quad (7.1)$$

де S — площа багатокутника в управлінських одиницях (упр. од.)

A_1, \dots, A_n — значення координатних осей;

n — кількість координатних осей;

α — кут між суміжними осями.

Перетворивши й адаптуючи цей вираз, отримуємо остаточну формулу розрахунку площі багатокутника:

$$Sr = 0,5 \sin \frac{360^\circ}{n} \sum_{j=1}^m (A_{1j} \cdot A_{2j} + A_{2j} \cdot A_{3j} + \dots + A_{nj} \cdot A_{1j}), \quad (7.2)$$

де Sr — площа в упр. од. r -го багатокутника «Поле ефективного управління»;

A_{1j}, \dots, A_{nj} — бальні значення питань класифікаційного блоку, отримані в результаті j -го експерименту;

m — кількість проведених досліджень за числом респондентів;

n — кількість питань класифікаційного блоку.

При використанні в розрахунках цієї формули необхідно врахувати певні природні обмеження її змінних складових. Так, кількість вершин у багатокутнику не може бути меншою від трьох, а бальні значення оцінок коливаються від нуля до верхньої межі градаційної шкали.

2. Знаходження еталонної площі багатокутника «Поле ефективного управління».

Якщо на попередньому етапі проводилися розрахунки з визначення фактичної площі багатокутника, тобто визначалася фактична можливість вирішення питань маркетингового управління, то на цьому етапі розраховується максимально допустима площа багатокутника, тобто визначається ідеальний стан можливості вирішення всіх управлінських питань. Розрахунки будемо проводити за формулою:

$$Sr_{\max} = 0,5n \cdot m \cdot A^2 \cdot \sin \frac{360^\circ}{n}, \quad (7.3)$$

де Sr_{\max} — максимальна площа в упр. од. r -го багатокутника.

A — максимальне значення градаційної шкали.

3. Обчислення узагальнюючих коефіцієнтів ефективності управління за блоками предметно-значеннєвої класифікації.

Розрахунок даного показника може бути здійснений для кожного r -го блоку питань предметно-значеннєвої класифікації окремо за такою запропонованою нижче формулою:

$$Ks_r = \frac{Sr}{Sr_{\max}}, \quad (7.4)$$

де Ks_r — узагальнюючий коефіцієнт ефективності управління по r -му блоку питань;

4. Розрахунок поправочних коефіцієнтів.

Отримані в результаті наведених вище розрахунків величини неминуче містять деякі неточності й погрішності, утворення яких зумовлене наявністю найрізноманітніших факторів як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Якщо неточності, спричинені проявами зовнішніх факторів (специфіка проведення комерційної практики, обмеження по ресурсах і реалізаційних можливостях, галузеві особливості функціонування підприємства і т. д.) майже не піддаються вимірюванню, то погрішності, спричинені внутрішніми факторами (кваліфікація управлінського персоналу, рівень інтелектуальної освіченості, професійна придатність, відповідність займаній посаді тощо) можуть і повинні бути враховані. Тому з метою підвищення ступеня вірогідності кінцевих результатів наведений вище розрахунок узагальнюючих коефіцієнтів ефективності управління потребує коригування, що досягається

способом вирахування поправочних коефіцієнтів для кожного блоку управлінських питань. При цьому основою розрахунків виступають результати попередньо проведеного експертного опитування, що має на меті з'ясувати ступінь теоретичної ясності для учасників імітації питань, представлених у класифікаційних блоках. При цьому параметри оціночної шкали можуть як збігатися, так і не збігатися з оцінними параметрами питань предметно-значеннєвої класифікації.

Вибір критерію теоретичної ясності як коригувальної величини зумовлений тим, що саме він найповніше характеризує ефективність або неефективність управління маркетинговою діяльністю підприємств та організацій у цілому.

Розрахунок коефіцієнта, котрий відображає теоретичну ясність досліджуваних питань, представлено у такій формулі:

$$K_{т.я.,r} = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m B_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m B_{ij}^*}, \quad (7.5)$$

де $K_{т.я.,r}$ — поправочний коефіцієнт (ясність теоретично) r -го блоку питань;

B_{ij} — бал, присвоєний i -м респондентом j -му питанню;

B_{ij}^* — максимальна кількість балів, що могла бути присвоєна i -м респондентом j -му питанню.

5. Розрахунок ефективності управління за кожним блоком розглянутих питань.

Формула визначення ефективності управління за кожним блоком питань предметно-значеннєвої класифікації має такий вигляд:

$$E_{ф.r} = K_{s,r} \cdot K_{т.я.,r} \cdot 100\% \quad (7.6)$$

6. Оцінка ефективності управління за блоками предметно-значеннєвої класифікації

Під час реалізації цього етапу деяку складність може становити визначення оцінних критеріїв. Тому при формуванні критеріїв оцінки ефективності управління рекомендується використовувати логіко-раціоналістичний підхід, який дає змогу з достатнім ступенем точності визначити межі оцінок за кожним класифікаційним блоком.

Аксіоматично приймемо такі твердження:

1. Управління маркетинговою діяльністю є надзвичайно ефективним, якщо вирішуються всі питання, що входять до класифікаційних блоків, і середній бал, який проставляють імітатори, дорівнює 10;

2. Управління є ефективним, якщо можливість вирішення питань коливається в межах від 7,5 до 9,5 бала;

3. Ефективність управління є вищою за середню, якщо оцінка всіх питань, які входять до класифікаційного блоку, становить 6,5—7,5 бала;

4. Середня ефективність управління спостерігається, якщо всі питання оцінені від 5,5 до 6,5 бала;

5. Ефективність управління є нижчою за середню, якщо середня бальна оцінка коливається від 4,5 до 5,5 бала ;

6. Низька ефективність управління відповідає оціночним показникам від 3,5 до 4,5 бала;

7. Управління є неефективним при оціночному показнику нижче 3,5 бала.

Подібні оціночні критерії ефективності можуть бути застосовні також і до показника, що характеризує теоретичну ясність питань, які входять до класифікаційних блоків.

Оцінку ефективності управління за блоками будемо здійснювати, спираючись на граничні значення визначальних змінних Ks_r і $Kт.я._r$, відображених у табл. 7.3 і розрахованих із застосуванням формул 7.5 і 7.6. Проводячи відповідні розрахунки з урахуванням наведених вище аксіоматичних посилань, визначимо рівні ефективності управління.

7. Розрахунок загальної ефективності управління в цілому.

Загальну ефективність управління можна визначити, застосовуючи таку формулу:

$$Eф = \frac{\sum_{r=1}^k (Ks_r \cdot Kт.я._r)}{k} \cdot 100\%, \quad (7.7)$$

де $Eф$ — ефективність маркетингового управління в цілому;

k — загальна кількість досліджених блоків управлінських питань.

На цьому етапі також видається за доцільне з'ясувати внесок кожного показника ефективності за блоками класифікаційних питань у загальний результуючий показник.

Це може бути досягнуто шляхом розподілу величин приватних результуючих показників на показник, що характеризує загальну ефективність управління в цілому.

Таблиця 7.3

ОЦІНОЧНА МАТРИЦЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

К _{ср} , К _{тв}	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5	0,55	0,6	0,65	0,7	0,75	0,8	0,85	0,9	0,95	1
0,3	0,09	0,105	0,12	0,135	0,15	0,165	0,18	0,195	0,21	0,225	0,24	0,255	0,27	0,285	0,3
0,35	0,105	0,122	0,14	0,157	0,175	0,192	0,21	0,227	0,245	0,262	0,28	0,297	0,315	0,332	0,35
0,4	0,12	0,14	0,16	0,18	0,2	0,22	0,24	0,26	0,28	0,3	0,32	0,34	0,36	0,38	0,4
0,45	0,135	0,157	0,18	0,202	0,225	0,247	0,27	0,27	0,315	0,337	0,36	0,382	0,405	0,427	0,45
0,5	0,15	0,175	0,2	0,225	0,25	0,275	0,3	0,325	0,35	0,375	0,4	0,425	0,45	0,475	0,5
0,55	0,165	0,192	0,22	0,247	0,275	0,302	0,33	0,357	0,385	0,412	0,44	0,467	0,495	0,522	0,55
0,6	0,18	0,21	0,24	0,27	0,3	0,33	0,36	0,39	0,42	0,45	0,48	0,51	0,54	0,57	0,6
0,65	0,195	0,227	0,26	0,292	0,325	0,357	0,39	0,422	0,455	0,487	0,52	0,552	0,585	0,617	0,65
0,7	0,21	0,245	0,28	0,315	0,35	0,385	0,42	0,455	0,49	0,525	0,56	0,595	0,63	0,665	0,7
0,75	0,225	0,262	0,3	0,337	0,375	0,41	0,45	0,487	0,525	0,562	0,6	0,637	0,675	0,712	0,75
0,8	0,24	0,28	0,32	0,36	0,4	0,44	0,48	0,52	0,56	0,6	0,64	0,68	0,72	0,76	0,8
0,85	0,255	0,297	0,34	0,382	0,425	0,467	0,51	0,552	0,595	0,637	0,68	0,722	0,765	0,807	0,85
0,9	0,27	0,332	0,36	0,405	0,45	0,495	0,54	0,585	0,63	0,675	0,72	0,765	0,81	0,855	0,9
0,95	0,285	0,332	0,38	0,427	0,475	0,522	0,57	0,617	0,665	0,712	0,76	0,807	0,855	0,902	0,95
1	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5	0,55	0,6	0,65	0,7	0,75	0,8	0,85	0,9	0,95	1
	Управління неефективне		Низька ефективність управління		Ефективність управління нижча за середню		Середня ефективність управління		Ефективність управління вища за середню		Управління ефективне		Управління надзвичайно ефективне		

8. Результуюча оцінка ефективності маркетингового управління.

Оцінку загальної ефективності управління можна зробити за запропонованою нижче оціночною таблицею (табл. 7.4), в якій різним рівням ефективності управління ставиться у відповідність їхній числовий еквівалент із визначенням межі його відповідності.

Таблиця 7.4

ОЦІНОЧНА ТАБЛИЦЯ ЗАГАЛЬНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

Рівні	Оцінка ефективності	Значення, %
6	Управління надзвичайно ефективне	$E_f = 100$
5	Управління ефективне	$100 > E_f 64$
4	Ефективність управління вища за середню	$64 > E_f 49$
3	Середня ефективність управління	$49 > E_f 36$
2	Ефективність управління нижча за середню	$36 > E_f 25$
1	Низька ефективність управління	$25 > E_f 16$
0	Управління неефективне	$16 > E_f$

На цьому етапі також варто зробити розрахунок загальної частки неефективно розв'язуваних управлінських питань.

9. Оцінка резервів удосконалення управлінського процесу.

Після отримання остаточної величини ефективності управління в цілому й здійснення її результуючої оцінки видається за доцільне оцінити резерви вдосконалювання управлінського процесу в цілому та за групами питань предметно-значеннєвої класифікації. Подібна оцінка може бути здійснена за допомогою формули 7.8.

$$P_{\text{упр.}} = E_f - (E_f \text{ min} + 0,5 \cdot E_f \text{ max}), \quad (7.8)$$

де $P_{\text{упр.}}$ — резерв удосконалення управлінського процесу в цілому (за групами);

E_f — ефективність маркетингового управління в цілому (за групами);

$E_f \text{ min}$ — мінімально допустимий рівень ефективності управління в цілому (за групами);

$E_f \text{ max}$ — максимальний рівень ефективності управління в цілому (за групами).

Мінімально допустимий рівень ефективності управління становить собою величину, котра характеризує показник, починаючи з якого управління маркетинговою діяльністю стає абсолютно неефективним.

Максимальний рівень ефективності управління дорівнює максимумом можливого значенню показника ефективності (100 %).

Сума показників, що міститься в дужках, фактично є нормативом управлінської ефективності. Значення цього показника становить собою своєрідну контрольну цифру, котра відображає значення оптимального рівня ефективності.

Отримана імітаційна модель має низку переваг, що виражається в:

1) наочному графічному представленні можливості вирішення як окремих управлінських питань, так і загальної їх сукупності в межах кожної групи;

2) можливості коригування узагальнюючих коефіцієнтів ефективності за блоками питань предметно-значеннєвої класифікації;

3) можливості з достатнім ступенем точності обчислення утворюючих складових кінцевого результуючого показника;

4) простоті розрахунків утворюючих коефіцієнтів;

5) наочності графічного представлення рівнів ефективності маркетингового управління.

Однак існують і деякі недоліки:

1. За своєю сутністю пропонована імітаційна модель становить собою модель статичну, одномоментну, покликану служити інструментом обчислення ефективності маркетингового управління в певний момент часу.

2. У цій моделі практично відсутні можливості економікоматематичного прогнозування на підставі оброблення отриманих даних.

3. Неможливість скласти прогноз спричиняє формування не зовсім достовірних висновків, рекомендацій і заходів дослідження, що впливають на майбутній стан об'єкта дослідження.

У зв'язку з цим для більш точного визначення ефективності маркетингового управління видається за доцільне досліджувати це питання за допомогою динамічної моделі.

Перетворимо пропоновану вище базову статичну модель на динамічну, для чого введемо часовий фактор, який позначимо через змінну T . Ця змінна буде являти собою період часу, протягом якого досліджується й оцінюється ефективність прийняття маркетингових управлінських рішень у комерційній практиці об'єкта дослідження. У цьому випадку процес реалізації динамі-

чної імітаційної моделі буде трохи відрізнятися від реалізації її статичного прототипу, й складатиметься з таких послідовно виконуваних етапів:

1. Вибір довжини часової осі.
2. Отримання динамічних значень реалізації управлінських рішень.
3. Вибір методу прогнозування.
4. Знаходження прогнозних оцінних значень досліджуваних показників.
5. Розрахунок і оцінка прогнозного значення ефективності маркетингового управління.
6. Оцінка резерву вдосконалення управління маркетинговою діяльністю.

Розглянемо докладніше реалізацію кожного етапу.

1. Вибір довжини часової осі.

Вибір довжини часової осі здійснюється виходячи з міркування максимізації проведення імітаційних експериментів з метою отримання найбільш достовірних даних для якісного прогнозування стану управлінської роботи (формула 7.9).

$$T = t_1 + t_2 + t_3 + \dots + t_z, \quad (7.9)$$

де T — загальна довжина часової осі (місяць, квартал, рік, кілька років);

$t_1, t_2, t_3, \dots, t_z$ — часові відрізки, через які проводяться імітаційні експерименти;

z — кількість експериментів.

При виборі протяжності часових відрізків раціональним видається, щоб ці відрізки були рівними між собою для отримання більш достовірного кінцевого результату.

2. Отримання динамічних значень реалізації управлінських рішень.

Отримання динамічних значень реалізації управлінських рішень здійснюється в результаті проведення z імітаційних експериментів. У процесі їхнього проведення отримують значення оцінних критеріїв, які проставляються імітаторами для кожного n -го питання, включеного в кожен імітаційний експеримент, проведений у певний часовий відрізок t_z у межах кожного r -го блоку предметно-значеннєвої класифікації. Графічну інтерпретацію отримуваних результатів під час реалізації цього процесу представлено на рис. 7.5.

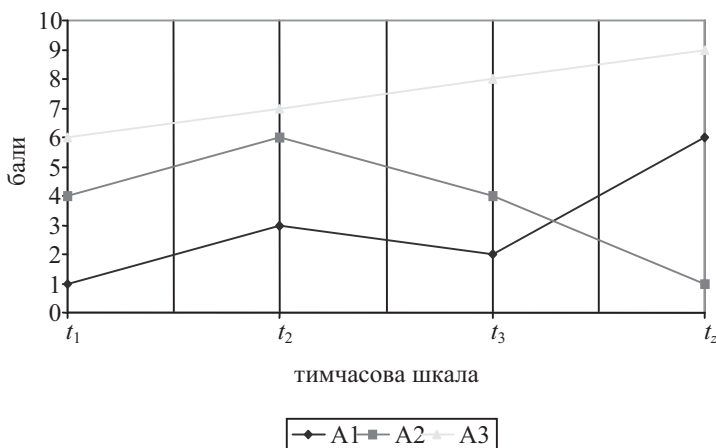


Рис. 7.5. Динамічна карта реалізації управлінських рішень для r -го класифікаційного блоку управлінських питань

3. Вибір методу прогнозування.

При виборі методу прогнозування як способу дослідження об'єкта прогнозування, спрямованого на розроблення прогнозу, враховується вся сукупність спеціальних правил, прийомів і методів, які й складають методу прогнозування.

До найпоширенішого методу прогнозування відносять екстраполяцію, що становить собою метод, при якому прогнозовані показники розраховуються як продовження динамічного ряду за виявленою закономірністю розвитку. Метод екстраполяції особливо ефективний тоді, коли дані отриманого ряду динаміки є досить стійкими. У цьому зв'язку застосування методу екстраполяції в знаходженні прогнозних значень реалізації управлінських рішень видається найбільш доцільним.

Метод екстраполяції можна використати як для числового ряду, утвореного кількома динамічними показниками (проведення кількох імітаційних експериментів), так і для ряду, що складається з суміжних показників (проведення двох експериментів через значний проміжок часу). При цьому в першому випадку для розрахунків прогнозних значень застосовується метод екстраполяції за середньою арифметичною, а в другому — метод екстраполяції за сформованим приростом показників.

4. Знаходження прогнозних оціночних значень досліджуваних показників.

У випадку прогнозування методом екстраполяції за середньою арифметичною значення досліджуваних показників обчислюють, використовуючи таку формулу:

$$\bar{A}_{\text{пр}} = \frac{1}{Z} \sum_{i=1}^z A_i \pm \sqrt{\frac{q^2}{Z}}, \quad (7.10)$$

де $\bar{A}_{\text{пр}}$ — прогнозне значення досліджуваного показника;

A_z — значення показника, отримане в результаті проведення z -го експерименту в межах r -го блоку досліджуваних питань;

q — дисперсія.

У цій формулі підкореновий вираз становить собою середню помилку прогнозу, а перший доданок — найбільш імовірне значення прогнозу, позначуване як $A_{\text{впр}}$, де дисперсія знаходиться за формулою:

$$q^2 = \frac{\sum_{i=1}^z (A_i - A_{\text{впр}})^2}{Z - 1} \quad (7.11)$$

Якщо прогнозування проводиться методом екстраполяції за сформованим приростом показників, то для визначення прогнозу потрібно визначити темпи зростання показників за минулий період і екстраполювати його на майбутні періоди. Розрахунок середньорічного темпу зростання для кожного показника здійснюється за формулою:

$$\bar{T} = \sqrt[z]{\frac{A_z}{A_1}}, \quad (7.12)$$

де \bar{T} — середньорічний темп зростання;

z — число періодів динамічного ряду;

A_z — значення показника для z -го періоду;

A_1 — значення показника базисного періоду.

5. Розрахунок і оцінка прогнозного значення ефективності маркетингового управління.

Розрахунок і оцінка прогнозного показника ефективності маркетингового управління здійснюється, спираючись на отримані прогнозні значення досліджуваних показників за блоками питань

предметно-значеннєвої класифікації, отриманих на четвертому етапі реалізації динамічної моделі. Отримані прогностичні значення використовуються в розрахунках, відображених в етапах реалізації статичної моделі, що було докладно описано вище.

6. Оцінка резерву вдосконалення управління маркетинговою діяльністю.

Оцінка резерву вдосконалення управління маркетинговою діяльністю проводиться аналогічно пункту 9 статичної моделі. Її графічну інтерпретацію представлено на рис. 7.6.

Основне призначення запропонованої вище імітаційної моделі — служити основою для розроблення можливих альтернатив під час підготовки й прийняття управлінських рішень, які виробляються в процесі проведення імітаційного експерименту (управлінського імітаційного моделювання), реалізація якого може зробити значний якісний вплив на оптимізацію кінцевого цільового управлінського рішення.

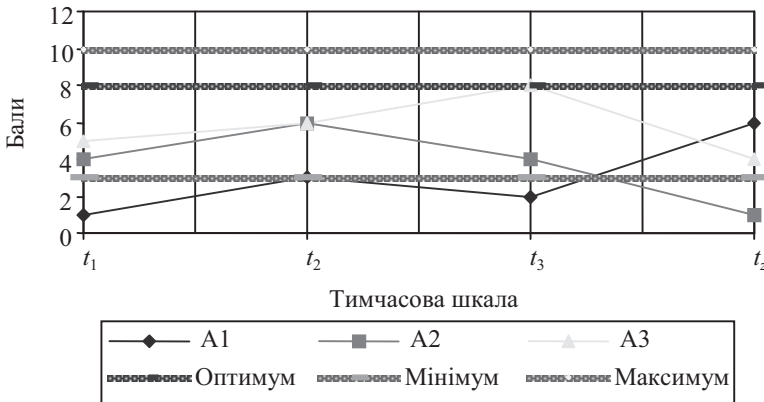


Рис. 7.6. Графічна інтерпретація оцінки резерву вдосконалення управління маркетинговою діяльністю

Реалізацію викладеної вище моделі оцінки ефективності маркетингового управління, заснованої на предметно-значеннєвій класифікації питань маркетингового управління, на практиці неможливо здійснювати без її професійної технологічної організації.

На підставі аналізу, здійсненого в другому розділі нашої роботи, можна стверджувати, що існуючі системи управління маркетинговою діяльністю на підприємствах будівництва в основному не відповідають вимогам, які висуває ринок. Тому виникає необ-

хідність розроблення і втілення принципово нового механізму, здатного з більшою ефективністю реагувати на найбільш імовірні зміни ринкової кон'юнктури, і допомагати у визначенні подальших пріоритетів розвитку організацій. Це може бути досягнуто за допомогою застосування в процесі управління концепції «Управлінського імітаційного моделювання». Використання такої концепції передбачає докорінні зміни в поглядах на управління, політику комунікацій та делегування відповідальності. А це, у свою чергу, створює додаткові можливості для реалізації внутрішнього інноваційного потенціалу й допомагає його виявити в процесі проведення управлінських імітаційних експериментів, заснованих на застосуванні певних управлінських технологій і технологізації управлінського процесу. Проте при керуванні діяльністю підприємств та організацій і підвищення ефективності управлінської роботи в умовах нестабільної економіки дуже важко впроваджувати стандартизовані управлінські технології в реальну практику суб'єктів господарювання. Це зумовлено неможливістю досконального вивчення питань раціоналізації процесів прийняття рішень на технологічній основі, а також фактичною відсутністю практики проектування управлінських технологій узагалі.

Концепція «Управлінського імітаційного моделювання» є спробою створення управлінської технології за допомогою застосування організаційних форм моделювання.

Під імітаційним моделюванням ми будемо розуміти процес, у результаті реалізації якого на основі імітаційної моделі й поставлених завдань розробляються найбільш прийнятні варіанти досягнення цілей з урахуванням часових меж їхньої реалізації й наявних ресурсів для забезпечення прийняття якісних управлінських рішень у межах певної імітаційної ситуації.

Імітаційною моделлю будемо називати модель, що складається з відповідних пакетів реальної або псевдореальної інформації, призначеної для розроблення управлінських рішень у процесі функціонування організаційно-економічних систем. Основне призначення імітаційної моделі при підготовці й прийнятті управлінських рішень — бути основою для розроблення можливих альтернатив у процесі імітаційного моделювання. Реалізація імітаційної моделі залежить від стратегічної або тактичної спрямованості проблем, які вирішуються. Використання імітаційних моделей виправдане тим, що учасники імітаційного експерименту піддають їх критичній оцінці. А це сприяє як удосконаленню самих моделей, так і оптимізації цільового управлінського рішення, що було розроблено на їхній основі.

Необхідно зазначити, що імітаційна система управління маркетингом дещо відрізняється від її реального аналога такими рисами:

- ◆ по-перше, управління імітаційним процесом відбувається в стислий термін, що зумовлено деякою формалізацією управлінських процедур;

- ◆ по-друге, у процесі реалізації концепції управлінського імітаційного моделювання відбувається заміна реальних співробітників псевдореальними, які виконують відповідні своєрідні ролі в імітаційному експерименті;

- ◆ по-третє, при використанні імітаційних моделей необхідно відмовитися від існуючих на підприємстві методів оцінки й аналізу інформації. Перевагу слід надавати методам, які відображені в імітаційній моделі;

- ◆ по-четверте, заради правильної інтерпретації й адекватної оцінки результатів проведення імітаційних експериментів до процесу гри залучаються незалежні експерти-аналітики;

- ◆ по-п'яте, особливу увагу потрібно приділяти колегіальності у вирішенні проблеми й прийнятті управлінських рішень.

Процес управлінського імітаційного моделювання містить у собі чотири основних компоненти:

- 1) рольових виконавців-імітаторів (гравців);
- 2) експертів-аналітиків (техніків гри або модераторів);
- 3) імітаційні моделі (аналітичні, тестові, рекомендаційні та інші інформаційні блоки);
- 4) імітаційну ситуацію (об'єкт імітації).

Рольові виконавці-імітатори виступають основою складеного процесу імітаційного моделювання. Добір ролей для імітаторів має відбуватися, виходячи як з формальної, так і неформальної специфіки виконання рольового завдання, що ставиться перед співробітником. Вона включає в себе очікувані міжособистісні взаємини й групову взаємозалежність даного рольового завдання з іншими, які вирішуються як ізсередини, так і ззовні імітаційної ситуації. А це потребує від рольових виконавців більшого ступеня співробітництва, ефективної комунікації й уміння приймати групові рішення.

Експерти-аналітики покликані відстежувати процес проведення імітаційного експерименту, консультувати, в разі необхідності, рольових виконавців, роз'яснювати порядок і хід проведення гри, виконувати аналіз та інтерпретацію отриманих результатів.

Під імітаційною ситуацією розуміється реальна управлінська проблема, котра може бути вирішена в процесі імітаційного моделювання в межах відповідної імітаційної моделі.

Виходячи з цього, видається за доцільне виокремлення двох більших класів проблем, які виникають у процесі управління маркетингом організацій: класичні й нестандартні.

Для класичних проблем управління в організації можуть бути в наявності відповідні технології з апробованими методами їх вирішення. У межах таких технологій проходять, наприклад, процеси планування, організації, контролю, обліку й регулювання господарських процесів. У той же час в організаціях постійно виникають нестандартні проблеми, які потребують нетипових підходів до їх вирішення. Прикладом таких проблем у маркетингу організацій можна назвати вдосконалення управління продажем, розроблення й впровадження нововведень, проникнення на нові ринки збуту, удосконалення системи управління персоналом організацій і т. д.

Необхідність використання експертів у процесі імітаційного моделювання визначено такими посилками:

1. У процесі інтерпретації даних експертами порівняно з фахівцями-імітаторами досягається значно вищий рівень компетенції в документуванні, передачі, відтворенні й нарощуванні інформаційних потоків.

2. Вплив більшості психологічних факторів емоційного порядку мінімізується, що дає змогу з великою вірогідністю оцінювати кінцеві результати.

3. Експерти-аналітики здатні реорганізувати інформаційні масиви з метою їх подальшого використання для синтезу нових знань шляхом проведення аналогій і адаптації отриманих результатів як до вирішення поставленої проблемної ситуації, так і суміжних завдань і проблем.

У зв'язку із цим представляється необхідним розроблення й структуризація етапів проведення організаційної управлінської імітаційної гри. Процес управлінського імітаційного моделювання логічно повинен складатися із трьох укрупнених етапів (рис. 7.7).

На першому етапі здійснюється процес організації й підготовки до проведення управлінської імітації. У межах цього етапу:

по-перше, відбувається виявлення проблемної ситуації й постановка генеральної мети. В якості проблемної ситуації можуть виступати різноманітні невідповідності, що виникають у процесі реалізації маркетингових управлінських впливів на середовище функціонування підприємства. При цьому потрібно чітко розмежовувати проблемні ситуації, котрі піддаються впливам з боку підприємства й не є такими.

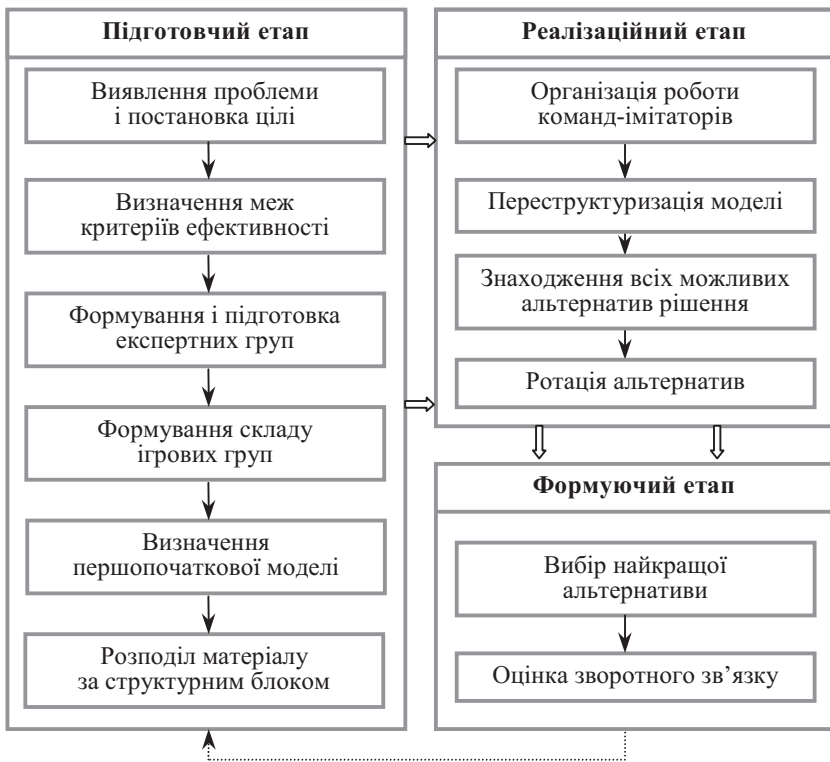


Рис. 7.7. Етапи процесу управлінського імітаційного моделювання

Щоб сформулювати цільове завдання, необхідно мати ясність із таких питань: причини постановки завдання; до якого блоку управлінських завдань воно належить та терміновість його вирішення; фактори, що впливають на ситуацію, і вплив останньої на діяльність підприємства в цілому; цілі, які мають бути досягнуті при вирішенні завдання.

По-друге, визначаються межі критеріїв ефективності вирішення поставленого завдання. Їх визначення необхідне для порівняння різних можливих варіантів і вибору з-поміж них найбільш ефективної альтернативи для досягнення поставленої мети. Критерій оцінки ефективності повинен мати кількісне вираження, якнайповніше відображати результати рішень, бути простим і конкретним. Правильний вибір критерію ефективності еквівалентний правильному формулюванню завдання, тому що нерідко сам

критерій сприяє визначенню напрямів вирішення завдання. Роботу з вибору критерію потрібно проводити з використанням логіко-раціоналістичного підходу й інтуїтивних умовиводів.

Однак у зв'язку з тим, що неправильно обраний критерій може призвести до помилкових висновків, необхідно враховувати ще й такі моменти:

— критерієм може бути як один, так і декілька показників. Однак приватні критерії (для окремих підсистем) мають бути пов'язані із загальносистемними (щодо інтересів підприємства в цілому);

— в якості критеріїв можуть бути не тільки максимальні або мінімальні значення показників, а й межі допустимості, за межами яких підвищення ефективності є або несуттєвим, або пов'язане зі значними труднощами;

— якщо кількість критеріїв досить велика, то їх варто згрупувати і з більш важливої групи вибрати основний критерій.

По-третє, відбувається процес формування й підготовка експертних груп. У складі експертів можуть бути задіяні як керівники підприємства, так і сторонні особи, які мають достатній рівень компетенції. З погляду формальної логіки останній варіант буде більш ефективним, оскільки в цьому випадку практично виключається упереджене ставлення до результатів процесу імітації. Дії експертів мають опиратися на ряд принципів, найважливішими з яких можна назвати такі:

- 1) інформаційної достатності;
- 2) компетентності;
- 3) стимулювання.

Реалізація принципу компетентності позначається на якості розроблення стратегічних рішень. Це потребує від експертів професіоналізму й уміння організувати роботу імітаторів, контролювати процес імітаційного моделювання та регулювати взаємини рольових виконавців.

Використання принципу стимулювання та реалізація його через систему методів матеріального й морального заохочення дає змогу домогтися бажаної якості виконання робіт у встановлений термін.

Прийняття управлінських рішень у процесі імітації потребує певної інформаційної достатності. Це підкреслює важливість урахування всіх факторів ринкового середовища при виборі й коригуванні імітаційної моделі з метою завдання бажаного рівня насиченості інформаційних блоків. За допомогою принципу інформаційної достатності систематизуються дані відповідно до

ресурсних можливостей організації для співвідношення їх із цілями, які були поставлені.

По-четверте, формуються контингенти ігрових груп (команд імітаторів). Рольовими виконавцями можуть бути досвідчені фахівці з досліджуваної проблематики. Допускається формування як однієї, так і декількох команд імітаторів. Команда в ході проведення імітаційного моделювання представляє імітаційну модель (розроблену самостійно чи за допомогою наявного аналога), розробляє можливі альтернативи розв'язання управлінської проблеми (зазначаючи їхні сильні й слабкі сторони), захищає найоптимальніші з них.

По-п'яте, імітаторам і експертам дається початковий варіант імітаційної моделі, котрий складається з великого обсягу необхідного аналітичного, інформаційного й довідкового матеріалу з досліджуваної проблеми.

По-шосте, здійснюється розподіл матеріалу за структурними блоками управлінських завдань, з урахуванням можливої великої кількості альтернатив вирішення.

На другому етапі, здійснюється безпосередньо процес управлінського імітаційного моделювання. У межах реалізації цього процесу відбувається:

По-перше, у процес імітаційного моделювання вступає група рольових виконавців-імітаторів, які мають безпосередній стосунок до проблеми. Роботу команд необхідно організувати або за індивідуальним, або за груповим принципом.

Для реалізації індивідуального принципу групі імітаторів пропонується на основі вивчення початкової імітаційної моделі розробити свій, найбільш прийнятний варіант вирішення поставленого завдання, виходячи з рольових установок (оптиміста й песиміста, новатора й консерватора). Потім у процесі обговорення різних поглядів варто сформувати остаточний варіант управлінського рішення.

При використанні групового принципу групи рольових імітаторів розробляють свої варіанти й захищають їх перед експертами-аналітиками. При цьому їхні варіанти вирішення підлягають рецензії з боку іншої команди. Після подібної групової роботи з її результатів проводиться додаткова імітація за участю обох груп з метою розроблення кінцевого варіанта рішення, що задовольняє і сторони, й експертів.

По-друге, відбувається процес розгляду імітаційної моделі й вивчається можливість прийняття її за основу або здійснюється її реструктуризація (конструювання), з послідовним вибором найбільш прийнятних елементів для розроблення оптимального варі-

анта рішення. Процес конструювання імітаційних моделей передбачає присутність трьох ключових етапів: виявлення, аналізу, синтезу.

На етапі виявлення:

1) відбувається процес формування й розгляду проблеми та пов'язаних з нею тенденцій і обґрунтування на цій основі необхідності розроблення імітаційної моделі (наприклад, зниження обсягу реалізації потребує розроблення комплексу маркетингових заходів);

2) формуються цілі імітаційної моделі (наприклад, збільшення обсягів реалізації з окремих видів товарів).

Наступний етап характерний тим, що на ньому:

1) аналітично структурується й обґрунтовується система заходів і методів, пов'язаних із вирішенням проблеми;

2) установлюються різні показники, які характеризують стан досліджуваної проблеми, відбираються ті з них, які є мінімально необхідними при визначенні її специфіки.

На етапі синтезу:

1) відбувається формування остаточного варіанта імітаційної моделі;

2) відібрані показники й методи поєднуються в систему, котра будується таким чином, що зв'язки між її складовими частинами дуже тісні з точки зору спрямованості даної моделі;

3) триває групування методів і показників, що допомагає виділити опорні елементи моделі;

4) установлюється послідовність розміщення матеріалу, що передбачає найбільш повне розкриття внутрішнього вмісту зафіксованих елементів, їх теоретичну й практичну апробацію у відповідних імітаційних ситуаціях.

По-третє, на підставі роботи команд-імітаторів відбувається процес знаходження й розроблення різноманітних альтернатив вирішення управлінської проблеми. Якість підготовки проектів управлінських рішень залежить від технології роботи команд імітаторів. У результаті проведеного аналітичного дослідження можна стверджувати, що в імітаційному процесі можуть бути задіяні такі підходи до його реалізації, як особистісний, колегіальний, універсальний.

При реалізації особистісного підходу за імітаторами закріплюються окремі питання з послідовним захистом можливих варіантів їх вирішення серед команд-імітаторів.

Колегіальний підхід потребує колективного обговорення кожного питання, що відбувається у вигляді дискусії. Специфікою розглянутого методу є те, що при колективному виробленні рі-

шень відсутні ролі, і як наслідок, мінімізується ймовірність виникнення конфліктних ситуацій, зумовлена нівелюванням міжособистісного домінування.

Використання універсального підходу потребує колективного обговорення управлінських рішень, у якому кожен імітатор обов'язково виступає щодо всього комплексу питань. Останній варіант є найефективнішим, тому що дає змогу з різних поглядів розглянути проблему й рішення стосовно неї.

Однак при реалізації подібних підходів потрібно пам'ятати, що міжособистісні взаємини серед експертів і команд-імітаторів дуже впливають на результати всього процесу управлінської імітації. Звідси випливає необхідність мати методіку розв'язання конфліктних ситуацій, яка була б доступною як експертам-аналітикам, так і рольовим імітаторам, що дало б змогу конструктивно підійти до розв'язання будь-якого конфлікту взагалі, котрий, по суті, становить собою складну систему, з багатьма факторами, що визначають її розвиток. Це тип особистості, рівень інтелекту, характер тих, хто бере участь у конфлікті, посадове положення і т. д.

По-четверте, відбувається первинна експертна оцінка багато-варіантності запропонованих результатів з метою відсівання найбільш непридатних до використання через їхню невідповідність критеріям оцінки ефективності. Для цього необхідно оцінити корисність і складність реалізації окремих варіантів і відібрати ті з них, які мають найбільше шансів бути виконаними при першому розгляді. Для здійснення цієї мети найбільш прийнятним є метод «мозкової атаки», що характеризується відкритим висловлюванням експертів у міру реалізованості запропонованих імітаторами альтернатив. У межах цього методу може бути використаний принцип Паретто, відповідно до якого експертами відбираються 20 % можливих альтернатив, які найбільше заслуговують на увагу.

На третьому етапі (заклучному) відбувається формування цільового вирішення управлінської проблеми й здійснюється апробування отриманого результату. Реалізація цього етапу структурно зумовлена виконанням таких підетапів.

По-перше, на підставі наявних альтернативних рішень здійснюється вибір найкращої альтернативи (варіант цільового управлінського рішення). У цьому випадку можливі кілька варіантів вибору, зумовлених можливістю або неможливістю здійснення експериментальних перевірок.

У першому випадку найкращу альтернативу відбирають після реалізації таких заходів: поглиблений аналіз із погляду ресурсно-

го забезпечення необхідних заходів з усього списку альтернатив і відбір найкращих рішень; експериментальна перевірка кількох відібраних альтернатив з метою отримання додаткової інформації про найкращий варіант; вибір найкращого рішення, що ґрунтується на результатах експерименту.

У разі неможливості проведення експериментальних перевірок існує встановлена процедура формування переліку альтернатив у міру їх важливості й переваги. Спочатку встановлюють необхідне значення коефіцієнта узгодженості експертних суджень, тобто визначають, якою більшістю голосів та чи інша альтернатива, висунута експертами, буде включатися в загальний (погоджений) перелік. Найбільш доцільним представляється величина цього показника в 0,75. Це означає, що кожна з альтернатив, запропонованих тим або іншим експертом, буде включена до загального переліку тільки в тому випадку, якщо за неї буде подано не менше 75 % голосів усіх експертів. Потім експерти формують кожен свій перелік необхідних альтернатив. Після цього проводиться голосування щодо кожної із висунутих альтернатив з метою їхнього ранжирування за важливістю з погодженого переліку. При цьому ранг 1 отримує найважливіша альтернатива, ранг 2 — найважливіша альтернатива з інших і т. д. Результати заносяться в таблицю. Підраховуються суми рангів (місць), набрані кожною альтернативою. Потім ці суми зводяться в квадрат і підсумовуються. Знайдене значення суми необхідне для перевірки узгодженості думок експертів. Потрібно зазначити, що тільки тоді, коли думки експертів узгоджені, можна використати узагальнене ранжирування, котре формується за найменшою сумою рангів. У результаті виходить список альтернатив, розміщених за ступенем переваги й важливості для вирішення цільової управлінської проблеми. Оскільки кінцеве завдання аналізу полягає в тому, щоб отримати узагальнену думку експертних груп з подальшою побудовою ранжирування привабливості альтернатив, перевіряють і узгодженість експертних суджень за допомогою оцінки коефіцієнта конкордації. Розрахунок здійснюють, використовуючи такі формули:

$$X^2 = \frac{12 \cdot S}{m \cdot n(n-1)} - 3 \cdot m(n+1), \quad (7.13)$$

де m — кількість експертів;

S — сума квадратів сум рангів, які проставляються експертами;

n — кількість альтернативних варіантів унаслідок ранжирування.

$$W = \frac{X^2}{m(n-1)} \quad (7.14)$$

де W — коефіцієнт конкордації.

У тому разі, якщо коефіцієнт конкордації близький до одиниці, то думки вважаються погодженими, якщо до нуля — то ні. У цьому випадку необхідно здійснити повторне ранжирування можливих альтернативних рішень.

По-друге, здійснюють оцінку експериментальної реалізації найкращої альтернативи за допомогою критерію «зворотного зв'язку». У разі невідповідності отриманих результатів еталонним оцінкам ефективності переглядають усі етапи реалізації управлінської імітації з метою знаходження помилок і прорахунків.

ДОДАТКИ

Додаток А

АНАЛІЗ СИЛЬНИХ І СЛАБКИХ СТОРІН ФІРМИ

Фактори	Питання для аналізу
Кадри	
<ul style="list-style-type: none">• Управлінський персонал;• мораль і кваліфікація співробітників;• сукупність виплат працівникам порівняно з аналогічним показником у конкурентів і в середньому по галузі;• кадрова політика;• використання стимулів для мотивування виконання роботи;• можливість контролювати цикли наймання робочої сили;• плинність кадрів і прогули;• особлива кваліфікація співробітників;• досвід	<ul style="list-style-type: none">• Який стиль управління використовує вище керівництво?• Що є домінантою в системі цінностей вищого керівництва?• Як довго вищі керівники перебувають на своїх позиціях і як довго вони збираються залишатися в компанії?• Наскільки кваліфікація менеджерів середнього рівня дає змогу їм справлятися з питаннями планування й контролю, які ставляться до календарного графіка дій, зниження витрат і підвищення якості?• Чи відповідає кваліфікація персоналу поточному й майбутньому завданням?• Яким загалом є розташування працівників та які мотиви їхньої роботи у фірмі?• Яка політика оплати праці порівняно з іншими аналогічного профілю?
Організація загального управління	
<ul style="list-style-type: none">• Організаційна структура;• престиж та імідж фірми;• організація системи комунікацій;• загальна для всієї фірми система контролю, ефективність її використання;• організаційний клімат, культура; використання систематизованих процедур і техніки в процесі прийняття рішень;• кваліфікація, здібності й інтереси вищого керівництва;• система стратегічного планування;• внутрішня організаційна синергія (для багатогалузевих фірм).	<ul style="list-style-type: none">• Чи чітко розподілені в організації права й обов'язки?• Чи існує в організації практика зниження управлінських витрат?• Чи ефективною є взаємодія різних структурних підрозділів у процесі досягнення цілей фірми?

Фактори	Питання для аналізу
Виробництво	
<ul style="list-style-type: none"> • Вартість сировини та її доступність, відносини з постачальниками; • система контролю запасів, оборот запасів; • місце розташування виробничих приміщень, розміщення й використання потужностей; • економія від масштабу виробництва; • технічна ефективність потужностей та їхня завантаженість; • використання системи субконтрактування; • ступінь вертикальної інтеграції, чиста продукція й прибуток; • віддача від використання устаткування; • контроль за процесом виготовлення продукту; • проектування, складання графіка роботи; • закупівля; • контроль якості; • порівняльна стосовно конкурентів і середньої по галузі величина витрат; • дослідження та розроблення, інновації; • патенти, торговельні марки й аналогічні правові форми захисту товару. 	<ul style="list-style-type: none"> • Чи відповідають виробничі потужності конкурентним вимогам сьогодення, чи є вони найсучаснішими або ж вони вже морально застаріли? • Наскільки ефективно використовуються виробничі потужності, є чи недозавантаження й чи існують можливості для розширення виробничої бази? • Якою є віддача від досліджень і розроблень? • Чи призводять НДР до створення принципово нових продуктів?
Маркетинг	
<ul style="list-style-type: none"> • Продукти (послуги), які виготовляє фірма; • збирання необхідної інформації про ринок; • частка ринку; • номенклатура товарів (послуг) і потенціал розширення • життєвий цикл основних продуктів; • канали розподілу: число, охоплення та контроль; • організація збуту: знання потреб покупців; 	<ul style="list-style-type: none"> • Що є сильними й слабкими сторонами продукту фірми: дизайн, якість, доставка, гарантії? • Якою є цінова політика фірми, чи є вона ціновим лідером або ціновим послідовником? • Яку частку ринку й наскільки твердо втримує фірма, які тенденції в зміні її частки ринку? • Чи є можливості для виходу на ринок з новими продуктами й для освоєння нових ринків?

Фактори	Питання для аналізу
<ul style="list-style-type: none"> • імідж, репутація та якість товару (послуги); • просування товарів на ринок і їх реклама; • цінова політика; • процедури встановлення зворотного зв'язку з ринком; • розвиток нових продуктів, послуг і ринків; • обслуговування після продажу й відстеження проданого товару; • ставлення до марки 	<ul style="list-style-type: none"> • Чи забезпечують фірму проведені нею дослідження ринку необхідною інформацією, що дає змогу їй орієнтувати свою діяльність на запити покупців?
Фінанси та облік	
<ul style="list-style-type: none"> • Можливість залучення короткотермінового капіталу; • можливість залучення довготермінового капіталу; • вартість капіталу порівняно із середньою галузевою та вартістю капіталу в конкурентів; • ставлення до податків; • ставлення до господарів, інвесторів, акціонерів; • можливість використання альтернативних фінансових стратегій; • «робочий» капітал: гнучкість структури капіталу; • ефективний контроль за витратами, можливість зниження витрат; • система обліку витрат, складання бюджету й планування прибутку 	<ul style="list-style-type: none"> • Які тенденції в зміні фінансових показників діяльності фірми? • Який відсоток прибутку забезпечується окремими підрозділами? • Чи достатньо використовується капітальних витрат для того, щоб забезпечити майбутні виробничі потреби? • Чи ставляться фінансові інститути з належною повагою до керівництва фірми? • Чи забезпечує менеджмент агресивну й базовану на глибоких знаннях податкову політику?

**Завдання, права й обов'язки співробітників
основних підрозділів маркетингової системи**

Директор (заступник директора) з маркетингу

Завдання:

— Формування, управління і вдосконалення маркетингової структури на підприємстві.

— Керівництво розробленням та реалізацією стратегій маркетингу (цінових, товарних, конкурентних, комунікаційних та ін.), які відповідають корпоративній політиці підприємства.

— Керівництво розробленням і реалізацією тактики маркетингу, що визначає корпоративне поведіння підприємства на ринку відповідно до мети корпоративної політики.

— Керівництво дослідженнями, пов'язаними з вивченням кон'юнктури ринку й попиту на товари та послуги підприємства.

— Координація діяльності виробничих і маркетингових підрозділів підприємства щодо виконання вимог споживачів.

— Координація виробничо-комерційної діяльності підприємства відповідно до платоспроможності потенційних покупців і динаміки попиту на цільовому ринку.

— Оптимізація розміщення на обумовленій території виробничих підрозділів підприємства з метою їх максимального наближення до основних концентрованих груп потенційних споживачів, які утворюють цільовий ринок продуцента.

— Турбота про формування іміджу підприємства, організація й координація заходів, пов'язаних з публік релейшнз.

— Управління процесами реклами й стимулювання збуту продукції підприємства.

— Управління кадровою політикою й персоналом у маркетинговій системі підприємства.

— Формування збутової мережі й управління каналами розподілу товарів і послуг.

Обов'язки:

— Бути в курсі всіх подій, що відбуваються на підприємстві, які можуть позначитися на його діяльності.

— Відстежувати й аналізувати фактори зовнішнього середовища, що впливають на становище підприємства, його корпоративну політику та поведіння на ринку.

— Виявляти тенденції й прогнозувати розвиток зовнішнього середовища.

— Уміти виявляти причинно-наслідкові зв'язки між фактами й подіями, які відбуваються у виробничо-комерційній діяльності підприємства.

— Організувати всебічні й тематичні дослідження ринку, його особливостей, закономірностей, тенденцій і перспектив розвитку.

— Організувати постійне вивчення попиту на продукцію, удосконалювати методики проведених досліджень (кабінетних, польових).

— Діагностувати проблеми внутрішньосистемного характеру, визначати причини й джерела їхнього виникнення, знаходити способи їх розв'язання.

— Регулярно проводити ретроспективний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища і відповідно до цього координувати систему цілепокладання.

— Вивчати структуру й динаміку контингенту потенційних споживачів, моделі поведінки покупців, можливості залучення й утримання замовників.

— Вивчати структуру й динаміку конкурентного середовища, стратегії й тактики конкурентів, розробляти нові підходи, прийоми та методи наступальної й оборонної конкуренції.

— Вивчати структуру й динаміку асортиментів моделей пропозиції, представлених на галузевому й територіальному ринках.

— Організувати й контролювати роботу з дотримання й підвищення якості виготовлених (реалізованих) товарів і послуг.

— Вивчати характеристику (переваги й недоліки) різних технологій виробництва та споживання продукції, відстежувати появу в галузі нових технологій.

— Об'єктивно аналізувати конкурентоспроможність підприємства та його продукції, здійснювати позиціонування, розробляти заходи для їх підвищення й поліпшення.

— Забезпечувати концентрацію ресурсів (матеріальних, технічних, фінансових, трудових, інформаційних, інтелектуальних, енергетичних) для вирішення поточних завдань і досягнення стратегічних цілей.

— Організувати розроблення, реалізацію й контроль маркетингових планів, проектів, програм, кампаній і заходів.

— Визначати, аргументувати, відстоювати й контролювати маркетинговий бюджет, баланси, кошториси й норми витрат, обсяги та доцільність витрат ресурсів.

— Аналізувати витрати обігу, виявляти й ліквідувати економічно необґрунтовані витрати.

— Разом з виробничими, економічними та іншими службами підприємства брати участь у визначенні собівартості продукції, що випускається, пошуку можливостей її зниження й сприяти розробленню оптимального співвідношення елементів у структурі собівартості.

— Розраховувати й прогнозувати розміри прибутку підприємства: у цілому; по територіях; товарних групах; моделях пропозицій; спожив-

вчих сегментах, а також стосовно окремих комерційно-збутових підрозділів.

— Керувати діяльністю маркетингових підрозділів, координувати їхню взаємодію й надавати їм своєчасну допомогу в межах наданих повноважень.

— Регулювати взаємозв'язки маркетингових підрозділів з іншими структурами підприємства.

— Забезпечити замовленнями виробничо-збутові підрозділи підприємства.

— Керувати господарськими зв'язками з діловими партнерами у сфері просування на ринок, отримання замовлень і реалізації продукції.

— Забезпечити контроль за виконанням договірних зобов'язань.

— Стежити за збереженням важливої для підприємства інформації й забезпечувати заходи щодо запобігання її витоку.

— Уміти підбирати торговельний і операційний персонал, організувати навчання й підвищення кваліфікації працівників маркетингових підрозділів.

— Забезпечити розуміння маркетингової концепції й дотримання відповідних принципів, вимог і підходів усіма співробітниками підприємства, у тому числі й керівництва.

— Уміло стимулювати підвищення продуктивності праці та якість роботи підлеглих, створювати умови для просування перспективних співробітників.

— Бути опорою й гарантом дотримання корпоративної культури, філософії й підтримувати атмосферу колективної єдності.

— Вчасно позбуватися непотрібних працівників і ефективно використовувати систему покарання несумлінних підлеглих.

— Створити, налагодити й удосконалювати систему маркетингового інформаційного забезпечення всього колективу підприємства відповідно до посадового положення кожного керівника або співробітника.

— Аналізувати, узагальнювати й формалізувати пропозиції й рекомендації керівництва та всіх працівників підприємства щодо вдосконалення діяльності маркетингових підрозділів, а також реалізації комерційної функції підприємства.

— Аналізувати претензії й рекламації, що надходять від споживачів, здійснювати контроль за їх повним задоволенням у встановлений термін, працювати над зниженням кількості скарг.

— Прагнути до формування лояльних відносин із замовниками, сусідниками зі стратегічного альянсу та іншими діловими партнерами.

Права:

— У межах наданих повноважень діяти від імені підприємства в установах і організаціях, укладати різного роду договори (купівлі-продажу, про спільне співробітництво, проведення досліджень, здійснення розробок, розподіл сфер впливу тощо).

— У межах своєї компетенції давати доручення працівникам підприємства на здійснення господарських операцій.

— Відповідно до посади управляти діяльністю всіх підрозділів маркетингової структури.

— У разі необхідності втручатися в діяльність підлеглих структурних підрозділів і відповідальних осіб з метою координування й спрямування їхньої роботи в потрібному напрямку.

— Брати участь у розробленні концептуальної бази, корпоративної політики підприємства і принципів його поведінки на ринку.

— Для реалізації маркетингу отримувати потрібну інформацію від будь-якого підрозділу, керівника або співробітника підприємства.

— Піклуватися про захист інформації та розробляти заходи щодо запобігання її витоку.

— Займатися необхідними дослідженнями, вивченням даних та обробкою матеріалів для розроблення планів, програм, проектів, стратегій, кампаній, заходів і подібного з маркетингу.

— Розпоряджатися виділеними ресурсами в межах затвердженого бюджету, квот і нормативів.

— За узгодженням з керівництвом залучати додаткові ресурси й кадри для вирішення поставлених завдань і досягнення відповідних цілей.

— Надавати керівництву підприємства пропозиції й рекомендації з організації (зміни, удосконалення тощо) виробничо-комерційних процесів.

— Не завдаючи збитків підприємству, виражати свій світогляд і думки щодо конкретних аспектів діяльності й оцінки ситуацій.

— Впроваджувати (поширювати) досвід передових підприємств у відповідній галузі й на обумовленому ринку.

— Брати участь у проведенні кадрової політики підприємства, у тому числі з питань прийому й звільнення працівників, навчання персоналу, підвищення кваліфікації співробітників.

— У межах наявних повноважень заохочувати окремі підрозділи й працівників, притягувати винних до відповідальності, карати за допущені порушення.

Відповідальність:

— За розроблення, реалізацію й контроль єдиної (або специфічної) комерційної політики для всіх підрозділів, філій, представництв і дочірніх фірм, що входять до складу підприємства;

— за забезпечення комплексного підходу в системі управління маркетинговою структурою;

— за ефективну координацію й узгодженість функціональної діяльності маркетингових підрозділів підприємства;

— за об'єктивність, повноту й регулярність проведення маркетингових досліджень стосовно ринку, продукції, просування, цін, споживачів, конкурентів, інструментарію маркетингу;

- за вірогідність, точність, адресність і своєчасність надання маркетингової інформації;
- за стан і поповнення бази даних для здійснення маркетингової й комерційної діяльності підприємства;
- за реальність виконання й оптимальність маркетингових планів і програм;
- за раціональність і погодженість проведення маркетингових кампаній і заходів;
- за просування та збут продукції на обумовленому ринку;
- за дотримання затверджених стандартів у виробництві й реалізації продукції, а якщо таких немає, то за підтримання (підвищення) якості забезпечення замовників;
- за встановлення вигідних для підприємства господарських зв'язків з покупцями й діловими союзниками зі збуту;
- за розроблення стратегій і забезпечення заходів щодо конкурентного захисту підприємства на ринку;
- за формування іміджу підприємства в очах споживачів і громадськості;
- за ефективність реклами й заходів щодо стимулювання збуту продукції підприємства;
- за виконання намічених показників з прибутку (у цілому, а також у товарних, територіальних, споживчому розрізах);
- за дотримання маркетингового бюджету й норм витрат на виконання різних видів діяльності;
- за своєчасне виявлення ринкових тенденцій і розроблення конструктивних пропозицій щодо перспективного розвитку підприємства;
- за підбір, компетентність та обґрунтованість складу персоналу в маркетинговій структурі;
- за дієвість системи мотивацій підлеглих до роботи та формування сприятливого клімату в колективі;
- за результати роботи з недопущення або задоволення претензій і скарг споживачів.

Відділ планування й контролю маркетингу

Завдання:

- Розроблення прогнозів перспектив розвитку підприємства, його становища на ринку, стану конкуренції, перетворення статусу в корпоративному співтоваристві й міжгалузевому кластері, зміни виробничої орієнтації та ін.
- Визначення головної маркетингової мети й утворення системи цілепокладання для всіх елементів маркетингової структури.
- Розроблення короткотермінової, середньотермінової й довготермінової корпоративної політики підприємства.

— Розроблення декількох варіантів маркетингового плану (різноманітне планування) діяльності підприємства.

— Разом з відповідальними підрозділами вироблення маркетингових стратегій за певними напрямками та їх узгодження.

— Розроблення оборонних і наступальних стратегій, у тому числі щодо захоплення (у разі необхідності) нових ринків збуту.

— Узгодження маркетингових планів із планами підприємства (розвитку, виробництва, фінансів, наукових досліджень, кадрового забезпечення).

— Підготовка пропозицій і рекомендацій з формування виробничого потенціалу (потужностей) і розроблення плану виробництва на перспективу.

— Розроблення системи маркетингових показників.

— Визначення стратегічних і тактичних цілей, а також формалізація відповідних завдань маркетинговим підрозділам підприємства.

— Формування дво-/трирівневої системи контролю досягнення маркетингових цілей, вирішення завдань, реалізації планів і програм.

— Створення системи контролю якості виготовлених і реалізованих споживачам товарів (послуг).

Функції:

— Вивчення динаміки в споживчому й корпоративному середовищі, змін потреб, потреб і споживчих очікувань.

— Виявлення, аналіз, облік специфіки й особливостей виробничо-комерційної діяльності підприємства в галузевому й територіальному аспектах.

— Аналіз і оцінка потенціалу маркетингових можливостей підприємства.

— Складання на майбутній період балансів попиту та пропозиції.

— Розроблення стратегії й заходів впливу на фактори, які визначають стан цільового ринку й виробничо-комерційну діяльність підприємства.

— Розроблення глобальних стратегій, котрі визначають політику продуцента на ринку й відображають сутність корпоративної філософії й культури підприємства (наприклад, стратегії спеціалізації або диверсифікованості, стандартизації або індивідуалізації, наступу або оборони, повної незалежності або участі в союзах і т. п.).

— Координація й узгодження дій усіх функціональних підрозділів у виробленні й реалізації єдиної комерційної політики.

— Контроль за досягненням цілей і вирішення завдань маркетинговими підрозділами підприємства.

— Аналіз інформації про структуру й плинність контингенту споживачів, надходження й зміст замовлень. Розроблення на їх основі прогнозів щодо оптимізації відповідності потенціалу підприємства вимогам обумовленого ринку.

— Виявлення тенденцій розвитку науково-технічного прогресу, виникнення нових технологій і факторів, пов'язаних з виробництвом або споживанням товарів і послуг, на яких спеціалізується підприємство.

— Розроблення системи стандартизованих параметрів виробництва та якості продукції.

— Проведення порівняльного аналізу витрат обігу, виявлення й ліквідація економічно необґрунтованих витрат.

— Визначення й коригування параметрів наукомісткості, ресурсомісткості, енергомісткості, трудомісткості, собівартості, цін, прибутковості й рентабельності окремих товарів і послуг.

— Визначення, аналіз і контроль прибутковості проведення маркетингових заходів, кампаній і діяльності в цілому.

— Виходячи з маркетингових досліджень ринку, підготовка пропозицій і рекомендацій щодо планів виробництва товарів (послуг) за номенклатурою, асортиментною структурою, обсягах і термінами.

— Участь у розробленні планів технологічної підготовки виробництва, просування й реалізації продукції, технічного переозброєння підприємства, проведення наукових досліджень тощо.

— Розроблення рекомендацій відділу збуту з проведення договірної кампанії, а іншим маркетинговим підрозділам — із розвитку, оптимізації та, якщо потрібно, переорієнтації їхньої функціональної діяльності.

— Розроблення й коригування багаторівневої системи оборони від конкурентів.

— Залучення спеціалізованих організацій та експертів для розв'язання проблем прогнозування, планування й контролю, пов'язаних з маркетингом.

Відділ дослідження ринку

Завдання:

— Виявлення й вивчення факторів, які визначають структуру й динаміку споживчого попиту на моделі пропозиції підприємства, а також кон'юнктури ринку.

— Збирання, систематизація й аналіз економічної та комерційної інформації про можливі ринки збуту продукції підприємства.

— Організація корпоративної розвідки.

— Сегментування галузевого й територіального ринків за різними критеріями та визначення цільового ринку підприємства.

— Виявлення нових ринкових ніш і вигідних підприємству споживачів.

— Визначення тенденцій, закономірностей і причинно-наслідкових зв'язків у світовому й національному виробництві товарів і послуг, що відповідають профілю підприємства.

— Визначення системи причинно-наслідкових зв'язків між різними факторами, що впливають на стан і розвиток цільового ринку, та управління продажем.

— Розроблення прогнозів кон'юнктури ринку, платоспроможного попиту й стану конкуренції в обумовленій ринковій ситуації.

— Аналіз конкурентоспроможності продукції підприємства в товарному, ціновому, якісному, витратному й іншому розрізах.

— Аналіз сильних і слабких сторін конкурентів і самого підприємства на обумовленому ринку.

— Здійснення товарного й корпоративного позиціонування на цільовому ринку.

Функції:

— Розроблення планів, технологій і методів дослідження кон'юнктури ринку, споживчого й конкурентного середовища, потреб, мотивацій, поведіння, товарної номенклатури на профільному ринку й асортиментній структурі на галузевому й територіальному ринках, цін, вивчення системи цілепокладання, політики й поведіння конкурентів.

— Організація й проведення польових і кабінетних досліджень галузевого й територіального ринків, на яких передбачає діяти підприємство.

— Вивчення природи, аналіз стану й прогнозування діалектики факторів, які утворюють кон'юнктуру потенційних ринків збуту продукції підприємства.

— Визначення співвідношення попиту та пропозиції на конкретні види товарів (послуг).

— Виявлення фінансового становища потенційних покупців і визначення на основі цього реального платоспроможного попиту на цільовому ринку.

— Аналіз обсягів виробництва, технічного рівня, якості продукції конкурентів і відповідності їхнім споживчим очікуванням, виявлення переваг і недоліків порівняно з продукцією провайдера.

— Обґрунтування пропозицій щодо залучення сторонніх спеціалізованих організацій для розв'язання проблем маркетингових досліджень.

— Залучення експертів для аналізу й оцінки результатів маркетингових досліджень, а також для розроблення пропозицій, пов'язаних з маркетинговою діяльністю.

— Розрахунок місткості цільового ринку та його складових сегментів для продукції підприємства.

— Визначення частки підприємства і його конкурентів на обумовленому ринку.

— Складання й коригування карти територіального розміщення потенційних і наявних замовників.

— Аналіз мотивів певного ставлення споживачів до пропонованих їм товарів або послуг.

— Вивчення моделей поведінки різних груп споживачів за різних обставин на обумовленому ринку.

— Підготовка пропозицій щодо оптимального розміщення виробничо-збутових підрозділів підприємства на охоплюваній (захоплюваній) території.

— Орієнтація персоналу із числа розроблювачів, збувальників і виробників товарів (послуг) на виконання вимог споживачів.

Служба інформації

Завдання

— Організація й розвиток системи маркетингового інформаційного забезпечення на підприємстві.

— Аналіз даних статистичної звітності підприємства й статистичної інформації про споживачів, посередників, конкурентів і союзників.

— Нагромадження, зберігання, перероблення (підготовка) і видача інформації в потрібному вигляді для певних користувачів.

— Формування, розширення й удосконалення баз даних з усіх аспектів, пов'язаних із ринком і виробничо-комерційною діяльністю підприємства.

— Забезпечення внутрішньо-системного захисту від витоку інформації.

— Обґрунтування, планування й забезпечення умов, а також необхідних ресурсів для здійснення корпоративної розвідки.

— Створення інформаційно-диспетчерського центру для оперативного управління інформаційними потоками й поточною маркетинговою діяльністю.

Функції:

— Збирання, систематизація й підготовка даних для оброблення за допомогою електронно-обчислювальної техніки.

— Управління системою інформаційного забезпечення, у тому числі з правових, виробничих, фінансових, комерційних, маркетингових, екологічних, митних та інших питань.

— Створення й розвиток інфраструктури системи маркетингового інформаційного забезпечення відповідних підрозділів і відповідальних осіб.

— Вивчення достоїнств і недоліків нових технічних засобів і технологій з отримання й захисту маркетингової інформації.

— Навчання керівництва й персоналу сучасним технологіям збирання, оброблення, аналізу, зберігання й видачі інформації.

— Забезпечення підрозділів підприємства технічними засобами отримання, оброблення, зберігання й передачі маркетингової інформації.

— Забезпечення маркетингових підрозділів, відповідальних співробітників, позаштатних агентів і помічників підприємства (які працюють у споживачів, конкурентів, органах управління та в інших структурах) ефективним зв'язком (телефонним, факсимільним, електронним тощо) у реальному режимі часу.

— Здійснення контролю й проведення робіт із забезпечення сумісності технічних коштів і технологій у системі маркетингового інформаційного забезпечення.

— Поглиблення інтеграції системи маркетингового інформаційного забезпечення й загально-корпоративної системи інформаційного забезпечення підприємства.

— Інтеграція внутрішньої (локальної) системи маркетингового інформаційного забезпечення із зовнішніми інформаційними системами.

— Адаптація локальних інформаційних мереж до міжфірмових, регіональних, національних і міжнародних інформаційних мереж.

— Аналіз і оцінка ефективності функціонування системи маркетингового інформаційного забезпечення.

— Підготовка пропозицій і рекомендацій для керівництва й окремих підрозділів щодо оптимізації системи інформаційного забезпечення в маркетинговій структурі підприємства.

— Обґрунтування витрат на формування, розвиток і управління системою маркетингового інформаційного забезпечення, виявлення й ліквідація причин виникнення невідряданих витрат.

— Розроблення й реалізація заходів щодо дезінформації конкурентів.

— Управління роботою інформаційно-диспетчерського центру в процесі оперативного управління маркетинговою діяльністю.

Відділ реклами й стимулювання збуту (попиту)

Завдання:

— Виявлення найефективніших напрямів і способів здійснення реклами з урахуванням специфіки ринку, особливостей товарів або послуг, можливостей та умов діяльності підприємства.

— Розроблення стратегії реклами підприємства та його продукції в ділових колах.

— Формування потреб і споживчих очікувань серед потенційних споживачів.

— Обґрунтування й структуризація рекламного бюджету, визначення необхідних нормативів.

— Розроблення змістової частини реклами, планування, організація й проведення рекламних кампаній.

— Забезпечення довіри споживачів до підприємства та його продукції.

— Розроблення форм і методів стимулювання збуту (попиту) з урахуванням особливостей різних сегментів цільового ринку.

— Розроблення програм, кампаній і окремих маркетингових заходів, що сприяють стимулюванню збуту (попиту) реалізованої продукції.

Функції:

— Визначення й реалізація внутрішніх можливостей підприємства зі здійснення рекламної діяльності.

— Складання кошторисів витрат на проведення рекламних заходів і реалізацію стимулюючих коштів, а також здійснення контролю за їх дотриманням.

— Пошук і виявлення зовнішніх (незалежних) рекламних структур, що відповідають вимогам рекламодавця для залучення їх до реклами продукції підприємства.

— Підготовка договорів і встановлення зв'язків з рекламними агентствами й іншими організаціями щодо проведення реклами.

— Управління рекламою за допомогою засобів масової інформації, зовнішніх та електронних коштів, а також поштових розсилок.

— Участь у розробленні реклами, здійснюваної в процесі реалізації прямого маркетингу й у ході просування товарів і послуг за допомогою союзів.

— Розроблення рекламних доводів і звернень з урахуванням структури й специфіки споживчого контингенту.

— Участь у виставках, ярмарках, тендерах, презентаціях та інших торгово-комерційних заходах, на яких можлива присутність представників потенційних споживачів.

— Розроблення моральних і фізичних стимулів для залучення нових покупців, утримання наявних і повернення колишніх споживачів.

— Створення системи різнорідних стимулів для різних категорій споживачів з урахуванням різних ситуацій.

— Розроблення логотипа, девізів і гасел, а також усього комплексу компонентів торговельної марки, що підвищує ефективність реклами й стимулює попит.

— Розроблення й удосконалення фірмового стилю та реалізація його в рекламі за допомогою фірмових виробів (вивісок, плакатів, буклетів, афіш, експрес-інформації тощо).

— Створення й удосконалення атрибутів, які матеріалізують послуги, що рекламують підприємство та його продукцію, а також стимулюючий попит.

— Аналіз змісту реклами, її впливу на реалізацію окремих товарів і послуг, а також на інформованість споживачів і сприйняття ними підприємства та його продукції.

— Забезпечення рекламними матеріалами всіх маркетингових підрозділів, які контактують із зовнішнім середовищем, а також позаштат-

них співробітників і союзників по альянсу з метою розширення охоплення ринку й створення ешелонованої реклами.

— Визначення ефективності й своєчасності реклами.

— Вивчення досвіду інших підприємств з успішного проведення реклами й стимулювання попиту. Робота з його (досвіду) адаптації стосовно підприємства.

— Розроблення пропозицій щодо вдосконалення планування, організації й управління рекламними кампаніями та окремими заходами рекламного характеру.

Служба паблік рілейшнз

Завдання:

— Формування, підтримка й зміцнення позитивного іміджу підприємства.

— Розроблення стратегії й планів паблік рілейшнз підприємства.

— Формування інструментарію здійснення паблік рілейшнз у ділових і суспільних колах.

— Розроблення інтер'єру й інших зовнішніх проявів, що сприяють формуванню іміджу підприємства (у тому числі: фасад будинків; вид навколишньої території; обстановка приміщень, призначених для проведення переговорів і здійснення продажу; зовнішній вигляд співробітників і т. д.).

— Розроблення стилю й манер поведінки працівників і менеджерів підприємства стосовно споживачів, представників преси й громадськості, а також союзників по альянсу, державних і муніципальних органів управління.

Функції:

— Організація й підготовка публікацій у засобах масової інформації.

— Підготовка інформації та її поширення в споживчому й громадському середовищі.

— Організація й участь у суспільних заходах.

— Підготовка й проведення презентацій, зустрічей та інших акцій, що зміцнюють положення підприємства на ринку, у діловому середовищі, у суспільстві.

— Здійснення спонсорської й добродійної діяльності.

— Участь у виставках, ярмарках та інших торгово-комерційних заходах, де може бути сформовано сприятливе подання про підприємство.

— Розроблення логотипа, девізів і гасел, що зміцнюють привабливість, лояльність і довіру до підприємства.

— Припинення можливого плагіату або підвищеної подібності, використуваних підприємством логотипів, девізів, гасел і торговельної марки з боку конкурентів.

— Залучення відомих осіб та організацій до співробітництва з метою формування позитивного іміджу підприємства в споживчому й у суспільному середовищі.

Відділ управління просуванням продукції на ринок (служба прямого маркетингу)

Завдання

— Вивчення підходів, способів, методів і технологій маркетингу щодо просування й реалізації товарів (послуг).

— Розроблення маркетингових стратегій просування товарів (послуг) з урахуванням потреб у певній продукції, місткості ринку, динаміки платоспроможного попиту, способів проникнення на нові ринки, утримання наявного цільового ринку, виявленої й невиявленої конкуренції, досягнень науково-технічного прогресу й т. д.

— Виявлення найбільш ефективних форм просування товарів (послуг), визначення пріоритетів і формування структури прямого маркетингу.

— Обґрунтування бюджету на просування товарів (послуг) і норм витрат на здійснення персонального продажу, телемаркетингу й директ-мейлу.

— Розроблення технологій реалізації прямого маркетингу.

— Формування потреб і споживчих очікувань серед потенційних покупців.

— Забезпечення ефективного двостороннього зворотного зв'язку зі споживачами продукції підприємства.

— Розроблення й реалізація заходів щодо реанімації попиту серед утрачених підприємством споживачів.

— Створення єдиної бази даних за всіма угодами, покупцями, прийомами і результатами просування продукції підприємства.

Функції:

— Планування, облік та організація відвідування наявних і потенційних споживачів працівниками служби маркетингу й позаштатних співробітників підприємства.

— Планування, облік і організація телефонних дзвінків, поштових розсилок та електронних послань наявним і потенційним покупцям продукції підприємства.

— Розроблення сценаріїв відвідувань і спілкування телефоном у різних ситуаціях і з різними споживачами.

— Здійснення безпосередніх контактів зі споживачами продукції підприємства.

— Забезпечення торговельних агентів необхідними матеріалами та інформацією для здійснення персонального продажу, телемаркетингу й директ-мейлу.

— Екіпірування торговельних агентів необхідними для роботи засобами виробництва.

— Узгодження роботи із просування товарів (послуг) за допомогою персонального продажу, телемаркетингу й директ-мейлу.

— Здійснення реклами, підвищення інформованості споживачів, стимулювання прийняття ними рішень стосовно придбання товарів (послуг) підприємства.

— Узгодження діяльності щодо просування товарів (послуг) з діяльністю інших підрозділів підприємства, які сприяють формуванню й стимулюванню попиту, здійсненню збуту, дослідженню ринку й організації маркетингової діяльності.

— Підтримка формальних і неформальних зв'язків зі споживачами й посередниками.

— Визначення різних проявів економічного ефекту в споживачів, які скористалися продукцією підприємства.

— Польова апробація системи аргументів із переконання порізному настроєних і орієнтованих клієнтів у необхідності й обґрунтованості придбання окремих товарів (послуг) та формування довготермінових зв'язків.

— Залучення постійних і тимчасових позаштатних співробітників для просування продукції підприємства.

— Розвиток бази даних, пов'язаної з організацією просування продукції підприємства на цільовому ринку.

Відділ управління замовленнями

Завдання:

— Формування портфеля замовлень цільових споживачів і торговельних посередників. Його структуризація за корпоративними критеріями.

— Розроблення й моніторинг системи пріоритетів виконання замовлень, що надходять.

— Оброблення замовлень і визначення умов їх якісного, раціонального й оперативного (якщо це необхідно) виконання.

— Створення й розвиток банку даних по договорах і замовленнях споживачів і торговельних посередників, а також по специфіці їхнього виконання з метою використання в подальшій діяльності підприємства.

— Організація прийому споживачів і торговельних посередників. Прийняття від них відповідних замовлень.

— Ведення звітності по договорах і замовленнях.

Функції:

— Консультування й надання допомоги споживачам і торговельним посередникам в оформленні замовлень.

— Інформування споживачів і торговельних посередників про хід і специфіку виконання договорів та окремих замовлень.

— Організація й ведення правильного обліку виконаних замовлень, що надійшли.

— Проведення роботи зі своєчасного отримання підприємством очікуваних замовлень від споживачів і торговельних посередників, з якими встановлені господарські зв'язки.

— Контроль за дотриманням пріоритетів виконання замовлень, отриманих підприємством.

— Аналіз структури комерційних договорів і окремих замовлень за минулі й поточні періоди. Виявлення тенденцій, закономірностей і перспектив отримання нових замовлень.

Відділ управління асортиментами товарів і послуг

Завдання:

— Формування й постійне вдосконалення номенклатурної й асортиментної структури продукції, що випускається підприємством.

— Дослідження споживчих властивостей товарів (послуг), вимог, які висувають до них споживачі й торговельні посередники, а також обґрунтованості відповідних очікувань.

— Створення й розвиток асортиментного банку даних за профілюючими напрямками виробничо-комерційної діяльності підприємства.

— Орієнтація розроблювачів, виробництва й торговельного персоналу на виконання вимог споживачів і торговельних посередників.

— Відстеження відповідності споживчих властивостей продукції підприємства потребам та очікуванням споживачів, вимогам торговельних посередників.

— Визначення стадій життєвого циклу окремих товарів і послуг. Підготовка відповідних пропозицій керівництву маркетингових підрозділів підприємства щодо найбільш ефективного використання їх товарного потенціалу на виявлених поточних етапах їхнього життєвого циклу.

— Розроблення заходів, пов'язаних з організацією й управлінням ліцензійним захистом продукції підприємства.

Функції:

— Управління номенклатурною й асортиментною структурою за співвідношеннями: у розрізі номенклатурно-асортиментних продуктивних груп — товари, послуги, моделі пропозиції, системи обслуговуван-

ня; у розрізі комбінації моделей — пропозиції, що включають основні, додаткові й супутні товари та послуги; у розрізі допоміжних складових — сувеніри, атрибути та ін.

— Поповнення й удосконалення номенклатурного та асортиментного банку даних підприємства в галузевому, територіальному й іншому поданні.

— Аналіз обсягів, сезонно-часових факторів надання, ціннісного сприйняття й характеру потреби в тих чи інших видах товарів (послуг), реалізованих на цільовому ринку.

— Розроблення рекомендацій зі зняття з виробництва окремих морально застарілих видів товарів, послуг, комплексних моделей пропозицій.

— Включення до асортименту підприємства нових видів товарів, послуг, комплексних моделей пропозицій і систем обслуговування.

— Розроблення пропозицій із підвищення або стабілізації якості товарів і послуг на основі вивчення думки задоволених і незадоволених категорій замовників, а також відгуків потенційних споживачів і торговельних посередників про якість продукції, реалізованої конкурентами.

— Нагромадження, систематизація й аналіз інформації про всі види подібних і альтернативних товарів, послуг, моделі пропозицій й системи обслуговування, а також про ступінь їхньої взаємозамінності за виробничими, товарними, ціновими, конкурентними та іншими критеріями.

— Аналіз сильних і слабких сторін конкуруючої на ринку продукції за номінаціями: подібні пропозиції, альтернативні пропозиції.

Центр розроблення нової продукції (товарів, послуг, комплексних моделей пропозицій, систем обслуговування)

Завдання:

— Відстеження процесу й характеру розвитку науково-технічного прогресу в профільюючих галузях. Моніторинг виникнення нових технічних коштів, технологій і факторів, пов'язаних з виробництвом або споживанням продукції, на якій спеціалізується підприємство.

— Формування системи стимулювання, генерації й відбору перспективних ідей у сфері реалізації новинок.

— Вивчення мотивацій і споживчих очікувань для цільового розроблення нових або адаптації вже відомих видів товарів, послуг, комплексних моделей пропозиції й систем обслуговування для потреб і бажань цільових споживачів.

— Розроблення нових видів товарів, послуг, комплексних моделей пропозицій і систем обслуговування.

— Розроблення прогнозів щодо динаміки потенційного й платоспроможного попиту на нову продукцію підприємства на основі ви-

вчення кон'юнктури й періодично обумовленої місткості цільового ринку.

— Пошук і реалізація можливостей установлення стандартів виробництва та якості складових елементів у товарах, послугах, моделях пропозицій, системах обслуговування.

Функції:

— Організація й зміцнення двостороннього зв'язку із замовниками й торговельними посередниками з метою вивчення думок споживачів та їхніх пропозицій щодо поліпшення якості товарів і послуг, удосконалення структури комплексних моделей пропозицій і підвищення зручності їхнього споживання.

— Розроблення раціональної технології робіт і оптимального алгоритму процесів виробництва й споживання товарів та послуг підприємства.

— Апробування нових товарів, послуг, комплексних моделей пропозицій, систем обслуговування за допомогою лояльних стосовно підприємства споживачів.

— Разом із технічними, виробничими, збутовими та іншими підрозділами підприємства участь у розробленні технологій та інструкцій з виробництва й споживання відповідної товарної продукції з урахуванням специфіки умов і динамічності факторів, що впливають на ці процеси.

— Здійснення комплексу робіт і заходів щодо створення нових систем матеріально-технічного забезпечення й обслуговування споживачів і торговельних посередників.

— Адаптація до нових умов або до нових покупців товарів, послуг, комплексних моделей пропозицій шляхом модернізації складових елементів, модулювання структури, зміни параметрів і т. д.

— Визначення конкурентоспроможності й позиціонування нових товарів, послуг, моделей пропозицій, систем обслуговування.

— Виявлення можливого економічного чи іншого ефекту в потенційних споживачів і торговельних посередників з метою подальшої демонстрації їм споживчої цінності продукції підприємства.

— Розроблення аргументів із переконання покупців, економічного й психологічного обґрунтування їхнього вибору на користь продукції підприємства, а не його конкурентів.

— Визначення можливого прибутку підприємства від реалізації нової продукції різними категоріям цільових споживачів.

Відділ цін і ціноутворення (відділ цінової політики)

Завдання:

— Визначення цінових стратегій на різних сегментах цільового ринку й формування цінової політики підприємства.

— Визначення факторів і ступеня їхнього впливу на ціни й процес ціноутворення на продукцію підприємства в різних умовах його виробничо-комерційної діяльності.

— Виявлення еластичності попиту на окремі товари, послуги й комплексні моделі пропозицій.

— Формування адаптивної системи цін на продукцію підприємства.

— Участь у визначенні виробничої й повної собівартості різних видів продукції разом з економічними, виробничими, технологічними та збутовими підрозділами підприємства.

— Розроблення й контроль за використанням системи цінових регуляторів (знижок, націнок, компенсацій)

Функції:

— Управління системою цін на основні, додаткові й супутні елементи в комплексних моделях пропозицій і системах обслуговування.

— Коригування системи й окремих цін залежно від цільових установок підприємства, кон'юнктури ринку, конкуренції, умов виробництва й реалізації продукції, важливості споживачів або торговельних посередників та інших факторів.

— Проведення порівняльного аналізу витрат виробництва та обігу, виявлення й ліквідація економічно необґрунтованих витрат.

— Розроблення пропозицій і контроль за реалізацією заходів щодо зниження собівартості товарів, послуг і моделей пропозицій підприємства.

— Здійснення контролю прибутковості для підприємства окремих видів реалізованої продукції.

— Управління системою знижок, націнок і компенсацій з метою регулювання співвідношень попиту та пропозицій.

— Вивчення можливостей, необхідних умов, допустимих меж, конкретного змісту й очікуваних наслідків здійснення цінової конкуренції.

— Розроблення й реалізація (у разі необхідності) цінових конкурентних стратегій на цільовому ринку або складових його окремих сегментів.

Відділ збуту

Завдання:

— Розроблення й реалізація стратегії збуту товарів, послуг, комплексних моделей пропозицій і систем обслуговування на різних сегментах цільового ринку.

— Забезпечення успішної комерційної діяльності підприємства зі збуту продукції на цільовому ринку.

— Формування системи збуту й управління каналами розподілу продукції підприємства.

— Створення ефективної структури й організація роботи збутової мережі підприємства, що обслуговує цільовий ринок.

— Розроблення пропозицій і пошук союзників для формування альянсів з реалізації продукції підприємства.

— Своєчасна підготовка й укладання договорів на виробництво та реалізацію продукції підприємства.

— Формування системи господарських зв'язків.

— Розширення кількості довготермінових господарських зв'язків на основі ділового партнерства.

— Реалізація планів із забезпечення (обслуговування) наявних замовників.

— Виявлення причин зниження збуту окремих видів продукції підприємства.

— Проведення роботи зі стимулювання збуту продукції підприємства, здійснення супутньої реклами й підтримання іміджу фірми.

Функції:

— Управління господарськими зв'язками підприємства зі споживачами й торговельними посередниками.

— Забезпечення виконання планів реалізації продукції підприємства з номенклатури, обсягів і термінів відповідно до прийнятого до виконання портфелем замовлень.

— Участь у розробленні планів виробництва, просування й реалізації продукції підприємства.

— Здійснення обліку й контролю за виконанням планів матеріально-технічного забезпечення замовників та обслуговування торговельних посередників відповідно до укладених договорів.

— Виконання заздалегідь узгоджених і закріплених у комерційних договорах умов виробництва й реалізації продукції підприємства. Максимальне задоволення вимог покупців відповідно до кожного замовлення, отриманого підприємством.

— Здійснення контролю за реалізацією товарів, послуг, моделей пропозицій, систем обслуговування структурними підрозділами, пов'язаними зі збутом продукції підприємства.

— Підготовка й організація участі у виставках, ярмарках, тендерах, презентаціях та інших торгово-комерційних заходах, де можуть бути укладені контракти на купівлю-продаж продукції підприємства.

— Управління процесами, роботами й окремими операціями збуту продукції підприємства.

— Підготовка й навчання продавців (представників від інституціональних замовників) щодо специфічних питань споживання продукції підприємства.

— Аналіз і оцінка ефективності функціонування збутової мережі підприємства та елементів, які утворюють її (торговельних підрозділів підприємства й залучених до збуту інших суб'єктів).

— Аналіз виконання місячних, квартальних і річних планів збуту продукції підприємства. Розроблення і вживання заходів щодо ліквідації негативних відхилень.

— Разом із технічними, виробничими й науково-технічними підрозділами участь у розробленні технологій та інструкцій з виробництва й споживання продукції підприємства.

— Участь у вивченні попиту на товари, послуги, комплексні моделі пропозицій і системи обслуговування, пропоновані на ринку підприємством.

— Регулювання взаємин зі споживачами й торговельними посередниками, а також здійснення взаєморозрахунків з ними.

— Розроблення й реалізація заходів щодо ліквідації необґрунтованих витрат зі збуту продукції підприємства.

— Підготовка матеріалів для заяви претензій і позовів стосовно інституціональних споживачів, торговельних посередників, союзників по альянсу й інших суб'єктів господарювання, які не виконують домовленості з питань збуту продукції підприємства.

— Участь у розгляді й задоволенні скарг і претензій, пов'язаних з купівлею-продажем і використанням продукції підприємства.

— Складання заявок на матеріально-технічні кошти й ресурси, необхідні для здійснення функцій реалізації продукції підприємства.

— Удосконалювання інструментарію маркетингу з просування й збуту продукції підприємства цільовим споживачам і торговельним посередникам.

Відділ роботи зі скаргами та претензіями

Завдання:

— Розроблення й реалізація стратегії роботи зі скаргами та претензіями різних категорій споживачів, торговельних посередників і союзників по стратегічних альянсах.

— Створення на підприємстві ефективної системи задоволення скарг і претензій.

— Виявлення причин і винних у виникненні скарг і претензій з боку замовників.

— Разом з відділами, пов'язаними із просуванням продукції підприємства, організація двосторонніх зв'язків зі споживачами, торговельними посередниками й союзниками по стратегічних альянсах.

— Застосування прогресивного досвіду інших підприємств у сфері роботи зі скаргами й претензіями щодо продукції або діяльності підприємства.

Функції:

— Аналіз реклаमाцій і визначення їхнього впливу на імідж підприємства та збут його продукції на цільовому ринку.

— Формалізація незадоволених споживчих очікувань і оцінка їх з позицій «витрати — прибутки».

— Проведення роботи в збутових підрозділах підприємства щодо неприпустимості скарг і претензій з боку споживачів, торговельних посередників і союзників по стратегічних альянсах з провини підприємства.

— Аналіз методів розгляду скарг і претензій відповідальними особами підприємства, правильності прийняття ними відповідних рішень і поширення досвіду нейтралізації конфліктних ситуацій.

— Здійснення контролю над повним або посильним для підприємства задоволенням обґрунтованих скарг і претензій у встановлений термін.

— Розроблення способів установаження й підтримання зворотного зв'язку зі споживачами, посередниками й суміжниками по стратегічних альянсах різних категорій.

Служба добору й навчання торговельного персоналу

Завдання:

— Добір і навчання торговельного персоналу.

— Оптимізація організаційної структури системи управління торговельним персоналом.

— Удосконалювання складу торговельного персоналу підприємства й розроблення пропозицій щодо його поліпшення.

— Участь у формуванні, поширенні та роз'ясненні суті корпоративної філософії й корпоративної культури підприємства.

— Залучення позаштатних співробітників до виробничо-комерційної діяльності підприємства й вербування помічників у інших господарських структурах, у роботі яких зацікавлене підприємство.

Функції:

— Розроблення критеріїв і способів добору кадрів для торговельного персоналу підприємства.

— Добір кадрів торговельного персоналу й торговельних агентів, а також позаштатних співробітників і помічників підприємства.

— Робота із забезпечення сумісності членів колективу маркетингової структури, а також менеджерів і персоналу.

— Пошук компромісів і нейтралізація конфліктів між співробітниками в процесі їхньої функціональної діяльності.

— Переманювання в штат потрібних для підприємства фахівців у конкурентів і державно-муніципальних управлінських структур.

— Разом з іншими зацікавленими маркетинговими підрозділами підприємства організація вербування позаштатних (прихованих) співробітників з-поміж персоналу й складу менеджерів у конкурентів, інституціональних споживачів, союзників по стратегічному альянсу та інших організацій.

— Клопотання перед керівництвом і обґрунтування посадових переведень, заходів покарання й звільнення працівників у зв'язку з падінням попиту, перебудовою маркетингової структури, халатним ставленням до обов'язків та іншими причинами.

— Навчання й підвищення кваліфікації торговельного персоналу, працівників і позаштатних співробітників підприємства.

— Аналіз, узагальнення й поширення в корпоративних межах досвіду з просування й реалізації продукції підприємства.

АНКЕТА СИТУАЦІЙНОГО АНАЛІЗУ

Розділ 1. РИНКИ	
ПИТАННЯ	ВІДПОВІДЬ
1.1. Які цільові ринки є найважливішими для комерційного успіху вашого підприємства?	
1.2. Яка повна місткість кожного із цільових ринків?	
1.3. Як ранжируються цільові ринки за комерційними результатами?	
1.4. Які зміни прогнозуються на цільових ринках і як вони можуть вплинути на ділову активність підприємства?	
1.5. Які перспективні ринки вивчає ваше підприємство для розширення комерційних операцій?	
Розділ 2. ТОВАРИ	
2.1. Як задовольняються вимоги споживачів стосовно номенклатури й асортиментів?	
2.2. Чи є повернення проданих товарів?	
Розділ 3. СПОЖИВАЧІ, ПОКУПЦІ, КЛІЄНТИ	
3.1. Які фірми в основному купують товари вашого підприємства й що впливає на їхні рішення про покупку?	
3.2. Які потреби покупців, перспективні їх зміни й способи задоволення?	
3.3. Хто може бути потенційним покупцем товару на кожному цільовому ринку?	
Розділ 4. ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	
4.1. Які ресурси необхідні вашому підприємству для здійснення своєї діяльності?	
Розділ 5. ЦІЛІ МАРКЕТИНГУ	
5.1. Які довготермінові, середньотермінові й короткотермінові цілі підприємства і як вони взаємопов'язані?	
5.2. Чи відповідають ці цілі престижу й іміджу підприємства?	
Розділ 6. ПРОГРАМА МАРКЕТИНГУ	
6.1. Якою є глобальна стратегія підприємства й імовірність досягнення цілей маркетингу?	
6.2. Чи є на підприємстві річний план маркетингу, чи здійснюється ситуаційний аналіз?	

Розділ 7. ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГУ	
ПИТАННЯ	ВІДПОВІДЬ
7.1. Як добирається персонал служби маркетингу?	
7.2. Яка відповідальність кожного співробітника за реалізацію маркетингових заходів?	
Розділ 8. ОРГАНІЗАЦІЯ ТОРГІВЛІ	
8.1. Яка чисельність, спеціалізація, професійний рівень торговельного персоналу вашого підприємства?	
8.2. Які передбачувані обсяги продажу і способи оцінки результатів роботи торговельного персоналу?	
8.3. Які загальні витрати на одиницю проданого товару?	
Розділ 9. ФОРМУВАННЯ ПОПИТУ Й СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ	
9.1. Яка програма ФОССТиС на вашому підприємстві?	
9.2. Як організована реклама?	

ЛІТЕРАТУРА

1. *Абрютина М. С.* Экономический анализ торговой деятельности: Учеб. пособие. — М.: Дело и сервис, 2000. — 512 с.
2. *Абчук В. А.* Коммерция: Учебник. — СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2000. — 475 с.
3. *Агасандян Г. А.* Посредничество в рыночных системах. — М.: ВУРАИ, 1991. — 30 с.
4. *Акулич И. Л., Демченко Е. В.* Основы маркетинга. — 2-е изд., испр. — Мн.: Высш. шк., 1999. — 236 с.
5. *Альфред Кус.* Основы маркетинга: Пер. с нем / Под ред. А. Ф. Павленко — К.: КНЭУ, 1998.-272 с.
6. *Амблер Т.* Практический маркетинг / Тим Амблер; Пер. с англ. И. Петровой, В. Васильевой; Под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб: Питер, 1999. — 395 с.
7. Анализ экономики: страна, рынок, фирма / Под ред. В. Е. Рыбалкина — М.: Международные отношения, 1999.
8. *Андреева О. Д.* Технология бизнеса: Маркетинг: Учеб. пособие / О. Д. Андреева; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. — М.: Дело, 2000. — 224 с.
9. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Научн. ред и авт. предисл. Л. И. Евенко. — М.: ПРИОР, 1997. — 160 с.
10. *Ассель Генри* Маркетинг: принципы и стратегии: Учебник для вузов. — М.: Инфра-М, 1999. — 804 с.
11. *Багиев Г. Л., Томилов В. В., Чернышева З. А.* Маркетинг и культура предпринимательства. — СПб.: СПбУЭиФ, 1995.
12. *Бажин И. И.* Логистика: Компакт-учебник. — Харьков: Консум, 2003. — 240 с.
13. *Балабанова Л. В.* Оптовая торговля: маркетинг и коммерция. — М.: Экономика, 1990. — 206 с.
14. *Басовский Л. Е.* Маркетинг: Курс лекций / Л. Е. Басовский — М.: ИНФРА-М, 2000. — 218 с.
15. *Батра, Раджив и др.* Рекламный менеджмент: Пер. с англ. / Р. Батра, Д. Дж. Майерс, Д. А. Аакер. — М.: Вильямс, 1999. — 784 с.
16. *Баширов И. Х., Коноплев В. Т.* Практический маркетинг. — Донецк: Юго-Восток, 1996. — 52 с.
17. *Белявцев М. И., Иваненко Л. М.* Маркетинг: Учебное пособие. — Донецк, 2003. — 336 с.

18. *Белявцев М. И., Шестопалова Л. В.* Инфраструктура товарного рынка: Учеб. пособ. — Донецк: ДонНУ, 2003. — 418 с.
19. *Бобров В. Я.* Основы ринкової економіки. — К.: Либідь, 1995. — 361 с.
20. *Бобров В. Б.* Англо-русский словарь по рекламе и маркетингу: English-Russian Dictionary of Advertising and Marketing: Ок 40 000 терминов / В. Б. Бобров. — М.: РУССО, 1999. — 752 с.
21. *Бодди Д., Пейтон Р.* Основы менеджмента: Пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб: Питер, 1999. — 816 с.
22. *Бритченко И. Г., Бритченко Г. И.* Marketing Management организации: потенциал и система: Учебное пособие. — Донецк: ДонНУ, 2001. — 279 с.
23. *Вайсман А.* Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху: Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. Пер. с нем. — М.: Интерэкспорт; Экономика, 1995. — 344 с.
24. *Виханский О. С.* Стратегическое управление. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарика, 1998.
25. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: Учебник, 3-е изд. — М.: Гардарика, 1998. — 528 с.
26. *Владимирова Л. П.* Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие. — М.: Издательский Дом «Дашков и К», 2000. — 308 с.
27. *Войчак А. В.* Маркетинговый менеджмент : Підручник — К.: КНЕУ, 1998. — 268 с.
28. *Волков И. М., Грачева М. В.* Проектный анализ. — М: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998. — 423 с.
29. *Воронкова А. Э.* Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом украинского предприятия: диагностика и организация: Монография. — Луганск: Изд-во Восточноукраинского национального университета, 2000. — 315 с.
30. *Гаджинский А. М.* Логистика: Учебник. — М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. — 408 с.
31. *Гилберт А. Черчилль* Маркетинговые исследования — СПб: Питер, 2000. — 752 с.
32. *Голубков Е. П.* Маркетинговые исследования: теория методология и практика — М.: Финпресс, 1998. — 416 с.
33. *Голубков Е. П.* Маркетинг. Выбор лучшего решения. — М.: Экономика. 1993. — 545 с.
34. *Голубков Е. П.* Основы маркетинга: Учебник. — М.: Финпресс, 1999. — 656 с.
35. *Голубков Е. П.* Основы маркетинга: Учебник. — М: Финпресс, 1999. — 656 с.
36. *Гольдштейн Г. Я.* Стратегический инновационный менеджмент: тенденции, технологии, практика: Монография. — Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2002. — 179 с.

37. *Гольдштейн Г. Я.* Основы менеджмента. — Таганрог: ТРТУ, 2002. — 115 с.
38. *Гордон М. П., Карнаухов С. Б.* Логистика товародвижения. — 2-е изд., перераб., доп. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1999. — 208 с.
39. *Грауде В. Р., Билий О. Б.* Маркетинг. — К.: Вища школа, 1994. — 256 с.
40. *Губерная Г. К.* Рынок: новые условия управления. — Донецк: ИЭП НАН Украины, 1995. — 110с.
41. *Данько Т. П.* Управление маркетингом (методологический аспект: Учебное пособие. — М.: Инфра-М, 1997. — 280 с.
42. *Дж. О'Шонесси* Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Пер. с англ.; Под ред. Д. О. Ямпольского. — СПб: Питер, 2002. — 864 с.
43. *Джоббер, Дэвид.* Принципы и практика: Пер. с англ.: Учеб. пособие. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. — 688 с.
44. *Дихтль Е, Хериген Х.* Практический маркетинг.: Учебн. пособие / Пер. с нем. А. М. Макарова; Под ред. И. С. Минко. — М.: Высшая школа, 1995. — 255 с.
45. *Друкер П.* Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Пер. с англ. М. Котельниковой. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. — 228 с.
46. *Ермошенко М. М.* Маркетинговый менеджмент: Навч. посібник. — К.: НАУ, 2001. — 204 с.
47. *Забелин П. В., Моисеева Н. К.* Основы стратегического управления. — М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1998.
48. *Исаксен Арне Ион* Экономика переходного периода: От плана к рынку. — М.: СОВ-ВИП, 1993. Кн. 1 / А. Исаксен, К. Гамильтон, Т. Гулфасон. — 1993. — 222 с.
49. *Кальченко А. Г.* Логістика: Підручник. — К.: КНЕУ, 2003. — 284 с.
50. *Карлоф Б.* Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. — М.: Экономика, 1989.
51. *Кеворков В. В., Леонтьев С. В.* Политика и практика маркетинга: Учебно-методическое пособие. — М.: ИСАРП, «Бизнес — Тезаурус», 1998, 1999. — 192 с.
52. *Киришина М. В.* Коммерческая логистика. — М.: Центр экономики и маркетинга, 2001. — 256 с.
53. *Комаров В. Ф.* Управленческие имитационные игры. — Новосибирск: Наука; Сиб. отд-ние, 1989. — 272 с.
54. *Котлер Ф.* Маркетинг-менеджмент / Пер. с англ.; Под ред. Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2000. — 752 с.
55. *Котлер Ф.* Маркетинг. Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль / Пер. с англ.; М. Бугаев и др. — СПб.: Питер Ком, 1998. — 896 с.
56. *Котлер Ф.* Основы маркетинга: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. Е. М. Пеньковой. — М.: Прогресс, 1990. — 736 с.

57. *Крейнина М.* Финансовое состояние предприятия. методы оценки. — М., 1997
58. *Круглов М. И.* Стратегическое управление компанией. — М.: Русская Деловая Литература, 1998.
59. *Кузнецов В. Г., Омельченко В. Я., Громенкова С. В., Фролов О. В.* Международный маркетинг: Учебное пособие / Под общ. ред. В. Г. Кузнецова. — Донецк: ДонГУ, 2000.
60. *Ламбен Жан-Жак* Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с французского. — СПб.: Наука, 1996.
61. *Левшин Ф. М.* Мировой рынок. — М., ИНФРА, 1996.
62. *Ленишин И. А.* Основы логистики: Учебное пособие. — М.: Машиностроение, 2002. — 464 с.
63. Логистика: управление в грузовых транспортно-логистических системах: Учебное пособие / Под ред. Л. Б. Миротина. — М.: Юристъ, 2002. — 414 с.
64. Логистика: Учебник/ Под ред. Б. А. Аникина. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 368 с.
65. *Лук'янець Т. І.* Маркетингова політика комунікацій: Навч. посіб. / Т. І. Лук'янець. — К.: КНЕУ, 2000. — 380 с.
66. *Майоров С. И.* Информационный бизнес: коммерческое распространение и маркетинг. — М.: Финстат, 1993. — 354 с.
67. Маркетинг / Упоряд. вступ ст. А. І. Кредисова. — К.: Україна, 1994. — 399 с.
68. Маркетинг: Принципы и функции: Учеб.-практ. пособие для вузов / Под ред. Е. М. Азарян. — Киев: МЦВО Министерство образования Украины; НВФ «Студцентр», 2000. — 320 с.
69. Маркетинг: Учебник / А. Н. Романов, Ю. Ю. Карчалов, С. А. Красильников и др.; Под ред. А. Н. Романова. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1996. — 560 с.
70. *Марков М. А.* Технология и эффективность социального управления. — М.: Прогресс, 1982.
71. *Моисеев В. А.* Паблик рилейшнз: Теория и практика/ Вячеслав Моисеев. — К.: ВИРА-Р, 1999. — 376 с.
72. *Неруш Ю. М.* Логистика: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 495 с.
73. *Николайчук В. Е.* Основы логистики: Учебное пособие. — Донецк: ДонГУ, 1999. — 166 с.
74. *Николайчук В. Е., Кузнецов В. Г.* Теория и практика управления материальными потоками (логистическая концепция): Монография. — Донецк: КИТИС, 1999. — 413 с.
75. *Николайчук В. Е., Николайчук Т. И.* Методы иллюстративного анализа в маркетинге. — Донецк: ДонГУ — «КИТИС», 1999. — 67 с.
76. *Новиков Д. Т., Захаров А. Н., Магомедов Ш. Т.* Особенности и условия создания логистических инфрасистем в продовольственном комплексе России // Вестник Донецкого университета. — 2002. — № 2—1. — С. 7—11.

77. Основи маркетингу / Пер. з нім. А. Ф. Павленка, В. П. Пилипчук — К.: Нічлава, 1999. — 224 с.

78. *Ott P.* Создавая спрос: Эффект. советы и рекомендации по маркетингу ваших товаров и услуг: Пер. с англ. — М.: Филинь, 1997. — 320 с.

79. *Пінчук Н. С. та ін.* Інформаційні системи і технології в маркетингу: Навч. посіб. / Н. С. Пінчук, Г. П. Галузинський, Н. С. Орленко; Київ. нац. екон. ун-т. — К.: КНЕУ, 1999. — 328 с.

80. *Павленко А. Ф., Войчак А. В.* Маркетинг: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. — 2-ге вид. доп. і випр. — К.: КНЕУ, 2001. — 106 с.

81. *Панкрухин А. П.* Маркетинг: Учебник для вузов по курсу «Маркетинг» / Ин-т междунар. права и экономики им. А. С. Грибоедова. — М.: ИМПЭ, 1999. — 398 с.

82. *Петров П. В., Соломатин А. Н.* Экономика товарного обращения: Учеб. для вузов. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 220 с.

83. *Пешикова Е. П.* Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. — М.: Ось-89, 1997. — 80 с.

84. *Писарева О. М.* Методы социально-экономического прогнозирования: Учебник / ГУУ — НФПК, М., 2003. — 395 с.

85. *Плоткин Б. К.* Информационное обслуживание коммерческой деятельности: Учеб. пособие. — СПб.: Изд-во СПГУЭиФ, 1998. — 136 с.

86. *Пономарьова Ю. В.* Логістика: Навч. посібник. К.: — Центр навчальної літератури, 2003. — 192 с.

87. *Попов Г. Х.* Проблемы теории управления. — Изд. 2-е, доп. и перераб. — М.: Экономика, 1974. — 318 с.

88. *Портер Майкл.* Конкуренция: Пер. с англ.: Учеб. пособие — М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. — 485 с.

89. Примеры из деятельности компаний / Пер. с англ. Е. И. Курьянова. — М.: СОВ-ВИП, 1992. — 311 с.: ил.

90. Продвижение технологического продукта на рынок / Сост.: А. З. Пименова, Н. М. Фонштейн; Общ. ред. Н. М. Фонштейн. — М.: Акад. нар. хоз-ва: Центр коммерц. технологий, 1998. — 311 с.: ил.

91. *Ромат Е. В.* Реклама: Учеб. пособие для студентов экон. спец. вузов / Высш. шк. Предпринимательства; Харьк. акад. питания. — К.: ИСИО Украины: Студцентр, 1996. — 222 с.: ил.

92. *Рубин Ю. В.* Бизнес и экономика. — М.: ЮНИТИ, 1999

93. *Рузавин Г. И., Мартынов В. Г.* Курс рыночной экономики. — М.: 1994

94. *Селезнев В. В.* Основы рыночной экономики Украины: Учеб. пособие. — К.: А.С.К., 2002. — 656 с.

95. *Семененко А. И., Сергеев В. И.* Логистика. Основы теории: Учебник для вузов. — СПб.: Издательство «Союз». — 544 с.

96. *Семенов Б. С.* Рекламный менеджмент: Учеб. пособие для студ. экон. спец. вузов / Б. Д. Семенов. — Минск: Экоперспектива, 1999. — 270 с.

97. *Сергеев В. И.* Логистика в бизнесе: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 608 с.
98. *Сивохина Н. П., Родинов В. Б., Горбунов Н. М.* Логистика: Учебное пособие. — М.: ООО «Издательство АСТ»; ЗАО «РИО Русанова», 2000. — 224 с.
99. *Синяева И. М.* Паблик рилейшнз в коммерческой деятельности: Учеб. для студентов вузов, обучающ. по экон. спец. / И. М. Синяева; Под ред. Г. А. Васильева. — М.: ЮНИТИ, 1998. — 287 с.
100. Современный маркетинг / Под ред. В. Е. Хруцкого. — М.: Финансы и статистика, 1991. — 256 с.
101. Статистика рынка товаров и услуг: Учебник / И. К. Беляевский, Г. Д. Кулагина, А. В. Коротков и др.; Под ред. И. К. Беляевского. — М.: Финансы и статистика, 1995. — 432 с.
102. Стратегическое планирование / Под ред. Э. А. Уткина. — М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ»; Издательство ЭКМОС, 1998.
103. *Титоренко Г. А., Макарова Г. Л.* Информационные технологии в маркетинге. — М.: ЮНИТИ, 2000. — 335 с.
104. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ.; Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
105. Уотерс Д. Управление цепью поставок: Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 503 с.
106. *Уэллс, Уильям и др.* Реклама: принципы и практика / Уильям Уэллс, Джон Бернет, Сандра Мориарти; Пер. с англ. М. Артюх и др.; Под ред. И. В. Крылова, А. В. Ульяновского. — СПб. и др.: Питер, 1999. — 236 с.: ил.
107. *Федько В. П., Федько Н. Г., Шапор О. А.* Основы маркетинга. Серия «Учебники, учебные пособия». — Ростов н/Д: Феникс, 2001. — 512 с.
108. *Фишер Стенли.* Экономика / С. Фишер, Р. Дорнбуш, Р. Шмалензи. — М.: Дело, 1993. — 830 с.
109. *Хлусов В. П.* Основы маркетинга. — М.: ПРИОР, 1997. — 160 с.
110. Ценообразование и рынок. — М.: Прогресс, 1992.
111. *Чудаков А. Д.* Логистика: Учебник. — Издательство РДЛ, 2001. — 480 с.
112. *Чумаченко Н. Г., Заботина Н. И.* Теория управленческих решений. — К.: Высш. школа, 1981. — 255 с.
113. *Шенерт В.* Грядущая реклама: 199 правил и прим. Достижения успеха / Вальтер Шенерт; Пер. с нем. А. М. Чунакова. — М.: Интерэксперт, 1999. — 304 с.: ил.
114. *Штерн, Льюис, В., Эль-Ансари, Адель, И., Кофлан, Энн Т.* Маркетинговые каналы. — 5-е изд.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. — 624 с.

115. *Щербаков В. В., Горобец О. С.* Стратегическое планирование логистики снабжения производственной фирмы// Вестник Донецкого университета. — 2002. — № 2—1. — С. 96—103.

116. *Эванс Дж. Р., Бермак Б.* Маркетинг / Пер. с англ. — М.: Сирин, 2001. — 308 с.

117. *Эванс Дж., Берман Б.* Маркетинг: Сокр. Пер. с англ. — М.: Экономика, 1990. — 350 с.

118. Экономика предприятия / Под ред. В. Я. Горфинкеля, Э. М. Купрякова — М.: ЮНИТИ, 1996. — 367 с.

119. Экономическая стратегия фирмы: Учебн. пособие / Под ред. А. П. Градова — Спб.: Специальная литература, 1995. — 414 с.

120. *Юкаева В. С.* Управленческие решения.: Учебное пособие. — М.: «Дашков и К», 1999. — 292 с.

Навчальне видання

Белявцев М. І., Воробйов В. М., Кузнецов В. Г., Ніколайчук В. Є.,
Леонова Г. Д., Гриценко С. І., Прозорова І. В., Іваненко Л. М.,
Шестопалова Л. В., Фролов О. В., Подольський Р. Ю., Мороз О. О.,
Калиниченко М. П.

МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

За редакцією
М. І. Белявцева, В. Н. Воробйова

Керівник вид. проектів *Б. А. Сладкевич*
Дизайн обкладинки *Б. В. Борисов*
Коректор *Л. Гордієнко*
Верстка *О. Г. Михолат*

Підп. до друку 05.01.2006. Формат 60x84/16.
Папір офсетний. Друк офсетний.
Ум.друк.арк. 25,5.

Видавництво “Центр навчальної літератури”
вул. Електриків, 23
м. Київ, 04176
тел./факс 425-01-34, тел. 451-65-95, 425-04-47, 425-20-63
8-800-501-68-00 (безкоштовно в межах України)
e-mail: office@uabook.com
сайт: WWW.CUL.COM.UA

Свідоцтво ДК №1014 від 16.08.2002