



ДАРЧУК В.Г.

АНАЛІЗ ТА ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Навчальний посібник



Київ-2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Державний університет телекомунікацій

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра маркетингу

**АНАЛІЗ ТА ПЛАНУВАННЯ
МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

ДАРЧУК В.Г.

Навчальний посібник

Київ-2019

УДК 658.8:656.8

Д 64

Рекомендовано рішенням Вченої ради
Навчально-наукового інституту менеджменту та підприємництва
Державного університету телекомунікацій

Рецензенти:

- декан факультету інформаційних технологій ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», д.е.н., доцент **М.В. Верескун**;
- професор кафедри економіки та бізнес-адміністрування Навчально-наукового інституту фінансів, економіки та менеджменту імені Олега Балацького Сумського державного університету, д.е.н., проф. **Таранюк Л. М.**;
- професор кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності Державного університету телекомунікацій д.е.н., проф. **Сьомкіна Т.В.**

ДАРЧУК В.Г.

Д 64 Аналіз та планування маркетингової діяльності. Навчальний посібник. – Київ: ДУТ, 2019. – 146 с.

У посібнику розглядаються ключові теоретичні й практичні питання організації маркетингового планування, процесу аналізу стратегічного планування, розкрита сутність системи маркетингового планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Кожний розділ має питання проблемного навчання, перелік тестових завдань для перевірки знань за розділом.

Навчальний посібник дозволяє системно набувати навичок, пов'язаних з закономірностями планування маркетингової діяльності на державному та регіональному рівнях, вивчення теоретико-методологічних засад формування логістичної діяльності; методичних та організаційних основ планування маркетингової діяльності.

Для студентів вузів, аспірантів, викладачів, керівників і спеціалістів організацій.

УДК 658.8:656.8

© В.Г.Дарчук, 2019

© Державний університет телекомунікацій

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
ЧАСТИНА 1. Сутність і система маркетингового планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	8
Розділ 1. Основи маркетингового планування.....	8
1.1. Основні поняття електронного бізнесу й електронної комерції	8
1.2. Організація маркетингового планування.	11
1.3. Класифікація і структура маркетингових планів.	15
1.4. Засади оцінки якості маркетингового плану.	18
Контрольні питання	20
Тестові завдання з перевірки знань	21
Розділ 2. Організація маркетингового планування.....	25
2.1 Сутність та предмет маркетингового планування.	25
2.2. Завдання та принципи планування маркетингу	27
2.3 Моделі маркетингового планування..	28
2.4. Методи розроблення і здійснення маркетингових програм	29
Контрольні питання	31
Тестові завдання з перевірки знань	31
Розділ 3. Тактичне та оперативне планування маркетингу	33
3.1 Сутність та зміст маркетингового тактичного планування.	33
3.2. Структура тактичного плану маркетингу.....	34
3.3. Структура бізнес плану підприємства	35
Контрольні питання	39
Тестові завдання з перевірки знань	40
Розділ 4. Теоретична сутність процесу планування стратегії.....	43
4.1. Мета та принципи стратегічного планування	43
4.2. Моделі стратегічного планування.....	52
4.3. Зміст і структура стратегічного плану	55
Контрольні питання	58
Тестові завдання з перевірки знань	59
ЧАСТИНА 2. Процес аналізу стратегічного планування.....	63
Розділ 5. Процес стратегічного планування.....	63
5.1. Сутність та класифікація стратегій маркетингу	63
5.2. Розробка маркетингової стратегії.....	65
5.3. Вибір стратегії маркетингу на підприємстві	67
Контрольні питання	71
Тестові завдання з перевірки знань	72
Розділ 6. Особливості планування товарної політики фірми	77
6.1. Маркетингова товарна політика:	77

6.2. Формування товарного асортименту та управління ним	78
6.3. Стратегія розвитку нового продукту	83
6.4. Створення і освоєння нових товарів виробничого призначення	85
Контрольні питання	98
Тестові завдання з перевірки знань	98
Розділ 7. Цінова політика компанії та її планування	102
7.1. Маркетингова цінова політика підприємства	102
7.2. Планування асортименту продукції та його оновлення	105
7.3. Планування якості продукції	Ошибка! Закладка не определена.
Контрольні питання	111
Тестові завдання з перевірки знань	111
Розділ 8. Сутність і система маркетингового планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства	115
8.1. Сутність і значення маркетингової політики розподілу	115
8.2. Товарний рух і механізм використання каналів розподілу	119
8.3. Управління товарним рухом	122
Контрольні питання	123
Тестові завдання з перевірки знань	123
Розділ 9. Маркетингова комунікативна політика в організації маркетингового планування	115
9.1. Комунікативний субмікс маркетингу, його цілі та структура.	129
9.2. Планування системи мотивацій суб'єктів маркетингу	132
9.3. Розробка інтерактивних каналів просування продукції.	135
Контрольні питання	139
Тестові завдання з перевірки знань	139
СЛОВНИК ТЕРМІНІВ	141
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	144

ВСТУП

Ринок України на даному етапі характеризується підвищенням рівня конкурентної боротьби виробників та зниженням купівельної спроможності споживачів. Зростає вимогливість покупців до якості продуктів та рівня надання послуг. Тому актуальним для підприємства є підвищення ефективності маркетингової діяльності, оскільки саме вона дає змогу задовольнити потреби споживачів та отримати максимально можливий прибуток.

Управління маркетинговою діяльністю включає такі види операцій на підприємстві, як організація та стимулювання збуту, створення та проведення рекламної кампанії, ціноутворення, дослідження ринків збуту – все це великою мірою впливає на ефективність діяльності та прибутковість підприємства. Все більше вітчизняних підприємств використовують у своїй роботі маркетингову діяльність, формують відділи маркетингу та проводять маркетингові дослідження, аби мати високу конкурентоспроможність на ринку. Запорукою успіху відділу маркетингу на підприємстві у сучасних умовах є швидке та своєчасне реагування на зміни маркетингового середовища. Саме тому організування ефективної діяльності маркетингу на підприємстві вимагає не тільки кваліфікованого управління, але і нових підходів до аналізу даного управління маркетинговою діяльністю. Роль планування, його окремих підсистем та елементів визначається становищем, яке планування відіграє в системі управління. Аналіз змісту основних функцій управління дозволяє зробити висновок про те, що подвійна функція управління «підготовка та ухвалення управлінського рішення» означає, насамперед, практичну роботу щодо постановки цілей, завдань, розробки заходів, які забезпечують їх досягнення. За своїм змістом така діяльність і є плануванням. Планування як особлива форма діяльності, змістом якої є розробка, узгодження і контроль за ходом виконання плану організації щодо виробництва та реалізації продукції, яка затребувана на ринку, використовується на українському ринку підприємництва, починаючи з 90-х років.

Розробка й впровадження детальних і реальних маркетингових планів та програм — кінцева мета планування маркетингу. Навіть суто формальне планування надає переваги підприємству або організації. Спонукаючи керівників підприємства постійно думати про майбутнє, планування визначає цілі і політику підприємства, приводить до більш скоординованої роботи. Крім того, ретельне планування допомагає ефективно використовувати ресурси, передбачати зміни мікро- та макросередовища й оперативно реагувати на них, а також готує до непередбачуваних змін. Завдяки плануванню маркетингу підприємство завжди налаштоване на ринок з його тенденціями, на потреби покупців і дії конкурентів. Маркетингове планування базується на принципах системності, комплексності, обмеженості ресурсів, альтернативності, оптимальності, узгодженості, динамічності й адаптивності.

Встановлення планомірності та пропорційності діяльності підприємства здійснюється в процесі планування маркетингу, його

стратегічних цілей. Без такого планування суттєвим є утруднення множини процесів: управління дослідженням і розвитком; управління розробкою нових продуктів, установка необхідних стандартів для постачальників, направлення зусиль збутового персоналу, постановка реалістичних цілей збуту, уникнення впливу конкурентів чи змін на ринку. Крім всього іншого, компанії в яких планування не входить в склад стандартних маркетингових процедур, можуть не мати можливостей для розвитку стійкої конкурентної переваги на своїх ринках

Отже, маркетингове планування — це систематичний процес, що включає оцінювання маркетингових можливостей і ресурсів, визначення цілей маркетингу й розробку плану впровадження й контролю заходів, які в сукупності забезпечують виробництво і реалізацію продукції, задоволення наявного попиту та майбутніх потреб цільового ринку. В цілому логічну схему маркетингового планування можна подати у такому вигляді: планування ґрунтується на аналізі тенденцій, покупців, конкуренції й можливостей; у процесі планування виробляються стратегії, спрямовані на обслуговування найбільш вигідних для компанії покупців; стратегії, створені під час планування, повинні бути сконцентровані на реальних перевагах компанії, сприйманих ринком; програма дій — маркетинг-мікс — забезпечує впровадження розроблених стратегій; на виконанні програм концентруються всі необхідні ресурси.

Розвиток маркетингу в Україні спонукає до вдосконалення різних навчальних програм та планів професійних навчальних закладів, зокрема введення навчального курсу «Аналіз та планування маркетингової діяльності» як навчальної дисципліни. На сьогодні в Україні існують не лише сприятливі умови для вивчення та розвитку системи маркетингового планування, а й відповідні фахівці в цій сфері.

Навчальний посібник «Аналіз та планування маркетингової діяльності» підготовлено для студентів, які навчаються за напрямом підготовки «Менеджмент», «Маркетинг».

Метою цього посібника є формування у студентів системи теоретичних знань щодо аналізу та планування маркетингової діяльності, сучасних концепцій її розвитку, методичних та організаційних засад використання маркетингу на підприємствах. В кінці кожної частини наведено контрольні питання, за допомогою яких можна перевірити рівень засвоєння матеріалу.

У процесі розроблення структури курсу лекцій автором були враховані рекомендації освітньо-професійних програм Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України, матеріали українських та іноземних науковців, Інтернет-джерела, статистичні видання, як українські, так і світові, матеріали міжнародних та всеукраїнських наукових конференцій, та інша наукова інформація про передові досягнення у галузі планування маркетингової діяльності. Були розглянуті нові стратегії маркетингового планування, розкрита сутність і системи маркетингового планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Навчальний посібник складається із двох частин, які розкривають теоретичні та практичні аспекти з формування у студентів професійних компетенцій, пов'язаних з аналізом та маркетингової діяльності; практичними навичками використання товарних, цінових, комунікативних стратегій в маркетинговому плануванні; можливістю оцінювати конкурентів та обирати найбільш ефективні засоби маркетингового планування та формувати оптимальну концепцію маркетингового планування.

У першій частині «Сутність і система маркетингового планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства» розглянуто сутність та зміст маркетингового планування; моделі та методи маркетингового планування; надано характеристики тактичному та оперативному плануванню маркетингу.

Друга частина «Процес аналізу стратегічного планування» розкриває сутність і класифікації стратегій маркетингу; особливості планування товарної політики фірми; планування асортименту продукції та його оновлення; розробка інтерактивних каналів просування продукції; сутність і значення маркетингової політики розподілу.

За кожною темою вказані питання для контролю знань, кожний розділ має питання проблемного навчання, перелік тестових завдань і список основної та додаткової літератури. Навчальний посібник дозволяє системно набувати навичок відповідних професійних і особистісних компетенцій.

ЧАСТИНА 1.

Сутність і система маркетингового планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Розділ 1. Основи маркетингового планування

1.1. Сутність та зміст маркетингового планування

Планування є визначальною функцією маркетингового менеджменту. У провідних країнах світу вважають: "Без планування маркетингу жодна компанія не спроможна домогтися успіху, а більшість просто не зможуть вижити"

Маркетингове планування - процес розробки і опис методів застосування всіх ресурсів підприємства для досягнення маркетингових цілей. Кожна компанія, підприємство має в своєму розпорядженні певну сукупність специфічних ресурсів і має на меті визначені цілі, котрі до того ж змінюються за часом. Маркетингове планування використовується для сегментування ринку, визначення його стану, прогнозування його росту і планування життєздатної ринкової частки всередині кожного сегменту.

В цілому завдяки маркетинговому плануванню можливо:

- аналізувати ринок і передбачати ринкові тенденції. Через це компанія буде постійно "налаштована" на ринок з його тенденціями;
- бути в курсі потреб споживачів, глибоко і повно розуміти побажання покупців, у тому числі й потенційних покупців підприємства;
- знати про те, що роблять конкуренти, боротися і перемагати конкурентів;
- знати сильні і слабкі сторони своєї організації у порівнянні з конкурентами;
- розробляти і налагоджувати виробництво конкурентоспроможних товарів і послуг;
- обґрунтовувати закладені у плані прогнози;
- визначати цілі і стратегії маркетингу;
- ефективно використовувати всі види наявних ресурсів;
- правильно реагувати на несподіваності на ринку і з боку конкурентів;
- структурувати і балансувати маркетинговий комплекс ("маркетинг-мікс");
- створювати максимальну мотивацію серед персоналу;
- оптимізувати використання всіх видів обмежених ресурсів;
- позиціонувати компанію та продукти з тим, щоб досягти стабільності і росту на мінливих ринках.

Планування маркетингу - це систематичний процес, який включає в себе оцінку маркетингових можливостей маркетингового комплексу і наявних ресурсів, визначення цілей маркетингу і розробку самого маркетингового плану. Маркетингова можливість являє собою область, що є привабливою для

маркетингових дій компанії і в якій вона буде мати конкурентну перевагу. В процесі планування має досягатися в заплановано періоді відповідність між цілями підприємства та його потенційними можливостями (ресурсами).

Основні положення маркетингового планування:

- планування маркетингу ґрунтується на аналізі тенденцій ринку покупців, конкуренції і можливостей;
- в процесі маркетингового планування виробляються стратегії спрямовані на обслуговування найбільш корисних для компанії споживачів;
- стратегії, розроблені в ході планування, мають бути сконцентровані на реальних перевагах компанії, які сприймаються ринком;
- програма дій через маркетинг-мікс забезпечує впровадження розроблених маркетингових стратегій;
- на виконанні маркетингових програм концентруються всі необхідні ресурси.

А в цілому маркетингове планування має пряме відношення до наступного:

- обслуговування найбільш вигідних цільових покупців;
- завоювання нових покупців;
- розширення ринків;
- переважання над конкурентами;
- вивчення тенденцій розвитку ринку;
- максимізація доходів і прибутків,
- найбільш вигідне використання ресурсів;
- мінімізація загроз з боку складових зовнішнього середовища;
- визначення сильних і слабких сторін компанії.

Без планування маркетингу істотно утруднюється більшість процесів; управління дослідженнями і технологічними розробками; розвитком компанії, управління розробкою нових продуктів; впровадження необхідних стандартів для постачальників; спрямування зусиль збутового персоналу на продаж товарів; постановка реальних цілей збуту; уникнення впливу конкурентів або перемін на ринку. Об'єктивна необхідність маркетингового планування викликається умовами жорсткої конкуренції, крім того ринкова ситуація і економічне середовище постійно змінюються. Тому, щоб вижити в таких умовах, необхідний план маркетингу. Він допоможе виграти конкурентну боротьбу, ширше розкрити власні можливості, адаптуватися на ринку і відчувати себе більш впевнено в динамічному і жорсткому середовищі сучасного підприємництва Крім цього компанії, які не включають планування маркетингу до складу стандартних маркетингових процедур, можуть не мати можливостей для розвитку сталої конкурентної переваги ні своїх ринках.

Вище наведене своїм виразом має *необхідність маркетингового планування*. В цілому визначені такі принципові переваги застосування маркетингового планування:

- краща координація роботи великої кількості працівників;
- підвищена ймовірність визначати очікувані події;
- краща підготовленість до змін;

- мінімізація нераціональних дій щодо подолання несподіваних подій;
- поліпшення комунікації між співробітниками;
- зниження числа конфліктів серед персоналу;
- систематичний аналіз перспективи;
- більш ефективно розподілення корпоративних ресурсів ринковими можливостями;
- забезпечення основи для постійного контролю діяльності

Маркетинговий план - це документ у якому сформульовані основні цілі маркетингу товарів та послуг підприємства і шляхи їх досягнення. *Планувати маркетингову діяльність підприємства* - означає розробити чітку програму дій, яка дасть можливість цілеспрямовано впливати на послідовність, швидкість, комплексність і позитивні результати змін у маркетинговій діяльності з метою отримання прибутку за визначений період.

У цілому процес маркетингового планування включає:

- виконання маркетингових досліджень всередині і зовні підприємства;
- проведення аналізу сильних і слабких сторін підприємства;
- припущення і прогнози щодо майбутньої діяльності підприємства;
- установлення маркетингових цілей;
- розробку чи вибір стратегій маркетингу;
- визначення маркетингових програм;
- складання бюджетів;
- перегляд результатів і цілей, стратегій і програм.

Метою маркетингового планування є: 1) поліпшити використання наявних ресурсів підприємства відповідно до установлених цілей маркетингу; 2) укріпити командний дух і єдність підприємства (покращення психологічного чинника); 3) здійснити допомогу в досягненні намічених корпоративних цілей підприємства.

Слід навести *основні завдання маркетингового планування*, до яких виносяться наступні:

- дослідження умов навколишнього бізнес-середовища та потенціалу підприємства;
- приведення потенціалу підприємства у відповідність до вимог навколишнього бізнес-середовища, потреб споживачів, обраних цільових ринків;
- визначення напрямів діяльності підприємства;
- розроблення заходів по окремих напрямках маркетингової діяльності підприємства, їх оптимальне поєднання в єдиний комплекс;
- деталізація та обґрунтування переліку конкретних маркетингових дій та їх послідовності;
- визначення того, хто, де, як і коли буде виконувати заплановані маркетингові дії і координувати їх;
- оптимізація використання ресурсів на підприємстві;

- прогнозування перспектив подальшого розвитку маркетингової діяльності підприємства.

Маркетингове планування відбувається з дотриманням *певних принципів*:

1. *повнота та комплексність* - для прийняття запланованих рішень використовуються всі чинники, явища, події, ситуації у їх взаємозв'язку та відповідно до значущості, тобто реалізується комплексний підхід; планом охоплюються всі напрями маркетингової діяльності підприємства;

2. *конкретність* - плани маркетингової діяльності розробляються на конкретний період часу, розраховуються на чітко визначені ринки (сфери діяльності); планові показники мають кількісний вираз із досить великим ступенем точності;

3. *гнучкість* - пристосованість до змін навколишнього маркетингового середовища; можливість внесення відповідних коректив;

4. *безперервність* - послідовність та узгодженість маркетингових дій протягом тривалого часу; спадкоємність наступного маркетингового плану від попереднього;

5. *ефективність* - витрати на маркетингове планування мають окупатися відповідними доходами і приносити прибуток;

6. *дієвість* - план повинен мати на меті реальне виконання планових функцій і завдань;

7. *документальність* - оформленість відповідними документами, плановими завданнями конкретним виконавцям.

1.2. Організація маркетингового планування

Незалежно від виду маркетингового плану процес маркетингового планування має відповідний алгоритм. Найбільш узагальнена послідовність етапів наведена нижче, де маркетингове планування є реалізації конкретних кроків, а саме:

1. *Аналіз проблеми*, пов'язаної з досягненням поставленої мети діяльності підприємства. Являє собою дослідження існуючої і бажаної кінцевої ситуацій, принципів проблем реалізації намічених програм з досягненням мети. В ході аналізу доцільно використовувати метод SWOT-аналізу.

2. *Визначення мети* маркетингової діяльності на плановий період. Така мета має бути вираженою кількісно, розрахованою на конкретний період, реальною, але разом з тим й напруженою.

3. *Пошук альтернативних рішень*, тобто можливих варіантів вирішення існуючих маркетингових проблем.

4. *Прогнозування* - формування уявлення про майбутній рівень найважливіших показників діяльності, очікувану поведінку конкурентів, споживачів, постачальників, сфери торгівлі тощо

5. *Оцінка альтернативних рішень* - вибір найкращого (оптимального) варіанту вирішення існуючої проблеми маркетингу

6. *Прийняття рішення* та постановка планового завдання (пред'явлення плану).

7. *Супроводження і моніторинг плану*, його корегування під час виконання планових завдань у зв'язку із зміною ситуації.

С Дібб, Л .Сімкін і Дж. Бредлі приводять ще один варіант маркетингового планування, заснований на використанні АСП-підходу (А - аналіз, С - стратегія, П - програма).

АСП-підхід до маркетингового планування включає:

1. *Аналіз*

- аналіз ринкових можливостей і тенденцій;
- аналіз ринкового середовища і тенденцій розвитку ринку;
- аналіз сильних і слабких сторін організації, її можливостей і загроз;
- аналіз потреб покупців та їх сприйняття;
- сегментування ринку і позиціонування торгової марки;
- аналіз конкуренції і стратегії конкурентів.

2. *Стратегічні рішення*

- визначення основних цільових ринків;
- необхідне позиціонування продукту;
- цілі маркетингу / збуту.

3. *Програми впровадження*

- планування елементів маркетингу-мікс;
- визначення задач, обов'язків, строків, витрат і бюджетів;
- поточна робота / додаткові розробки;
- контроль прогресу / оцінка ефективності плану.

На стадії *аналізу* здійснюються збір, систематизація і обробка інформації про ринки та ринкове середовище і власне сам аналіз. Стадія *стратегії* заключається у визначенні основних цільових ринків і відмітних переваг підприємства, прийнятті рішень щодо позиціонування. Нарешті, стадія *програм* включає побудову детального маркетингу-мікс і дії щодо його впровадження.

Дж. Вествуд наводить ще один варіант алгоритм маркетингового планування:

1. Постановка корпоративних задач.
2. Проведення зовнішнього маркетингового досліджень
3. Виконання внутрішнього дослідження маркетингу
4. Проведення SWOT-аналізу.
5. Передбачення.
6. Постановка маркетингових задач і оцінка очікуваних результатів.
7. Розробка стратегій маркетингу і планів дій.
8. Визначення програм.
9. Складання бюджету.
10. Письмове викладення плану.
11. Комунікації відносно плану.
12. Система контролю
13. Перегляд плану і внесення корективів.

Алгоритм *Г. Асселя* передбачає:

1. *Ситуаційний аналіз* (попередня оцінка ринку для товару). При цьому визначаються: ринок (які товари ймовірно будуть конкурувати з торговельною маркою компанії), ключові характеристики ринку (наприклад, гострота конкуренції, необхідні інвестиції, розподіл товару, стабільність попиту), обсяг ринку для виявлення його потенціалу.

2. *Оцінка можливостей маркетингу*: аналіз можливостей / загроз, аналіз сильних і слабких сторін. Здійснюється оцінка маркетингових можливостей товару на основі визначення потреб споживачів, сильних і слабких сторін у конкурентній боротьбі інших чинників. Аналіз можливостей / загроз передбачає наявність інформації про конкурентів, споживачів та інші аспекти зовнішнього середовища для виявлення можливостей задоволення потреб споживачів і потенційних загроз для товару (це зовнішні по відношенню до компанії чинники, які, як правило, знаходяться поза межами її контролю і впливу). Через оцінку сильних і слабких сторін компанії визначають, чи спроможна вона скористатися можливостями, виявленими керівництвом.

3. *Визначення цілей по товару*. З врахуванням можливостей маркетингу формулюються цілі у вигляді завдань по продажах і прибутку.

4. *Формулювання стратегій маркетингу*: визначення цільового ринку, позиціонування товару. Формулюються стратегії маркетингу, що мають забезпечити досягнення запланованих цілей. Двома основними елементами є *визначення цільового ринку* (сегменту чи сегментів ринку, на які підприємство орієнтує маркетингову діяльність) і *позиціонування товару* (надання цільовому ринку інформації щодо достоїнств та властивостей товару).

5. *Розробка комплексу маркетингу*. Комплекс маркетингу включає рекламу, ціноутворення і розподіл, які разом забезпечують позиціонування товару. На цьому ж етапі розробляється кошторис для врахування різних елементів маркетингового комплексу. На основі кошторису розраховується прибуток від продажу товарів.

6. *Розробка прогнозу продажів*. Прогноз продажів розробляється на основі наміченої до здійснення стратегії маркетингу.

7. *Оцінка прибутку*. Ґрунтуючись на прогнозах доходів від продажів і витрат на маркетинг, а також інших витрат, оцінюють обсяг можливого прибутку.

8. *Оцінка і контроль маркетингової діяльності*. Це - заключний етап, на якому відслідковуються результати, отримані по товару і вносяться корективи в стратегії позиціонування і комплекс маркетингу з тим, щоб досягнути намічених цілей.

Маркетингове планування має *циклічний характер*, тобто повторюється з року в рік. Практика маркетингового планування свідчить, що більшість підприємств щорічно оновлюють свої маркетингові плани, в особливості з врахуванням поступлення свіжої маркетингової інформації.

Цикл маркетингового планування наведено на рис. 4.1.



Рис. 4.1. Цикл маркетингового планування

Існує ще один вид маркетингового планування - планування за результатами, яке отримало широке розповсюдження у Фінляндії та інших країнах світу. Головним у змісті планування по результатах є наголос у процесі планування саме на результат. При цьому можливості організації використовуються таким чином, щоб плани маркетингу охоплювали стратегічний рівень і доходили до індивідуальних планів кожного працівника.

Характерні *особливості маркетингового планування по результатах*:

- це постійний процес, що стимулює активність персоналу, процес, у якому методи і засоби планування розглядаються як допоміжні;
- цей вид планування сприяє цілеспрямованому розвитку творчої діяльності організації на всіх її рівнях;
- це постійний самовплив керівника і його підлеглих, причому підлеглі приймають участь у розробці завдань і прийнятті рішень і таким чином самі зацікавлені в їх здійсненні;
- якщо організація прагне до результативної діяльності. вона старається довести затрати засобів і часу на планування до оптимального рівня, іншими словами співвідносити наявні можливості із очікуваними результатами;
- за такого виду планування організації не страшні переміни, головне для неї - участь самого персоналу в плануванні, знання персоналом результатів планування і достатня загальна інформованість;
- таке планування визнає сумніви і тому на цей випадок готує альтернативні плани;
- організація, що використовує такий вид планування спроможна швидко реагувати на зміни в ситуації та інші несподіваності і відповідати на них гнучкістю роботи кожного з працівників і організації в цілому;

- цей вид планування включає діяльність щодо вивчення розвитку організації на всіх її рівнях;
- за такого виду планування використовується інформація, яка отримується а результаті спостережень, аналізуються причини успіхів і невдач, не обмежуючись пошуком винних працівників.

Доцільно визначити *основні переваги маркетингового планування за результатами.*

1. *В області маркетингового планування:*
 - зменшення жорсткості і схематичності маркетингових планів, посилення їх конкретності і наближення до практики;
 - одночасний розгляд декількох стратегічних варіантів маркетингових планів, а також прогнозування різних діючих чинників ситуації;
 - посилення уваги до ключових результатів і цілей, які сприяють маркетинговій діяльності.
 - перехід від мислення категоріями витрат виробництва до мислення, яке відштовхується від результату;
 - доведення запланованих маркетингових завдань і цілей до кожного працівника на всіх організаційних рівнях, а також доведення маркетингового планування до рівня витрат робочого часу, створення умов, які стимулюють прагнення до управління собою.
2. *В області здійснення маркетингових планів:*
 - посилення уваги до питань управління людьми і контролю за зовнішнім маркетинговим оточенням організації;
 - ефективне використання наявних повноважень, а також відмова від мислення типу "це мене не стосується" у конкретних ситуаціях маркетингового управління;
 - врахування морального, фізичного і соціального стану керівника і турбота про нього як про чинник ефективності організації.
3. *В області контролю:*
 - перетворення контролю із формальної констатації зробленого в маркетинговій діяльності у багатосторонній процес обговорення досягнутих результатів, який призводить до практичних заходів щодо прийняття рішень на ґрунті отриманих оцінок;
 - удосконалення системи преміювання, прив'язка її до конкретних результатів маркетингової діяльності;
 - підвищення вимог і рівня цілей;
 - підвищення ефективності маркетингового управління.

1.3. Класифікація і структура маркетингових планів.

Маркетинговий плани класифікують за наступними ознаками:

1. *Залежно від тривалості*, тобто періоду, на який розробляється план, маркетингові плани поділяють на:
 - *довгострокові* (перспективні) - на 5-15 років (зазвичай 5-7 років);
 - *середньострокові* - на 2-5 років (зазвичай 3 роки);

- *короткострокові* - річні і менші

Довгострокові та середньострокові плани часто називають "стратегічними", тому що в них містяться розраховані на тривалий період часу стратегії маркетингу. Довгострокове планування спрямоване на оцінку загальних економічних та ділових тенденцій на багато років наперед, а також спрямоване на забезпечення реалізації стратегії підприємства, яка відповідає його перспективним завданням. Це має особливе значення для галузей, де є значним термін освоєння нової продукції (оборонна промисловість, космонавтика, суднобудування, фармацевтика).

Середньострокове планування більш практичне, більш прив'язане до життя, оскільки стосується недалекого майбутнього, тобто має відображати більш реальну дійсність.

Короткострокове планування, яке охоплює період до одного року, передбачає розробку оперативних корпоративних планів маркетингу, як правило, у вигляді відповідних розділів бізнес-планів підприємства в цілому. У короткостроковому плані розглядається найближче майбутнє і подробиці того, що підприємство збирається робити протягом року. Такі плани є найбільш детальними.

2. *Залежно від масштабів:*

- *продуктові* (стосовно одного продукту);
- *асортиментні* (на асортиментну групу товарів);
- *як розділ загального бізнес-плану* (на всю номенклатуру продукції підприємства).

3. *Залежно від спрямування процесу розроблення:*

- *"знизу-вгору"* - спочатку розробляються плани підрозділів, які потім об'єднуються в загальний план підприємства. Це найбільш прогресивний спосіб, але для його застосування потрібне делегування планових функцій відповідним підрозділам підприємства.

- *"згори-вниз"* - полягає в розробці загального маркетингового плану підприємства, який потім деталізується вже під час доведення його до окремих підрозділів підприємства.

- *"цілі вниз - плани вгору"* (кругове або зустрічне) - об'єднує попередні методи. При цьому спочатку планування здійснюється "згори донизу", в результаті чого отримують загальні намітки маркетингового плану і доводять їх до окремих підрозділів. Потім - методом "знизу догори" шукають найраціональніші маркетингові рішення.

4. *Залежно від предмету планування:*

- *цільові* - планування загальних, стратегічних та тактичних цілей маркетингової діяльності;
- *предметні* - планування персоналу, досліджень тощо.

5. *Залежно від об'єкту планування:*

- *корпоративні* (в цілому на підприємство);
- *дивізійні* - на підрозділ підприємства;
- *бізнесові* - за напрямком діяльності підприємства.

6. В залежності від структури і повноти маркетингові плани поділяються на:

- повні
- базисні - присвячений окремим ринкам і окремим товарам
- план змін у часі - оцінює поточні ринкові позиції, використовується для різних товарів для того, щоб вирішити, які з них мають найбільш привабливі перспективи.

- план для нового товару.

План маркетингу має розроблятися для кожної організації і охоплювати плани для окремих продуктових ліній, окремих продуктів і окремих ринків. Він також може бути зорієнтований на окремі групи споживачів.

Структура маркетингового плану може включати наступні розділи:

- продуктивний план (що, скільки і коли буде випускатися);
- наукові і технологічні дослідження і розробка нових товарів;
- план збуту - підвищення ефективності збуту (чисельність, оснащеність новою сучасною технікою, навчання співробітників збутових служб, стимулювання їх роботи, вибір територіальної структури збутових підрозділів);
- план рекламної роботи і стимулювання продажів;
- план функціонування каналів розподілу (тип і число каналів, система управління цими каналами);
- план цін, включаючи зміни цін у майбутньому;
- план маркетингових досліджень;
- план функціонування фізичної системи розподілу (зберігання і доставка товарів споживачам);
- план організації маркетингу (удосконалення роботи відділу маркетингу, його інформаційної системи, зв'язок з іншими підрозділами організації).

З точки зору формальної структури плани маркетингу зазвичай складаються з наступних розділів:

1. Анотація для керівництва.
2. Поточна маркетингова ситуація.
3. Небезпеки і можливості.
4. Цілі маркетингу.
5. Стратегії маркетингу.
6. Програма дій.
7. Бюджет маркетингу
8. Контроль.

Анотація для керівництва. Це початковий розділ маркетингового плану, у якому представлено короткий зміст головних цілей і рекомендацій, включених до плану. Цей розділ дозволяє керівництву швидко зрозуміти основну спрямованість плану. Після цього розділу зазвичай слідує зміст плану.

Поточна маркетингова ситуація. У цьому розділі описується цільовий ринок і місце організації в ньому. До цього розділу входять описання ринку (до рівня основних ринкових сегментів), огляд продуктів (обсяг продажів,

ціни, рівень прибутковості), конкуренція (по головних конкурентах міститься інформація щодо їх стратегій в області продуктів, ринкової частки, цін, розподілу і просування), розподілу (тенденції змін у збуті і розвиток основних каналів розподілу).

Небезпеки і можливості. Розділ плану, в якому вказуються основні загрози і можливості, з якими продукт може зіткнутися на ринку. Оцінюється потенційна шкода кожної загрози, тобто ускладнення, яке за відсутності цілеспрямованих маркетингових дій може призвести до підриву живучості продукту. Кожна можливість, тобто привабливий напрямок маркетингових зусиль, на якому організація може отримати переваги над конкурентами, має бути оціненою з точки зору перспективності і спроможності успішно її використати.

Маркетингові цілі. У цьому розділі характеризується ціль спрямованість плану і попередньо формулюються бажані результати діяльності на конкретних ринках.

Маркетингові стратегії. Це - головні напрямки маркетингові діяльності, відповідно до яких організація бажає досягнути маркетингових цілей. Маркетингова стратегія включає конкретні стратегії діяльності на цільових ринках, діючий комплекс маркетингу і витрати на маркетингову діяльність. У свою чергу, в конкурентних стратегіях, розроблених для кожного ринкового сегменту, мають бути розглянуті нові товари, а також ті, що випускаються, ціни, просування товарів, доведення товарів до споживачів, вказується, як стратегія буде реагувати на загрози і можливості ринку.

Програма дій. Це - оперативно-календарний план, у якому показується, що має бути зроблено, хто і коли виконує прийняті завдання, скільки це буде коштувати, які рішення і дії мають бути; скоординованими з метою виконання плану маркетингу. Іншими словами, цей розділ є нічим іншим як сукупністю заходів, які мають здійснити маркетингові та інші підрозділи організації для того, щоб за допомогою обраних стратегій можна було досягти цілей маркетингового плану.

Бюджет маркетингу. Цей розділ відображає проектні величини доходів, витрат і прибутку. Величина доходу обґрунтовується з точки зору прогнозних значень обсягу продажів і цін. Затрати визначаються як сума витрат виробництва, товаропросування і маркетингу, які в цьому розділі описуються детально.

Контроль. Розділ характеризує процедури і методи контролю, які слід здійснити для оцінки рівня успішності виконання плану. Для цього встановлюються індикатори, відповідно до яких вимірюється прогрес в реалізації плану маркетингу. Змінення рівня виконання плану маркетингу може здійснюватися як у річному розрізі, так і в кварталному чи місячному.

1.4. Засади оцінки якості маркетингового плану.

Під *якістю маркетингового планування* слід розуміти сукупність властивостей або характеристик, які визначають ступінь придатності процесу планування виконувати свою основну функцію - розробляти такий

маркетинговий план, який забезпечує реалізацію (у разі його повного виконання) намічених планом цілей.

До критеріїв, за допомогою яких можна робити оцінку якості маркетингового плану відносять:

- *відповідність* інтересів компанії інтересам ринку - оцінюється через відповідність цілей маркетингового плану потребам ринку;
- *результативність* маркетингового плану - відповідність запланованих значень показників маркетингового плану стратегічним цілям розвитку компанії по товарах, споживачах і ринках;
- *забезпеченість* маркетингового плану фінансовими ресурсами і персоналом (щодо кваліфікації і чисельності);
- *відповідність* запланованого стану маркетингу-мікс наявному стану зовнішнього маркетингового середовища компанії;
- *напруженість* плану - відношення запланованих показників компанії до відповідних показників маркетингової діяльності подібних (однотипних) підприємств або конкурентів;
- *ступінь* відображення у маркетинговому плані результатів маркетингової діяльності в плановому періоді.

За такого підходу якісним буде такий маркетинговий план, який забезпечує достатній рівень ефективного використання усього наявного ресурсного потенціалу компанії.

Умовами ефективної організації маркетингового планування є усунення причин, які можуть призвести до розробки неефективних планів, а саме:

- недостатня увага менеджерів і маркетингологів до розроблення планів (часто заважають поточні проблеми);
- неврахування обставини, що маркетингове планування є не тільки певний алгоритм дій, але й сукупність цінностей, вироблених практикою маркетингового планування, а також передбачень, які всі разом є складовою процесу маркетингового планування в цілому;
- домінування маркетингових досліджень над плануванням (занадто багато часу приділяється аналізу ситуації, в результаті чого на розробку якісних маркетингових планів не вистачає часу),
- відсутність конкретних, реальних цілей маркетингової діяльності;
- недооцінка впливу зовнішніх чинників маркетингового середовища негативного характеру;
- невдале визначення підходів до прийняття рішень щодо маркетингових стратегій;
- низька кваліфікація виконавців, які займаються маркетинговим плануванням;
- наявність неправильних підходів (ігнорування непрестижних сегментів ринку, схильність до високих цін, зневага до новинок, базування розрахунків на припущеннях, а не на фактах тощо);
- відсутність достатньої і правдивої маркетингової інформації;
- безвідповідальність виконавців.

З метою ефективної організації маркетингового планування; доцільно відповісти на певний комплекс запитань, які водночас можна вважати *вимогами до ефективної організації розробки маркетингових планів*:

- спочатку необхідно визначити: це буде окремий маркетинговий план, чи він буде складовою загального бізнес-плану? Яким буде тип маркетингового плану; стратегічний або тактичний (оперативний)?
- що планується, тобто що є об'єктом маркетингового планування?
- чи є достатнім обсяг і якісний рівень наявної маркетингової інформації?
- хто здійснює планування (конкретні працівники підприємства чи зовнішні консультанти)? Чи є достатнім фаховий рівень виконавців? Чи є потреба в додаткових працівниках?
- на який відрізок часу планується маркетингова діяльність? Який реальний строк виконання робіт по розробці плану маркетингу?
- за допомогою чого буде здійснюватися планування (фінансові кошти, засоби зв'язку, комп'ютери, банки даних, аналітичні методи, методики планування, моделі прогнозування тощо)?
- яким чином буде здійснюватися координація діяльності між підрозділами, задіяними в розробці маркетингового плану?
- яким чином буде контролюватися процес розробки плану маркетингу? Хто конкретно здійснюватиме контроль, його керівний рівень (посада), чи достатньо в нього для нього повноважень?
- яка послідовність дій у процесі планування? Коли буде узгоджуватися план, тобто порядок узгодження (після його розроблення чи водночас з розробленням його окремих частин)?
- якою буде технологія планування (послідовна, паралельна чи послідовно-паралельна, жорстка чи гнучка, "знизу догори" чи "згори донизу", кругова)?;
- якими будуть заходи щодо стимулювання якості розробки маркетингового плану?

Всі перелічені аспекти мають бути вирішені (розглянуті) до того, як почнеться саме маркетингове планування. Це дозволить підвищити ефективність розробки і реалізації маркетингового плану.

Контрольні питання

1. Визначення планування маркетингу?
2. Місце планування маркетингу в загальній системі планування діяльності підприємства?
3. Підходи до формування маркетингової стратегії?
4. Модель стратегічного планування маркетингу?
5. Основні напрями і характеристики стратегічного аналізу стану фірми та середовища маркетингу?

6. Сутність стратегій підприємства, спрямованих на підвищення ефективності його діяльності?
7. Процес планування програм маркетингу?
8. Зміст та основні завдання поточного планування маркетингу?
9. План маркетингу як складова бізнес-плану фірми?
10. Роль планування у процесі формування найважливіших підсистем маркетингу-взаємодій?
11. Поясніть логіку вибору методів і економічних показників у процесі формування планів маркетингу?
12. Засади оцінки якості маркетингового плану?
13. Місце планування маркетингу в загальній системі планування діяльності підприємства?
14. Підходи до формування маркетингової стратегії?
15. Модель стратегічного планування маркетингу?
16. Основні напрями і характеристики стратегічного аналізу стану фірми та середовища маркетингу?
17. Сутність стратегій підприємства, спрямованих на підвищення ефективності його діяльності?
18. Процес планування програм маркетингу?
19. Зміст та основні завдання поточного планування маркетингу?
20. Роль планування у процесі формування найважливіших підсистем маркетингу-взаємодій?

Тестові завдання з перевірки знань

1. Планування в маркетинговій діяльності складається із:

- А) стратегічного планування і контролю;
- Б) стратегічного і тактичного планування;
- В) тактичного планування і контролю;
- Г) організації маркетингу та контролю.

2. Чим власне мотивовано планування маркетингової діяльності на фірмі?

- А) «Модою» на цю роботу в капіталістичних економіках;
- Б) «пережитком» діяльності підприємств, яким довелося функціонувати за планової економіки;
- В) необхідністю керівництву фірм інструментами маркетингу вирішувати безліч основних і другорядних, поточних і перспективних проблем;
- Г) елементарною функцією будь-якої фірми.

3. Різниця між стратегічним і тактичним плануванням полягає:

- А) у термінах передбачування;
- Б) масштабах об'єкта передбачування, його важливості для фірми;
- В) першому і другому, тобто в термінах і масштабах;
- Г) ні в першому, ні в другому, а в чомусь іншому.

4. Метою маркетингового стратегічного планування може бути:

- А) ефективне розміщення ресурсів фірми для досягнення успіху на цільовому ринку;
- Б) мобілізація кадрового, технічного, фінансового потенціалу для максимізації доходів;
- В) оптимальне розміщення в часовому і територіальному вимірах усіх видів робіт, спрямованих на досягнення запланованих темпів приросту прибутків;
- Г) забезпечення прийняття безпомилкових маркетингових рішень у процесі освоєння цільового ринку.

5. Якщо мета маркетингового стратегічного планування є ефективне розміщення ресурсів для досягнення успіху на цільовому ринку, то про який термін за тривалістю йдеться?

- А) Хоча б короткотривалий;
- Б) тільки на довготривалий період;
- В) чи на коротко-, чи на довготривалий період, це залежить від стратегії, яка прийнята на фірмі;
- Г) це окрема відповідь, яка лежить не в площині стратегічного планування.

6. Відмітні ознаки стратегічного планування:

- А) створення умов для ефективного функціонування фірми на тривалий період (15-20 років);
- Б) глобальний підхід до розв'язання маркетингових проблем без зайвої деталізації та структуризації;
- В) відповіді п. 1, 2 є правильними;
- Г) відповіді п. 1, 2 є правильними, але перелік відмітних ознак неповний.

7. Стратегічне планування — це:

- А) прогнозування розвитку діяльності фірми;
- Б) перспективне бачення позицій фірми на ринку;
- В) управлінський процес підтримування рівноваги між цілями фірми, її можливостями і перспективами у сфері маркетингу;
- Г) відповіді п. 1, 2 доповнюють одна одну.

8. Назвіть послідовність здійснення процедури стратегічного планування (1 — програма фірми; 2 — мета та завдання фірми; 3 — план розвитку господарського портфеля; 4 — стратегія розвитку фірми):

- А) 1, 2, 3, 4;
- Б) 4, 3, 2, 1;
- В) 3, 1, 2, 4;
- Г) 2, 1, 3, 4.

9. Орієнтація на розв'язання яких завдань дасть змогу фірмі посісти провідні позиції на ринку і сформулювати свою програму дій?

- А) Нові технології, підвищення продуктивності праці, зменшення собівартості продукції;
- Б) ретельне дослідження того, хто є клієнтами фірми, що є для них цінним, якою є фірма і якою вона має бути;

- В) завдань диверсифікації своєї діяльності;
- Г) усі відповіді є правильними.

10. Визначення мети та завдання фірми в межах стратегічного планування необхідне для того, щоб:

- А) наочніше продемонструвати свої наміри цільовій аудиторії;
- Б) конкретизувати програму фірми, завдання кожному підрозділу та контролювати їх виконання;
- В) зареєструвати фірму в органах місцевої влади;
- Г) узяти кредит у банку і вступити в одну із громадських асоціацій.

11. Складання плану розвитку господарського портфеля в процесі стратегічного планування передбачає:

- А) прогнозування перспективних дій фірми, напрямів діяльності, виходячи з можливостей ринку;
- Б) детальний аналіз існуючих виробництв, товарів, торгових марок та вибір найвигідніших для фірми за даних конкретних умов;
- В) збирання заявок від потенційних клієнтів на виконання робіт, продаж товарів;
- Г) формування плану дій фірми на підставі комплексного маркетингового дослідження ринку.

12. Чи достатньо вичерпно характеризують поняття «місія фірми» визначення:

- А) що таке фірма, заради чого вона існує;
- Б) місця фірми на ринку;
- В) які потреби задовольняє фірма і в чому її цінність для споживачів;
- Г) відповіді п. 1-3 є правильними і доповнюють одна одну.

13. Місія фірми визначає:

- А) філософію, ідеологію та політику бізнесу;
- Б) коло клієнтів, масштаби діяльності та способи дій;
- В) мораль, цінності, пріоритети діяльності;
- Г) сферу, галузь та підгалузь діяльності.

14. Поняття «цілі системи маркетингу» і «цілі маркетингу на фірмі» є:

- А) абсолютно тотожними;
- Б) зовсім різними;
- В) цілі маркетингу на фірмі мають бути узгоджені із цілями системи маркетингу;
- Г) ці поняття стосуються двох різних суб'єктів і є непорівнянними.

15. Визначення стратегії розвитку фірм як завершального етапу стратегічного планування має на меті:

- А) оцінити перспективу виробництва чи торгівлі товарами;
- Б) виявити бажані для фірми сфери виробництва товарів;
- В) визначити бажані для фірми ринкові ніші;
- Г) вибрати реальні орієнтири щодо доходів чи прибутків.

16. Можливі напрями розвитку фірми в межах стратегічного планування:

- А) інтенсивний розвиток;
- Б) інтеграційний розвиток;

- В) диверсифікаційний розвиток;
- Г) усі ці напрями заслуговують на увагу.

17. Планування маркетингу, або тактичне планування — це:

- А) план дії фірми на кожний окремий рік протягом усього стратегічного періоду;
- Б) план виробництва кожного товару, план ринкової діяльності фірми;
- В) план дії кожного підрозділу фірми, спрямований на досягнення стратегічної мети фірми;
- Г) відповіді п. 1, 3 є правильними.

18. Який із розділів плану маркетингу є обов'язковим?

- А) зведення контрольних показників, виклад поточної маркетингової інформації, перелік небезпек і можливостей;
- Б) розрахунок імовірних доходів та прибутків фірми;
- В) перелік завдань і проблем стратегії маркетингу;
- Г) програма дій, бюджет, порядок контролю.

19. Які показники має другий розділ плану маркетингу «Аналіз поточної ситуації»?

- А) обсяг продажу товарів фірмою та найближча перспектива товару на ринку, необхідні маркетингові заходи для досягнення мети;
- Б) характеристика цільового ринку, основні сегменти та їхня місткість, фактори середовища, конкуренти, канали розповсюдження;
- В) рівень витрат на маркетинг: що треба робити; коли треба робити; хто це буде робити та інші подібні питання;
- Г) відповіді п. 1, 3 доповнюють одна одну.

20. Які вимоги має задовольняти план маркетингу?

- А) Він має бути стабільним з тим, щоб його можна було виконувати та оцінювати хід виконання;
- Б) він має бути гнучким, з тим, щоб постійно пристосовуватися до зовнішнього середовища фірми;
- В) він має відповідати і вимогам п. 1, і вимогам п. 2;
- Г) у переліку нема правильної відповіді.

21. Якими мали б бути стратегічні плани фірми маркетингової орієнтації?

- А) Пошук технологічних проривів, поліпшення рівня якості товарів, виявлення нововведень;
- Б) залучення і збереження лояльних груп споживачів через унікальне поєднання факторів маркетингу (товару, ціни, розповсюдження та просування);
- В) забезпечення захисту стратегій від негативного впливу конкурентів, учасників каналів збуту і споживачів;
- Г) функціонування в межах бюджету, особлива увага до прибуткової продукції, контроль кредиту.

Розділ 2. Організація маркетингового планування

2.1. Сутність та предмет маркетингового планування

По відношенню до маркетингової діяльності концепція стратегічного управління є системною сукупністю теоретичних і методологічних підходів, ідей, принципів або уявлень, які зумовлюють генеральну довгострокову мету функціонування підприємства і перспективні напрями його розвитку, основні механізми взаємодії суб'єкта і об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими підрозділами, між підприємством в цілому та оточуючим його середовищем.

Стратегічне управління по відношенню до маркетингової діяльності має в основному передбачати:

- визначення цілей, напрямків і механізмів їх реалізації,
- зміни в економічних відносинах всередині підприємства і останнього з зовнішнім середовищем,
- організаційні (інституціональні) зміни на підприємстві,
- зміни в чинному законодавстві, що регулюють відносини в економіці.

Відповідно до цього *стратегічне управління* по відношенню до маркетингової діяльності являє собою *комплексний процес розробки і здійснення стратегії розвитку підприємства та поліпшення його взаємодії з оточуючим середовищем.*

В Україні вже визріли основні передумови для переходу в маркетинговій діяльності на стратегічне планування, а саме:

- об'єктивна необхідність реагування на зміни в функціонуванні підприємств, діяльність яких поступово реформується в напрямку ринкових відносин;
- суттєвий розвиток теорії та практики стратегічного планування, які дозволяють перейти від методу "спроб і помилок" до суто наукових методів аналізу сучасного стану підприємств і передбачення майбутнього в їх розвитку;
- наявність доступної статистичної і аналітичної інформації, яка створює підґрунтя до проведення наукового аналізу і прогнозування, стану підприємств;
- наявність сучасних інформаційних технологій і, насамперед глобальної мережі Інтернет, які дозволяють брати будь-яку інформацію з будь-яких джерел і країн.

Предметом стратегічного планування маркетингу є вирішення проблем щодо того, які продукти чи стратегічні простори і в який спосіб мають бути освоєні.

Відмінні ознаки стратегічного планування маркетингу:

- метою планування є забезпечення передумов ефективної діяльності підприємства на тривалий період (щонайменше на 5-10 років);
- носіями ідей стратегічного планування є вищі рівні управління підприємством;
- стратегічним планам притаманний загальний підхід до вирішення

маркетингових проблем, відсутність деталізації та структуризації;

- сфера стратегічного планування - широкий спектр альтернатив, які впливають із можливих змін у навколишньому середовищі чи дії негативних чинників всередині підприємства.

Стратегічне планування у відношенні до маркетингової діяльності - це процес вироблення системної сукупності наукових підходів і рішень у вигляді господарської політики на довгостроковий період, з визначенням цілей, пріоритетів, якісних, кількісних і часових характеристик, конкретних виконавців та необхідних ресурсів.

Конкретними результатами і змістом стратегічного планування по відношенню до маркетингової діяльності мають бути:

1) концепція маркетингової діяльності на відповідний період, 2) маркетингова стратегія, 3) маркетингова програма.

В *концепції* маркетингової діяльності закладаються основи господарської політики відносно реалізації сукупності цілей розвитку підприємства, система інтересів і пріоритетів підприємства. В той же час *маркетингова стратегія* має конкретизувати і визначати стратегію щодо реалізації основних положень концепції маркетингової діяльності як основи господарської політики у відношенні до розвитку підприємства. І, нарешті, *маркетингова програма* має містити практичні заходи з поліпшення маркетингової діяльності з формуванням відповідних правових, економічних і організаційних засад.

Слід також визначити *основні переваги стратегічного планування маркетингової діяльності*, до яких можна віднести наступні.

По-перше, цей вид планування надає можливість пов'язувати поточні рішення щодо поліпшення маркетингової діяльності з майбутніми результатами, а стратегічне осмислення пріоритетів і заходів з їх реалізації з прогнозуванням їх наслідків.

По-друге, використання стратегічного планування орієнтує на пошук альтернативних варіантів досягнення визначених цілей в межах наявних ресурсів та політичних, економічних і організаційних обмежень.

По-третьє, дозволяє визначати можливості подальшого розвитку підприємства та загрози його функціонуванню, сильних і слабких сторін підприємства, враховувати їх при встановленні цілей та визначенні пріоритетів, формулюванні концепції та стратегії, а також розробці маркетингової програми.

По-четверте, робить можливим розподіляти відповідальність між різними рівнями управління підприємства, а також по різних його підрозділах, між поточною та перспективною діяльністю

По-п'яте, ще однією з переваг стратегічного планування маркетингової діяльності є отримання синергічного ефекту, який виникає завдяки системному поєднанню чинників впливу (посилення позитивних та послаблення негативних), принципів, організаційних форм, методів, наукових підходів, економічних та правових механізмів, що мають забезпечувати реалізацію намічених цілей.

2.2. Завдання та принципи планування маркетингу

Завдання стратегічного планування маркетингу:

- координація різних напрямів діяльності підприємства;
- вибір або розроблення маркетингових стратегій; оцінка сильних і слабких сторін діяльності підприємства;
- визначення альтернативних варіантів реалізації маркетингових стратегій;
- розподіл ресурсів між підрозділами підприємства для виконання стратегічних маркетингових планів;
- розробка маркетингових програм;
- моніторинг виконання плану.

Стратегічне планування, як і будь-який вид людської діяльності, має відповідати певним принципам, до яких відносяться:

- *системність і комплексність* - система стратегічного планування має охоплювати не тільки всі структурні елементи підприємства, але й пов'язане з цим підприємством зовнішнє середовище, всі аспекти функціонування підприємства, як всередині, так і зовні; сукупність рішень, яку прийнято в результаті стратегічного планування, теж повинна носити системний характер;
- *цілеустановлення та цілереалізація* - системна сукупність рішень, форм і методів їх реалізації має бути спрямована на встановлення та досягнення визначених цілей і пріоритетів розвитку маркетингової діяльності. Наявність та реалізація цього принципу в системі стратегічного планування є суттєвим підґрунтям забезпечення її дієвості, а звідси й реальності намічених заходів;
- *наукова та методологічна обґрунтованість* - використання останніх наукових досягнень, вітчизняного й зарубіжного досвіду в процесі стратегічного планування маркетингової діяльності та додержання його методології;
- *збалансованість, ефективність та соціальна спрямованість* - відповідність рішень, спрямованих на зміни всередині підприємств, та рішень, що мають вносити зміни в зовнішнє середовище, поміж собою; забезпечення безумовного виконання запланованих рішень з перевищенням результатів їх реалізації над витратами, спрямованими на їх здійснення; розв'язання не лише проблем економіки підприємства, але й вирішення соціальних проблем, насамперед, підвищення рівня оплати праці персоналу;
- *безперервність, довгостроковість, спадковість та послідовність* - стратегічне планування має носити безперервний довгостроковий характер, забезпечувати послідовний перехід від однієї концепції, стратегії, програми до наступної з попереднім використанням найбільш суттєвих наукових і методологічних підходів;
- *альтернативність та багатоваріантність* - наявність в процесі стратегічного планування декількох варіантів альтернативних рішень, що надає можливість вибору з них найбільш ефективних які включаються до складу маркетингової програми;
- *реалістичність і досяжність* - визначена системна сукупність рішень має бути реальною, спроможною досягти певних цілей і реалізувати конкретні

заходи щодо поліпшення маркетингової діяльності;

- *динамічність та гнучкість* - система стратегічного планування в ході свого функціонування має бути гнучкою, враховувати непередбачені зміни в функціонуванні або розвитку підприємства, а також часові характеристики та характер змін;
- *наявність зворотного зв'язку* - без системи зворотного зв'язку неможливо забезпечити своєчасне втручання суб'єкта управління у разі появи непередбачених змін; наявність такого зв'язку надає можливість запобігати небажаного розвитку подій на підприємстві та своєчасно забезпечувати реалізацію намічених цілей;
- *якісна та кількісна визначеність* - наявність сукупності якісних характеристик діяльності підприємства, запланованих на певний період дозволяє чіткіше забезпечити в майбутньому параметри маркетингової діяльності і в якісному відношенні.

2.3. Моделі маркетингового планування.

Існують два основних типи алгоритмів (моделей) процесу маркетингового стратегічного планування: 1) за принципом "згори вниз"; 2) як частини загального плану підприємства. Зрозуміло, що вони відрізняються один від одного.

На рис 1.1. наведено модель розроблення стратегічного маркетингового плану за принципом "згори вниз".

На рис. 2.2. - модель розроблення стратегічного плану маркетингу як частини загального плану підприємства.

1. Стратегічний аналіз	
1.1	збір інформації про ринкову ситуацію, її інтерпретація
1.2	аналіз ринкової ситуації та її оцінка (визначення позицій підприємства на ринку та її перспектив після реалізації плану)
2. Стратегічне планування	
2.1	визначення місії підприємства
2.2	визначення цілей і стратегії маркетингу підприємства
2.3	розроблення програми маркетингу)
3. Виконання стратегічного плану маркетингу	
3.1	реалізація стратегічного плану маркетингу
3.2	контроль та аналіз ефективності виконання плану

Рис. 2.1. Модель розроблення стратегічного плану маркетингу за принципом "згори вниз"

При цьому

етап 1 - це аналітична основа стратегічного маркетингу.

етап 2 - концепція стратегічного маркетингу,

етап 3 - результати стратегічного плану маркетингу.

1. Аналіз етапу підприємства
2. Визначення основних цілей та завдань розвитку підприємства, місії його діяльності
3. Вибір стратегії діяльності підприємства, у т.ч. планів маркетингу
4 Розроблення планів діяльності
5.Аналіз маркетингової діяльності
6. Постановка маркетингових цілей
7. Вибір (розробка) маркетингових стратегій
9. Розроблений та аналіз якості планів
10. Контроль та аналіз ефективності виконання планів

Рис. 2.2. Модель розроблення стратегічного плану маркетингу як частини загального стратегічного плану підприємства

Етапи 4 і 8 мають узгоджуватися між собою.

2.4. Методи розроблення і здійснення маркетингових програм

Вибрана або розроблена стратегія маркетингу - найважливіша передумова розробки маркетингової програми, тобто конкретних дій з реалізації маркетингової стратегії. Програма потрібна для конкретизації маркетингової стратегії, тому що без своєї конкретизації у вигляді продуманої, детальної програми стратегія не спрацює. Маркетингова програма має відображати стратегічні завдання підприємства і бути націленою на реалізацію потреб покупців.

В цілому маркетингова програма має:

1. відповідати задачам виробленої стратегії цільових сегментів ринку, для яких вона розроблялася,
2. відображати ситуацію на ринку і позицію підприємства, які були визначені в ході аналізу.
3. обслуговувати основні потреби покупців, підкреслювати всі наявні відмінні переваги і змінювати сприйняття покупців відносно товарів у позитивний для підприємства бік.

Для розробки маркетингової програми, по-перше, визначається рівень витрат, який дозволить досягти намічених маркетингових цілей. Зазвичай розмір маркетингового бюджету встановлюється як певний відсоток від планового обсягу продажів. Якщо підприємство розраховує збільшити свою частку ринку, слід передбачити збільшення фінансових ресурсів на маркетингові заходи. Після цього підприємство повинна розподілити загальний маркетинговий бюджет по складових маркетингу-мікс.

По-друге, програму складають по кожному з елементів комплексу маркетингу-мікс, які добирають для кожного продукту підприємства. Західній практиці відомі десятки засобів та інструментів маркетингу-мікс, які можуть закладатися в маркетингові програми.

Основні складові маркетингу-мікс, які використовуються в процесі розробки маркетингових програм наступні: продукт (номенклатура, якість, дизайн, торгова марка, упаковка, гарантії, обслуговування); розподіл (канали розподілу, охоплення ринків, асортимент, розміщення, управління запасами, транспортування); ціна (гуртові та роздрібні ціни, знижки, періодичність платежів, умови кредиту); просування (стимулювання збуту, реклама, служба збуту, зв'язки з громад кістю, прямий маркетинг).

Основні етапи розробки програми маркетингу показані на рис. 6.3



Рис. 2.3. Основні етапи розробки програми маркетингу

Виходячи з сукупності етапів розробки маркетингової програми, можна визначити її основні завдання. До них відносяться:

- детальний аналіз ринку: споживачі, покупці, конкуренти ресурси підприємства, можливості і загрози;
- визначення і випробування організаційної структури маркетингу, призначення відповідальних за реалізацію маркетингові заходів;
- формування або підбір складових маркетингу-мікс, визначенні їх дії в

часі;

- оптимізація дії маркетингового комплексу, оскільки існує велика кількість комбінацій його інструментів, а самі інструменти-можуть взаємодоповнювати один одного;
- формування бюджету маркетингу-мікс і його розподіл по маркетингових інструментах;
- реалізація, аналіз і контроль виконання маркетингової програми.

Контрольні питання

1. Сутність та основні поняття стратегічного планування.
2. Основна мета стратегічного планування.
3. Переваги стратегічного планування.
4. Завдання і функції маркетингового стратегічного планування.
5. Принципи маркетингового стратегічного планування.
6. Процес маркетингового стратегічного планування.
7. Характеристика планів маркетингу залежно від їх діяльності.
8. Характеристика моделі маркетингового стратегічного планування.
9. Основні аспекти стратегічного аналізу та їх характеристики. Основні принципи ефективного керування маркетингом комунікацій фірми.
10. Сутність індивідуалізованого підходу до планування й організації маркетингових комунікацій фірми
11. Організаційна підсистема, її місце у плануванні маркетингових контактів компанії.
12. Характеристика основних етапів планування маркетинг — взаємодій компанії.
13. Які методи аналізу застосовує фірма у процесі дослідження ринкової ситуації?
14. Які критерії вибору підходів до упорядкування маркетингових планів?
15. Поясніть логіку вибору методів і економічних показників у процесі формування планів маркетингу.
16. Цілі, завдання і функції маркетинг-контролінга в системі планування маркетингових комунікацій фірми.
17. Основні проблеми досягнення цілей маркетингового планування.
18. Охарактеризуйте основні стадії упорядкування плану маркетингу.

Тестові завдання з перевірки знань

1. Планування, яке спрямоване на забезпечення стійкої відповідності між цілями підприємства, її внутрішніми і ринковими можливостями, вважають:

- А) стратегічним;
- Б) оперативним;
- В) цільовим;
- Г) довгостроковим.

2. Стратегічне планування на відміну від довгострокового:

- А) забезпечує передбачення майбутнього;
- Б) майбутнє організації можна визначити шляхом екстраполяції сформованих тенденцій розвитку;
- В) пріоритетним є формування оптимістичних значень показників діяльності підприємства порівняно з досягнутим рівнем;
- Г) неможливість використання методів екстраполяції.

3. Стратегічне планування діяльності підприємства трактують як:

- А) сукупність дій та рішень щодо розроблення стратегії;
- Б) процес визначення цілей організації;
- В) розроблення стратегій, що спрямовані на досягнення певних цілей у відповідних функціональних сферах підприємства;
- Г) розроблення календарних планів-графіків виробництва.

4. Стратегічне планування виникло як відповідь на:

- А) необхідність зміни організаційних структур управління;
- Б) недоліки довгострокового планування;
- В) насичення ринку;
- Г) підвищення рівня конкуренції;
- Д) зростання кризових явищ в окремих галузях економіки.

5. При виборі стратегії слід дотримуватися принципу розумної достатності:

- А) стратегія повинна бути максимально ефективною;
- Б) стратегія повинна бути достатньо ефективною, гнучкою і адекватною змінам зовнішнього середовища організації;
- В) стратегія повинна бути достатньо ефективною і відносно простою (задовільно складною).

6. Вимоги при формуванні ефективної стратегії:

- А) врахування змін, які відбуваються в зовнішньому середовищі;
- Б) альтернативність або варіантність розроблення;
- В) відповідність специфіці діяльності підприємства;
- Г) врахування особливостей архітекtonіки підприємства;
- Д) застосування методу екстраполяції.

7. Яку методологію управління доцільно застосовувати при середньому рівні нестабільності середовища підприємства (оцінка 3,0 – 3,5 за шкалою

I. Ансоффа):

- А) управління шляхом рангування стратегічних завдань;
- Б) управління “за слабкими сигналами”;
- В) директивне планування;
- Г) регулярне стратегічне управління;
- Д) управління в умовах несподіванок.

8. Загальна стратегія – це:

- А) стратегія, яка гнучко й адекватно змінюється під впливом змін зовнішнього середовища підприємства;
- Б) стратегія, яка передбачає взаємодію всіх своїх підсистем для отримання загального кінцевого результату з урахуванням змін внутрішнього потенціалу підприємства;

В) стратегія, яка передбачає узгодження всіх своїх підсистем для досягнення загального кінцевого результату.

9. До основних завдань бізнес-стратегії підприємства належать:

- А) розроблення заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг;
- Б) досягнення цілей функціональних підрозділів;
- В) аналіз і формування цільового господарського портфеля підприємства;
- Г) встановлення інвестиційних пріоритетів та напрямів розподілу ресурсів;
- Д) розв'язання вузькопрофільних питань і проблем.

10. Перевагами стратегічного планування є:

- А) заохочення керівників мислити стратегічно;
- Б) чіткіша координація зусиль на досягнення сформульованої мети;
- В) можливість адаптуватися до раптових змін;
- Г) втілення стратегії в формальному стратегічному плані;
- Д) досягнення високих темпів зростання підприємства.

Розділ 3. ТАКТИЧНЕ ТА ОПЕРАТИВНЕ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГУ

3.1. Сутність та зміст маркетингового тактичного планування

Під тактичними (оперативними, операційними) планами маркетингу розуміють поточні, як правило, річні маркетингові плани. Оскільки стратегічні маркетингові плани мають довгостроковий характер, вони зазвичай щорічно переглядаються і уточнюються, і на їх ґрунті розробляються річні плани, які значно більш деталізовані, аніж стратегічні.

Таким чином, тактичне (оперативне) маркетингове планування виступає як процес конкретизації стратегічних планів маркетингу. В ході тактичного маркетингового планування розробляються на основі стратегічних планів більш детальні плани фінансування та інвестицій, збуту, закупівель, персоналу та результатів, які має отримати підприємство протягом наступного року.

Тактичний план маркетингу подібний географічній мапі: він показує, куди має рухатися компанія в наступному році і яким чином вона збирається туди дійти. Тактичний план маркетингу є водночас планом дій та письмовим документом. Він виявляє на деякий час ділові можливості компанії і намічає способи проникнення, захоплення та утримання позицій на певних ринках. Тактичний план маркетингу поєднує всі елементи маркетингу у погоджений план дій, де детально розписано, хто, що, коли, де і яким чином робить для досягнення цілей.

Основні завдання тактичного планування маркетингу наступні:

- визначення додаткових, особливих чи узагальнених цілей, які сприятимуть конкретизації вибраної маркетингової стратегії;
- визначення засобів, які мають забезпечити досягненні конкретно поставлених цілей;

- розробка бюджету, планування витрат для конкретним маркетингових програм (рекламування, вивчення ринку, створення нової продукції, розподілу, ціноутворення тощо);
- реалізація конкретних маркетингових програм;
- контроль за результатами маркетингової діяльності визначення її ефективності;
- коригування тактики маркетингу.

3.2. Структура тактичного плану маркетингу

Тактичний план маркетингу включає в річному розрізі до свого складу рішення питань в наступних сферах: 1) маркетингові дослідження, 2) продуктова політика, 3) цінова політика, 4) політика розподілу, 5) комунікаційна політика.

Структура тактичного плану маркетингу наступна:

1. Вступ.

Загальний огляд поточної ситуації, цілей і стратегії маркетингу, фінансовий прогноз.

2. Аналіз ситуації.

Оцінка найважливіших тенденцій минулого періоду (графічно, в динаміці).

Основні аспекти аналізу:

- оринки - обсяги продажу, витрати;
- огалузь - модель її розвитку, основні характеристики;
- опідприємство - динаміка і логіка його розвитку, організаційна структура, прибутковість, імідж, компетенція, сфера діяльності;
- отовар - історія виникнення, особливості й динаміка виробництва і продажу, частка ринку;
- оринок товару - сегменти, поведінка споживачів, напруженість конкуренції;
- орозподіл товарів - система розподілу, учасники каналів та їх поведінка;
- ополітика ціноутворення - цілі, стратегія і динаміка цін;
- ополітика просування - стратегія, види програм, результати;
- очинники навколишнього середовища - стан економіки і суспільства, політика, екологія, культура, традиції, науково-технічний прогрес;
- овизначення потенційних маркетингових проблем:
- овиявлення потенційних маркетингових переваг:
- овисновки.

3. Цілі маркетингу:

- остосовно запитів споживачів;
- остосовно продажу (обсяг продажу, частка ринку тощо).

4. Стратегія маркетингу:

- овибір цільових сегментів ринку;
- опозиціонування;
- орішення щодо асортименту і номенклатури;
- орішення стосовно ціни і знижок;

остратегія щодо конкретних ринків.

5. Програми маркетингу (з товару, цін, розподілу, комунікацій).

6. Контроль і коригування маркетингу (алгоритм, структура, оргструктура, інформація).

7. Бюджет маркетингу (загальна сума з розподілу за підрозділами).

8. Додаткові матеріали (тактика дій в разі непередбачених обставин, альтернативні стратегії, звіти та результати аналізу підрозділів маркетингу).

Як видно із структури, у тактичному плані маркетингу встановлюються ринкові цілі підприємства і пропонуються методи їх реалізації. Тобто в нього не входять всі цілі і методи компанії, які вона має здійснювати в ході своєї діяльності. У цій діяльності ще присутні виробничі, фінансові, науково-технологічні, соціальні і кадрові цілі і методи, завдяки яким ці цілі здійснюються. Однак жодну з цілей не можна розглядати ізольовано: всі реалізуються в системі, в сукупності.

Тому найчастіше тактичні плани маркетингу входять як важлива складова до бізнес-планів підприємств або повного корпоративного плану. В основі корпоративного плану лежить алгоритм прийняття замовлень і бюджет служби збуту як складова тактичного плану маркетингу. Жодну із складових корпоративного плану неможливо розробити і виконати без таких даних.

На ґрунті даних маркетингового плану визначається обсяг продажів для виробничого плану, який є основою для розробки плану закупівельної діяльності, розраховуються рівень запасів і показники їх оборотності, що в свою чергу впливає на рух грошової готівки і обсяг комерційного кредиту у фінансовому плані.

Без ціноутворення (у складі маркетингового плану) неможливою є розробка і реалізація фінансового плану, в той же час саме в маркетинговому плані визначається стратегія ціноутворення, Впровадження нових технологій у виробництво і випуск нової продукції багато у чому визначають виробничий план і фінансування запасів готової продукції. Для того, щоб ці запаси сприяли проникненню на нові ринки, вони також повинні забезпечуватися на консигнаційних засадах.

3.3. Структура бізнес плану підприємства

Бізнес-план підприємства - це головний документ, у якому обґрунтовується реальність запропонованої справи з урахуванням особливостей ринку, можливостей підприємства і кінцевих результатів, а також передумов і умов успішної реалізації. У бізнес-плані розробляється схема розвитку подій та визначаються джерела фінансування.

Структура бізнес-плану підприємства наступна:

1. Резюме. Містить стисле висвітлення змісту інших розділів бізнес-плану, у т.ч.:

- охарактеристика підприємства (історія, засновники, напрями діяльності);
- отовари і технології;
- оринкові можливості;

офінансовий стан;
опотреби у фінансуванні.

2. Сфера діяльності підприємства і характеристика її продукції:
охарактеристика галузі (сфери бізнесу) підприємства;
озагальна характеристика підприємства (історія, характер, масштаби діяльності, місце і роль на ринку);
оекономічний і фінансовий стан (величина капіталу, обсяг продажу, кількість зайнятих, рейтинг);
охарактеристика виробничої і матеріально-технічної бази;
озовнішньоекономічна діяльність;
охарактеристика продукції (показники), її унікальні властивості, конкурентоспроможність.

3. Дослідження ринку. Мета - виявити факти, які підтверджують те, що підприємство має певний ринок, а її продукція може бути проданою незважаючи на конкуренцію. Основні показники, що розраховуються: обсяг продажу підприємства; та частка ринку. Ключовий момент дослідження - ринковий сегмент, кількість потенційних покупців, мотиви купівлі, характеристика конкурентного середовища і конкурентоздатності підприємства.

4. Маркетингова програма. Характеризуються шляхи реалізації проектів продажу (що, де, коли, як, за скільки, яким чином)

5. План виробництва і операцій. Обґрунтовуються реальність виробництва якісної продукції в необхідних обсягах, можливість матеріально-технічного забезпечення, необхідна чисельність і кваліфікація робочої сили і персоналу, виробничі потужності, надається характеристика потрібних технологій і виробничих процесів, а також системі контролю якості.

6. Менеджмент: (характеристика провідних менеджерів, схема організаційної побудови підприємства, функції персоналу, система оплати праці персоналу).

7. Загальний розклад. Терміни і погодження кожної дії, строки досягнення цілей від реєстрації підприємства до появи платежів за продукцію.

8. Критичні ризики і можливі проблеми.

9. Фінансовий план. Передбачає:

овизначення фінансового потенціалу підприємства і потреб в інвестуванні;
овитрати початкового інвестування;

опроект руху готівки;

опроект джерел і напрямів використання фінансових ресурсів;

оплановий баланс;

офінансові співвідношення і коефіцієнти;

опрогноз прибутків і витрат.

10. Пропозиції підприємства. Визначається обсяг необхідних коштів, які треба виділити, користь від зростання капіталу, напрями використання капіталу, заходи щодо забезпечення безпеки підприємства.

Деякі пояснення до окремих розділів бізнес-плану:

розділ 1 - складають після того, як розроблені всі розділи бізнес-плану, але вміщують його на початку, оскільки часто в тих, хто затверджує план, немає ні часу, ні потреби знайомитися зі всіма розрахунками, схемами, таблицями, які розмішені в плані;

розділ 4 - деталізується генеральна маркетингова філософія і стратегія підприємства, її політика щодо продукції, цін, розподілу і просування, об'єднуються окремі елементи структури маркетингу;

розділ 5 - має на меті обґрунтування реальності виробництва продукції належної якості, в необхідних обсягах та в необхідний час, У цьому розділі доцільно передовсім розглянути місцезнаходження підприємства, його переваги та недоліки з точки зору відстані до постачальників і споживачів, доступності транспорту, наявності робочої сили, впливу чинників оточуючого економіко-правового середовища. Належить проаналізувати виробничі потужності, визначити потребу в матеріально-технічних ресурсах та комплектуючих виробках. Основна частина цього розділу - характеристика процесів виробництва та окремих його операцій. Необхідно скласти виробничий план, у якому дати натурально-вартісну оцінку процесів виробництва залежно від різних обсягів пролажу з вказівкою потрібних для цього матеріальних, трудових та торговельних компонентів. Доцільно також передбачити систему регулювання запасів, контроль якості продукції, оцінити можливі витрати на виробництво та реалізацію продукції.

розділ 7 - подається часовий розклад окремих заходів, що потрібні для їхнього взаємоузгодження (створення і вдосконалення продукції, маркетингові дослідження ринку, здійснення продажу продукції підприємства, інших виробничих операцій);

розділ 9 - цей розділ є найбільш трудомістким та найвідповідальнішим. Його основна мета - визначити фінансовий потенціал підприємства і потреби в інвестуванні. У практиці західного підприємництва в процесі розробки фінансового плану готується кілька варіантів. Перший з них - визначення витрат початкового інвестування, тобто того, скільки фінансових ресурсів потрібно для реалізації якогось проекту чи напрямку діяльності. Крім того, порівнюючи обсяги інвестицій із майбутнім прибутком, можна визначити ефективність заходів, що плануються.

На функціонуючих підприємствах для визначення початкових витрат на інвестиції треба враховувати наступне:

- вартість того, що треба придбати додатково (машини, обладнання, послуги тощо);
- вартість додаткових витрат (упаковка, транспортування, монтаж, технічне обслуговування, перепідготовка персоналу тощо);
- очікуваний дохід від продажу обладнання, яке буде замінено;
- податки, які треба буде сплачувати за продаж обладнання.

Крім того, у фінансовому плані розробляють прогноз прибутків (збитків), проекти руху грошей, джерел основних засобів і напрямків їх використання, плановий баланс, з також розраховують основні фінансові показники.

Для забезпечення якісного складання й використання бізнес-плану слід дотримуватися таких правил:

- бізнес-план повинен мати чітку структуру і логічний виклад матеріалу;
- розробка бізнес-плану має забезпечуватися необхідною інформацією;
- кожний розділ бізнес-плану треба виконувати у встановлені строки, призначаючи для цього відповідальних виконавців;
- бізнес-план має бути лаконічним;
- бізнес-план має бути грамотно оформленим, включати усі потрібні схеми, таблиці, діаграми тощо.

3.4. Алгоритм маркетингового тактичного планування

Річний план маркетингу в основному діє на рівні окремих підрозділів підприємства і функцій маркетингу. У зв'язку з цим характерними рисами маркетингового оперативного планування є наступні:

- носії процесу планування - менеджери середнього і нижчого рівня;
- мета планування - забезпечення відносної надійності, відносного структурування і деталізації тактичного плану;
- горизонт планування - 1 рік.
- інтенсивність планування - залежить від детальності тактичного плану;
- діапазон планування - характеризується обмеженим спектром альтернатив;
- основа для планування - стратегічний план і наявність для його деталізації внутрішніх умов;
- наявність планування розширки "вузьких місць".

Функціональні сфери діяльності підприємства, які мають охоплюватися тактичним (оперативним) плануванням:

- збут (ціни, оборот);
- виробництво (масштаби, витрати);
- закупівля (ціни, обсяги);
- персонал (кількість, робочий час, рівень оплати праці);
- фінанси (потреба в капіталі, система фінансування);
- бухгалтерський облік (покриття витрат, результати господарської діяльності).

Цикл тактичного (оперативного) планування починається з детального дослідження споживачів і закінчується через 48 тижнів (за 10 тижнів до початку планового року) затвердженням керівника організації.

Розроблення річного плану маркетингу здійснюється поетапно шляхом консультацій із спеціалістами підприємства, експертами, детально шліфується під час базового аналізу на різних рівнях управління.

Багатьма західними підприємствами у вигляді річного маркетингового плану використовується процедура прийняття рішень STRATMESH (від англ. strategy - стратегія, mesh - зчеплення (техн.). Відмінною рисою цієї процедури є ретельне "зчеплення" або пов'язування запропонованої маркетингової стратегії з ключовими чинниками ринкового середовища. Процедура починається з формулювання поточної стратегії підприємства та її тактичних програм. Далі з'ясовується чи притримується підприємство свого маркетингового плану і

чому, якщо ні, відбуваються відхилення від нього. Ця процедура має дві переваги:

1. персонал отримує оперативну інформацію щодо реалізації стратегії підприємства, яку слід адаптувати до нового стану ринку,
2. відступи від плану дозволяють виявити: а) розроблені програми, які були засновані на невірних пропозиціях щодо ринкової кон'юнктури, б) зміни у ринковому середовищі, які відбулися протягом планового періоду і потребують корегування стратегії, в) несанкціоновані стратегії і програми.

Зміст типового річного маркетингового плану є таким:

- I. Пояснювальна записка
- II. Аналіз ринкового середовища (аналіз споживачів, конкурентів, каналів розподілу, суспільних інтересів та компанії в цілому)
- III. Аналіз стратегії (стратегія позиціонування, програми товару, ціноутворення, розподілу, реклами, контролю)
- IV. Прогнози і бюджети.

В процесі річного маркетингового планування мова фактично йде про розробку планів дій для кожного підрозділу компанії, спрямованих на досягнення поставлених цілей за допомогою обраних (розроблених) стратегій. У таких планах дій мають бути відповіді на такі питання: хто, що, коли, де, за рахунок яких ресурсів і яким чином повинен робити, щоб здійснити завдання маркетингового плану і програм. Зазвичай розробляються письмові інструкції щодо складання планів дій, які супроводжуються формами і зразками по їх заповненню.

Інколи маркетингові плани розробляють і представляють керівництву у два етапи: на першому - як стратегічний план, на другому - як план реалізації сукупності запланованих стратегій, тобто у вигляді оперативного плану.

Контрольні питання

1. Сутність та основні принципи оперативного планування маркетингової діяльності.
2. Основні завдання тактичного та оперативного планування.
3. Визначення додаткових цілей, які сприятимуть реалізації стратегії маркетингу.
4. Визначення засобів, які допомагатимуть у досягненні тактичних та оперативних цілей.
5. Розробка бюджету та планування витрат конкретних маркетингових програм.
6. Реалізація конкретних маркетингових програм.
7. Коригування тактики маркетингової діяльності.
8. Сутність та зміст маркетингового тактичного планування.
9. Структура тактичного плану маркетингу
10. Структура бізнес плану підприємства
11. Алгоритм маркетингового тактичного планування
12. Визначення засобів, які допомагатимуть у досягненні тактичних та оперативних цілей.

13. Розробка бюджету та планування витрат конкретних маркетингових програм.
14. Реалізація конкретних маркетингових програм.
15. Коригування тактики маркетингової діяльності.
16. Сутність та зміст маркетингового тактичного планування.
17. Поняття «бізнес-планування» в маркетинговій діяльності.

Тестові завдання з перевірки знань

1. Основними розділами плану підприємства є:

- А) план виробництва продукції, план підвищення ефективності виробництва, план реалізації продукції;
- Б) план розвитку науки і техніки, план матеріально-технічного забезпечення;
- В) план капітального будівництва, план за охороною природи і раціонального використання природних ресурсів;
- Г) всі відповіді правильні.

2. У практиці господарювання відокремлюють такі системи оперативного планування:

- А) підстальну, комплектну, на замовлення;
- Б) підстальну, спільну, комбіновану;
- В) просту, складну, комбіновану;
- Г) всі відповіді не правильні.

3. Розрізняють оперативне планування:

- А) внутрішньоцехове й міжцехове;
- Б) стратегічне й поточні;
- В) перспективне й малострокове;
- Г) всі відповіді правильні.

4. Виходячи з методики розрахунку планових показників, виділяють такі методи планування:

- А) дослідно-статистичний, факторний та нормативний;
- Б) екстраполяцій та інтерполяцій;
- В) дослідностатистичний і факторний;
- Г) факторний і нормативний.

5. Норма і нормативи, як правило, розподіляються на такі категорії:

- А) нормативи сировини, матеріалів, палива;
- Б) основні норми й нормативи; ідеальні; поточні досягнення;
- В) номінальні й реальні;
- Г) техніко-економічні й обліково-аналітичні.

6. Техніко-економічні норми і нормативи розробляють за такими основними групами:

- А) норми витрат живої праці, норми використання знарядь праці, норми організації виробничого процесу;
- Б) норми матеріальних затрат і норми протяжності засвоєння проектних потужностей;

- В) нормативи організації виробничого процесу, норми матеріальних витрат і норми витрат живої праці;
- Г) усі попередні відповіді правильні.

7. Залежно від форми представлення планових показників, розрізняють методи планування:

- А) ручний, механізований, автоматизований;
- Б) табличний варіант, лінійно-графічний і сітьовий;
- В) одноваріантний і багатоваріантний;
- Г) балансовий та нормативний.

8. Що розуміють під поняттям диспетчеризації?:

- А) розробку планів та графіків виробництва продукції;
- Б) узгодження номенклатури деталей, вузлів та термінів їх переміщення між цехами;
- В) централізований контроль та безперервне поточне керівництво виробничими процесами в межах підприємства та його підрозділів;
- Г) організацію обміну інформацією між апаратом управління та керівниками структурних підрозділів.

9. Під затратами, що регулюються на рівні підрозділу, розуміють:

- А) витрати, величина яких встановлюється на рівні структурного підрозділу;
- Б) витрати, пов'язані з виробництвом товару, що регулюються керівником планово-економічного відділу;
- В) витрати, які підлягають контролю зі сторони адміністрації.

10. Залежно від способу відношення затрат на продукцію вони поділяються:

- А) прямі;
- Б) непрямі;
- В) постійні й змінні;
- Г) прямі й непрямі.

11. Яка мета бізнес-планування?

- А) викладення підприємницького задуму на папері;
- Б) пошук джерел інвестування підприємницького задуму;
- В) задоволення власних амбіцій;
- Г) матеріальна зацікавленість;
- Д) контроль за реалізацією підприємницького проекту.

12. Розробку бізнес-плану можуть здійснювати:

- А) сторонні фахівці з бізнес-планування;
- Б) спеціальні міжнародні організації;
- В) працівники вишестоячих організацій;
- Г) працівники банківських установ;
- Д) працівники підприємства.

13. Процес бізнес-планування включає:

- А) обґрунтування підприємницького задуму;
- Б) підготовчий етап;
- В) складання бізнес-плану;
- Г) інформування по бізнес-план органи влади;

Д) презентацію бізнес-плану, внесення змін.

14. Технологія бізнес-планування — це:

А) строго уніфікований і регламентований процес;

Б) творчий процес без певних умов;

В) творчий процес, який забезпечує певну інформацію.

15. Яке із тверджень є правильним?

А) концепція бізнесу — це визначення мети і завдань підприємницької структури, її переваг, слабких місць;

Б) концепція бізнесу — загальна уява про майбутній бізнес та підприємницьку мету;

В) концепція бізнесу — це план внесення змін в існуючий бізнес.

16. При описуванні товару (послуги) необхідно виділити такі його характеристики:

А) потреби, які задовільняє товар;

Б) особливості та відмінності від товару-конкурентів;

В) вигоди споживачів;

Г) наявність наочного зображення товару;

Д) усі відповіді правильні.

17. Критеріями оцінки конкурентів є:

А) частка продукції на ринку;

Б) облаштованість реалізаційних пунктів;

В) активна реклама продукції конкурентів;

Г) ціна і якість продукції;

Д) переваги продукції конкурентів.

18. Організаційно-виробничий план передбачає:

А) географічне розташування майбутніх підприємств;

Б) виробничі потужності та їхній розвиток;

В) постачання ресурсами;

Г) якість продукції, утилізація відходів;

Д) усі відповіді правильні.

Розділ 4. Теоретична сутність процесу планування стратегії

4.1. Мета та принципи стратегічного планування

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління. Більшість західних і східних фірм використовують стратегічне планування для того, щоб змінити себе, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались зовні та в середині підприємства. *Основні передумови які спонукають до переходу до стратегічного планування такі:*

- необхідність забезпечення адекватної реакції на зміни умов функціонування підприємств;
- потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку процесів децентралізації та диверсифікації (насамперед конгломератної);
- наявність яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки (у підприємств, що їх мають) або створення їх (в аутсайдерів); посилення конкуренції;
- інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;
- наявність висококваліфікованих менеджерів, здатних вирішувати складні питання, застосовуючи систему стратегічного управління;
- розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу “спроб і помилок” до наукових методів передбачення й підготовки майбутнього та до майбутнього;
- наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції;
- посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємствами нових ідей;
- необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам і стимулювання розвитку підприємства.

Крім того, існують макропроцеси, які стимулюють розвиток стратегічного планування. Понад 40 країн розвивають свою економіку за допомогою системи п'ятирічних планів. Наприклад, у Японії планувалося 10 п'ятирічок, у Франції п'ятирічні плани застосовуються з 1947 року. Наявність таких планів орієнтує підприємства на певні напрямки та спонукає їх планувати свою діяльність.

Стратегічне планування – це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на розробку стратегій, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу, організацію виконання цих стратегічних планів, проектів і програм.

У свою чергу, *розробка стратегічних планів як специфічний вид діяльності – це послідовний ітераційний процес, що складається з кількох взаємопов'язаних етапів:*

- 1) визначення місії організації;
- 2) установлення (коригування) цілей;
- 3) визначення стратегій (“стратегічного набору”) та заходів щодо їхньої реалізації;
- 4) передбачення послідовності дій у межах досить тривалого часу та закріплення її у планах, проектах і програмах різного типу, що є інструментами досягнення цілей та реалізації стратегій;
- 5) організація виконання планових завдань;
- 6) облік, контроль та аналіз їхнього виконання.

Останні два етапи є переходом до впровадження цілісної системи стратегічного управління, оскільки зумовлюють необхідність організаційно-аналітичної та контрольно-координаційної діяльності не лише в органах стратегічного планування, а й у ланках, де виконуються дії, визначені стратегічними планами та програмами.

Мета стратегічного планування – встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства у довгостроковій перспективі.

Реалізація мети стратегічного планування можлива, якщо воно відповідає таким **основним принципам**:

- *цілевстановлення та цілереалізація* – всі заходи та шляхи їхнього здійснення, передбачені в системі стратегічного планування, спрямовано на встановлення та досягнення цілей (стратегічних орієнтирів): система планування відповідальна за це. Відповідність цьому принципу свідчить про дієвість планів, які цінні тим, що дають змогу досягти результатів;

- *багатоваріантність, альтернативність та селективність* – реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи;

- *глобальність, системність, комплексність і збалансованість* – орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об’єкта та взаємозв’язок між ними; в межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації зовні та всередині підприємства;

- *наступність і послідовність* – стратегічні зміни мають впроваджуватися в певному порядку (про це йшлося під час розгляду “стратегічного набору”) з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ;

- *безперервність* – стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємства у початкову позицію;

- *наукова та методична обґрунтованість* – використання поширених науково-методичних підходів допомагає розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища;

- *реалістичність, досяжність* – врахування особливостей функціонування об’єкта, відносно якого розробляються стратегічні плани, та можливості досягнення певних параметрів;

- *гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію* – урахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами “життєвих циклів” (підприємства та пов’язаних з ним окремих підсистем); цьому сприяє наявність надійного зворотного зв’язку;

- *ефективність і соціальна орієнтованість* – забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням над витратами, потрібними для його здійснення; з іншого – розв’язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом’якшенні суспільних проблем;

- *кількісна та якісна визначеність* – планування має дати певні орієнтири, які відіграватимуть роль контрольних точок, але не можна процес планування звести лише до розрахунків показників, забуваючи про сутність процесів, які потрібно здійснити;

- *довгостроковість заходів* – орієнтація на розв’язання складних проблем, які існуватимуть у довгостроковій перспективі, неможливість усунення їх одномоментним заходом спонукає до обґрунтованих, послідовних, складних заходів.

Період (часові характеристики) стратегічного планування залежить від специфіки підприємства, його галузевої приналежності, рівня невизначеності та динамічності середовища. Так, на підприємствах різних галузей заміна технологічних процесів та оновлення продукції здійснюються через різні проміжки часу; їх, як правило, і враховують, визначаючи періоди, на які розробляються стратегічні плани:

- лісотехнічне господарство – 10-20 років;
- транспортне машинобудування та автомобілебудування – 10-20 років;
- хімічна та фармацевтична промисловість – до 10 років;
- електротехнічна промисловість – 5-10 років;
- легка промисловість – до 5 років;
- виробництво ЕОМ – 2-3 роки і т. д.

Збільшення “часового горизонту” не підвищує ефективність планів. Одним із факторів (особливо для малих підприємств) підвищення якості планів є збільшення частоти планування (за рахунок корекції), вдосконалення змісту, що впливає суттєвіше, ніж подовжений період.

Необхідність визначення періоду стратегічного планування, коригування або перегляду стратегій залежить від конкретних умов; вони визначають також ступінь деталізації стратегічних планів.

Головні переваги стратегічного планування:

зв’язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень (усупереч спонтанному прийняттю) з прогнозуванням їхніх наслідків;

- орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та наявних обмежень;

- визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні;

- свідомо підготовка майбутнього і до майбутнього;

- розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю.

Переваги стратегічного планування не реалізуються самі по собі. Як кожне явище, стратегічне планування має характеристики, які в разі їх невдалого використання можуть зашкодити розробці та впровадженню стратегічних планів.

“Пастки” стратегічного планування:

- підміна змісту стратегічної діяльності формою, забюрократизованість процедур розробки стратегій і планів;
- надвитрати часу для розробки стратегічних планів, що проявляється в запізненні реакцій на зміни в середовищі;
- розрив між стратегічною та поточною діяльністю, сподівання, що наявність стратегії вже забезпечує її здійснення;
- завищення очікувань, розробка нереалістичних планів, які не враховують специфіки об’єкта планування та можливостей (зокрема – швидкості) здійснення змін;
- сподівання на відшукування “панацеї” від негараздів і спрямування на неї всіх сил і ресурсів, а не застосування системного підходу для реалізації стратегічної діяльності.

Навіть якщо підприємство обійшло всі “пастки”, воно може не досягти очікуваних результатів, що пояснюється помилками в організації планової діяльності.

Головні недоліки практичного застосування системи стратегічного планування:

- відсутність необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень та розробки стратегічних планів; як наслідок, спостерігається низький рівень обґрунтованості планових документів;
- відсутність альтернативних планів;
- недостатнє використання науково-методичного арсеналу планування: сценаріїв і методів ситуаційного планування (застосування моделі типу “Що буде, якщо...”);
- слабо розвинена система поточного аналізу, контролю та коригування стратегічних планів;
- догматична гіперболізація значення цифрових показників;
- недосконала система стимулювання працівників, які беруть участь у розробці та виконанні стратегічних заходів;
- недостатній рівень організаційного, соціально-психологічного та фінансового забезпечення стратегічного планування.

Дослідження переваг і недоліків стратегічного планування є основою для подальшого його вдосконалення. Останніми роками цей процес було спрямовано на виявлення так званих “бар’єрів” стратегічного планування та формулювання найпоширеніших заходів щодо їх усунення.

Бар’єри стратегічного планування та способи їх подолання

Існує багато об’єктивних і суб’єктивних факторів, які не дають змоги широко застосовувати систему стратегічного планування, досягати високого

ступеня обґрунтованості планів та забезпечувати необхідний рівень їхнього виконання. Ці фактори можна згрупувати таким чином:

- нерозвиненість теоретичних і методологічних засад розробки взаємопов'язаної системи планів;
- неспроможність виробничо-управлінської системи сприймати вимоги зовнішнього та внутрішнього середовища та адекватно реагувати на них, застосовуючи систему стратегічного управління;
- низька кваліфікація керівників і персоналу планових служб, які не знають сучасних методів планування або не вміють їх застосовувати.

Крім того, існують деякі інші негативні фактори, які визначаються як “бар’єри” стратегічного планування, що не дають змоги застосовувати систему стратегічного планування у повному обсязі без запровадження необхідних заходів.

Характеристика бар’єрів стратегічного планування

Негативний досвід. У посткомуністичних країнах накопичено негативний досвід директивного планування, яке було проявом переважно командно-адміністративного, а не економічного методу керівництва. Кожен план, незалежно від його рівня, містив економічні показники, тобто за змістом мав “економічний характер”, але розробка, виконання та контроль за виконанням планів були директивно визначені та жорстко адміністративно оформлені. Відмова від застарілих прийомів і методів планування взагалі призвела до спростування планування на рівні підприємства. На загальнодержавному рівні в Україні триває розробка цільових комплексних програм галузевого, територіального та проблемного типу; протягом 1992-1995 років спостерігалися спроби розробки індикативних планів, однак через відсутність механізмів їхньої реалізації вони залишились на рівні оформлених документів. Збіг суб’єктивних та об’єктивних факторів призвів до того, що “старі” плани виявились не потрібними, а для складання нових персонал не має знань, умінь і навичок, не створено інформаційно-методичне забезпечення та механізми розробки й реалізації планів, не встановлено нові взаємовідносини. Із “старої” системи збереглися та застосовуються фрагменти оперативних планів для виробничих підрозділів і короткострокові плани для окремих управлінських рішень.

Нерозвиненість теорії та методів планування. Ситуацію, в якій опинилися українські підприємства, можна визначити як складну, кризову. Однак криза вітчизняних підприємств є специфічною за багатьма ознаками (наприклад, стагфляція та неплатежі, потенційно місткий ринок, низький рівень офіційних доходів і наявність особистих “непрацюючих” нагромаджень тощо), які теоретично не визначено та методично не обґрунтовано. Поведінка підприємств із застарілим організаційно-економічним механізмом потребує наукових досліджень і створення методів перетворення їх у ринково-орієнтовані фірми з якнайменшими втратами. Світовий досвід не дає відповідей на це запитання у повному обсязі, потребує адаптації досвіду процвітаючих підприємств до українських умов.

Складність, невизначеність середовища. Нестабільність та невизначеність процесів, що відбуваються в економіці України, – предмет дискусії фахівців на всіх рівнях. Ситуація сприймається, як загрозна. Але завжди кожне підприємство функціонує у більш або менш складному оточенні. Раптові або швидкі зміни, технологічні, організаційні та інші інновації, підвищення конкуренції, а також вплив багатьох інших чинників створюють враження про неможливість оцінки майбутніх шансів і загроз, а відтак майже унеможливають планування. Дійсно, спланувати діяльність підприємства в складному та динамічному оточенні дуже важко, однак це можливо.

Небажання встановлювати, цілі та оприлюднювати стратегії. Відправна точка планування – мета, яка визначає орієнтир, до якого спрямована діяльність підприємства. Без меж немає усвідомленого розвитку. Але не кожне підприємство користується у своїй діяльності обґрунтованими цілями.

Зазначена ситуація небажання або невміння встановлювати цілі може скластися в керівництві підприємством з таких причин:

- недооцінка необхідності цільової спрямованості управління, місця та ролі мети як системоутворюючого, мотиваційного, планово-контрольного елемента тощо;
- складність процесу цілевстановлення та цілереалізації;
- небажання брати на себе відповідальність за наслідки досягнення чи недосягнення мети;
- страх помилитися та втратити авторитет з-поміж партнерів і підлеглих, оскільки через відсутність цілей, які мають суб'єктивний вираз, можна «списати» всі недоліки на об'єктивні фактори;
- відсутність знань і здібностей для встановлення цілей, а також відсутність у системі мотивації засад, які б сприяли усуненню цих недоліків.

Нерозуміння важливості цільової спрямованості будь-якої діяльності проявляється в спростуванні стратегій і може призвести до відмови від планування взагалі.

Окремо треба розглядати свідому відмову від стратегічної визначеності в діяльності, яка пояснюється перевагами “ручного управління”, що є практично синонімом безконтрольної діяльності.

Обмеження (матеріальні, час і гроші). Швидкій та всеосяжній реалізації цілей, визначених у планах будь-якого рівня, завжди заважають усілякі обмеження. Більше того, усвідомлення існування обмежень відіграє роль бар'єра в процесі планування, оскільки для більшості керівників і плановиків у нинішніх умовах планування є синонімом “зайвої роботи”, оскільки визнається неможливим розробити якісний план через велику кількість “непереборних” обмежень.

До загальних обмежень можна віднести: урядові заходи щодо регулювання окремих галузей, видів діяльності тощо: екологічні норми та обмеженість певних видів ресурсів, у тому числі людських певного рівня кваліфікації; високий рівень конкуренції в галузі або на певній території;

нерозвиненість методів сучасного планування та нестача інформації тощо. Кожне підприємство в процесі планування мусить враховувати ці обмеження і передбачати в планах заходи щодо їхнього пом'якшення або усунення, а це не завжди легко зробити. Труднощі та матеріальні обмеження відштовхують керівників від планування. Кожне з обмежень має свій рівень ризику, який доцільно визначати, щоб прийняти рішення про доцільність заходів щодо їхнього зменшення.

Час і гроші – це основні обмеження в планах, однак ці параметри разом з метою є критеріями, що здебільшого визначають і якість планів. До деякої міри вони є взаємодоповнюючими чинниками: можна зекономити час, сплативши гроші за інформацію про ринок замість того, щоб проводити маркетингові дослідження самостійно; можна зекономити гроші, якщо за рахунок кращої організації робіт зменшити час на виконання роботи (наприклад, завдяки кооперуванню). У загальному вигляді план є інструментом, за допомогою якого впорядковується у часі перелік робіт з певними витратами, які необхідно виконати для досягнення цілей.

Бар'єр полягає в тому, що дуже важко пов'язати послідовність робіт, виконавців і співвиконавців, пам'ятаючи про необхідність економії часу та витрат, а також інших обмежень, про які вже йшлося.

Подолання бар'єрів

Як уже зазначалося, існування бар'єрів у плануванні зумовлено об'єктивними та суб'єктивними причинами, тому їх можна подолати, впливаючи на всі сторони планової діяльності підприємства.

Основним бар'єром є нерозвиненість теоретико-методичного обґрунтування планів підприємств у перехідній економіці. Деякі надбання соціалістичного планування – процеси цілевстановлення, централізована координація та кооперація діяльності, певна ініціатива трудових колективів у розробці планів і програм тощо – можна ефективно застосовувати в нових умовах діяльності. Але перехід на нову систему управління економікою, розвиток процесів приватизації, які супроводжуються створенням самостійних суб'єктів підприємницької діяльності, потребують розробки нових прийомів і методів планування та опанування ними.

Розробка, вивчення та адаптація сучасних методів прогнозування та планування створюють базу для формування обґрунтованих планів діяльності підприємства, забезпечують підвалини для його існування в довгостроковій перспективі.

Початок процесу подолання бар'єрів “згори”. Реальність полягає в тому, що традиційно вважається, що процес перетворень має початися “згори”. При чому це стосується як вищих ешелонів влади в державі, так і керівників кожного суб'єкта господарської діяльності. Кожен керівник має усвідомити важливість планування й планового розвитку керованої ним системи. Сьогодні надійним є лише стратегічне планування, яке відповідає особливостям нестабільного, невизначеного середовища, а також вимагає значної перебудови виробничого потенціалу кожного підприємства як основи для його виживання та подальшого функціонування. Тому управлінці мають вивчати

методи формулювання місії, формування стратегій, розробки планів і програм. Дії керівників у цьому напрямку створюють необхідні основи для підвищення планового характеру розвитку підприємства, визначають необхідність планування діяльності в кожній підсистемі та для окремого працівника.

Визнання існування обмежень. Визнання того, що планування не є універсальним засобом негайного розв'язання проблем підприємства, сприяє розробці системи планів та програм. План – це інструмент, який окреслює перспективу розвитку об'єкта з урахуванням існуючих нормативно-законодавчих, часових і ресурсних обмежень. Плани мають містити перелік заходів щодо пом'якшення або уникнення обмежень. Треба враховувати, що не всі проблеми можна розв'язати в плановому періоді, проте це не зменшує значення планування. Плани потрібні кожній системі, яка розвивається, щоб свідомо підходити до визначення сутності та порядку дій по досягненню цілей.

Визнання обмеженості планів як таких і обмежень, які не дають змоги досягти бажаних темпів розвитку, – початок діяльності, націленої на успіх, на реалізацію обраних стратегій. Без такого усвідомлення будь-який план – це лише безпідставні сподівання та документи, які нікого ні до чого не зобов'язують. Визнання досягається навчанням керівників і поширенням досвіду процвітаючих фірм, у яких планування – необхідний елемент діяльності.

Встановлення ефективних зв'язків (із зовнішнім середовищем та всередині організації). Для побудови ефективної системи планування замало ініціювати цей процес лише “згори”. Дійові та обґрунтовані плани можна розробити за участю всіх зацікавлених підсистем усередині підприємства та інших організацій, які надають необхідну інформацію, беруть участь в узгодженні інтересів, висувають пропозиції щодо змісту планів і механізмів їхнього виконання. Ці проблеми можна розв'язати лише за допомогою добре налагоджених комунікаційних зв'язків, які встановлюються у передплановій стадії планування, розвиваються та посилюються (або скорочуються й розриваються) в процесі розробки планів, особливо довгострокових. Тип і форми комунікацій залежать від середовища, в якому функціонує підприємство, та складності внутрішньої системи зв'язків.

Участь усіх підсистем підприємства у плануванні. Важливим є те, що кожна посадова особа, яка бере участь у реалізації планів, має змогу впливати на швидкість виконання окремих заходів, їх порядок і зміст, при чому такий вплив може мати, з точки зору загальних інтересів підприємства, як позитивний, так і негативний характер. Щоб запобігти перекривленню планів на етапі їхнього виконання, а також розширити “поле альтернативних рішень” при розробці планів, доцільно залучати якомога більшу кількість фахівців – представників різних зацікавлених сторін. Це сприяє кращій обґрунтованості планів, їх координації та забезпечує менший опір їм, оскільки учасники розробки планів сприймають їх як власні розробки, шукають більш раціональні шляхи та способи виконання окремих завдань і системи планів загалом. Залучення широкого кола фахівців до розробки планів можна забезпечити і за рахунок формальної процедури – створення графіків

надходження інформації та проведення нарад за участю окремих посадових осіб – представників окремих ланок.

Контроль, аналіз та вдосконалення планування. Існування на підприємстві системи довго-, середньо- та короткострокових планів потребує наступності та взаємозалежності окремих типів, підрозділів і заходів різноманітних планів. Динамічне середовище створює умови, за яких коригування планів є необхідним. Це стосується насамперед короткострокових планів, але залежно від масштабів змін може зумовити потребу внесення змін у плани середньо- та довгострокові. Корективи не можна вносити без достатніх обґрунтувань. На етапі розробки планів треба передбачити процедури внесення змін (за яких умов, хто, в який термін і в якому порядку має право внести зміни), причому корективи не повинні сприйматися як “порушення правил”, особливо тоді, коли нові заходи ведуть до вдосконалення планів. Внесенню коректив передують контрольні-перевірочні операції, які не лише констатують ступінь виконання або невиконання запланованих дій, а й співвідносять заплановані заходи із станом внутрішнього та зовнішнього середовища, що дає змогу оцінити їхню актуальність.

Розробка альтернативних планів та порядку їх застосування. Гнучкість того чи іншого плану також має певні межі. Відхилення від спрогнозованих подій можуть бути досить значними. Окрема система планів, розроблена, наприклад, за певним сценарієм, перестає відповідати дійсності. Тоді з метою запобігання кризі управління підприємством керівництво може перейти до виконання альтернативних (запасних) планів, які більшою мірою відповідають ситуації, що склалася. Мистецтво управління полягає в тому, щоб здійснити плавний перехід з якнайменшими втратами на виконання інших планів. Це можливо за умов, коли:

- альтернативні плани на підприємстві регулярно розробляються та коригуються;
- постійно відстежується взаємозв'язок між діючими та альтернативними планами;
- механізми реалізації основних та альтернативних планів однакові чи дуже близькі;
- персонал підприємства бере участь у розробці та коригуванні альтернативних планів і готовий їх реалізувати;
- альтернативні плани погоджено із зацікавленими організаціями та особами, перехід до їхнього виконання не сприймається негативно.

Зазначені “бар’ери” та способи їх подолання не вичерпують усієї проблематики впровадження стратегічного управління у практику роботи вітчизняних підприємств, однак можуть слугувати орієнтирами для визначення напрямків дослідження причин, які перешкоджають його застосуванню.

4.2. Моделі стратегічного планування

Нині економіка України вже отримала статус ринкової, її підприємства самостійно господарюють в умовах ринку; особливої ваги набуває здатність цих підприємств так спланувати свою діяльність, щоб не стати банкрутом, а ще краще – щоб отримувати прибуток, тим самим підвищуючи добробут населення. Виходячи з різноманітності характеристик підприємств, можливі різні підходи до організації системи стратегічного управління загалом і стратегічного планування зокрема. Світовий досвід свідчить: на основі загальних принципів кожне підприємство обирає ту чи іншу систему, робить акцент на окремих сторонах діяльності підприємства, вводячи цей орієнтир як основу планування.

Розглянемо найпоширеніші підходи до організації процесу стратегічного планування.

Модель стратегічного планування на основі “стратегічної прогалини”

Більшість зарубіжних підприємств використовують стратегічне планування як інструмент досягнення високих економічних показників у своїй діяльності: доходу, прибутку, рентабельності тощо. Економічний аналіз можливостей еволюційного розвитку підприємства дає змогу розрахувати так звану нижню межу “стратегічної прогалини”, тобто показники діяльності, яких можна досягти на основі трендів, що склалися у попередні періоди. Однак, як правило, пасивна реєстрація та наслідування тенденціям не влаштовують підприємства, які намагаються забезпечити своє прибуткове існування в довгостроковій перспективі.

Фірмам потрібні додаткові власні кошти для розвитку (самоінвестування на розширення), а також залучення зовнішніх інвестицій, а тому підприємство повинно мати репутацію прибуткового. За встановленими параметрами прибутковості, доходності тощо, які розраховуються за принципом “від необхідного”, можна визначити верхню межу “стратегічної прогалини”.

Такий підхід робить акцент на приведення у відповідність “того, що можливо” з “тим, чого треба досягти”.

Поле стратегічних рішень може охоплювати широкий спектр пропозицій щодо освоєння нових ринків, продуктів, додаткових послуг, а також сприяння розвитку сильних і пом'якшення (усунення) слабких сторін діяльності підприємства. Для цього використовується весь арсенал моделей і методів обґрунтування стратегічних рішень, які допомагають заповнити “стратегічну прогалину”, насамперед на основі розробки нових продуктово-товарних стратегій.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища доводиться проводити роботу в різних напрямках. Тому стосовно розглядуваної моделі є певні критичні зауваження: витрачається багато часу та грошей на розробку варіантів заповнення “стратегічної прогалини”, більшість з яких так і залишиться незатребуваними. Підприємства використовують цей підхід тоді, коли освоєні напрямки діяльності не мають потенціалу для забезпечення

подальшого розвитку. Але для українських підприємств він є прийнятним, оскільки кожному з них у більшій або меншій мірі необхідно переборювати тенденції скорочення діяльності. Орієнтація на пошук радикальних стратегічних рішень для заповнення “стратегічної прогалини” кінець-кінцем дасть змогу відповісти на запитання: “Чи має підприємство можливості до виживання взагалі?”

Модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг

Ця модель тісно пов’язана з використанням результатів SWOT-аналізу. Основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів (зовнішніх і внутрішніх), які беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток підприємства. Використання цього підходу обмежене через складність у визначенні та балансуванні інтересів великої кількості акціонерів, особливо тоді, коли відсутні сконцентровані пакети акцій. Ринкові переваги трактуються різними групами акціонерів по-різному, що зумовлює труднощі в складанні стратегічних і тактичних планів, контроль за їхнім виконанням, інтерпретацію отриманих результатів.

Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства

У ринковій економіці питання конкурентоспроможності є центральним, оскільки лише ті підприємства можуть існувати в економіці досить тривалий час, які дбають про рівень власної конкурентоспроможності. Чим вищий рівень конкуренції на ринку, в галузі, тим більше уваги підприємство має приділяти цьому питанню. Цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність означає більш широкий спектр стратегічних заходів порівняно з моделлю, орієнтованою на “стратегічну прогалину”, де іноді достатньо проводити дослідження та розробляти стратегії, не виходячи за межі системи “продукт – ринок”. Тут невідкладною проблемою є визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів щодо їхньої реалізації. При цьому йдеться також про підвищення інноваційного рівня підприємства загалом.

Модель, орієнтована на конкурентоспроможність, відіграє велику роль у розвитку міжнародних зв’язків, коли конкуренція виходить за межі однієї країни.

Модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу

Створення позитивного іміджу підприємства у ринковій економіці – це варіант інвестування в забезпечення довгострокового функціонування, оскільки підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, довгострокових партнерів, широкий доступ до інвестицій та кредитів тощо. Крім того, окремі галузі економіки будь-якої країни мають певну соціальну значущість, а окремі безприбуткові фірми та організації можуть існувати лише за рахунок свого “доброго імені”. Модель, орієнтована на створення позитивного іміджу, можуть застосовувати багато підприємств, тому що в ній

відбито поширену концепцію соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством, соціально-орієнтовану філософію існування компанії.

Механізм формування позитивного іміджу складний і охоплює розробку та реалізацію заходів щодо створення продукції або надання послуг відповідно до вимог споживачів і суспільства й широке застосування механізмів public relation.

Використовуючи такий підхід, підприємство має бути відкритою, прозорою для суспільства системою, яка всі свої зусилля спрямовує на служіння людям.

Моделі стратегічного планування, що враховують розміри підприємств

Розміри підприємств залежать від масштабів попиту, галузевих особливостей, технологій, що використовуються, тощо. Велика фірма, яка має розвинений апарат управління, достатню кількість фінансових та інтелектуальних ресурсів, використовує планування в повному обсязі, з проходженням необхідних етапів, підетапів, процедур та операцій створення системи планів, проектів і програм. Необхідність всебічного обґрунтування планів зумовлена високою ціною помилки, яка може призвести до збитків і навіть до банкрутства. Великі підприємства витрачають значні кошти та час на доплановий аналіз і процес планування, оформлення та узгодження великої кількості документів.

Для невеликих фірм малого бізнесу використовується спрощений варіант стратегічного планування, оскільки обсяги інформації, що використовується при формуванні планів, досить невеликі, більшість рішень, що приймаються, стосуються незначної кількості осіб і дуже часто не оформлюються у вигляді складної системи планових документів (планів, проектів та програм). Фірми малого бізнесу можуть мати перелік стратегій, закріплений у вигляді протоколу зборів (наприклад, членів кооперативу), або невеликого за обсягом плану. Якість плану залежить від підготовки керівника та власника в питаннях стратегічного управління. Незважаючи на спрощеність підходу для підприємств малого бізнесу, існування підсистеми планування (нерідко із залученням консультантів) дає позитивні результати. Систематичне ефективне стратегічне планування (на відміну від практики інтуїтивного прийняття рішень) потребує формування та ефективного використання *специфічної організаційної системи*, де передбачається існування (призначення) відповідальних осіб (підрозділів), які здійснюють окремі роботи з розробки та виконання різних стратегічних планів.

Стратегічне планування – це переважно централізоване планування, із залученням підрозділів, що розробляють стратегії власного розвитку. Залежно від обраного підходу до розробки стратегії – одноосібного, побудованого на делегуванні, співробітництві або конкуренції, – а також від особливостей функціонування підприємств можна застосувати різні варіанти організації процесу стратегічного планування. Принциповим у цьому разі є те, що вищий рівень управління являє собою координаційний центр стратегічної діяльності; всі інші ланки можуть бути більше (наприклад, у разі існування стратегічних

господарських центрів) або менше самостійними у визначенні стратегій, розробці стратегічних планів та організації їхнього виконання.

Розглядаючи наведені підходи до процесу стратегічного планування, можна зробити висновок про наявність єдиної **філософії стратегічного планування** – активної адаптації до середовища та середовища – до потреб підприємства; а також декількох загальних етапів, які повторюються в різних схемах планування. До них належать: аналіз та оцінювання середовища, визначення рівня конкурентоспроможності, розробки місії, цілей, стратегій, формування стратегічних і поточних планових документів, організація їх виконання на основі адекватних механізмів обліку, контролю та аналізу.

4.3. Зміст і структура стратегічного плану

Розробляючи систему стратегічного планування, кожне підприємство обирає для себе найприйнятнішу схему, яка, з одного боку, являє собою перелік необхідних формальних процедур, для виконання яких потрібні знання фахівців, а з іншого – передбачає поєднання елементів творчості зі здоровим глуздом керівників, які не дуже схильні витратити час на витончені процедури планування. Система стратегічного планування не покладається на “природний плин” обставин у досягненні успіху, а базується на системі планів, які дають змогу перетворити цілі та стратегії в реальні досягнення. Найскладнішою проблемою є те, щоб зрозуміти, яким має бути стратегічний план, з чого він має складатися, щоб відповідати тим вимогам, які роблять його незамінним для розвитку підприємства. Загальні вимоги до змісту та структури стратегічного плану можна відстежити, аналізуючи визначення поняття “стратегічний план” різними авторами, які залежно від прийнятої концепції стратегічного планування, акцентують увагу на тих чи інших сторонах цього явища.

Існує досить багато **визначень стратегічного плану**, які допомагають розкривати його особливості:

- місток, який пов’язує організацію із зовнішнім середовищем;
- формальний інструмент урахування та подолання невизначеності у внутрішньому середовищі, що забезпечує “синдром наступної сходинки” в діяльності підприємства;
- “путівник”, який підприємство розробляє для себе, щоб іти до поставленої мети найкоротшим шляхом за допомогою розроблених обґрунтованих стратегій, сформованих у вигляді “стратегічного набору”;
- відображення гіпотез про справи на ринку, поведінку конкурентів, розвиток (занепад) ділової активності взагалі;
- уявлення керівника про майбутній стан об’єкта управління та шляхи досягнення цього майбутнього стану, закріплене в документах певної форми;
- підприємницький план, який спрямовує підприємство на правильний шлях у потрібний час;
- інструмент реалізації концепції цілеспрямованої поведінки, що дає змогу пов’язати в єдиний процес дії різних зацікавлених груп та осіб.

Стратегічний план має бути:

- інструментом досягнення встановлених цілей, шляхом документального оформлення та впровадження в повсякденну діяльність “стратегічного набору” підприємства;
- системою взаємопов’язаних заходів по виконанню складових “стратегічного набору”;
- визначеним за термінами, зорієнтованим у майбутнє;
- визначеним за витратами;
- гнучким, що реагує на зміни в середовищі;
- кількісно визначеним, чітким, ясным, легким для сприймання;
- легким для пояснення та можливим для виконання.

Стратегічний план не має бути:

- п’ятирічним планом розвитку для кожної без винятку компанії (ця вимога дуже знайома всім керівникам пострадянських підприємств);
- жорстким, зорієнтованим на досягнення конкретних виробничих ресурсних і ринкових показників (порівняйте: «план є закон»);
- трактатом з бізнесу чи історії бізнесу.

Якщо стратегічний план не відбиває зовнішніх і внутрішніх змін, які, ймовірно, відбуватимуться протягом планового періоду, не містить конкретних заходів та інструментів для їхнього виконання, то його можна вважати марним, тому що він не враховує реальності, а відтак – дезорієнтує.

Для всебічного обґрунтування стратегічного плану використовують різні методи планування (табл.. 1).

Стратегічний план має кілька “зрізів”:

- “часовий” – передбачає існування довгострокових планів, проектів і програм (останні за термінами можуть бути більш або менш тривалими відносно загальної системи стратегічного планування); інструментами для виконання стратегічних планів є середньо- та короткострокові плани та бюджети.

“функціональний” – визначає напрямки та темпи розвитку (скорочення) окремих функціональних підсистем підприємства (маркетинг, виробництво тощо);

- “ресурсний” – визначає потреби та можливості забезпечення окремими видами ресурсів певних виконавців для реалізації стратегічних дій;
- “виконавчий” – вказує на коло залучених до виконання стратегічних заходів ланок і окремих виконавців, що дає змогу побудувати адресну систему стимулювання.

Методи планування

Класифікаційні ознаки	Методи планування
Вихідна позиція для розробки плану	“Можливості” – ресурсний метод; “Потреби розвитку” – цільовий метод
Принципи визначення планових показників	Екстраполяційний Інтерполяційний
Спосіб розрахунку планових показників	Статистичний Опосередкованих чинників Нормативний
Рівень узгодженості ресурсів та потреб	Балансовий Матричний
Варіантність планів	Одноваріантні Багатоваріантні Багатоваріантні з елементами оптимізації
Спосіб виконання розрахункових операцій	Ручний Механізований Автоматизований
Спосіб представлення планової інформації	Текстовий Табличний Графічний Логіко-структурний

Стратегічний план має складну внутрішню структуру, що відображає багатоцільовий характер діяльності підприємства і зумовлює необхідність формування системи планів, проектів і програм. Для невеликих і середніх підприємств може розроблятися єдиний план з відповідними розділами, а для

великих підприємств і складних організаційних формувань – об'єднань кількох підприємств типу асоціацій, концернів і консорціумів – кожний розділ може мати вигляд розгорненого плану або програми.

Стратегічні плани, проекти та програми зорієнтовані на розвиток підприємства і за цих умов – на продовження його “життєвого циклу”. Треба зауважити, що навіть в умовах стагнації або кризи потрібно розробляти стратегічні плани, які покликані розв'язати найважливіші проблеми в роботі підприємства і залежно від його стану перевести його від стагнації до розвитку або (у разі відсутності перспектив) ліквідувати з найменшими втратами для власника.

Основою будь-якого стратегічного плану є продуктово-товарні стратегії, тому можна виокремити план залучення нових споживачів (СЗГ) і підтримання контактів з наявними споживачами (наявними СЗГ); на цій основі формуються плани розподілу та реклами, товарообігу, реалізації та руху готової продукції. У свою чергу, ці плани є основою планів отримання доходів, прибутків тощо.

Так, *план (або розділ) отримання доходу від реалізації продукції* складається «в розрізі» окремих видів продукції, що передбачаються до випуску. При цьому треба оцінити вплив таких складових: рівня стабільності ринку; конкурентної позиції фірми на ринку; потенціалу інновацій (різного типу). Це вимагає тісного зв'язку з планами маркетингу, виробництва, НДПКР тощо.

Згідно з концепцією “стратегічного набору”, досягти необхідних темпів розвитку підприємства у довгостроковій перспективі можна лише за умови існування забезпечувальних стратегій. Як уже зазначалося, забезпечувальні стратегії (ресурсного та функціонального типу) існують у формі планів та програм і створюються для встановлення субординації та управління різними напрямками діяльності підприємства. Вони розробляються для кожного напрямку діяльності: охоплюють маркетинг, НДПКР, фінанси, персонал тощо. Їхня роль – у підтриманні та забезпеченні цільових параметрів розвитку (скорочення) того чи іншого напрямку діяльності (бізнесу), наданні йому конкретної форми та визначенні внеску в загальні стратегії підприємства. Через забезпечувальні плани та програми відбувається інтеграція діяльності підприємства по всьому “стратегічному набору”, досягаються синергійні характеристики системи.

Контрольні питання

1. Роль стратегічних бізнес-одиниць (СБО) у процесі розробки технології планування
2. Маркетингової стратегії фірми і розподілу її ресурсів.
3. Критерії удосконалення моделі стратегічного планування маркетингу.
4. Дизайн маркетингового планування.
5. Основні підходи до визначення маркетингової стратегії фірми.

6. Види стратегії маркетингу.
7. Критерії вибору стратегії сегментації і позиціонування.
8. Правила прийняття стратегічних планових рішень у сфері маркетингової діяльності сучасної фірми.
9. Наукове повідомлення на обрану тему з переліку:
10. Цілі, завдання і функції маркетинг-контролінга в системі планування маркетингових комунікацій фірми.
11. Основні проблеми досягнення цілей маркетингового планування.
12. Охарактеризуйте основні стадії упорядкування плану маркетингу.

Тестові завдання з перевірки знань

1. Що відноситься до однієї з умов формування стратегії:

- А) плинність кадрів;
- Б) темпи НТП;
- В) раціональний розподіл ресурсів;
- Г) поліпшення умов праці.

2. У чому полягає суть темологічного підходу до вивчення підприємства:

- А) основна роль належить оточенню підприємства;
- Б) підприємство – це система, якою можна керувати, визначати її мету і діяльність.
- В) аналіз рентабельності підприємства;
- Г) утворення внутрішніх зв'язків, як результат соціального поводження підприємства.

3. Одним з факторів зовнішнього середовища підприємства є:

- А) поліпшення праці й імідж підприємства;
- Б) збут, просування товару;
- В) сканування середовища, неконкурентноздатність продукції;
- Г) наявність устаткування, спортивної бази, бібліотеки.

4. Стратегія підприємства це –

- А) планування реалізації і виробництва товарів і послуг для визначеного сегмента ринку;
- Б) детальний план призначений для того, щоб забезпечити місію організації і досягнення її цілей;
- В) фінансовий план підприємства, складений для його внутрішнього середовища і розроблений для кожного окремого підрозділу підприємства;
- Г) шляхи досягнення тактичних цілей підприємства, визначення джерел його фінансування.

5. Основний момент корпоративної стратегії:

- А) розподіл ресурсів між підрозділами;
- Б) розробляється в рамках функціональних підрозділів;
- В) розробляється для підприємств, що випускають однотипну продукцію;
- Г) напрямку на окремі підрозділи або продукти.

6. Умовами формування стратегії є:

- А) раціональне використання ресурсів;

- Б) ріст конкуренції;
- В) основні підходи до вивчення підприємства.

7. Типами стратегії є:

- А) технологічної, фінансової, базова стратегії;
- Б) екологічної, ресурсна стратегія, стратегія безпеки;
- В) конкурентна, корпоративна, функціональна стратегії.

8. На внутрішнє середовище підприємства впливають:

- А) рівень інфляції;
- Б) стиль життя споживача;
- В) кваліфікація робочої сили;
- Г) конкуренти.

9. Для визначення інформації використовуються такі способи:

- А) оцінка і контроль результатів діяльності підприємства;
- Б) особистий досвід;
- В) зміна організаційної структури;
- Г) прогнозування.

10. Стратегія – це ...:

- А) діяльність підприємства, націлена на появу нових методів прогнозування майбутнього;
- Б) детальний, усебічний комплексний план;
- В) організація управління ринком і зовнішнім оточенням;
- Г) диверсифікованість продукції з метою завоювання ринку.

11. Спрямованість, ціль конкурентної стратегії:

- А) розширення ресурсів між підрозділами;
- Б) конкурувати на ринку конкретного товару;
- В) здійснення довгострокових цілей і задач підприємства;
- Г) розвиток заходів, місії, цілей для досягнення їхнім підприємством.

12. Який із приведених елементів відноситься до внутрішнього середовища:

- А) збут і просування товарів;
- Б) споживання товарів;
- В) виробництво.

13. Для якої із систем характерний періодичний огляд подій?

- А) регулярна;
- Б) іррегулярна;
- В) система безперервного збору.

14. Які з джерел інформації відносяться до зовнішнього середовища?

- А) співробітники;
- Б) книги;
- В) конференції.

15. Корпоративна стратегія спрямована на:

- А) розробку місії, цілей, заходів щодо їхнього досягнення для всього підприємства;
- Б) окремі підрозділи або продукти з метою конкурувати на ринку конкретного товару;
- В) розробку в рамках функціональних напрямків;

Г) розподіл ресурсів між підрозділами й одержання синергетического ефекту.

16. Фінансовий стан підприємства характеризує:

- А) номенклатура продукції;
- Б) тип і вік устаткування;
- В) валові наповнення;
- Г) фондвіддача;
- Д) показники балансу;
- Е) організація продажів;
- Ж) прибутковість;
- З) активи.

17. Зовнішнє середовище 2 включає:

- А) конкурентів;
- Б) технологічні аспекти;
- В) постановників;
- Г) споживачів;
- Д) політико-правові аспекти;
- Е) стиль життя і демографію;
- Ж) макроекономічні аспекти;
- З) кваліфікацію робочої сили.

18. Ідеологічний підхід до вивчення підприємства пропонує:

- А) здатність підприємства реагувати на зміну зовнішнього середовища; організація керування ринком;
- Б) визначення фірми, як результат пізнавальних і комунікаційних процесів, за допомогою яких створюються стратегії. Стратегія є сценарієм, якому можна по ходу змінити;
- В) підприємство – цільова організація, який можна керувати, визначати мети/діяльність, основний адресат – менеджери;
- Г) підприємство – соціологічна система, що залежить від боротьби внутрішніх сил і інтересів власника, працівників.

19. Основні ознаки внутрішнього середовища є:

- А) рівень НТП;
- Б) виробництво і збут;
- В) фінансовий стан;
- Г) оподаткування;
- Д) імідж фірми;
- Е) наявність визначеної продуктивності праці;
- Ж) конкурентоздатність продукції.

20. Стратегія, у якій розробляється місія і мети підприємства, заходу їхнього досягнення називається:

- А) конкурентна;
- Б) функціональна;
- В) корпоративна.

21. На внутрішнє середовище підприємства впливають:

- А) рівень інфляції;
- Б) стиль життя споживача;

- В) кваліфікація робочої сили;
- Г) конкуренти.

22. Для визначення інформації використовуються такі способи:

- А) оцінка і контроль результатів діяльності підприємства;
- Б) особистий досвід;
- В) зміна організаційної структури;
- Г) прогнозування.

24. Місія – висловлює:

- А) уява про напрямок розвитку підприємства;
- Б) причину існування підприємства;
- В) основа і початок управлінської дії;
- Г) послідовність мотивації співробітників.

25. Дерево цілей – це:

- А) метод декомпозиції системи, при якому по визначеній ознаці її розподіляють на складені;
- Б) методика градації цілей по рівнях вертикально або горизонтально;
- В) наочне графічне зображення підпорядкування і взаємозв'язку цілей, на підцілі і задачі;
- Г) засіб керування цілями нагору.

ЧАСТИНА 2.

Процес аналізу стратегічного планування

Розділ 5. Процес стратегічного планування

5.1. Сутність та класифікація стратегій маркетингу

Маркетингова стратегія - це узагальнена модель довгострокового курсу дій щодо маркетингової діяльності у вигляді системної сукупності визначених перспективних цілей (пріоритетів) і способів (рішень) їх реалізації через використання ресурсів.

Маркетингові стратегії пов'язані із товарами, ціноутворенням, рекламою, просуванням (включаючи продаж) і розподілом, тобто розробляються відповідно до структури маркетингу-мікс. *Товари*: зміна портфелю / структури товарів; звуження, розширення асортименту чи модифікація товарів; зміна оформлення, якості або характеристик товарів; стандартизація товарів. *Ціна*: зміна цін з-за зміни умов або строків постачання для певних груп товарів на окремих сегментах ринку; політика "зняття вершків" (для нових товарів); цінова політика щодо проникнення товарів на ринок; політика знижок і тарифів післяпродажного обслуговування товарів. *Просування*: зміни в організації продажів; зміни у рекламній діяльності і стимулюванні збуту; зміни у політиці зв'язків з громадськістю; зменшення / збільшення зони охоплення виставок. *Розподіл*: зміни каналів розподілу; підвищення рівня сервісу при продажу і післяпродажного обслуговування.

Основні моделі, які використовуються для розробки маркетингових :

1. Стратегії утримання конкурентних переваг (за М. Портером). До цієї групи стратегій відносяться такі:

- *стратегія лідерства* за рахунок економії на витратах ("ціна - кількість"). Мета - зменшення витрат, збільшення обсягів виробництва;
- *стратегія диференціації*. Мета - надання товару властивостей, відмінних від інших конкурентних пропозицій;
- *стратегія спеціалізації*. Мета - концентрація уваги і діяльності підприємства на потребах конкретного сегменту ринку.

2. Стратегії зростання.

2.1. Стратегія інтенсивного зростання (відносно базового ринку). Актуальна тоді, коли підприємство не повністю вичерпало можливості, пов'язані з її товарами на ринках, де вона діє. Існують 4 різновиди цієї стратегії:

- *стратегія проникнення на ринок* - сутність полягає у збільшенні обсягів продажу існуючих товарів на існуючих ринках;
- *стратегія розвитку ринку* - збільшення обсягів продажу шляхом упровадження традиційних (існуючих) товарів на нові ринки;
- *стратегія розвитку через товари* - збільшення обсягів продажу шляхом упровадження нових товарів на традиційні ринки;
- *стратегія розвитку через товари і ринки* - збільшення обсягів продажу шляхом упровадження нових товарів на нові ринки.

2.2. *Стратегія інтегративного зростання* (зростання відносно базової виробничої лінії). Актуальна тоді, коли підприємство може підвищити рентабельність, контролюючи різні стратегічно важливі для нього ланки у виробництві і продажу товарів. Існують 3 різновиди цієї стратегії:

- *стратегія прямої інтеграції* (об'єднуються з торговими посередниками) - використовуються для забезпечення контролю над каналами розподілу;
- *стратегія зворотної інтеграції* (з постачальниками матеріально-технічних ресурсів) - використовується для захисту або стабілізації важливих джерел постачання з метою збільшення виробництва і збуту продукції;
- *стратегія горизонтальної інтеграції* (з конкурентами) - придбання підприємств-конкурентів.

2.3. *Стратегії зростання через диверсифікацію*. Актуальні тоді, коли підприємство не має великих можливостей для зростання чи забезпечення рентабельності свого наявного виробництва, коли базовий ринок на стадії розпаду або якщо позиції конкурентів досить сильні. Різновиди цієї стратегії:

- *стратегія концентричної (вертикальної) диверсифікації* - підприємство починає виробляти нові товари, які в технологічному або маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами.
- *стратегія горизонтальної диверсифікації* - передбачає випуск підприємством нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими товарами, але призначені для існуючих споживачів
- *стратегія конгломеративної (чистої) диверсифікації* - освоєння абсолютно нових для підприємства сфер діяльності.

3. Конкурентні стратегії (за Ф. Котлером).

3.1. *Стратегія лідера* (підприємство, яке займає домінуючі позиції на ринках). В основі стратегії - захист своїх позицій на ринку. Існує багато альтернатив стратегії лідера:

- *розширення ринку* (первинного попиту) за рахунок:
 - знаходження нових способів використання товару;
 - збільшення інтенсивності використання товару;
 - приваблення нових користувачів товарів.
- *захист свої частини ринку* за рахунок:
 - позиційної оборони (пасивний захист своїх товарів);
 - флангової оборони (захист і вдосконалення найслабкіших місць у товарах підприємства);
 - випереджаючої оборони (постійне підтримання високої конкурентоспроможності товарів);
 - контратака (цінових війн);
 - мобільного захисту (розширення і диверсифікації ринків);
 - демаркетингу (скороченню ринку);
 - збільшення частки ринку.

3.2. *Стратегії претендентів на лідерство* (підприємств, які займають другі чи треті місця в галузі). В основі стратегії - атака на позиції лідера.

Альтернативи стратегії претендентів на лідерство:

- флангова атака (концентрація зусиль проти слабких позицій лідера);

- фронтальна атака (концентруючи удар по найміцніших позиціях лідера);
- спроба оточення (наступ на ресурсні ринки підприємства-лідера);
- "партизанська війна" (невеликі атаки на всі ринкові позиції лідера).

Конкретні дії підприємств, які претендують на лідерство, можуть виражатися в політиці знижок, пропонуванні найбільш дешевих або престижних товарів, розширенні асортименту продукції, інновації, підвищення рівня обслуговування, зниження витрат на виробництво, інтенсифікації реклами тощо.

3.3. Стратегія прямуючих за лідером. Ґрунтується на співпраці з лідерами ринку та поведінці, яка мала б викликати негативну реакцію конкурентів, як правило, такі підприємства намагаються копіювати поведінку лідера.

3.4. Стратегія спеціалізації. Головна ідея цієї стратегії - концентрація уваги (спеціалізація) підприємства на одній чи кількох нішах ринку, які не є цікавими для великих підприємств чи підприємств. Розрізняють спеціалізацію: на групах кінцевих споживачів; по вертикалі (на якійсь стадії технологічного процесу); залежно від обсягів споживання продукції якоюсь групою споживачів; географічну; продуктову тощо.

4. Класифікація маркетингових стратегій (за Р. Майлзом та П. Сноу).

4.1. Стратегія підприємств-захисників - надання споживачам відносно стабільного набору продуктів (послуг) на існуючих добре вивчених і стабільних ринках; намагання бути кращими у своїй сфері діяльності. Для таких підприємств характерне повільне зростання, жорсткий внутрішній контроль, орієнтація на збільшення продуктивності, зменшення собівартості.

4.2. Стратегія підприємств-дослідників - пошук нових продуктів і ринкових можливостей, Для таких підприємств характерний підприємницький, новаторський стиль роботи, відстежування і реагування на широкий спектр різноманітних сигналів з оточуючого середовища.

4.3. Стратегія підприємств-аналітиків - збалансоване поєднання стратегій підприємств-захисників і дослідників. Такі підприємства намагаються зберегти баланс ринків та продуктів, які є стабільними з погляду віддачі, що може бути використане для інших продуктів чи ринків.

4.4. Стратегія реагуючих підприємств - реакція на окремі події в бізнес-середовищі; відсутність визначеної лінії поведінки.

5.2. Розробка маркетингової стратегії

Вузловим питанням маркетингового стратегічного планування є розроблення стратегії маркетингу. Маркетингову стратегію розробляють в залежності від цілей маркетингу, які намічено на майбутнє. Для визначення маркетингової стратегії спочатку необхідно відповісти на такі запитання:

- що являє собою підприємство, яка сфера його діяльності, яка його місія?
- хто споживачі, чого вони бажають, де вони розмішені, яким чином і в кого купують?
- яку кількість товару і за якою ціною купуватимуть споживачі?
- чи можна запропонувати товар, якого немає в конкурентів?
- чи хоче підприємство бути лідером?

- чи хоче підприємство бути новатором (випускати нову продукцію)?
- якою мірою задовольнятимуться потреби споживачів з наявних фінансових, технологічних, юридичних, маркетингових можливостей підприємства, кваліфікації її персоналу?
- який бажано мати прибуток від діяльності підприємства?

Кожна підприємство, як правило, поставляє на ринок кілька товарів чи послуг. Окремі товари (послуги) відіграють різну роль на ринку і мають неоднакову вагу з погляду інтересів підприємства. Тому, вибираючи стратегію підприємства, необхідно диференціювати ці продукти. В маркетинговому стратегічному плануванні така диференціація здійснюється шляхом визначення так званих стратегічних господарських одиниць (полів, підрозділів).

Стратегічна господарська одиниця - це "підприємство в підприємстві", яке самостійно планує свою роботу, має власну ідентифіковану стратегію, окремий сегмент ринку, певне поле (сукупність) конкурентів, а також власного керівника, що відповідає за наслідки реалізації маркетингової програми.

У подальшому використовується метод "портфеля". *Портфельний метод* базується на:

- чіткому розподі напрямів діяльності щодо товарів, ринків чи сегментів;
- ідентифікації конкурентоспроможності та привабливості, які дають змогу порівняти стратегічну цінність різних напрямів;
- зв'язку між стратегічними положеннями і фінансовими та економічними показниками підприємства.

Основна задача маркетингової стратегії полягає у переміщенні підприємства з нинішньої позиції на ринку на більш сильну. Це здійснюється, по-перше, шляхом адаптації підприємства до зовнішніх сил: конкуренції, змін на ринку, розвитку технологій, по-друге, завдяки перетворенням всередині самого підприємства через приведення наявних ресурсів до намічених цілей.

Основними етапами розроблення маркетингової стратегії є наступні:

- Визначення місії підприємства (мети і основних напрямків діяльності у майбутньому).
- Оцінка наявної ситуації (аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників).
- Визначення попередніх цілей підприємства (грунтуються на попередніх етапах з врахуванням реальних результатів).
- Власне розроблення маркетингової стратегії (визначення і оцінка її варіантів, вибір одного з них).
- Здійснення стратегії (включає програму дій, бюджет і часовий графік виконання).
- Контроль досягнення поставлених цілей.

Схематично процес розроблення маркетингової стратегії наведено на рис.5.1.

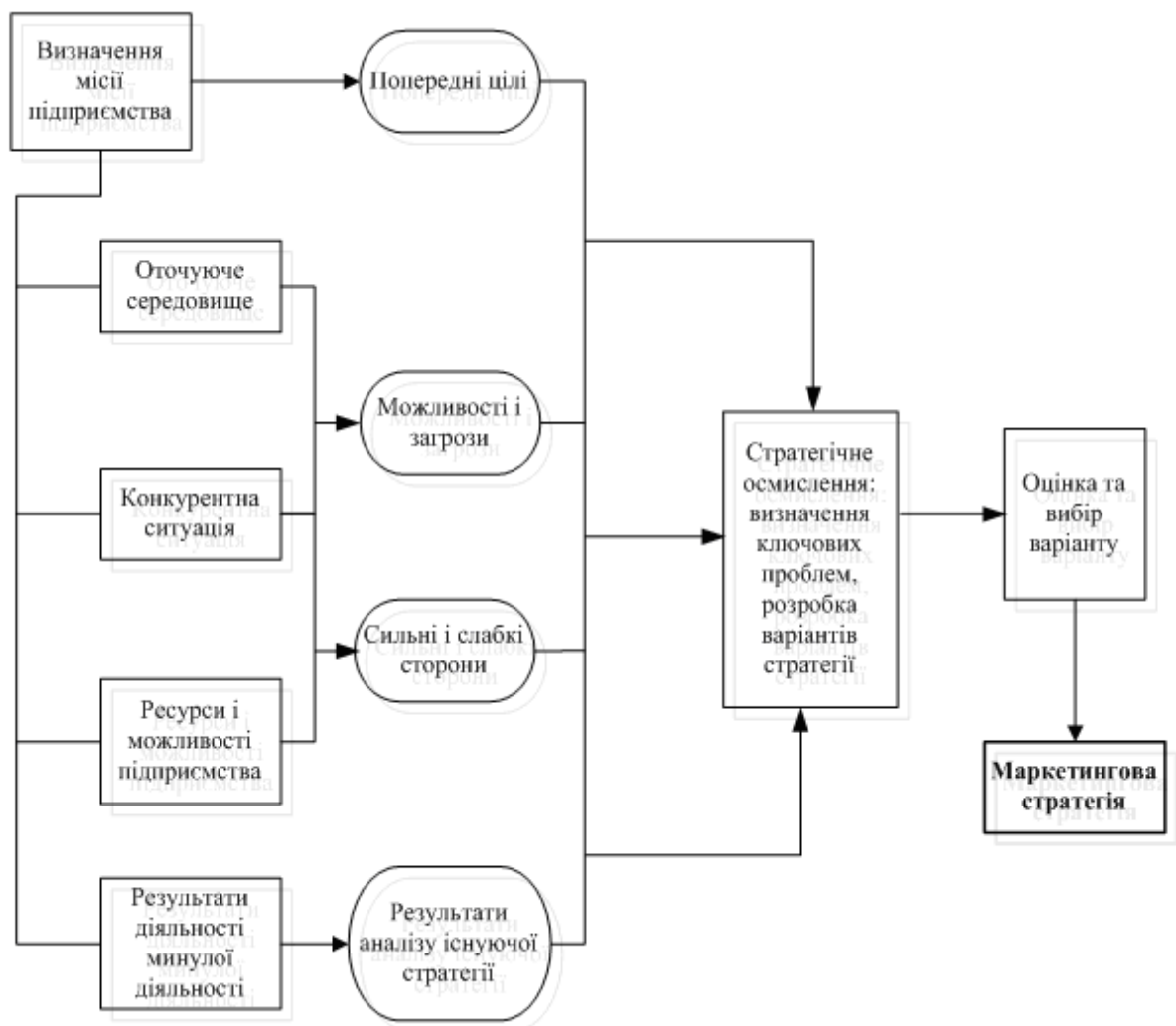


Рис. 5.1. Процес розроблення маркетингової стратегії

5.3. Вибір стратегії маркетингу на підприємстві

Вибір маркетингової стратегії здійснюється з числа відомих з значної практики маркетингової діяльності стратегій.

Матриця Бостонської консалтингової групи.

Так, матриця "зростання-частка" (матриця Бостонської консалтингової групи) дозволяє ідентифікувати місце підприємства на ринку, його частку щодо основних конкурентів і темпів зростання галузі. Матриця визначає роль кожної стратегічної господарської одиниці щодо двох змінних - зростання ринку і частки ринку для підприємства. На горизонтальній лінії відкладаємо значення показника відносної частки ринку, який може дорівнювати одиниці (якщо частка ринку підприємства та її конкурента однакові), бути більшим (якщо підприємства займає більшу ринкову частку) або меншим (якщо частка ринку підприємства менша за частку ринку конкурента). На вертикальній лінії матриці відкладаємо середнє значення показників темпів зростання ринків збуту, на яких діє підприємство.

Далі поле матриці ділять на чотири квадрати. Вертикальна лінія проходить через точку 1 або 1,5, горизонтальна - через середнє значення показників

темтів зростання ринків, на яких діє підприємство. Позиція кожного підрозділу зображується у вигляді кола, діаметр якого відображає питому вагу обсягу продажу СГО у загальному обсягу продажу цього підприємства. Відповідно до позицій у матриці визначають чотири типи СГО, за кожним з яких можуть бути визначені маркетингові стратегії (рис.5.1)

Темпи зростання ринку збуту	Відносна частка ринку	
	Висока	Низька
Високі	"Зірки" Стратегія підтримання конкурентних переваг	"Важкі діти" Стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль Стратегія "збору врожаю" Стратегія елімінації
Низькі	«Дійні корови» Стратегія підтримання конкурентних переваг Стратегія «збору врожаю»	«Собаки» Стратегія елімінації Стратегія розвитку

Рис. 5.1. Матриця Бостонської консалтингової групи

"Важкі діти" - це СГО, які перебувають на початковому етапі життєвого циклу і потребують значних коштів для їх підтримки. Високі показники темпи зростання ринку і низький показник відносної частки ринку потребують значних фінансових витрат і зумовлюють вибір стратегії, спрямованої на збільшення частки ринку. Отже, перша альтернатива маркетингової стратегії - інтенсифікація зусиль та вкладання коштів у розвиток такої СГО або виключення такої СГО зі складу портфеля підприємства (для неперспективних "важких дітей").

"Зірки" - СГО, які перебувають на етапі зростання життєвого циклу, є лідерами на даному ринку і потребують значних коштів для підтримання росту. Отже, прибуток, отриманий цими СГО, практично йде на їхню підтримку. Маркетингова стратегія, адекватна позиції, яку займають "зірки" - стратегія підтримання конкурентних переваг. З часом (за зниження темпів зростання ринку) "зірки" перетворюються на "дійних корів".

"Дійні корови" - СГО, які перебувають на етапі зрілості, приносять високі прибутки, які використовуються для фінансування інших СГО. Наявність кількох "дійних корів" у портфелі підприємства збільшує його фінансові можливості. Маркетингова стратегія для цих СГО - стратегія "збору врожаю" і підтримання конкурентних переваг.

"Собаки" - СГО, які перебувають на етапі спаду життєвого циклу і позиція яких є найменш привабливою (низькі темпи зростання і низька частка ринку). Дві стратегічні альтернативи актуальні для даної СГО. Це - стратегія розвитку (яка використовується дуже зрідка для перспективних "собак") і за якої отриманий прибуток спрямовується для розвитку "важких дітей" та "зірок". Але пріоритетною стратегією для "собак" вважається стратегія "елімінації" - поступове виведення таких СГО з портфеля підприємства.

Модель БКГ має свої плюси та мінуси. Переваги - простота використання, незначні витрати, пов'язані з визначенням темпів зростання ринку і відносної частки ринку, можливість порівняти конкурентні позиції СГО і визначити напрями фінансування диверсифікованого підприємства. Разом з тим певні мінуси БКГ є підставою для критики цієї моделі. Це обмеженість критеріїв за якими оцінюється СГО, і можливість її використання, виключно в галузях з масовим виробництвом, де проявляється ефект досвіду, і проблеми, пов'язані з визначенням стратегії для СГО, позиція яких може бути означена як "середня".

Матриця Мак-Кінзі.

Матриця "привабливість-конкурентоспроможність" запропонована консультативною фірмою "МАК КІНСІ", і може вважатися розвитком моделі БКГ.

У побудові цієї матриці використовується два фактори - привабливість ринку і конкурентоспроможність СГО. Кожен з цих факторів характеризується не одним (як у матриці БКГ), а кількома показниками. Так, індикаторами привабливості ринку можуть бути:

- Темпи зростання ринку;
- Рентабельність;
- Рівень конкуренції;
- Можливість нецінової конкуренції;
- Місткість ринку;
- Державне регулювання ринку;
- Концентрація клієнтів тощо.

Для визначення конкурентоспроможності СГО можуть бути використані такі показники:

- Ринкова частка;
- Відносна ринкова частка;
- Витрати;
- Рівень цін;
- Привабливість асортименту;
- Імідж підприємства.

Для побудови матриці спочатку формуються показники привабливості ринку та КСП СГО. У межах одного фактора визначається вагомість окремих показників. Далі кожному показнику присвоюється ранг (за п'яти бальною або десятибальною шкалою), після чого визначається зважена оцінка показника з врахуванням отриманої оцінки і коефіцієнта вагомості показника. На основі отриманих значень привабливості ринку і КСП СГО, визначених як сума загальних оцінок кожного з показників, будується матриця. Горизонтальні лінії ділять поле матриці на три зони (висока, середня, низька привабливість ринку і проходять через значення 2,33 і 3,67 - в разі якщо показники привабливості визначалися за п'ятибальною шкалою). Вертикальні лінії аналогічно розбивають поле матриці на три зони КСП СГО - висока, середня, низька. У результаті поле матриці розбивається на 9 квадратів.

Далі позиція СГО визначається відповідно до оцінки привабливості ринку і КСП СГО; зображується у вигляді кола, діаметр якого визначається розміром

ринку. На цьому колі заштриховується сегмент, який вказує на ринкову частку підприємства на даному ринку.

Для кожного підрозділу залежно від позиції, яку він займає в матриці, визначається маркетингова стратегія (рис. 5.2).

Переваги - докладний стратегічний аналіз і можливість диференційованої оцінки СГО. Недоліки - складність побудови, пов'язана з потребою збору та аналізу великого обсягу інформації, суб'єктивність у виборі показників і визначення їх значень, що позначається на результатах оцінок і висновків.

		Конкурентоспроможність СГО		
		Висока	Середня	Низька
Привабливість	Висока	Стратегія захисту позиції Великі інвестиції у розширення виробництва Підтримання конкурентних переваг	Стратегія розвитку Визначення конкурентних переваг Кинути виклик конкурентам у сферах, де можна знайти чільні позиції Посилення слабких позицій	Стратегія вибіркового розвитку Спеціалізація та обмеження переваг Пошук шляхів подолання слабких сторін Пошук можливостей співпраці Елімінування
	Середня	Стратегія розвитку Інвестування сегментів, що зростають Підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва	Стратегія вибіркового розвитку Інвестування сегментів, де ризик низький, а рентабельні ситуації висока Спеціалізація на сегменті, що зростає Пошук шляхів отримання конкурентних переваг	Стратегія «збору врожаю» Спеціалізація Пошук ніші Зменшення інвестування
	Низька	Стратегія вибіркового росту Зберегти позиції,	Стратегія «збору врожаю» Скоротити асортимент Звести до	Стратегія елімінації Припинити інвестування Знизити

		захистити ринкову частку Концентрація на привабливи х сегментах Короткостр окові перспективи Підтримува ти рівень капіталовкл адень	мінімуму капіталовкладенн я Короткострокові перспективи Зайняти позицію відступу	постійні витрати Продати частину бізнесу
--	--	--	--	---

	Зона росту
	Зона вибіркового росту
	Зона "збору врожаю"

Контрольні питання

1. Аналіз і тактика маркетингового планування: проблеми взаємозв'язку.
2. Характеристика основних етапів розробки планування зовнішньої стратегії.
3. Характеристика альтернативних варіантів планування стратегії.
4. Основні характеристики рівнів планування ринкової стратегії.
5. Процес розробки ринкової стратегії фірми та характеристика його етапів.
6. Фази процесу планування стратегії фірми.
7. Характеристика процесу планування.
8. Охарактеризуйте основні проблеми стратегічного планування маркетингу — взаємодій фірми.
9. Особливості етапів стратегічного планування маркетингу.
10. Оцініть значення розробки дизайну стратегічного планування маркетингової діяльності фірми.
11. Розкрийте взаємозв'язок портфельної і вартісної моделей оцінювання ефективності стратегічного маркетингового планування.

Тестові завдання з перевірки знань

1. Стратегічне планування полягає:

- А) У розробці стратегій.
- Б) У розробці цілей.
- В) У розробці місії.
- Г) У розробці тактики та політики.

2. Стратегічне планування включає:

- А) Вибір стратегії.
- Б) Вибір альтернатив, контроль
- В) Визначення місії, методи, аналіз середовища й стану організації, оцінку стратегічних альтернатив, вибір стратегії.
- Г) Визначення місії, мотивацію працівників

3. Визначаються такі фази життєвого циклу організації:

- А) Утворення, становлення, розвиток, відродження.
- Б) Народження, зрілість.
- В) Народження, дитинство, юність, зрілість, старіння, відродження.
- Г) Народження, зрілість, відродження.

4. Стратегія організації – це:

- А) Довгостроковий комплексний план, призначений для реалізації місії та досягнення цілей.
- Б) Комплексний план для отримання прибутків у перспективному періоді.
- В) План реалізації цілей.
- Г) Поточні плани для досягнення цілей.

5. Тактика організації – це:

- А) Короткострокові плани, які конкретизують стратегію.
- Б) Завдання, які треба виконувати.
- В) Види робіт по досягненню цілей.
- Г) Плани робіт, які слід виконувати.

6. Для практичної реалізації стратегічних планів організації розробляють:

- А) Тактику, правила, бюджету.
- Б) Тактику і правила.
- В) Бюджету.
- Г) Правила.

7. Для розроблення стратегічного плану вище керівництво організації повинно виявити:

- А) Сильні сторони своїх конкурентів.
- Б) Внутрішні сильні і слабкі сторони своєї організації.
- В) Слабкі сторони своєї організації та конкурентів.
- Г) Сильні сторони конкурентів.

8. За допомогою аналізу зовнішнього середовища організації її керівники повинні:

- А) Вивчати стратегію і тактику своїх конкурентів.
- Б) Оцінювати зміни, які перешкоджають досягненню цілей організації.
- В) Вивчати зміни, які відбуваються.
- Г) Вивчати і оцінювати зміни, які можуть сприяти або перешкоджати досягненню цілей організації.

9. В межах збутової стратегії підприємство може використати такі методи розповсюдження товару:

- А) горизонтальний, вертикальний, змішаний;
- Б) інтенсивний, прогресивний, галузевий;
- В) мережевий, вертикальний, горизонтальний;
- Г) інтенсивний, виключний, селективний.

10. Аналіз середовища при розробці стратегії проводиться в такій послідовності:

- А) вивчення постачальників, конкурентів, споживачів, трудових ресурсів;
- Б) вивчення макрооточення, галузевого ринку організації, внутрішнього середовища;
- В) вивчення слабких і сильних сторін фірми, потім аналіз можливостей і загроз із зовнішнього середовища;
- Г) аналіз стратегічних груп конкурентів; вибір матриці; проведення SWOT – аналізу.

11. При проведенні SWOT – аналізу вивчаються:

- А) основні стратегічні групи конкурентів фірми;
- Б) частка ринку підприємства і темпи її зростання;
- В) сильні і слабкі сторони фірм; загрози і можливості із зовнішнього середовища;
- Г) п'ять основних сил конкуренції.

12. Модель п'яти сил конкуренції, яку застосовують для аналізу галузевого ринку, розробив:

- А) М. Портер;
- Б) П. Котлер;
- В) І. Ансофф;
- Г) А. Уандлер.

13. Основними напрямками PEST – аналізу є:

- А) загрози, можливості, сильні і слабкі сторони;
- Б) персонал, економічні показники підприємства, структура управління, технологія виробництва;
- В) політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори;
- Г) продуктивність, ефективність, стабільність, творчість діяльності персоналу і керівництва організації.

14. Стратегія недиференційованого маркетингу передбачує:

- А) вихід підприємства на всі сегменти ринку з пропозицією одного типу продукції;

- Б) застосування високого рівня цін, нагадувальної реклами, розміщення точок продажу продукції у місцях з невисокою орендною платою;
- В) вихід підприємства на 1-2 сегменти ринку з єдиним варіантом продукції;
- Г) охоплення кількох сегментів ринку з пропозицією кожному із них окремого варіанту продукції.

15. Стратегія організації - це:

- А) Основне призначення організації, чітко визначена мета її існування;
- Б) Генеральна довгострокова програма дій та порядок розподілу ресурсів організації для досягнення її цілей.
- В) Процес визначення цілей діяльності організації.
- Г) Основна мета у сфері виробництва.

16. До функціональних стратегій підприємства належать:

- А) Стратегії планування, організація, мотивація, контроль.
- Б) Глобальна, багатонаціональна;
- В) Маркетингова, фінансова, кадрова, інноваційна;
- Г) Низьких витрат, скорочення ринку, розвитку товару.

17. У диверсифікованій фірмі стратегії за рівнем розробки класифікують:

- А) На вищі, середні, нижчі;
- Б) Глобальні, міжнародні, регіональні, місцеві.
- В) Комплексні, конгломератні, спеціалізовані.
- Г) Корпоративні, ділові, функціональні, операційні.

18. Стратегія організації розроблюється в такій послідовності:

- А) Вивчаються сильні та слабкі сторони підприємства, потім - можливості та загрози із зовнішнього середовища;
- Б) Аналіз середовища, розробка місії та системи цілей, оцінка і вибір стратегії, реалізація і контроль;
- В) Бізнес-стратегія, корпоративна, функціональна і оперативна;
- Г) Аналіз внутрішніх ресурсів, вивчення сильних і слабких сторін підприємства, вибір стратегії, реалізація і контроль.

19. Поняття „стратегічне управління” вперше було застосовано:

- А) у 30-ті роки ХХ ст. в Японії;
- Б) в 60-70-ті роки ХХ ст. в США;
- В) в 90-ті роки ХХ ст. в Європі;
- Г) в 80-ті роки у Радянському Союзі.

20. Розробка прогнозів збуту продукції підприємства на кілька років вперед на основі екстраполяції тенденцій розвитку застосовується:

- А) на етапі стратегічного планування;
- Б) при довгостроковому плануванні;
- В) у рамках стратегічного менеджменту;
- Г) при формуванні бюджету організації.

21. Послідовність етапів розвитку стратегічного менеджменту така:

- А) бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічний менеджмент;
- Б) довгострокове планування, стратегічне планування, бюджетування, стратегічний менеджмент;

- В) короткострокове планування, довгострокове планування, перспективне планування, стратегічний менеджмент;
- Г) виробничий менеджмент, маркетинговий менеджмент, стратегічний менеджмент.

22. З точки зору дизайнерського підходу до стратегічного управління розробка стратегії – це:

- А) відносно ізольований систематичний процес формального планування;
- Б) процес боротьби менеджерів за вплив в організації та на галузевому ринку;
- В) періодична трансформація організації з метою пристосування її до зовнішнього середовища;
- Г) постійне забезпечення відповідності між характеристиками організації та її можливостями в зовнішньому середовищі.

23. Представники підприємницького підходу до стратегічного управління вважають, що:

- А) стратегію необхідно створювати поступово, по мірі розвитку і навчання організації;
- Б) розробка стратегії є ізольованим систематичним процесом формального планування;
- В) розробка стратегії – це процес боротьби за вплив менеджерів в організації та на галузевому ринку;
- Г) процес розробки стратегії організації повинен ґрунтуватися на життєвому досвіді, інтуїції та баченні вищого керівника чи власника.

24. Основними ризиками застосування стратегії низьких витрат можуть бути:

- А) зниження потреб диференційованої продукції;
- Б) поява технологічних новинок, які зведуть нанівець переваги в витратах;
- В) загроза потрапити під дію антимонопольного законодавства;
- Г) неможливість використання стратегічної відповідності для створення додаткових конкурентних переваг.

25. До основних типів стратегії диференціації відносяться:

- А) товарна, фінансова, кадрова, сервісна;
- Б) прогресивна, регресивна, горизонтальна;
- В) профільна, непрофільна, міжнародна;
- Г) концентрична, горизонтальна, конгломератна.

26. Зміст стратегії диверсифікації полягає в наступних діях:

- А) Випуск різних варіантів продукції;
- Б) Встановлення контролю над постачальниками ресурсів;
- В) Поширення господарської діяльності на нові сфери (типи продукції, ринки, галузі);
- Г) Зменшення витрат при організації постачання, виробництва, збуту.

27. У межах стратегії конгломератної диверсифікації здійснюються такі дії:

- А) Придбання фірм в нових галузях для підтримки основного виду діяльності;
- Б) Охоплення таких напрямків діяльності, які не мають прямого безпосереднього зв'язку з основним бізнесом підприємства;

В) Виробництво і збут стандартизованої продукції для багатьох іноземних ринків;

Г) Початок роботи з кількома зовнішніми незалежними постачальниками.

28. Якщо компанія пропонує стандартизовану продукцію для всіх країн світу, вона зостосовує:

А) стратегію низьких витрат;

Б) глобальну стратегію;

В) багатонаціональну стратегію;

Г) стратегію диференціації.

29. До переваг багатонаціональної стратегії відносяться:

А) зниження витрат за рахунок виробництва великої кількості стандартизованої продукції;

Б) відповідність стратегії місцевим умовам країни;

В) наявність попиту на продукцію на великій кількості національних ринків;

Г) можливість скоординованих стратегічних дій в різних країнах.

30. До стратегій управління матеріальними потоками у виробництві відносяться:

А) стратегії одиничного, серійного і масового виробництва;

Б) технологічна, продуктова і концентрична стратегія;

В) стратегії „виштовхування” і витягування виробів;

Г) стратегії концентрації, спеціалізації та комбінування виробництва.

Розділ 6. Особливості планування товарної політики фірми

6.1. Маркетингова товарна політика:

Маркетингова товарна політика:

- це комплекс заходів, у межах яких один чи кілька товарів використовують як основні інструменти виробничо-збутової діяльності фірми;
- це передбачення певного напрямку дій товаровиробника або наявність у нього певних принципів поведінки.

Мета товарної політики — заздалегідь забезпечити узгодженість таких рішень і заходів:

- формування асортименту та управління ним;
- підтримка конкурентоспроможності товарів на відповідному рівні;
- знаходження для товарів оптимальних товарних ніш (сегментів);
- розробка і впровадження стратегії маркірування й обслуговування товарів.

Отже, *основне завдання товарної політики* — створити такий товар (окремий виріб, послугу чи їх сукупність) і так ним керувати, щоб інші елементи маркетингової діяльності були непотрібні взагалі або їх використовували як допоміжні для досягнення цілей підприємства.

Структурно маркетингова товарна політика складається з трьох частин (рис. 5.1):

- *розробки товару* (створення нових чи модифікація існуючих). Модифікація — це внесення змін у технологічні, конструктивні, нормативні, екологічні та естетичні параметри товару;
- *обслуговування товару* (забезпечення сталості відповідних характеристик товару, що користується попитом). Особливо важливим є контроль за якістю продукції на всіх етапах — від розробки до продажу;
- *елімінування* — зняття товару з виробництва.



Рис. 6.1. Структура маркетингової товарної політики

Для прийняття рішення про зняття товару з ринку доцільно керуватися певними критеріями. Основними з них є такі:

- економічна вагомість продукту для підприємства (частка в обороті, грошові надходження від реалізації, рентабельність);

- позиція продукту на ринку (частка ринку, ринковий потенціал);
- майбутні перспективи продукту (стадія життєвого циклу, очікувані технологічні зміни).

Безпосередньо вилучають товар з ринку кількома способами:

- поступовим зменшенням витрат на виробництво і збут і, як наслідок, зменшенням обсягів продажу застарілого продукту;
- різким зменшенням витрат на маркетинг з метою зниження загальних витрат і збереження прибутку на заключних стадіях ЖЦТ;
- спрямуванням зусиль маркетингу на найсильніший і найпривабливіший сегмент ринку (одночасно решта сегментів виводяться з фази збуту);
- вилученням окремих асортиментних позицій з продуктової лінії та концентруванням завдяки цьому ресурсів на найвигідніших для фірми позиціях;
- переходом фірми з одних сфер функціонування в інші з метою концентрації на особливо пріоритетних, перспективних і ефективних напрямках.

Розробка і реалізація товарної політики потребують дотримання таких умов:

- чіткого розуміння цілей виробництва, збуту та експорту на перспективу;
- наявності стратегії виробничо-збутової діяльності підприємства;
- володіння повною і достовірною інформацією про ринок і характер вимог споживачів до товару;
- чіткого розуміння потенціалу підприємства (дослідного, науково-технічного, виробничого, збутового) на нинішньому етапі функціонування і в перспективі.

Проте необхідно пам'ятати, що товарна політика, хоча й важлива, але все ж є лише складовою господарської та маркетингової політики підприємства. Разом з тим успішна діяльність підприємства на ринку значною мірою залежить від ефективної товарної політики. Тому на будь-якому господарському рівні здійснення товарної політики потребує стратегічного підходу.

Товарна стратегія — це курс товарної політики, розрахований на перспективу, який передбачає розв'язання принципових завдань. Це означає, що будь-яке рішення у певній сфері слід приймати з урахуванням не лише поточних інтересів, а й впливу такого рішення на кінцеві результати.

6.2. Формування товарного асортименту та управління ним

Формування асортименту передбачає визначення конкретних товарів, їх окремих серій, співвідношення між "старими" та "новими" товарами, "наукомісткими" чи "звичайними" тощо. Формування асортименту пов'язане з проблемами цін, якості, гарантій, сервісу тощо.

Проте перед тим як почати формувати асортимент, підприємство повинно розробити асортиментну концепцію.

Асортиментна концепція — це цілеспрямована розробка оптимального асортименту товарної пропозиції на основі вимог певних груп покупців (сегментів ринку), а також необхідності забезпечення найефективнішого використання підприємством сировинних, технологічних, фінансових та інших ресурсів.

Асортиментна концепція має вигляд системи показників, які характеризують можливості оптимального розвитку виробничого асортименту певного виду товару. Зокрема, це такі показники:

- різноманіття видів товарів (з урахуванням типології споживачів);
- рівень і частота оновлення асортименту;
- рівень і співвідношення цін на товари певного виду.

Мета асортиментної концепції — зорієнтувати підприємство на випуск товарів, які найбільшою мірою відповідають структурі та різноманітності попиту конкретних покупців.

Система формування асортименту складається з таких основних етапів:

- визначення поточних і перспективних потреб покупців;
- аналіз способів використання продукції та особливостей поведінки покупця;
- аналіз існуючих аналогів-конкурентів;
- критична оцінка виробів підприємства, які пропонуються на ринку (у такому самому асортименті, що і в попередніх пунктах) з позицій покупця;
- з'ясування того, якими виробами необхідно доповнити асортимент, а які вилучити з нього (наприклад, через зміни рівня конкурентоспроможності), або диверсифікувати продукцію за рахунок інших напрямків виробництва підприємства, що не відповідають його нинішньому профілю;
- розгляд пропозицій щодо створення нових виробів, удосконалення існуючих, а також про нові способи та сфери їх використання;
- розробка специфікації нової продукції або поліпшення якості тієї, яку підприємство виготовляє, та її узгодження з вимогами покупців;
- вивчення можливостей виробництва нових чи вдосконалення існуючих виробів (включаючи питання цін, рентабельності та ін.);
- тестування продуктів (з урахуванням потенційних споживачів) з метою з'ясування сприйняття покупцями їх основних параметрів;
- розробка рекомендацій виробничим підрозділам підприємства щодо якості, ціни, сервісу відповідно до результатів досліджень;
- оцінка наявного асортименту, а також планування асортименту та управління ним (оскільки жодні плани не зможуть нейтралізувати наслідки помилок, допущених при плануванні асортименту).

Завдання планування і формування асортименту полягають у тому, щоб підготувати "споживчу" специфікацію на виріб, передати її проектно-конструкторському відділу, а потім прослідкувати за тим, щоб дослідний зразок був випробуваний, у разі потреби модифікований і доведений до вимог, які задовольнятимуть споживачів.

Таким чином, остаточне рішення щодо формування асортименту приймає керівник служби маркетингу підприємства. Він вирішує також такі питання:

- коли доцільніше вкласти кошти в модифікацію виробу, а коли — у стимулювання збуту;
- виготовити стандартний товар (для виробника це має суттєві вигоди: зниження витрат на виробництво, розподіл, збут, обслуговування, розробка єдиного комплексу маркетингу тощо) чи диференціювати (модифікувати) його;
- коли і які товари вилучити з програми виробництва, а які включити до неї.

Товарна номенклатура — це сукупність виробів і послуг (асортиментних груп товарів), які пропонує покупцям конкретний продавець.

Асортимент продукції характеризують такі показники, як широта, глибина та порівнянність.

Широта означає розмаїття видів товарів, які виробляє підприємство, тобто кількість асортиментних груп.

Глибина характеризує кількість позицій у кожній асортиментній групі, тобто кількість варіантів виготовлення кожного виду товару певного асортименту.

Порівнянність показує, як тісно взаємодіють запропоновані асортиментні групи щодо кінцевого споживача, каналів розподілу, діапазону цін та інших критеріїв.

Альтернативи асортименту за широтою та глибиною наведено в табл. 6.2.

Таблиця 6.2
Варіанти товарного асортименту

Широта	Глибина	
	незначна	значна
Незначна	Одна модель для кожної з кількох аналогічних груп товарів	Багато моделей для кожної з кількох аналогічних груп товарів
Значна	Одна модель для кожної з кількох різних груп товарів	Багато моделей для кожної з кількох різних груп товарів

Приклад структури товарного асортименту наведено на рис. 6.2.

У процесі розробки стратегії товарного асортименту маркетингологам доводиться приймати складні рішення. Так, менеджер з товарного асортименту передусім має прийняти рішення про широту асортименту, на яку впливають цілі компанії. До розширення асортименту товарів вдаються компанії, які бажають збільшити свою частку на ринку за рахунок пропозиції

певного товарного асортименту продукції. Компанії, зацікавлені одержати великі доходи за короткий час, навпаки, мають обмежений асортимент товарів.



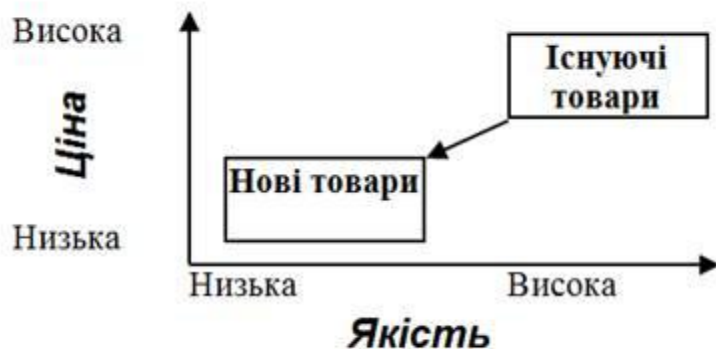
Рис. 6.3. Структура товарного асортименту

Передумовою зміни товарного асортименту може стати застосування невикористаних виробничих потужностей або вимоги торгових агентів чи дистриб'юторів розширити асортимент з метою якнайповнішого задоволення запитів покупців і збільшення обсягів продажів і прибутку.

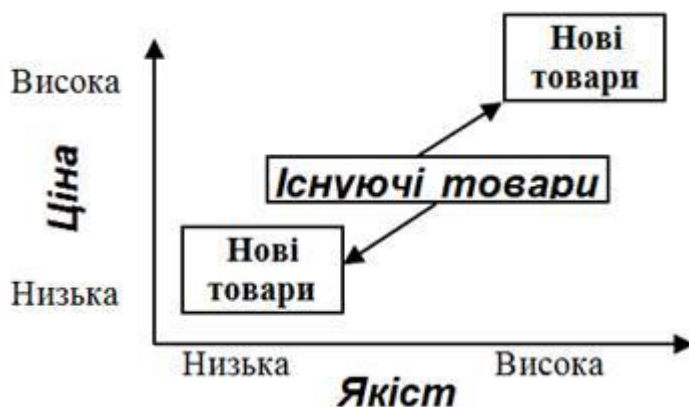
Проте з появою нових товарів розширюються окремі статті витрат (конструкторські роботи, переналагодження устаткування, просування нових товарів на ринок тощо). Тому кожне підприємство повинно відповідально ставитися до *планування розширення товарного асортименту*. Залежно від розвитку діяльності на нижньому чи верхньому сегменті ринку підприємство-виробник може розширювати асортимент у таких напрямках:

- вгору (рис. 6.3, а);
- вниз (рис. 6.3, б);
- в обох напрямках одночасно (рис. 6.3, в).





б



в

Рис. 6.3. Розширення товарного асортименту

У підприємств, які працюють на *нижньому сегменті* ринку, може виникнути бажання підвищити престиж існуючих товарів, збільшити прибуток або позиціонувати себе як виробника повного асортименту товарів.

До другого способу розширення асортименту вдаються тоді, коли підприємство, яке перебуває на *верхньому сегменті* ринку, поступово розширює асортимент на нижньому. Спочатку підприємство може діяти у верхньому сегменті з тим, щоб створити своїм товаром образ якісної продукції, а вже потім переходити в нижній сегмент. Це може мати на меті:

- уникнення конкуренції у верхньому сегменті;
- захоплення ніші в нижньому сегменті (поки цього не зробили конкуренти).

Такий спосіб використовують корпорації, які виготовляють, наприклад, персональні комп'ютери чи копіювальну техніку (зокрема, "Xerox", "Comrag" та "IBM").

Така діяльність так само пов'язана з певним ступенем; ризику, а саме:

- пропозиція товарів у нижньому сегменті може спровокувати конкурентів до просування у верхній сегмент;
- дилери підприємства можуть не захотіти (чи не змогти) працювати з низькоякісними товарами.

Якщо підприємство працює в *середній частині* ринку, то воно може прийняти рішення (за певних обставин) про розширення асортименту вгору та

вниз одночасно. Це дає змогу уникнути конкурентів, які виготовляють дешеві підробки високоякісних аналогів. Таке рішення прийняла корпорація "Sony", коли запропонувала перший касетний аудіоплеєр "Walkman" у середньому ціновому діапазоні ринку, а згодом витіснила конкурентів у нижньому сегменті ринку і водночас розширила асортимент цих плеєрів вгору.

Альтернативою розвитку діяльності підприємства в нижньому чи верхньому сегменті ринку може бути забезпечення насиченості асортименту новими виробами.

Насичення товарного асортименту — це збільшення різновидів товару за рахунок доповнення новими моделями вже існуючих.

Існує кілька *причин насичення* товарного асортименту:

- прагнення до додаткових прибутків;
- намагання задовольнити вимоги дилерів;
- бажання задіяти невикористані виробничі потужності;
- бажання стати провідним підприємством з повним асортиментом;
- намагання стримати натиск конкурентів.

Наприклад, компанія "Sony" досягла насиченості асортименту плеєрів "Walkman", доповнивши його надлегкими плеєрами у водонепроникному виконанні із живленням від сонячних батарей.

В окремих випадках товарний асортимент підприємства досить широкий, проте рівень якості товарів такий, що потребує модернізації існуючих моделей або створення абсолютно нових. У цьому разі товаровиробникові краще поновлювати асортимент поступово (тобто окремими товарами), що допоможе визначити реакцію покупців на внесені зміни і прийняти рішення про поновлення асортименту чи внесення до нього змін.

6.3. Стратегія розвитку нового продукту

Інноваційні процеси і новий продукт

В умовах частотої зміни конкурентного оточення, технологій і відповідно запитів покупців ТПП значної уваги потребують розробка і впровадження нових промислових товарів.

Новий товар:

- це кінцевий результат творчого пошуку, що суттєво поліпшує розв'язання будь-якої проблеми споживача або вирішує цілком нову проблему;
- це новий запропонований ринку продукт, що відрізняється від існуючих товарів аналогічного призначення певною зміною споживчих властивостей;
- це виріб, який задовольняє нові потреби споживачів або на якісно вищому рівні існуючі.

Новий продукт:

- це серійна чи масова продукція, виробництво якої вперше освоєно підприємством за умови, що його розробка та впровадження у виробництво здійснювались відповідно до нормативних документів зі стандартизації;

• це модифікований товар (тобто частково змінений існуючий товар) або нововведення, яке споживач вважає значущим.

Модифікація — це зміни у продукції, які охоплюють розробку нових моделей, стилів, кольорів, удосконалення товарів і нових торговельних марок.

Нововведення — це комплексний процес створення та використання нового практичного засобу (новинки) для нової потреби чи кращого задоволення існуючої потреби.

Новинка, новація — нове (оновлене, змінене, новий вид продукції, технології тощо) порівняно з існуючим у цій сфері.

Багатозначність поняття "новий товар" відбиває існуюче різноманіття його властивостей і характеристик. Часто визначення або вузьке, однобічне (наприклад, з позицій виробника чи споживача), або абстрактне (як товар, що задовольняє потребу).

Наведемо три основних підходи до визначення *поняття "новий товар" за певними критеріями:*

• за критерієм часу — новим є будь-який вперше виготовлений виріб (критерієм новизни є час його освоєння та виробництва);

• за критерієм відмінності — новий товар має відрізнитись від аналогів і прототипів (доцільно використовувати принцип створення та/чи задоволення товарами раніше невідомої потреби; відмінності можуть стосуватися сировини, матеріалів, технологій, дизайну тощо);

• за сукупністю критеріїв, які характеризують ті чи інші аспекти новизни (на думку американських спеціалістів, існує шість категорій нового товару, які різняться ступенем новизни для виробника та споживача).

З погляду підприємства новий продукт є абсолютною новинкою чи модифікацією залежно від цілей або можливостей виробника, оскільки потребує відповідних витрат для впровадження на ринок, припускає різний рівень цін тощо:

• новий продукт (новий товар для нового ринку);

• нова виробнича лінія (асортимент нового товару для ринку, який вже визначився);

• доповнення до існуючих виробничих ліній, тобто до існуючого асортименту (новий продукт доповнює існуючий асортимент);

• зміни чи вдосконалення існуючого продукту (новий продукт удосконалюється і замінює існуючий);

• зміна позицій, тобто репозиціонування (існуючий товар спрямовують на новий ринок або на його сегмент).

З погляду споживача новизна продукту визначається тим, як цей продукт сприймається на ринку і як його купують. З огляду на це нову продукцію класифікують за трьома рівнями (тобто за ступенем ознайомлення з нею споживачів):

перший рівень — продукція, яка не потребує нового вивчення споживачем, оскільки є модифікацією існуючої і відомої споживачеві;

другий рівень — продукція, яка розширює існуючу практику її використання, але не потребує нового вивчення;

третьій рівень — абсолютно нова продукція, аналогів якої не існує.

За характером і функціональним призначенням *нововведення* класифікують так:

- *технічні* (нові продукти, матеріали, технології, енергія, устаткування);
- *організаційні* (нові методи і форми організації всіх видів діяльності, добровільне об'єднання компаній, тобто створення асоціацій, товариств);
- *економічні* (методи господарювання — прогнозування, планування, фінансування, ціноутворення, мотивація і оплата праці);
- *соціальні* (форми активізації людського чинника);
- *юридичні* (закони та нормативні акти).

Продукт може мати багато технічних новацій і водночас не мати ринкової новизни, якщо задовольняє ті самі потреби і має таке саме коло споживачів, що й раніше.

Отримати нововведення можна різними способами:

- купити інформацію про новинку (патент чи ліцензію);
- власними зусиллями створити новий товар (відділ досліджень і розробок);
- удосконалити конструкцію чи зовнішнє оформлення товару;
- розробити новинку спільно з іншими фірмами.

Вибір того чи іншого способу залежатиме від того, на якій стадії життєвого циклу перебуває товар. Крім того, необхідно узгодити його життєвий цикл із певним ринком (один і той самий товар на різних ринках може перебувати на різних стадіях життєвого циклу) і врахувати вплив товарів або товарних груп на тривалість життєвого циклу.

6.4. Створення і освоєння нових товарів виробничого призначення

Здатність створювати нові товари відрізняє ефективно діючі підприємства від конкурентів і є ознакою фірм, орієнтованих на маркетинг.

Необхідність створення нової продукції для постійного економічного розвитку фірм зумовлена такими *факторами*:

- нова продукція сприяє стабілізації обсягів збуту і витрат протягом року компаніям із сезонним характером виробництва;
- нові вироби дають змогу фірмі одержати більший прибуток і контролювати маркетингову програму;
- зменшується залежність від одного товару або асортиментної групи;
- досягається максимальна ефективність системи реалізації;
- з'являється можливість раціонального використання відходів виробництва.

Фірма має бути готова до того, що деякі нові продукти не користуватимуться попитом внаслідок конкуренції та несподіваної зміни смаків споживачів. Упровадження нового товару — завжди ризик, тому потрібно враховувати, що ринок може відхилити створений товар, і мати можливість замінити цей виріб на інший і його маркетингову програму.

Створенню нового товару має передувати *оцінка*:

- сфери можливого використання, чисельності та складу потенційних покупців;
- наявних ресурсів виробництва і збуту;
- можливих змін у технологічному забезпеченні випуску нового товару;
- господарських ризиків та ймовірності конкуренції нового товару з тими, що вже виробляються підприємством.

Крім того, фахівець з маркетингу має оцінити зв'язок нової продукції з товарами, що вже виробляються, щодо рівня технології та методів реалізації. Це дає змогу ефективніше використовувати технологічні, виробничі і збутові можливості. Потрібно також з'ясувати *рівень стандартизації товару*. Створення стандартного товару (і це справедливо для всіх ринків) забезпечує безперечні переваги:

- досягається значне заощадження коштів за рахунок збільшення обсягів виробництва;
- спрощується контроль за рухом товарних запасів і організацією технічного обслуговування;
- з'являється можливість розробити стандартні програми маркетингу;
- забезпечується швидка окупність інвестицій.

Для того щоб з'ясувати, яким має бути новий товар — стандартним (індиферентним до ринку), диференційованим (залежно від ринку) або універсальним (тобто поєднувати дві ознаки), необхідно вивчити природу товару і вимоги ринку до нього. Оптимальним є максимально стандартизований товар з оригінальними елементами, що відбивають специфічні вимоги ринку. Інакше кажучи, слід керуватися принципом: стандартизація — там, де можливо, а різноманітність — там, де необхідно. У міжнародному бізнесі вважається за доцільне випускати не один виріб, а широкий параметричний набір (*product line* — продуктова лінія). З розширенням асортиментного набору збільшується ймовірність того, що будь-який покупець знайде для себе необхідний товар. Це суттєво зміцнює позиції фірми на ринку і збільшує обсяг продажу.

Широкі параметричні ряди дають змогу гнучко реагувати на перехід товару з однієї стадії життєвого циклу на іншу. Водночас індивідуалізація конструкцій і розмірів схожих за призначенням виробів призводить до зменшення серійності виробництва, розпорошення коштів на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи.

Створення засобів праці характеризується різною тривалістю та складністю виконуваних робіт, яка визначається видом нової техніки, її параметрами, новизною та іншими факторами.

На практиці не завжди вдається зменшити значний розрив у часі між процесами створення та освоєння нових типів промислової продукції (як з об'єктивних, так і з суб'єктивних причин), а тому кількість створених зразків істотно перевищує кількість освоєних за один і той самий час.

Створення і виробництво конкретного зразка нової техніки завжди потребують чіткої узгодженості, орієнтації на задоволення конкретних потреб у сфері експлуатації і розглядаються як система.

В межах системи аналізуються, як правило, види робіт, характерні для процесів систем створення та освоєння нової техніки (СОНТ) або для певного етапу серійного виробництва нововведень. Ці етапи поряд з експлуатацією нової техніки створюють життєвий цикл нового виробу.

Процес СОНТ — це сукупність науково-технічних та організаційно-економічних видів і стадій робіт, які розвиваються в часі і є необхідною передумовою початку промислового виробництва нової техніки та її експлуатації.

Розглядуваний процес складається з таких послідовно-паралельно виконуваних видів та стадій робіт:

- науково-дослідні;
- дослідно-конструкторські;
- розробка конструкторської документації;
- підготовка технологічної документації;
- освоєння нових виробів.

Характерною особливістю процесу СОНТ є забезпечення необхідних умов для створення нових виробів, їх серійного виробництва та сприяння подовженню життєвого циклу нової техніки.

Помилки, допущені у процесі СОНТ, як правило, вже неможливо виправити у процесі виробництва та споживання промислових виробів.

На стадії освоєння нових виробів налагоджуються та освоюються розроблені технологічні процеси і форми організації виробництва, досягається певний обсяг випуску нової продукції та її певні техніко-економічні параметри (рис. 6.4).



Рис. 6.4. Процес освоєння нової продукції

Початок стадії освоєння нового товару характеризується великими виробничими витратами на одиницю виробу. Рівень цих витрат зумовлюється високою трудо-, матеріало- та верстатомісткістю нової продукції, підвищеним відсотком браку на перших етапах освоєння.

У процесі освоєння нових виробів повільно "шліфуються" технологічні процеси, виробництво забезпечується необхідним оснащенням та спеціальним устаткуванням, водночас освоюються нові операції. Усе це сприяє зниженню витрат на стадії освоєння.

З освоєнням серійного виробництва товарів і збільшенням його обсягів дещо стабілізується структура їх собівартості (зменшується питома вага основної і додаткової заробітної плати в загальному обсязі собівартості, проте збільшуються витрати на сировину, матеріали, комплектуючі вироби).

Після освоєння виробництва продукції створюється необхідна техніко-економічна та організаційна база для початку серійного виробництва нової техніки (рис. 6.5).



Рис. 6.5. Комплекс заходів, пов'язаних з освоєнням випуску

Як правило, дослідно-конструкторські роботи щодо нових виробів тривають 2-3 роки, а процес СОНТ — 6-8 років.

Етап серійного виробництва нововведень охоплює комплекс робіт, пов'язаних з удосконаленням конструкції виробу, технології, організації та управління виробничим процесом.

Етап експлуатації нових виробів у системі СОВНТ передбачає критеріальне оцінювання правильності наукових, технічних рішень, якості виробництва товарів, рівня його організації та управління. Таким чином, СОВНТ має бути багатоконтурною замкненою системою в межах життєвого циклу виробів з активно діючим зворотним зв'язком.

Нині експлуатація нової техніки здебільшого входить до функцій споживача. Організаційна система, яка створила новий продукт, не несе реальної відповідальності за експлуатацію (і навіть у межах гарантійного терміну при виконанні вимог експлуатації споживачем), авторський нагляд, забезпечення необхідної кількості запасних частин і деталей, реалізацію в наступних розробках вимог експлуатації. Ринок же вимагає якісного сервісу.

Планування нових товарів

Процес планування продукції умовно поділяється на дев'ять фаз (рис. 6.6).

На першій фазі визначають мету розробки нової продукції. Як правило, нову продукцію розробляють і планують виходячи з потреб ринку або з

окремих внутрішніх факторів. У сучасній розвиненій ринковій економіці основною метою розробки нової продукції є забезпечення іміджу фірми-новатора і освоєння частки ринку.

Стратегія фірми



Рис. 6.6. Фази планування продукції

Результатом першої фази планування є не висунення ідей щодо нового продукту, а визначення ринків, для яких цей продукт розробляється, його стратегічної ролі для фірми і її споживачів.

Відповідно до обраної мети *на наступній фазі розробляють (генерують) ідеї*. Для більшості зарубіжних фірм генерування ідей — це постійний пошук їх джерел, визначення методів їх нагромадження, можливостей розробки нових продуктів. Основна мета цієї фази — створити достатній запас ідей.

Генерацію ідей як процес можна визначити так: це постійний систематичний пошук можливостей для створення нових товарів. Цей процес охоплює пошук як джерел нових ідей, так і методів їх створення. Існує багато джерел для створення новинок:

- ринок (ідеї пропонують як споживачі та постачальники, так і конкуренти);

- підприємства, дослідні лабораторії, конструкторські бюро, винахідники, керівництво, менеджери, технічні працівники, експерти;
- споживачі, конкуренти, постачальники, ярмарки;
- вчені, лабораторії університетів, комерційні лабораторії (винайдені ними нові матеріали є реальною основою для оригінальних або вдосконалених варіантів наявних товарів);
- торговельний персонал і дилери, які працюють з покупцями;
- рекламні агентства, консалтингові фірми;
- спеціалізовані газети, журнали тощо.

Ідеї нових товарів виникають або у процесі цілеспрямованого пошуку, або випадково.

Ідеї нової продукції потребують *оцінювання та відбору*. На цьому етапі з'ясовують відповідність ідеї товару поточній виробничо-збутовій діяльності підприємства, переваги нового товару щодо технології виготовлення і можливостей збуту порівняно з продукцією, що вже випускається. Потім аналізують достатність виробничих потужностей, матеріальних і трудових ресурсів для освоєння товару (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

Оціночні показники нового товару

Характеристики нового товару	Оцінка (1-10 балів)
<i>Загальні</i> Потенційний прибуток Рівень конкуренції Розмір ринку Ступінь ризику Рівень інвестування Питання патентного захисту	
<i>Маркетингові</i> Відповідність маркетинговим можливостям фірми Привабливість для споживачів Потенційна тривалість ЖЦТ Вплив на образ фірми Вплив сезонних факторів	
<i>Виробничі</i> Відповідність виробничим можливостям фірми Термін розробки Простота виробництва Можливість випуску товару за конкурентоспроможними цінами	

На наступному етапі планування продукції розробляють та перевіряють задум продукту (концепцію товару). При цьому важливо визначити ставлення споживачів до концепції продукту, з'ясувати, як вони його сприйматимуть, хто користуватиметься цим продуктом і з якою метою.

Один з найважливіших етапів — розробка ринкової стратегії, згідно з якою за допомогою маркетингових заходів передбачається досягти запланованих обсягів продажу та прибутку. У свою чергу, проект ринкової стратегії охоплює положення, в яких коротко охарактеризовано цільовий ринок, спосіб позиціонування товару, а також обсяги продажу, частку ринку та норми прибутку, які планується досягти за перші кілька років реалізації товару.

Розробка стратегії маркетингу є останнім контрольним етапом перед тим, як вкладати ресурси у створення моделі, зразка чи пробної партії продукції. На цьому етапі перевіряють насамперед економічність ідеї нового продукту. Найпоширенішим і найпростішим способом перевірки є аналіз рентабельності, тобто визначення обсягів збуту, достатніх для покриття витрат, застосовуючи таку формулу:

$$\text{Прибуток } (P) = \text{Оборот} - \text{Витрати};$$

де ρ — ціна продукції; X — обсяг випуску продукції; K_v , F — витрати відповідно змінні та постійні.

Для аналізу рентабельності часто використовують відповідні графіки (рис. 5.7).

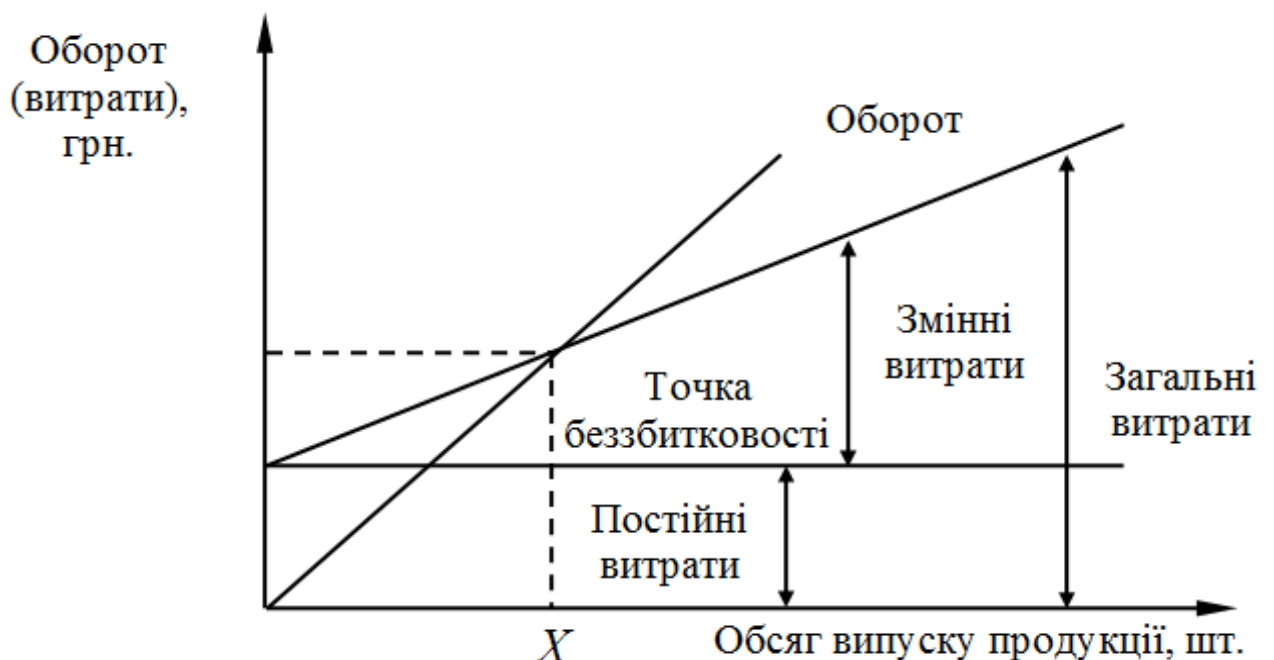


Рис. 6.7. Графік беззбитковості продукції

За допомогою цих графіків визначають не тільки обсяг випуску продукції, яку необхідно реалізувати на ринку, а й її ціну. Важливим на цьому етапі є позиціонування продукції, тобто розміщення її на ринку як такої (з

погляду споживача), що відрізняється за якісними характеристиками від пропозицій конкурентів. Інакше кажучи, нова продукція фірми має визначити позицію фірми в конкурентному середовищі.

Коли концепція і маркетингова стратегія сформовані, потрібно з'ясувати, чи відповідатимуть реальні обсяги продажу, частка ринку та прибуток запланованим у проекті маркетингової стратегії, тобто здійснюється *економічний аналіз розробки продукції*.

Для цього використовують такі критерії:

- прогнози попиту (співвідношення збуту і цін, темпи збільшення обсягів збуту, сезонність, інтенсивність каналів збуту);
- прогнози витрат (загальні та відносні витрати, використання наявних потужностей і ресурсів, економія за умов масового виробництва, співвідношення початкових і поточних витрат тощо);
- рівень конкуренції (показники частки компанії та її конкурентів на ринку, слабкі та сильні сторони конкурентів, стратегія конкурентів, потенційні конкуренти);
- прибутковість (час покриття початкових витрат, ризик, контроль за цінами та прогнозний прибуток);
- необхідні інвестиції (інжиніринг, патентний пошук, розробка та випробування продукції).

Водночас оцінюють можливий ЖЦТ на ринку і його потенційну місткість. Усе це разом дає змогу прийняти рішення про доцільність випуску нового товару.

Після прийняття рішення про випуск нового товару його проектують, визначають параметри, дизайн, упаковку, назву або марку, виготовляють дослідні зразки (*етап створення прототипів*).

Традиційно вихідним документом для проектування продукції є технічне завдання (ТЗ) з техніко-економічними вимогами до продукції, що визначають її споживчі властивості та ефективність використання. Інколи цей документ замінюють на договір, заявку, контракт, протокол тощо. Виконавець з урахуванням вимог ТЗ і відповідних стандартів розробляє технічну документацію: вихідну, проектну, робочу, інформаційну. До вихідної документації належать короткий маркетинговий опис виробу і ТЗ.

Проектною документацією є технічна пропозиція, ескізний проект і технічний проект. Технічну пропозицію розробляють з метою виявлення додаткових вимог до виробу (технічних характеристик, показників якості та ін.), які не були зазначені в ТЗ.

Ескізний проект опрацьовують з метою встановлення принципових (конструктивних, схемних) рішень виробу, які дають загальне уявлення про принципи його дії та будову.

Технічний проект створюють з метою з'ясування конкретних інженерних рішень, що дають цілковите уявлення про конструкцію виробу. Оптимальний варіант вибирають за результатами випробувань дослідних зразків виробу спочатку на стендах виробника, потім — у реальних умовах роботи у споживача. На основі отриманих даних товар доопрацьовують.

Прототипи, які успішно витримали тест на якість та надійність і тести за участю споживачів, переходять на *стадію пробного маркетингу*, тобто перевірки товару та маркетингової програми в умовах, близьких до ринкових. Пробний маркетинг дає виробникові змогу випробувати стратегії позиціонування та ціноутворення, виявити реакцію покупців на новий товар, точніше передбачити обсяги продажу та прибуток. Проте існує й негативний бік пробного маркетингу — плани підприємства щодо впровадження на ринок нової продукції можуть стати відомі конкурентам, що підвищить ризик.

Останній етап планування продукції — розгортання виробництва і комерційної реалізації продукції. На цьому етапі розробляють докладний план виробництва нового товару, досліджують джерела постачання матеріалів, компонентів, устаткування, готують робочі креслення товарів, запускають товари у виробництво. Водночас розробляють заходи щодо збуту товарів.

Усі етапи планування нової продукції необхідно виконувати швидко, оскільки можна втратити частину прибутку, а то й ринок. Досвід свідчить, що затримка на рік у проектуванні товару зменшує прибутки фірми більш як удвічі. Тому для фірм, що ефективно працюють, основним є навіть не нова продукція, а пріоритетність її розробки.

До *основних передумов комерційного успіху нових товарів на ринку* належать:

- орієнтування на потреби ринку, наявність достатньої та своєчасної інформації про тенденції ринкового попиту;
- чітка взаємодія підрозділів, що виконують науково-дослідні та конструкторські роботи, зі службою маркетингу;
- наявність у підприємства перспективних планів, чітко окреслених цілей;
- можливість передбачити ситуацію в довгостроковій перспективі;
- раціональна організаційна структура, потужний дослідний і збутовий потенціал, достатній рівень фінансування проектних робіт;
- ефективне координування взаємодії працівників, які беруть участь у розробці нового товару, наявність лідера, стимулювання творчої активності.

Інформаційне забезпечення створення нової наукомісткої та високотехнологічної продукції так само є важливою передумовою комерційного успіху нового продукту. Економічна ефективність господарської діяльності підприємств маркетингової орієнтації багато в чому визначається інноваційною активністю, тобто створенням і впровадженням нової продукції, а успіх нової продукції залежить від її відповідності вимогам споживачів.

При створенні нової наукомісткої та високотехнологічної продукції слід застосовувати такі критерії:

- призначення та сферу використання продукції;
- особливості попиту;
- географічний розподіл попиту і споживання;
- основні країни експорту та імпорту;
- економічний стан і технічний рівень виробників аналогічної продукції;
- номенклатуру (асортимент) аналогів;

- основні відомості про технологію виробництва;
- можливі якісні зміни товарної маси в перспективі;
- можливий вплив науково-технічного прогресу на вироби, що випускаються;
- стан виробничих потужностей конкуруючих фірм;
- аналіз патентно-ліцензійної діяльності провідних фірм на світовому ринку.

Але незважаючи на відпрацьовану систему планування продукції в умовах розвинутих ринкових відносин, майже 1/3 нових промислових виробів не досягають своєї мети і зазнають *комерційного краху* з таких причин:

- вузький цільовий ринок, який не дає змоги фірмі реалізувати достатні обсяги продукції і, таким чином, досягти точки беззбитковості;
- недостатні відмінності нової продукції від традиційних аналогів, а тому досить мала вигода від використання новинок для споживачів;
- нижча від сподіваної якість нового продукту;
- неправильно визначена ціна на новий товар;
- несвоєчасний вихід з продуктом на новий ринок;
- високий рівень конкуренції на ринку;
- відсутність розгалуженої системи розподілу.

Дослідження англійських економістів свідчать, що ринкові фактори набагато важливіші, ніж науково-технічні. На їхню думку, розвиток нової техніки є діалоговим процесом взаємодії між виготовлювачами та споживачами продукції.

За таких умов велике значення має вивчення факторів, що забезпечують конкурентоспроможність нової продукції. Тому необхідні комплексні маркетингові дослідження і використання їх результатів в оперативному та стратегічному плануванні.

Роль служби маркетингу у розробці нового товару

У системі інноваційної діяльності підприємства провідну роль відіграє служба маркетингу, оскільки від її роботи залежить комерційний успіх нового товару. Тому завдання служби маркетингу підприємства полягає в послідовному використанні комерційних принципів та методів в інноваційній діяльності підприємства і сприянні об'єднанню зусиль відповідних підрозділів при створенні нових товарів.

Діяльність служби маркетингу в інноваційному процесі умовно поділяють на два напрямки: забезпечення і реалізація. Зокрема, забезпечення здійснюється за допомогою формування і розвитку постійної інноваційної орієнтації працівників підприємств, ринкових досліджень конкуруючих товарів та галузевих тенденцій їх розвитку, створення інформаційної бази даних, консультування керівництва фірм щодо комерційних перспектив нового товару. Маркетологи беруть участь у маркетинговому забезпеченні інноваційної діяльності на всіх етапах створення нового продукту, але з різним ступенем відповідальності (табл. 6.3).

Таблиця 6.3

Участь служби маркетингу в інноваційному продуктовому процесі

Етап інноваційного проекту	Ступінь участі та відповідальності служби маркетингу
Визначення мети	Погодження
Генерування ідей	Відповідальність
Вибір вихідної мети	Відповідальність
Розробка концепції нового продукту та проекту	Погодження
Оцінювання концепції продукту	Погодження
Дослідження ринку та маркетингове планування	Відповідальність
Дослідне виробництво	Погодження
Поточне оцінювання продукту	Відповідальність
Ринкові випробування	Відповідальність
Комерційне виробництво	Відповідальність
Комерційний збут	Відповідальність

На етапі оцінювання та відбору перспективних ідей нових товарів використовують результати вивчення маркетологами найбільш стійкого елемента — ринкових потреб. При цьому враховують склад потенційних покупців і основні чинники сегментування ринку, перспективи розвитку, потреби й альтернативи задоволення.

Перспективність нових ідей оцінює, як правило, експертна група, що складається з маркетологів, економістів і керівників основних підрозділів підприємства. Наслідки ринкових досліджень дають змогу всі ідеї нових товарів розподілити на перспективні, перспективні в майбутньому, безперспективні.

Для товарів, концепції яких є найперспективнішими з комерційного погляду, відкривають фінансування. Служба маркетингу періодично оцінює новації за універсальним алгоритмом економічного аналізу, постійно уточнює і коригує обсяги виробництва і цінові параметри товару, вивчає можливості його спеціалізації або універсалізації. Це дає змогу своєчасно передбачити безперспективність товару і уникнути комерційного провалу на ринку. Отже, сучасний етап розвитку маркетингу передбачає активну участь його фахівців на всіх етапах створення інноваційного продукту.

Важливою складовою системи маркетингу інноваційного продукту є забезпечення якості продукції, що виготовляється. Наприклад, на машинобудівному підприємстві (орієнтованому на маркетинг) під

забезпеченням якості продукції, що виготовляється, необхідно розуміти передбачення потреб споживача, розробку нововведень, їх реалізацію, ефективне технічне обслуговування та експлуатацію протягом нормативного строку служби (тобто такого, що не перевищує строк морального зносу виробу). Елементи та ідеї маркетингу реалізуються в конкретних функціях системи забезпечення якості інновації (рис. 6.8).

Служба маркетингу забезпечує підприємство докладним переліком вимог, які споживач висуває до якості товару і які необхідно враховувати при розробці та виготовленні нового виробу: експлуатаційні, естетичні характеристики, упаковка, схема встановлення і монтажу тощо.

Служба маркетингу відпрацьовує систему зворотного зв'язку зі споживачем і здійснює контроль за інформацією, що надходить. Своєчасно отримана інформація, яка стосується якості продукції, дає змогу внести необхідні зміни у проект і є орієнтиром для прийняття відповідних рішень.

Важливим у забезпеченні якості продукції є підтримання зворотного зв'язку з ринком і авторський нагляд за продукцією. Система зворотного зв'язку має забезпечити контроль за показниками якості виробу протягом усього терміну його експлуатації. Тому особливу увагу служба маркетингу має приділити забезпеченню якості в період експлуатації (оскільки саме в цих умовах реалізуються проектні характеристики виробу), а також під час післяпродажного обслуговування продукції, що постачається на ринок.



Рис. 6.8. Функції служби маркетингу підприємства щодо забезпечення якості інновації

Контрольні питання

1. Розробка поточної і перспективної товарної політики фірми.
2. Основні напрями товарної політики, їх характеристика.
3. Принципи планування асортиментної, інноваційної і позиційної політики компанії на цільових ринках.
4. Проблеми планування нового товару в механізмі керування якістю продукції і послуг.
5. Модифікація продукту та його види.
6. Моделі варіації і диференціювання продукції фірми.
7. Марочний капітал та його оцінка.
8. Основні етапи планування товарної політики компанії.
9. Розкрийте принципи прийняття маркетингових рішень у сфері реалізації товарної політики фірми.
10. Які чинники зовнішнього і внутрішнього маркетингового середовища впливають на вибір стратегії ціноутворення фірми?
11. Особливості етапів планування рекламної діяльності компанії.

Тестові завдання з перевірки знань

1. Маркетингова товарна політика – це:

- А) складова господарської діяльності підприємства;
- Б) визначений курс дій, принципи поведінки підприємства на товарному ринку;
- В) сукупність засобів впливу на споживача за допомогою товару;
- Г) систему дій підприємства для визначення місця товару на ринку, задоволення конкретного потенційного споживача товарами, широкої можливості їх вибору.

2. Споживчий маркетинг покликаний...

- А) задовольняти стиль життя, звички, потреби споживачів і впливати на них;
- Б) задовольняти стиль життя, звички, потреби споживачів і впливати на них через торговельну мережу;
- В) залучати і зберігати тих споживачів у вибраних ринкових сегментах, котрі забезпечують стабільний фінансовий стан підприємства в поточний моменті в перспективі;
- Г) визначати місце товару на ринку, задовольняти конкретного потенційного споживача товарами й надавати широку можливість їх вибору.

3. Торговельний маркетинг спрямований на...

- А) задоволення стилю життя, звичок, потреб споживачів;
- Б) задоволення стилю життя, звичок, потреб споживачів і вплив на них через торговельну мережу;
- В) залучення і збереження тих споживачів у вибраних ринкових сегментах, котрі забезпечують стабільний фінансовий стан підприємства в поточний моменті в перспективі;
- Г) визначення місця товару на ринку, задоволення конкретного потенційного споживача товарами й надання широкої можливості їх вибору.

4. Основними характеристиками споживчого маркетингу є:

- А) створення “зразка” товарного знаку;
- Б) сегментація ринку;
- В) стимулювання попиту споживача;
- Г) реклама.

5. До основних характеристик торговельного маркетингу належать:

- А) позиціонування торговельного знаку;
- Б) стимулювання торговельних агентів;
- В) стимулювання попиту споживачів;
- Г) організація продажу товару.

6. Серед зовнішніх факторів формування товарної політики розрізняють:

- А) позицію товару;
- Б) бажання споживачів;
- В) маркетингову асортиментну концепцію фірми;
- Г) стан конкуренції.

7. До внутрішніх факторів формування товарної політики належать:

- А) позиція товару;
- Б) система пільг у кредитуванні;
- В) бажання споживачів;
- Г) імідж фірми.

8. Диверсифікація – це:

- А) розповсюдження господарської діяльності на нові сфери;
- Б) процес придбання або включення в структуру підприємства нових виробництв, які технологічно входять в процес виробництва;
- В) проникнення підприємств в галузі, які не мають прямого виробничого зв'язку, або функціональної залежності від основної їх діяльності;
- Г) створення альянсів між компаніями, які зацікавлені в інтеграції без переходу прав власності.

9. Вертикальна інтеграція – це:

- А) проникнення підприємств в галузі, які не мають прямого виробничого зв'язку, або функціональної залежності від основної їх діяльності;
- Б) процес придбання або включення в структуру підприємства нових виробництв, які технологічно входять в процес виробництва;
- В) випуск підприємством нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих споживачів підприємства;
- Г) прийняття підприємством рішення про входження в галузі, які не мають нічого спільного з його основною діяльністю, а тому немає жодного взаємозв'язку між традиційної та новою продукцією.

10. Квазі-інтеграція передбачає, що підприємство:

- А) виготовляє частину продукції самостійно, а частину закуповує у інших підприємств;
- Б) приєднує функції, які раніше виконували постачальники;
- В) входить до складу альянсів, які зацікавлені в інтеграції без переходу прав власності;
- Г) приєднує функції, які раніше виконувати дистриб'ютори.

11. Якщо підприємство, яке спеціалізується на виготовленні напоїв, починає виготовлювати тару для напоїв, то ним здійснюється:

- А) горизонтальна інтеграція;
- Б) вертикальна інтеграція;
- В) поздовжня диверсифікація;
- Г) зв'язана вертикальна диверсифікація.

12. До форм вертикальної інтеграції належать:

- А) повна інтеграція виробничої діяльності;
- Б) часткова інтеграція;
- В) зворотна інтеграція;
- Г) квазі-інтеграція.

13. Горизонтальна інтеграція передбачає...

- А) проникнення підприємств в галузі, які не мають прямого виробничого зв'язку, або функціональної залежності від основної їх діяльності;
- Б) процес придбання або включення в структуру підприємства нових виробництв, які технологічно входять в процес виробництва;
- В) випуск підприємством нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих споживачів підприємства;
- Г) прийняття підприємством рішення про входження в галузі, які не мають нічого спільного з його основною діяльністю, а тому немає жодного взаємозв'язку між традиційної та новою продукцією.

14. Латеральна (поздовжня) диверсифікація – це:

- А) проникнення підприємств в галузі, які не мають прямого виробничого зв'язку, або функціональної залежності від основної їх діяльності;
- Б) прийняття підприємством рішення про входження в галузі, які не мають нічого спільного з його основною діяльністю, а тому немає жодного взаємозв'язку між традиційної та новою продукцією;
- В) випуск підприємством нових товарів, які технологічно не пов'язані з існуючими, але призначені для існуючих споживачів підприємства;
- Г) процес придбання або включення в структуру підприємства нових виробництв, які технологічно входять в процес виробництва.

15. Якщо туристичне агенство вступає в готельний бізнес, то ним здійснюється:

- А) зв'язана вертикальна диверсифікація;
- Б) концентрична диверсифікація;
- В) квазі-інтеграція;
- Г) латеральна диверсифікація.

16. На етапі впровадження товару на ринок фірма може застосовувати такі маркетингові стратегії:

- А) вертикальної інтеграції;
- Б) інтенсивного маркетингу;
- В) повної диверсифікації;
- Г) пасивного маркетингу.

17. Стратегія інтенсивного маркетингу передбачає:

- А) низькі ціни на новий товар поєднуються з великими витратами на стимулювання збуту;
- Б) високі ціни та низький рівень збутових витрат;
- В) високі ціни та великі витрати на стимулювання збуту;
- Г) раціональне співвідношення низьких цін на товар і незначних витрат на стимулювання збуту.

18. Однією з умов застосування стратегії інтенсивного маркетингу є:

- А) більша частина потенційних покупців знає про новий товар;
- Б) місткість ринку обмежена;
- В) компанія враховує можливість конкуренції й прагне виробити у споживачів хороше враження про свій товар;
- Г) більшість покупців не зможе заплатити високу ціну за товар.

19. Стратегія вибіркового проникнення передбачає:

- а) високі ціни та низький рівень збутових витрат;
- б) низькі ціни на новий товар поєднуються з великими витратами на стимулювання збуту;
- в) високі ціни та великі витрати на стимулювання збуту;
- г) раціональне співвідношення низьких цін на товар і незначних витрат на стимулювання збуту.

20. До умов застосування стратегії вибіркового проникнення не відноситься:

- а) обмежена місткість ринку;
- б) інформованість більшої частини потенційних покупців про новий товар;
- в) наявність на ринку товарів-конкурентів;
- г) готовність новаторів придбати товар за високу ціну.

Розділ 7. Цінова політика компанії та її планування

7.1. Маркетингова цінова політика підприємства

Маркетингова цінова політика складається з комплексу заходів щодо визначення цін, знижок, умов оплати за товари чи послуги з метою задоволення потреб споживачів і забезпечення прибутку підприємства. Вона є одним з основних елементів маркетингу, оскільки:

ціна належить до головних інструментів у конкурентній боротьбі;

за низького рівня доходів населення відповідна ціна дає змогу виробникам продати, а покупцям придбати товари чи послуги;

у ринковій економіці ціна є надійним зрівноважувачем попиту та пропонування товарів чи послуг.

Маркетинговий розрахунок цін є логічною послідовністю кроків (рис. 7.4). При цьому враховуються відповідні фактори, що зменшують чи розширюють можливий інтервал варіацій цін на той чи інший товар. Систему ціноутворювальних факторів показано на рис.

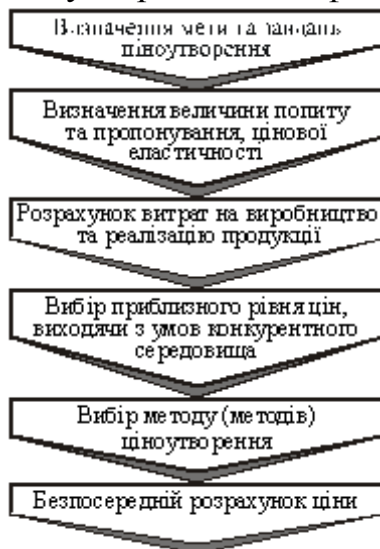


Рис. 7.1. Алгоритм розрахунку ціни

Основними ціноутворювальними факторами є величина і динаміка попиту (кількість товарів, яку споживачі готові й бажають придбати за дану ціну, на даному ринку, протягом даного періоду) і пропонування продукції. Згідно із законом попиту на ринку існує зворотна залежність між цінами та кількістю товарів, на які є попит. Якщо товар дешевший, його купуватимуть більше (ефект заміни) і навпаки. Тому будь-які зміни попиту і пропозиції мають перебувати в центрі уваги сільськогосподарських підприємств, адже це позначається на рівні цін, обсягах продажу, а отже, і на кінцевому результаті роботи — рівні прибутковості та окупності витрат.

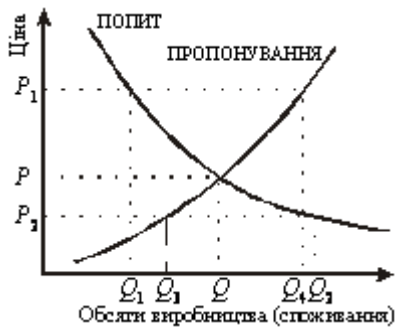


Рис. 7.2. Криві попиту та пропонування

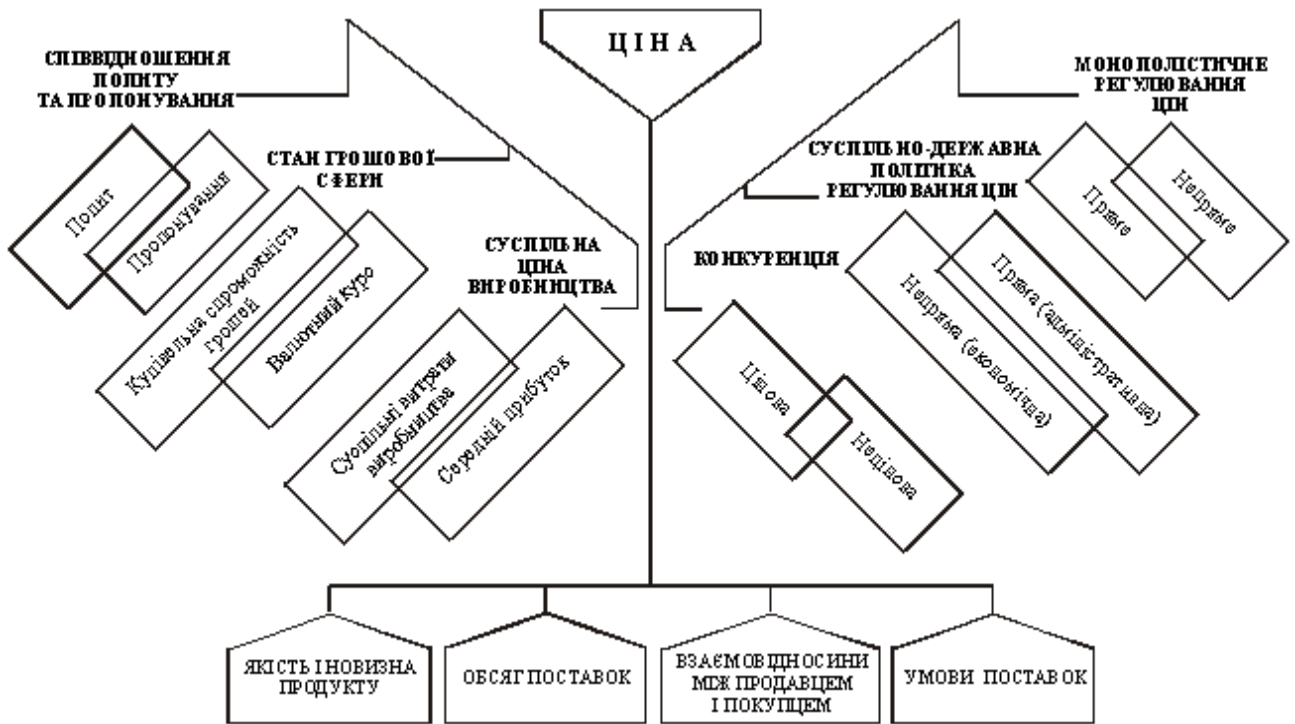


Рис. 7.3. Система ціноутворювальних факторів

Слід урахувати, що сільськогосподарська продукція належить до товарів з відносно нееластичним попитом. За даними американських учених, у розвинених країнах з ринковою економікою коефіцієнт еластичності на цю продукцію, розрахований як відношення відсоткової зміни обсягу реалізованої продукції до відсоткової зміни ціни на неї, становить лише 0,20—0,25. Коефіцієнт еластичності показує, на скільки відсотків змінюється обсяг продажу в разі зміни ціни на один відсоток.

Простежуються певні закономірності:

чим бідніше населення, тим більша частка його доходів витрачається на продовольчі цілі;

у групах з низькими доходами населення у процентному відношенні більше споживається низькокалорійних, низькобілкових продуктів (хлібопродуктів, картоплі, овочів). Так, частка витрат на хлібопродукти у загальних витратах на

харчування в групі населення із середньодушовими сукупними витратами до 60 грн. за місяць у 2012 р. становила 29 %, з доходом 60—90 грн — 24 і понад 360 грн на душу — лише 12 %.

При плануванні цін на продукцію в процесі обґрунтування обсягів продажу підприємства можуть використовувати такі основні методи ціноутворення: на основі витрат виробництва і реалізації продукції. При цьому ціна товару визначається шляхом додавання націнки до собівартості товару. Перевагою цього методу є те, що витрати визначаються більш точно порівняно з такими факторами, як попит і пропозиція, а недоліком те, що цей метод орієнтує підприємство на максимально можливий випуск продукції, який забезпечує мінімізацію собівартості, і обмежений асортимент, а не на задоволення попиту споживачів. До того ж він не враховує дуже важливий ринковий фактор — цінову еластичність попиту;

з орієнтацією на рівень конкуренції. Підприємства, що використовують цей метод, змінюють ціни на свою продукцію тільки в тому разі, коли змінюють ціни конкуренти. Формами реалізації цього методу є метод поточної ціни і тендерне ціноутворення;

з орієнтацією на попит; при цьому враховується дія закону попиту і цінової еластичності;

параметричні методи, в основі яких лежить залежність ціни від різних параметрів виробів, серед яких важливіше значення мають показники якості товару.

Підприємства можуть використовувати різні стратегії ціноутворення:

стратегія закріплення на ринку. Передбачає встановлення низьких цін на нові види продукції з метою залучення більшого числа покупців і завоювання більшої частки ринку. Це забезпечує розширення виробництва даної продукції і зниження витрат на виробництво одиниці продукції;

стратегія «зняття вершків». Застосовується щодо нових видів продукції, але таких, які мають унікальні властивості й захищені патентами. На продукцію встановлюються завищені ціни, унаслідок чого і «знімаються вершки» з ринку. Зі зменшенням попиту ціни на цю продукцію знижують для залучення іншої групи споживачів, які не могли собі дозволити її раніше придбати;

стратегія знижок з цін (знижки за платежі готівкою, сезонні знижки, знижки за кількість закупленого товару), спрямована на прискорення обігу і збільшення обсягів продажу;

стратегія «опортуністичного ціноутворення». Застосовується щодо товарів, кількість яких у даний момент, у даному конкретному місці недостатня, щоб задовольнити високий попит на них. У такому разі споживач не має вибору і готовий платити високу ціну за ці товари;

стратегія «географічної ціни». Використовується у тих випадках, коли ціна продукту значною мірою залежить від вартості витрат на її доставку до місць споживання і передбачає встановлення різних цін для споживачів у різних регіонах країни. Цю стратегію застосовують у першу чергу для тієї сільськогосподарської продукції, яка є малотранспортабельною і швидко псується (молоко, ягоди, окремі види овочів). Ціни у просторі (у регіонах)

змінюються як функція витрат, пов'язаних із переміщенням сільськогосподарської продукції з регіонів виробництва в регіони споживання. Заслужують на увагу принципи, що сформульовані спеціалістами міністерства сільського господарства США і які лежать в основі диференціації цін у регіонах:

— рівень цін на будь-якому ринку обумовлюється ціною виробництва в регіоні з найменшими витратами (зоні спеціалізованого виробництва);

— товаровиробники прагнуть продавати свою продукцію на тому ринку, який дає їм найбільший прибуток;

— ціна в регіоні виробництва продукції дорівнює ціні в районі споживання з відрахуванням витрат на транспортування й інших витрат, пов'язаних із відвантаженням продукції;

— цінова різниця між регіонами, що торгують між собою, дорівнює транспортним витратам з доставлення вантажу. На базі цих принципів у ринкових умовах формуються розміри ринків і кордони регіонів виробництва, орієнтовані на кінцеві ринки споживання продукції;

— зі зменшенням транспортних та торговельних бар'єрів (митних тарифів, різних торгових обмежень) розбіжність між регіональними цінами зменшується;

— зі збільшенням обсягів міжрегіональної торгівлі споживачі в регіонах, що закупають сільськогосподарську продукцію, виграють від зниження цін, а товаровиробники у регіонах, де виробляють цю продукцію, отримують вищі ціни. Останнє стимулює ріст виробництва і поглиблення спеціалізації регіонів на ринкових засадах.

Обов'язковою умовою ефективної маркетингової цінової політики підприємства є врахування поряд з цінами внутрішнього ринку сільськогосподарської продукції цін світового ринку. У режимі відкритої економіки вплив на внутрішні ціни з боку світових цін тим відчутніший, чим більша питома вага експортно-імпортних угод. При прогнозуванні світових цін доцільно орієнтуватись на ціни ф'ючерсних контрактів, укладених на провідних світових спеціалізованих біржах, а також на дані авторитетних прогностичних фірм, таких як Американський дослідний інститут продовольчої та сільськогосподарської політики (FAPRY) та ін.

Вибору стратегії ціноутворення особливу увагу приділяють при бізнес-плануванні. Підприємець залежно від конкретних умов свого бізнесу може вибрати будь-яку із цих стратегій. Але в бізнес-плані необхідно пояснити, чому була вибрана саме ця стратегія і як вона співвідноситься зі стратегією ціноутворення основних конкурентів.

7.2. Планування асортименту продукції та його оновлення

Рівень і рентабельність продажу значною мірою визначає відповідність асортименту і номенклатури продукції запитам споживачів. Під номенклатурою розуміють укрупнений перелік продукції, що її випускає підприємство. Асортимент слугує для деталізації продукції за видами, типами,

сортами і т. д. Наприклад, у номенклатурі аграрного підприємства можуть виділятися такі види продукції: зерно, картопля, овочі, м'ясо тощо. У той же час асортимент кожного виду продукції представлений різними позиціями, що виділені відповідно до їх біологічних особливостей (озима пшениця, яра пшениця, ячмінь, овес, кукурудза, гречка, горох і т. д.), призначення (картопля для варіння, печіння, смаження, виготовлення чіпсів, для потреб крохмальної промисловості і т. д.).

Особливо широко поняття асортименту застосовується у харчовій і легкій промисловості, де кожен вид продукції має значно більшу кількість різновидів і способів виконань, ніж у сільському господарстві. Наприклад, у типовому аграрному підприємстві Лісостепу України, що спеціалізується на виробництві зерна, цукрових буряків і скотарстві, асортимент товарної рослинницької і тваринницької продукції становить 10—15 позицій. У той же час, асортимент тільки консервного цеху цього ж підприємства налічує 25—30 позицій.

При плануванні номенклатура і товарний асортимент можуть характеризуватись:

шириною, виходячи з кількості номенклатурних позицій чи асортиментних груп, які пропонує підприємство. Широкий асортимент при плануванні дозволяє диверсифікувати продукцію, орієнтуватися на різні вимоги споживачів і стимулювати закупівлю в одному місці;

глибиною, виходячи із кількості позицій у кожній асортиментній групі;

порівняльністю, виходячи зі співвідношень між асортиментними групами з погляду спільності кінцевого споживання, каналів розподілу, груп споживачів і діапазону цін).

Номенклатура та асортимент продукції в ринкових умовах зазнають значних змін, причому асортимент змінюється значно більше, ніж номенклатура продукції. До того ж у сільському господарстві порівняно з іншими галузями народного господарства на асортимент і номенклатуру продукції істотний вплив справляють погодні умови. Так, зимою 2003 р. в Україні загинуло 65 % посівів озимої пшениці. При уточненні планів посіву ярих культур господарства вимушені були вносити значні зміни як у номенклатуру (при зменшенні посівів зернових культур збільшили посіви технічних), так і в асортимент продукції.

При цьому важливо спрогнозувати очікувані попит і пропозицію на ціни на ринку окремих видів продукції та ціни реалізації. Заслуговує на увагу досвід господарств Васильківського району Київської області, які весною 2003 р. запланували пересіяти і підсіяти більшість площ загиблої озимої пшениці насінням ярої пшениці, запаси якої виявились у передовому господарстві району — приватному підприємстві «Світанок». В основу такого менеджментського рішення було покладено прогноз, що більшість господарств України розширять посіви традиційних ярих зернових культур – ячменю, гороху, кукурудзи, гречки, що, безумовно, приведе до зниження цін реалізації. У той же час з упевненістю можна спрогнозувати значно вищі ціни на зерно озимої і, тим більше, ярої пшениці.

Сільське господарство належить до галузей з порівняно стабільним асортиментом продукції. Значно частіше він оновлюється у харчовій промисловості. Разом з тим досвід передових підприємств України показує, що важливою складовою їхнього успіху є оновлення продукції. Наприклад, ТОВ «Мрія» Конотопського району Сумської області за останні роки значно зміцнило своє економічне становище за рахунок оновлення продукції: у тваринництві — виробництво м'яса великої рогатої худоби м'ясних порід; у рослинництві — вирощування сої; у промислових виробництвах — виробництво твердого сиру.

Оцінка тенденцій і структурних змін у сільському господарстві України (підрозд. 1.6) дозволяє зробити такі висновки щодо перспективних напрямів оновлення продукції в найближчі роки:

1) у галузях рослинництва:

- розширення посівних площ ярої пшениці за одночасного скорочення площ озимої пшениці;
- різке збільшення посівів ріпаку при скороченні площ посіву соняшнику;
- значне розширення посівів сої;
- розширення асортименту овочевих культур за рахунок культивування нових для України культур (наприклад, айдиві);
- відновлення посівів льону-довгунця і посадок хмелю в поліських господарствах;

2) у галузях тваринництва:

- різке збільшення поголів'я м'ясних порід великої рогатої худоби;
- розвиток беконного напрямку у свинарстві;
- відновлення поголів'я овець.

При плануванні оновлення продукції слід мати на увазі, що нові товари у короткотерміновому періоді погіршують економічні показники роботи підприємства через збільшення витрат виробництва і реалізації, порушення ритмічності виробничого процесу. Однак у довгостроковому періоді існує пряма залежність між фінансовою стійкістю підприємства та його інноваційною діяльністю. Так, за даними журналу «Business Week», 49 % доходів компаній, що є лідерами у своїх галузях за обсягами прибутку і приросту обсягів продукції, одержано завдяки товарам, розробленим та залученим у виробництво за останні п'ять років. У той же час у фірм-аутсайдерів лише 11 % обсягів продукції припадає на нові вироби.

7.3. Планування якості продукції

Особливості маркетингового планування на сільськогосподарських підприємствах, порівняно з промисловими, пов'язані з відносно високою стабільністю асортименту продукції. Тому, якщо більшість промислових підприємств, розробляючи маркетингову товарну політику, основну увагу звертають на планування виробництва нових товарів, то аграрні підприємства вимушені основну увагу приділяти вдосконаленню товару та його обслуговуванню. Останнє означає забезпечення сталості відповідних

характеристик товарів, що впроваджені на ринок і користуються попитом споживачів. Основним у цій частині маркетингової товарної політики є контроль за якістю продукції, своєчасне інформування виробника щодо необхідності її поліпшення, збереження характеристик товарів у процесах розподілення та продажу. У реалізації заходів маркетингової товарної політики головним є управління якістю і конкурентоспроможністю продукції.

Якість продукції — це сукупність її властивостей, що характеризують міру спроможності даної продукції задовольнити потреби споживачів згідно з її цільовим призначенням. Підвищення якості продукції справляє багатоспрямований вплив на виробництво та імідж підприємства, оскільки: впливає на зростання продуктивності суспільної праці, темпи та ефективність науково-технічного прогресу, структуру виробництва і функціональний розподіл потужностей;

забезпечує краще використання основних фондів, економію праці, матеріалів, сировини, палива, енергії, зростання ефективності інвестицій;

сприяє повнішому задоволенню різноманітного попиту споживачів, підвищенню конкурентоспроможності продукції на ринку, збільшенню експорту, формуванню іміджу підприємства як економічно надійного партнера. Конкурентоспроможність продукції визначається її здатністю бути виділеною споживачем з аналогічних товарів, які пропонують на ринку підприємства-конкуренти. Її визначають, порівнюючи параметри товару підприємства з відповідними конкурентними аналогами. Умовою конкурентоспроможності товару (К) є максимізація питомого споживчого ефекту:

$$K = \frac{\text{споживчий (корисний) ефект}}{\text{ціна споживання}} \rightarrow \max$$

При цьому ціну споживання обчислюють як суму продажної ціни і вартості споживання (витрати на експлуатацію чи комерційне використання товарів).

Детальну характеристику показників якості сільськогосподарської продукції (біологічних, технологічних, транспортабельності, надійності, екологічності, безпеки, естетичності, патентно-правових) і методів її визначення (органолептичний, лабораторний, соціологічний, економіко-статистичний) наведено в підручнику В. Андрійчука [31, с. 454—458]. Ми ж зупинимось на питанні планування якості продукції.

Підвищення якості продукції пов'язане з додатковими витратами як інтелектуальної праці, так і матеріально-грошових коштів. Ці витрати можуть бути вищі за прибуток, одержаний від реалізації продукції з поліпшеними якісними показниками. Тому потрібно обчислювати як планову, так і фактичну економічну ефективність підвищення якості продукції.

Для цього зіставляють декілька можливих варіантів виробництва і споживання однакової за призначенням продукції. Економічний ефект від поліпшення якості продукції (Е) визначають за формулою:

$$E = [(C_n - C_b) - (C_n - C_b)] \cdot O,$$

де C_n , C_b і C_n , C_b — відповідно нова і базова ціна та собівартість одиниці продукції; O — обсяг реалізованої продукції.

Підвищення якості продукції вимагає, як правило, не тільки поточних, але й капітальних витрат. У цьому разі кращим визнається той варіант, в якому величина приведених витрат є мінімальною:

$$C_i + E_n \cdot K_i \rightarrow \min,$$

де C_i , K_i — відповідно поточні й капітальні витрати в i -тих варіантах; E_n — нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень.

Річний економічний ефект визначається як різниця між величинами приведених витрат за варіантами.

Оптимальним рівнем якості продукції вважається такий, за якого різниця між додатковим ефектом від поліпшення якості продукції у сфері споживання і додатковими витратами на виготовлення високоякісної продукції є найбільшою (рис. 7.4). Заштрихована площа — це прибуток від реалізації високоякісної продукції.



Рис. 7.4. Визначення оптимального рівня якості продукції

Проблема якості багатогранна, адже вона стосується не тільки кінцевих продуктів, які використовують для задоволення особистих потреб, а й засобів виробництва (корми, насіння, добрива тощо) і, власне самої праці. Тому вирішення її має бути комплексним. У цьому зв'язку ефективними є комплексні системи управління якістю сільськогосподарської продукції, які використовуються у ряді господарств і спрямовані на забезпечення найповнішого використання передових форм і методів організації виробництва та її основних елементів (праці, її засобів і предметів), а також на вдосконалення структури управління для поліпшення якості продукції. Ці системи управління якістю передбачають чітке визначення та комплексне використання всіх можливих шляхів підвищення якості виробів, які можна об'єднати в три взаємозв'язані групи: технічні, організаційні й соціально-економічні.

Серед технічних шляхів (заходів) підвищення якості продукції визначальне місце належить постійному вдосконаленню проектування техніко-технологічної бази підприємства. Досягнення запропонованого рівня якості будь-якої продукції можливе лише за умови високої технічної оснащеності виробництва, застосування найновішої технології, суворого дотримання технологічної дисципліни. Підвищенню якості продукції, її конкурентоспроможності на світовому й національному рівнях сприяє поліпшення стандартизації як головного інструменту фіксації і

забезпечення заданого рівня якості. Найжорсткіші вимоги щодо якості містяться у міжнародних стандартах, які розробляє Міжнародна організація стандартизації (ІСО) і які використовуються для сертифікації виробів, що експортуються в інші країни і реалізуються на світовому ринку. Про це свідчать порівняння стандартів ІСО серії 9000 і Державних стандартів України на молоко коров'яче (табл. 7.5).

Таблиця 7.5

Стандарти на молоко коров'яче незбиране (вимоги щодо закупівлі)

Назва показника якості, одиниця вимірювання	Державний стандарт України (норма для гатунків)			Міжнародні стандарти ІСО серії 9000
	вищий	перший	другий	
Кислотність, °Т	16—17	≤ 19	≤ 20	≤ 18
Ступінь чистоти за еталоном, група	1	1	2	...
Загальне бактеріальне осіменіння, тис./см ³	≤ 300	≤ 500	≤ 3000	≤ 100
Температура, °С	≤ 8	≤ 10	≤ 10	≤ 4
Масова частка сухих речовин, %	≥ 11,8	≥ 11,5	≥ 10,6	...
Кількість соматичних клітин, тис./см ³	≤ 400	≤ 600	≤ 800	≤ 400

До організаційних чинників підвищення якості продукції належать: запровадження сучасних форм і методів організації виробництва та управління ним, які уможливають ефективне застосування прогресивної (бездефектної технології); удосконалення методів технічного контролю і розвиток масового самоконтролю на всіх стадіях виготовлення продукції; вивчення і освоєння вітчизняного і зарубіжного досвіду щодо проектування і виготовлення високоякісних виробів.

За світовими мірками основним показником якості товарного зерна високоякісних сортів пшениці є вміст білка. В Україні у зв'язку з відсутністю необхідних приладів на більшості підприємств примітивно визначається тільки вміст сирої клейковини, але він не завжди віддзеркалює вміст білка.

В Україні вирощують головним чином м'яку твердозерну пшеницю, борошно з якої використовують для випікання хліба, а м'яке зерно, що йде на виготовлення борошна для кондитерських виробів екстра-класу (печива, кексів, тортів), не вирощується через відсутність попиту на таке борошно з боку кондитерської промисловості.

Україна майже не вирощує пшеницю твердих сортів, а Туреччина, довівши за останні роки площі посіву твердої пшениці до 1 млн га, стала експортером як зерна твердої пшениці, так і продукту його переробки — крупки (семоліни).

На особливу увагу заслуговують розробки і використання різноманітних форм і методів дійового соціально-економічного впливу на всю низку процесів формування та забезпечення виробництва високоякісної і конкурентоспроможної продукції. До форм і методів економічного впливу на ці процеси належить система прогнозування та планування якості продукції, установлення прийнятних для виробників і споживачів цін на окремі види товарів, достатньо потужна мотивація праці всіх категорій працівників підприємства, соціальна активізація людського чинника, створення належних умов праці та життєдіяльності. В Україні, як і в усіх постсоціалістичних країнах, у зародковому стані перебуває така форма соціально-економічного впливу на якість продукції, як формування попиту на продукцію певної якості. Так, пересічний споживач практично нічого не знає про те, що якість яловичини м'ясних порід порівняно з молочними і м'ясо-молочними незрівнянно вища. Це ж стосується знань про спеціальні сорти картоплі для варіння, печіння, смаження, виготовлення чіпсів, для потреб крохмальної промисловості і т. д.

Контрольні питання

1. Основні напрями цінової політики компанії.
2. Проблеми ціноутворення і чинники, що впливають на вибір моделей цін.
3. Види цін у системі маркетинг-взаємодій фірми.
4. Планування системи знижок і надвишок.
5. Розробка і реалізація макета умов постачання товару фірми покупцям і його оплати.
6. Кредитна політика договірного мікса та особливості її планування.
7. Значення комп'ютерних засобів комунікації у плануванні ефективної моделі маркетинг-взаємодій фірми.
8. Особливості нових форм просування продукції компанії.
9. Основні підходи до вибору маркетингових каналів розподілу продукції.
10. Особливості планування рзподільчо-торгових комунікацій фірми.

Тестові завдання з перевірки знань

1. Маркетинговий підхід до визначення ціни передбачає розрахунок ціни, як:

- А) грошового вираження вартості товару;
- Б) грошового вираження праці, яка вкладена у виробництво даного товару;
- В) показника виміру корисності товару для покупця;
- Г) усі відповіді правильні.

2. Якщо попит, пов'язаний з інфляційними очікуваннями підвищення цін, то це:

- А) спекулятивний попит;
- Б) соціальний попит;
- В) нерациональний попит;

Г) раціональний попит.

3. Якщо попит, пов'язаний з впливом соціальних факторів, то це:

А) спекулятивний попит;

Б) соціальний попит;

В) нераціональний попит;

Г) раціональний попит.

4. Попит пов'язаний з впливом емоціонально-психологічних факторів характеризує:

А) спекулятивний попит;

Б) соціальний попит;

В) нераціональний попит;

Г) раціональний попит.

5. Зростання попиту при зростанні ціни, на основі намагання виділятися називають:

А) ефектом Веблена Т.;

Б) ефектом Гріффена Р.;

В) ефектом сноба;

Г) ефектом приєднання до більшості.

6. Ціна рівноваги товару на ринку:

А) врівноважує витрати на виробництво та корисність товару;

Б) збалансовує витрати на виробництво та якість товару;

В) ціна, за якої запропонована кількість товару дорівнює потрібній ринку кількості товару;

Г) збалансовує запити та доходи покупців.

7. Зростання ціни товару на ринку призводить до:

А) збільшення запропонованої кількості товару;

Б) зменшення запропонованої кількості товару;

В) не позначається на запропонованій кількості товару;

Г) збільшення або зменшення запропонованої кількості товару залежить від інших умов.

8. Надлишок товарів з'являється тоді, коли ціна виробу:

А) перевищує ціну рівноваги;

Б) дорівнює ціні рівноваги;

В) нижча за ціну рівноваги;

Г) зв'язку між факторами немає.

9. На зниження ціни впливають такі чинники:

А) ажіотажний попит;

Б) при відносно стабільних доходах споживачів пропозиція перевищує попит;

В) заробітна плата збільшується швидшими темпами, ніж продуктивність праці та виробництво товарів і послуг;

10. Ціни, які встановлюються державними органами управління на товари підвищеного соціального призначення називають:

- А) регульованими;
- Б) фіксованими;
- В) паритетними;
- Г) твердими.

11. Ціни, які встановлюються державними органами управління в певному коридорі називають:

- А) регульованими;
- Б) фіксованими;
- В) паритетними;
- Г) рухливими.

12. Ціни, які встановлюються державними органами управління для регулювання співвідношення цін між деякими групами товарів називають:

- А) регульованими;
- Б) фіксованими;
- В) паритетними;
- Г) соціальними.

13. Ціни, які встановлюються в договорі та передбачають можливість змін на протязі терміну його дії — це:

- А) тверді ціни;
- Б) рухливі ціни;
- В) ковзні ціни;
- Г) фіксовані ціни.

14. Якщо транспортні витрати з місця походження товару бере на себе покупець, то така ціна називається:

- А) ціна ФОБ;
- Б) ціна ФАС;
- В) ціна СІФ;
- Г) ціна EX WORKS.

15. Залежно від ступеня державного регулювання ціни можуть бути:

- А) оптові та роздрібні;
- Б) тверді та ковзаючі;
- В) ринкові, регульовані та фіксовані;
- Г) тверді та фіксовані.

16. Залікові знижки «трейд-ін» передбачають зниження ціни:

- А) за оперативну оплату рахунка покупцем;
- Б) закупівлю більшої, ніж передбачено угодою, партії товару або закупівлю не в сезон продажу;
- В) повернення використаного товару і врахування його вартості в оплату придбаного товару;
- Г) усі відповіді правильні.

17. Знижки, які надаються за оплату товару готівкою або за дострокове здійснення платежів, називають:

- А) знижки «сконто»;
- Б) знижки за кількість проданого товару;
- В) бонусні знижки;
- Г) дилерські знижки.

18. Знижки, які встановлюються для постійних та ексклюзивних покупців, у яких продавець зацікавлений, називають:

- А) спеціальними;
- Б) експортними;
- В) клубними;
- Г) пільговими.

19. Складними знижками називають знижки, які передбачають:

- А) встановлення знижки на останню одиницю або партію товару;
- Б) одночасне встановлення кількох видів знижок;
- В) встановлення знижки на завершальному етапі узгодження ціни;
- Г) встановлення у внутрішньовиробничій кооперації підприємства.

20. Якої мети цінової політики досягає продавець, який встановлює високі ціни?

- А) завоювання лідерства за показником ринкової долі;
- Б) завоювання ринку за показником якості товару;
- В) забезпечення виживання підприємства;
- Г) максимізація прибутку.

21. Якої мети цінової політики досягає продавець, якщо він функціонує в умовах жорсткої конкуренції та знижує ціну:

- А) завоювання лідерства за показником ринкової долі;
- Б) завоювання ринку за показником якості товару;
- В) забезпечення виживання підприємства;
- Г) максимізація прибутку.

Розділ 8. Сутність і система маркетингового планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства

8.1. Сутність і значення маркетингової політики розподілу

Маркетингова політика розподілу – це діяльність фірми щодо планування, реалізації та контролю за фізичним переміщенням сировини, матеріалів, готових виробів від місць їх видобутку та виробництва до місць використання з метою задоволення попиту і отримання відповідного прибутку.

Корисність маркетингової політики розподілу полягає в забезпеченні своєчасного пропонування товару, доставки товарів до місць попиту, змінах форми і вигляду товарів з метою досягнення більшої привабливості для споживачів, можливості придбання товарів. Планування збутової політики передбачає наявність певних етапів.

Ключовий момент маркетингової політики розподілу – вибір та конструювання каналів розподілу. Канали розподілу – це маршрути, за якими продукція переміщується від місць виробництва чи видобутку до місць споживання, зупиняючись у певних пунктах, переходячи від одного власника до іншого. Це сукупність фірм чи окремих осіб, які беруть на себе обов'язок чи допомагають передати комусь іншому право власності на конкретні товари чи послуги на їхньому шляху від виробника до споживача.

Функції каналів розподілу наведено нижче:

- функції, пов'язані з угодами (закупівля продукції для перепродажу чи для передачі споживачам; продаж продукції, тобто контактування з потенційними покупцями, отримання замовлень, просування товарів; діловий ризик за наявності права власності на продукцію);

- логістичні функції (створення необхідного асортименту продукції для обслуговування покупців; збереження продукції, її якості; сортування, комплектування, поділ великих партій продукції відповідно до потреб споживачів; транспортування продукції);

- обслуговуючі функції (торговельне обслуговування споживачів; огляд, перевірка, оцінка продукції, визначення її ґатунку та якості; проведення маркетингових досліджень; планування продукції, тобто консультування виробників щодо товарів, стадій життєвого циклу, місця товарів на ринку в умовах конкуренції; визначення цін, націнок та знижок; надання послуг виробничого, комерційного, інформаційного та іншого характеру [11, 342].

Основні елементи маркетингової політики розподілу названі у таблиці 8.1

Таблиця 8.1

Основні елементи маркетингової політики розподілу

Елементи	Коментарі
Термін поставки	Час з моменту замовлення до моменту його виконання, тобто поставки замовлених товарів покупцю
Надійність поставки	Здатність підтримувати необхідні для швидкого задоволення потреб клієнта товарні запаси
Точність виконання замовлення	Ступінь відповідності отриманого клієнтом товару специфікації замовлення
Доступність інформації	Здатність фірми відповідати на запитання щодо стану виконання замовлення і наявності товару
Пошкодження	Вимірник фізичного стану товару, який доставлений клієнту
Нескладна процедура відносин	Прості процедури замовлення, повернення товару, коригування замовлення, оформлення кредиту, платіжних документів тощо
Додаткові послуги	Централізована доставка, інформування, упаковка товарів, комплектування партій та ін.

Розрізняють два базисні типи каналів розподілу – прямі та опосередковані, також виділяють ешеловані канали розподілу.

Прямі – без використання посередників – канали розподілу використовуються фірмами, які бажають контролювати всю свою

маркетингову програму, підтримують тісний контакт зі споживачами, мають обмежені цільові ринки і достатні засоби для організації збуту.

Створення маркетингових систем із прямими зв'язками доцільне у таких випадках.

По-перше параметри (потужність, напруженість) матеріального потоку виправдовують витрати на його просування.

По-друге кількість пунктів призначення (споживачів) невелика, і вони поглинають усі матеріальні потоки, які генеруються виробником.

По-третє товарний потік є вузькоспеціалізованим (складне устаткування, продукція, виготовлена за індивідуальним замовленням, продукція, що вимагає від виробника монтажних та налагоджувальних робіт тощо).

По-четверте матеріальний потік не потребує складської обробки.

По-п'яте продуцент має достатньо фінансових можливостей для створення й експлуатації маркетингової системи з прямими зв'язками.

Опосередковані – переміщення товарів через посередників – канали розподілу використовуються фірмами для збільшення ринків збуту, кращого їх охоплення, нарощування обсягів продажу товарів.

Змішані (ешеловані) канали поєднують перші два види каналів руху товарів. Співвідношення прямих і непрямих каналів розподілу залежить від цільових ринків, стратегії підприємства та власних потенційних можливостей збутових систем. Створення ешелонованих маркетингових систем доцільне в таких ситуаціях.

По-перше товарний ринок розділено до такої міри, що потужності матеріальних потоків недостатні, аби покрити витрати на прямий збут. У цьому разі оптові посередники, які працюють з широким асортиментом матеріальних потоків, можуть створити досить великий сукупний обсяг збуту, трансформуючи при цьому кілька матеріальних потоків від різних виробників в один комплексний матеріальний потік.

По-друге вимоги споживачів з питань закупівельного маркетингу (організація закупівлі, швидка доставка, організація деяких форм після продажного обслуговування) відіграють істотну роль, і товарні запаси посередницьких ланок у маркетингових каналах стають ближчими до споживача, ніж запаси продуцента матеріальних потоків.

По-третє товарний ринок з певної номенклатури продукції є горизонтальним, що передбачає дроблення попиту і матеріальних потоків у кожному із секторів ринку.

По-четверте різниця між вартістю виробленої виробником продукції та продажною ціною надто мала, щоб утримувати власні збутові структури і створювати маркетингову систему з прямими зв'язками.

По-п'яте партії товару такі, що при просування матеріального потоку до споживача економію на маркетингових роботах та операціях можна одержати лише в ешелонованих каналах [19].

Існують канали розподілу прямого (від виробників до споживачів) і зворотного ходу (від споживачів до виробників). Останні використовують для розподілу ділових відходів, поворотної тари та ін.

Виконання перших п'яти функцій сприяє прийняттю рішень про угоди, контракти, а трьох останніх – завершенню уже укладених угод. На практиці приймають рішення не про те, чи треба ці функції виконувати, а проте, хто повинен це робити. Канали розподілу характеризують за кількістю рівнів.

Рівень каналу розподілу – це будь-який посередник, що виконує певну роботу з просування товару і передачі права власності на нього кінцевому споживачеві. Оскільки певні функції розподілу виконують і сам виробник, і кінцевий споживач, вони також входять до складу будь-якого каналу. В цілому протяжність каналу залежить від кількості проміжних рівнів у ньому (рис. 8.2.).

Канал нульового рівня складається з виробників, що продають товар безпосередньо споживачам. Відомі три основні способи прямого продажу – торгівля в рознос («від дверей до дверей»), посилочна торгівля і торгівля через магазини, що належать виробникам.

Однорівневий канал містить одного посередника. На споживчому ринку таким посередником виступає роздрібний торговець, на індустріальному ринку агент з продажу товарів чи брокер.

Дворівневий канал складається з двох посередників. На споживчому ринку оптовий і роздрібний торговець, на індустріальному ринку дилер, дистриб'ютори.

Трирівневий канал – це три посередники. До оптових і роздрібних торговців додаються невеликі оптовики, що купують товари у великих оптових торговців і перепродають їх невеликим підприємствам роздрібною торгівлі [22].

Існують канали з великим числом рівнів, але вони зустрічаються порівняно рідко, оскільки чим більше рівнів має канал розподілу, тим менше можливостей для контролю за ним. Кількість посередників обирають залежно від виду розподілу: ексклюзивного, селекційного, інтенсивного.

Ексклюзивний розподіл — передбачає жорстко обмежену кількість посередників, які працюють з товарами виробника. Такий тип розподілу застосовують тоді, коли виробник контролює діяльність продавців і рівень сервісу, який вони надають. Найчастіше при цьому укладають ексклюзивні дилерські угоди, відповідно до яких фірми-продавці беруть зобов'язання не торгувати товарами конкурентів.

Селекційний розподіл — передбачає наявність більшої кількості посередників, ніж за ексклюзивного. Фірма встановлює добрі ділові відносини з кількома посередниками і сподівається, що їхня діяльність, пов'язана зі збутом продукції фірми, буде ефективною. Через селекційний розподіл виробник може вийти на сегмент ринку, який його найбільше цікавить, посилити контроль за рухом товарів, до того ж його витрати будуть меншими.

За інтенсивного розподілу — виробник намагається забезпечити наявність своїх товарів у якнайбільшій кількості торгових точок. Таку стратегію застосовують здебільшого за продажу товарів повсякденного попиту.

З погляду маркетингу канали розподілу можна диференціювати також залежно від виду бізнесу, яким займаються посередники. У зв'язку з цим виділяють:

- фізичне переміщення товарів;
- передача права власності;
- здійснення платежів;
- передавання інформації;
- стимулювання продажу.

З метою визначення ефективності каналів розподілу здійснюється аудит їх діяльності за такими показниками:

- здатність оперативно постачати товар;
- коефіцієнт виконання замовлень (відношення кількості оперативно виконаних замовлень до відкладених);
- здатність "проштовхувати" товар;
- підтримка товарних запасів;
- особливості асортименту продукції посередника;
- методи реалізації товару;
- кваліфікація торгового персоналу;
- кредитоспроможність.

Ефективність каналу розподілу здебільшого залежить від взаємодії виробника та посередника. Посередник залежно від виду каналу розподілу є для виробника кінцевим споживачем, тому що при цьому виробник не контактує з покупцями цільового ринку. Виробник і посередник, об'єднавши зусилля з метою отримання переваг над конкурентами, досягнення синергічного ефекту стратегій виробництва та розподілу продукту, можуть налагодити найефективніший збутовий канал. Однак впливати на посередника після того, як він отримав товар, майже неможливо. Наступне питання присвячене сучасним маркетинговим системам та особливостям вибору посередників, факторам, що впливають на цей вибір.

8.2. Товарний рух і механізм використання каналів розподілу

Крім традиційних каналів розподілу існують вертикальні маркетингові системи (ВМС), горизонтальні маркетингові системи (ГМС) та багатоканальні маркетингові системи (БМС). Нижче коротко розглянемо кожен з цих видів, детально зупинившись на вертикальних маркетингових системах.

Горизонтальні маркетингові системи виникають у випадку, коли два і більше підприємства об'єднують зусилля для ефективного використання маркетингових можливостей. Співробітництво здійснюють на тимчасових чи постійних засадах, може створюватись окрема спільна компанія.

Багатоканальні маркетингові системи створюють з метою повнішого насичення ринків відповідними товарами чи послугами.

Поява вертикальних маркетингових систем (ВМС) надала імпульсу розвитку каналів розподілу. Типовий канал складається з незалежного виробника, одного або кількох оптових і роздрібних торговців, які працюють

автономно, а у вертикальних маркетингових системах усі ланки працюють як одна команда. Вертикальні маркетингові системи дають змогу контролювати діяльність каналу розподілу, запобігати конфліктам між його членами, які мають власні цілі. Вони економічні, мають більшу ринкову владу і виключають дублювання зусиль. Існує три основних типи ВМС: корпоративні, договірні та керовані [14, 189].

Таку вертикальну інтеграцію найчастіше застосовують компанії, що прагнуть якнайширше контролювати канали розподілу. Виробник є власником, який організовує навколо себе систему самозабезпечення.

Вертикальні маркетингові системи створюють з метою вирішення конфліктів між учасниками каналів розподілу, але виробник не застрахований від вертикальних, горизонтальних або багатоканальних конфліктів:

- вертикальні — через розбіжності між різними рівнями одного каналу;
- горизонтальні — через розбіжності між фірмами, одного рівня;
- багатоканальний — спричинений розбіжностями між різними каналами, що обслуговують один ринок.

Більшість фірм розраховується з учасниками каналів розподілу не у грошових одиницях, а за допомогою очок. Після того як учасник набирає певну кількість очок, їх перераховують у валюту країни, де він проживає або має офіс. Це дає змогу використовувати ВМС у різних країнах з різним рівнем інфляції й уникати постійного перерахунку цін на продукцію з одних грошових одиниць в інші. Фірми-виробники мають спеціальні каталоги перерахунку очок у грошові одиниці [14, 192].

Посередник — юридична або фізична особа, яка виконує функції зведення суб'єктів ринку для обміну товарами, послугами та інформацією. Посередницьку діяльність поділяють на оптову та роздрібну торгівлю [6, 115].

I. Оптова торгівля. Це діяльність, пов'язана з продажем товарів та послуг для їх наступного продажу чи комерційного використання. Основні типи торгових посередників, які займаються оптовою торгівлею (табл. 8.2).

Таблиця 8.2

Основні типи оптових торгових посередників

Основні учасники	Визначення	Форма винагороди
Дилер	особа, яка одержує товар за угодою поставки і стає власником його після її оплати. Спеціалізується на реалізації переважно товарів тривалого використання, що потребують значних обсягів сервісу, який здійснюють сам дилер та його партнери	незалежний бюджет витрат
Дистриб'ютор	посередник, який отримує право збувати товари фірми-виробника на певній території у	незалежний

	визначений термін, не є власником товару, а лише отримує право на його продаж.	бюджет витрат
Джобер	посередник, який скуповує невеликі оптові партії товару для швидкого перепродажу (наприклад, книжки)	незалежний бюджет витрат
Комісіонер	посередник, який укладає угоду про поставку від свого імені, але не є власником товару і працює за рахунок фірми-виробника. Він має склади, забезпечує зберігання товару	відсоток від продажу або різниця між ціною виробника і ціною реалізації
Агент	посередник, який є юридичною особою і представляє інтереси певних виробників при збуті їхніх товарів, укладаючи угоди від їх імені та відкриваючи рахунок	розмір винагороди визначає виробник
Брокер	фірма або окремих незалежний торговий посередник, що виконує посередницькі функції при укладанні угод на продаж товару, який не переходить у його власність, "зводить" продавця і покупця, укладаючи угоду на комісійній основі, отримуючи при цьому. Через нього не проходять матеріальні потоки	відсоток від продажу або обумовлену суму за кожен одиницю проданого товару
Комівояжер	службовець підприємства, який займається пошуком клієнтів, чий обсяг повноважень регулюється керівництвом фірми або регіональним керівництвом, якому підпорядкований комівояжер	відсоток від продажу
Збутові філії	підприємства, організовані великими фірмами, основною функцією яких є швидка поставка продукції	незалежний бюджет витрат
Маклер	посередник, який представляє інтереси	комісія

	обох сторін і займається пошуком можливостей для укладання угоди	ійні
Торгові представники	посередники, які є юридичними особами, що укладають угоди і ведуть справи кількох фірм, на відміну від комівожерів вони діють самостійно	залежить від обсягу збуту продукції
Торгові синдикати	підприємства, які організують шляхом виведення відділу збуту зі структури фірми	незалежний бюджет витрат
Торгові дома	великі оптово-роздрібні фірми, які займаються не тільки торговельно-посередницькою діяльністю, а й інвестуванням капіталу у виробництво, здійснюючи складування, страхування продукції, організуючи оптову та роздрібну торгівлю. Членами торгових домів є фірми — виробники продукції	незалежний бюджет витрат

II. Роздрібна торгівля — передбачає реалізацію товарів і послуг кінцевим споживачам для їх власного споживання. Класифікація підприємств роздрібною торгівлі наведена на рисунку 1.3.

Після обрання каналів збуту, необхідно вибрати партнерів. На цьому етапі також виникають проблеми, які можуть призвести до невдач.

8.3. Управління товарним рухом

Перекладення частини роботи а реалізації товарів на посередників дає певні вигоди. Це пояснюється в основному ефективною роботою посередників щодо забезпечення широкої доступності товарів для споживачів та доведення їх до цільових ринків.

- дослідницька робота;
- просування товару;
- встановлення контактів;
- пристосування товару;
- проведення переговорів;
- фізичне переміщення товару;
- фінансування;
- прийняття ризику.

Неправильний вибір посередника хоча б за одним з приведених нижче показників коштував втрати ринкових позицій не однієї компанії. Отже, у пошуках посередника необхідно орієнтуватися на ряд параметрів, запропонованих Н. Палеєм:

- фінансове становище;

- збут якої продукції здійснює посередник;
- загальна кількість товарів і послуг різних фірм, які продає посередник;
- репутація серед клієнтів;
- охоплення ринку: у географічному розрізі слід уникати дублювання своєї збутової мережі та конфліктів між дилерами; у галузевому розрізі — збутова мережа дилерів повинна охоплювати основні сегменти споживачів;
- періодичність отримання замовлень — чим рідше надходять замовлення, тим менша ймовірність збереження свого положення у бізнесі;
- запаси та складські приміщення;
- рівень та методи управління [19].

Отже, посередники допомагають скоротити витрати на маркетинг, у тому числі на просування, розподіл у роздрібну торгівлю, формування каналів розподілу усуває тривалі розриви у часі й просторі, що відділяють товар від споживача.

Контрольні питання

1. Особливості та етапи планування розподільчо-торгових комунікацій фірми.
2. Маркетинг-логістика, її місце в системі маркетингових взаємодій компанії.
3. Проблеми планування торгової політики.
4. Оцінка і вибір засобів збуту продукції фірми.
5. Взаємозв'язок збутових і логістичних підсистем розподільного субмікса маркетинга фірми.
6. Наукове повідомлення на обрану тему з переліку:
7. Основні напрями і характеристики стратегічного аналізу стану фірми та середовища маркетингу.
8. Сутність стратегій підприємства, спрямованих на підвищення ефективності його діяльності.
9. Процес планування програм маркетингу.
10. Зміст та основні завдання поточного планування маркетингу.
11. Охарактеризуйте основні етапи планування товарної політики компанії.

Тестові завдання з перевірки знань

1. Система, що забезпечує ефективну доставку товару у необхідному обсязі, відповідного асортименту в розпорядження споживачів в потрібний час і в потрібне місце – це:
 - А) розподіл у маркетингу;
 - Б) маркетингова політика розподілу;
 - В) процес розподілу;
 - Г) маркетингова логістика.
2. Діяльність підприємства щодо планування, реалізації та контролю руху товарів від виробника до кінцевого споживача з метою задоволення його потреб та отримання підприємством прибутку –це:

- А) розподіл у маркетингу;
- Б) маркетингова політика розподілу;
- В) процес розподілу;
- Г) маркетингова логістика.

3. Визначте функції розподілу:

- А) пов'язані з угодами, логістичні обслуговування;
- Б) закупівля, продаж товарів, ділові ризики;
- В) обробка замовлень, зберігання, сортування, комплектація, підтримка запасів, транспортування товарів;
- Г) торговельне обслуговування покупців, перевірка якості товарів, проведення маркетингових досліджень, послуги комерційного, інформаційного характеру, визначення цін.

4. Визначте функції розподілу, що пов'язані з угодами:

- А) пов'язані з угодами, логістичні обслуговування;
- Б) закупівля, продаж товарів, ділові ризики;
- В) обробка замовлень, зберігання, сортування, комплектація, підтримка запасів, транспортування товарів;
- Г) торговельне обслуговування покупців, перевірка якості товарів, проведення маркетингових досліджень, послуги комерційного, інформаційного характеру, визначення цін.

5. Визначте функції розподілу, що пов'язані з обслуговуванням:

- А) пов'язані з угодами, логістичні обслуговування;
- Б) закупівля, продаж товарів, ділові ризики;
- В) обробка замовлень, зберігання, сортування, комплектація, підтримка запасів, транспортування товарів;
- Г) торговельне обслуговування покупців, перевірка якості товарів, проведення маркетингових досліджень, послуги комерційного, інформаційного характеру, визначення цін.

6. Визначте склад логістичних функцій розподілу:

- А) пов'язані з угодами, логістичні обслуговування;
- Б) закупівля, продаж товарів, ділові ризики;
- В) обробка замовлень, зберігання, сортування, комплектація, підтримка запасів, транспортування товарів;
- Г) торговельне обслуговування покупців, перевірка якості товарів, проведення маркетингових досліджень, послуги комерційного, інформаційного характеру, визначення цін.

7. Процес розподілу товарів має комплексний характер і включає наступні етапи:

- А) оптимізація ланок розподілу, уніфікація технологічних схем розподілу товарів, оптимізація технологічних операцій, ефективне використання транспортних засобів і обладнання, раціональний розподіл функцій між учасниками каналу розподілу;
- Б) аналіз ринку, перерозподіл товарів у відповідності з попитом покупців, накопичення і збереження товарів, роздрібний продаж товарів;

В) рух товарів зі складів виробників до складів оптової торгівлі, внутрішньоскладські операції з товаром в оптовій торгівлі, доставка товарів у роздрібну мережу, внутрішньомагазинні операції з товаром, операції з доведення товарів до покупців;

Г) обробка замовлень покупців, підбір товарів для формування оптимальних партій, упакування, складування, підтримка запасів, відвантаження, адміністративні витрати, транспортування товарів перевізниками.

8. Система розподілу базується на наступних принципах:

А) оптимізація ланок розподілу, уніфікація технологічних схем розподілу товарів, оптимізація технологічних операцій, ефективне використання транспортних засобів і обладнання, раціональний розподіл функцій між учасниками каналу розподілу;

Б) аналіз ринку, перерозподіл товарів у відповідності з попитом покупців, накопичення і збереження товарів, роздрібний продаж товарів;

В) рух товарів зі складів виробників до складів оптової торгівлі, внутрішньоскладські операції з товаром в оптовій торгівлі, доставка товарів у роздрібну мережу, внутрішньомагазинні операції з товаром, операції з доведення товарів до покупців;

Г) обробка замовлень покупців, підбір товарів для формування оптимальних партій, упакування, складування, підтримка запасів, відвантаження, адміністративні витрати, транспортування товарів перевізниками.

9. Визначте елементи системи розподілу:

А) оптимізація ланок розподілу, уніфікація технологічних схем розподілу товарів, оптимізація технологічних операцій, ефективне використання транспортних засобів і обладнання, раціональний розподіл функцій між учасниками каналу розподілу;

Б) аналіз ринку, перерозподіл товарів у відповідності з попитом покупців, накопичення і збереження товарів, роздрібний продаж товарів;

В) рух товарів зі складів виробників до складів оптової торгівлі, внутрішньоскладські операції з товаром в оптовій торгівлі, доставка товарів у роздрібну мережу, внутрішньомагазинні операції з товаром, операції з доведення товарів до покупців;

Г) обробка замовлень покупців, підбір товарів для формування оптимальних партій, упакування, складування, підтримка запасів, відвантаження, адміністративні витрати, транспортування товарів перевізниками.

10. Як називається стратегія підтримки запасів, що полягає у наступному: кількість виробів, що замовляються, встановлюється фіксовано за угодою між постачальником і покупцем, а змінною величиною є час замовлень?

А) «фіксованого замовлення»;

Б) «один на один»;

В) «фіксованого інтервалу»;

Г) «невизначеності».

11. Оптова торгівля - це:

А) діяльність, пов'язана з продажем товарів і послуг безпосередньо кінцевим споживачам для особистого, некомерційного використання;

- Б) діяльність, пов'язана з продажем товарів і послуг тим, хто закупає їх з метою подальшого продажу або комерційного використання;
- В) незалежне комерційне підприємство, що здобуває право власності на товари;
- Г) корпорація вільної фірми, що поєднує підприємства різних видів діяльності під єдиним володінням з частковою інтеграцією функцій розподілу і управління.

12. Оптимізація ланок розподілу товарів, уніфікація технологічних схем розподілу товарів, оптимізація технологічних операцій, ефективне використання транспортних засобів і обладнання, раціональний розподіл функцій між учасниками каналу розподілу - це:

- А) етапи процесу розподілу товарів;
- Б) функції розподілу товарів;
- В) принципи розподілу товарів;
- Г) елементи розподілу товарів.

13. Торговий посередник, який по відношенню до підприємства-виробника виступає як покупець, що купує товари на основі договору купівлі-продажу і стає їх власником після оплати поставки – це:

- А) брокер;
- Б) комерційне оптове підприємство;
- В) дистриб'ютор;
- Г) дилер.

14. Як називається стратегія підтримки запасів, що характеризується наступним: до кожного виробу прикріплюється ярлик, що складається з двох частин, одна з яких після продажу відправляється на регіональний склад і є вихідним матеріалом для поповнення запасів?

- А) «фіксованого замовлення»;
- Б) «один на один»;
- В) «фіксованого інтервалу»;
- Г) «невизначеності».

15. Якщо той самий товар, того самого виробника розподіляється через декілька каналів, то використовується:

- А) вертикальна маркетингова система (ВМС);
- Б) договірна маркетингова система (ДМС);
- В) горизонтальна маркетингова система (ГМС);
- Г) багатоканальна маркетингова система (ММС).

16. Якщо підприємство хоче підсилити вплив на своєму етапі розподілу товарів шляхом придбання підприємства аналогічної спеціалізації, то воно застосовує:

- А) вузький канал;
- Б) широкий канал;
- В) вертикальну інтеграцію;
- Г) горизонтальну інтеграцію.

17. Оптова торгівля приймає рішення:

- А) про цільовий ринок та позиціонування на ньому, про формування товарного асортименту і комплексу послуг, про ціни та ціноутворення, методи просування, місце розміщення підприємства;
- Б) про планування, аналіз, контроль збутової діяльності;
- В) про оцінку діяльності посередників, їхню винагороду, навчання персоналу посередника;
- Г) про місткість цільового ринку, конкурентоспроможність товарів, рівні і динаміку цін, місце продажу, час продажу, виходячи з можливостей підприємства.

18. Маркетингова система, що координує діяльність низки послідовних етапів виробництва і розподілу товарів завдяки розмірам і силі одного з її учасників, а також високій його репутації:

- А) корпоративна вертикальна маркетингова система;
- Б) договірна вертикальна маркетингова система;
- В) керована вертикальна маркетингова система;
- Г) вертикальна маркетингова система.

19. Число незалежних учасників каналу розподілу - це:

- А) довжина каналу;
- Б) вертикальна інтеграція;
- В) ширина каналу;
- Г) горизонтальна інтеграція.

20. Якщо замовлення на товари надходять регулярно, а кількість виробів щоразу змінюється, то в даному випадку для підтримки товарних запасів використовується стратегія:

- А) «фіксованого замовлення»;
- Б) «один на один»;
- В) «фіксованого інтервалу»;
- Г) «невизначеності».

21. Агент - це:

- А) особа, що набуває право власності на товари, з якими вона має справу;
- Б) оптовий торговець, що не приймає на себе права власності на товари і основні функції якого полягають у зведенні покупців із продавцями і сприянні переговорам між ними;
- В) оптовий торговець, що представляє покупця або продавця на відносно постійній основі, виконує лише невелику кількість функцій і не приймає на себе право власності на товар;
- Г) особа, що здійснює продаж товарів.

22. Які рівні каналів розподілу характерні при використанні прямого типу розподілу товарів?

- А) нульовий рівень;
- Б) однорівневий канал;
- В) дворівневий канал;
- Г) трьохрівневий канал.

23. Які елементи маркетингу, що використовуються в системі розподілу товарів, відносяться до його внутрішнього середовища?

- А) отримання замовлень від покупців, їх обробка, підбір товарів і формування оптимальних з транспортної точки зору партій; упакування, складування, підтримка запасів, відвантаження, адміністративні витрати;
- Б) підбір товарів, їх транспортування і складування, підтримка запасів;
- В) транспортування товарів підприємствами - перевізниками, складські операції у посередників, збутові операції в мережі роздрібних підприємств;
- Г) формування необхідних партій товарів, їхнє транспортування і збут.

24. Мерчандайзинг - це:

- А) планування і здійснення діяльності з активізації продажу товарів і створення зручностей для покупців;
- Б) процес формування торговельного асортименту;
- В) вибір цільового ринку за результатами маркетингових досліджень;
- Г) обґрунтоване встановлення цін на засадах вивчення попиту цільових споживачів і забезпечення необхідної рентабельності.

25. Розміщення, спеціалізацію підприємств, особливості товарів і їхнього виробництва, сезонність виробництва і реалізації товарів варто враховувати при дослідженні впливу на процес розподілу товарів:

- А) торговельних факторів;
- Б) факторів маркетингового середовища;
- В) виробничих факторів;
- Г) факторів прямого впливу.

Розділ 9. Маркетингова комунікативна політика в організації маркетингового планування

9.1. Комунікативний субмікс маркетингу, його цілі та структура.

Комунікаційний субмікс є найважливішим елементом маркетингу, в якому сконцентровані результати всіх заходів виробничо-збутової діяльності фірми. В цьому субміксі маркетингу вирішуються задачі, пов'язані зі створенням ефективних комунікацій з клієнтами шляхом адаптації продукції (послуг) до вимог кінцевих споживачів, з формуванням і стимулюванням попиту в цілях збільшення продажів та підвищення прибутковості підприємницької діяльності. Цей комплекс задач в першу чергу покликана вирішувати комунікаційна політика (або політика просування товарів фірми на ринок).

Таблиця 9.1.

Основні напрями комунікаційної політики фірми-виробника у сфері комунікаційного субміксу маркетингу

Інструменти комуні-каційного субміксу маркетингу взаємодій	Напрями комунікаційної політики
<p>Розробка реклами Розміщення реклами</p> <p>Персональні (особисті) продажі Стимулювання збуту, зв'язків з громадськістю (PR) Спонсорінг Брендинг Продукт-плейсмент До і післяпродажне обслуговування</p>	<p>Рекламна політика: а) політика вибору засобів і носіїв реклами; б) політика розміщення реклами. Політика особистих продажів (прямий маркетинг, або директ-маркетинг) Політика стимулювання продажів</p> <p>Політика спонсорування Політика розробки бренду (політика брендингу) Політика позиціонування конкретного товару Сервісна політика</p>

За табл. 9.1, застосування основних інструментів комунікаційного субміксу (реклама, персональні продажі, зв'язки з громадкістю, спонсорінг, брендинг, продукт-плейсмент тощо) обумовлює планування таких напрямів комунікаційної політики: рекламна політика, директ-маркетинг, політика спонсорування (спонсоринг), політика позиціонування, сервісна політика. Концепція маркетингу взаємодій вимагає, щоб комплекс напрямів

комунікаційної політики компанії-продуцента був зорієнтований не лише на споживачів, але й на всіх інших суб'єктів інтегрованої маркетингової системи.

Отже, сучасна маркетингова діяльність фірми-виробника не обмежується просуванням товару до споживачів, але й припускає дії, пов'язані із створенням системи управління всіма її маркетинговими комунікаціями (рис. 9.1).

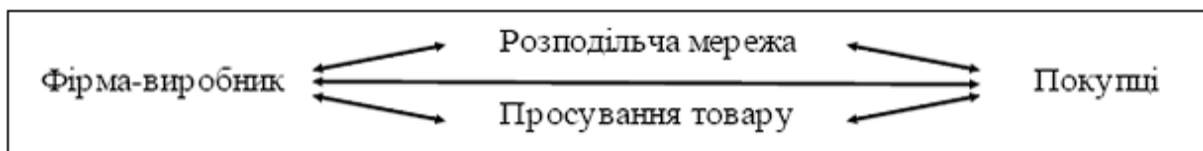


Рис. 9.1. Основні напрями комунікацій фірми-продуцента

Згідно Рис. 9.1, сутність системи управління маркетинговими контактами фірми-продуцента полягає в розробці основних напрямків її впливу на найближчих ринкових суб'єктів. До таких напрямків перед усім можна віднести заходи щодо: стимулювання (мотивації) учасників маркетингових каналів; утримання лояльних покупців; контролю за реакцією зовнішнього і внутрішнього маркетингового середовища на активізацію виробничо-збутової діяльності фірми-виробника. Реалізація перелічених заходів стає базою для забезпечення ефективної взаємодії всіх суб'єктів маркетингової системи лише за умови ретельного дослідження потреб покупців, тенденцій динаміки їх поточного і потенційного попиту. Критерієм ефективності контактів фірми-виробника сфері просування її продукції є формування стійкого попиту покупців і підвищення ефективності збуту (продажів).

Фірми розробляють так звані програми ФОПСТИЗ (формування попиту і стимулювання збуту), в яких втілені стратегічні і тактичні цілі її комунікаційної політики. До стратегічних цілей комунікаційної політики компаній-продуцентів відносять:

- забезпечення довгострокового утримання й розширення ринкової «ниші» певного товару або марки;
- отримання прибутку в майбутньому за рахунок збільшення чисельності покупців;
- зростання частки стійких лояльних прихильників фірми;

Тактичними цілями комунікаційної політики виробника можуть вважатися:

- а) орієнтація на «негайний» дохід;
- б) збільшення поточного (короткочасного) прибутку;
- в) завоювання конкретним товаром (маркою) «ниші» на цільовому ринку (сегменту).

Визначена структура стратегічних і тактичних цілей комунікаційної політики свідчить про те, що фірма-виробник, створюючи ефективну систему своїх маркетингових комунікацій, значною мірою може оптимізувати розробку заходів у сфері розподільно-збутової політики.



Рис. 9.2. Взаємозв'язок елементів розподільно-збутової і комунікаційної політики фірми-виробника

Згідно рис. 9.2, очевидно, що стимулювання маркетингових каналів і збуту є спільними проблемами розподільно-збутової і комунікативної політики фірми.

У розподільно-збутовій політиці ці проблеми розглядаються з позицій партнерства з каналами збуту; у комунікаційній політиці – з позицій власне просування товару, коли фірма-виробник розглядає можливість застосування наступних комунікаційних стратегій проштовхування товарів і залучення покупців (рис. 3).

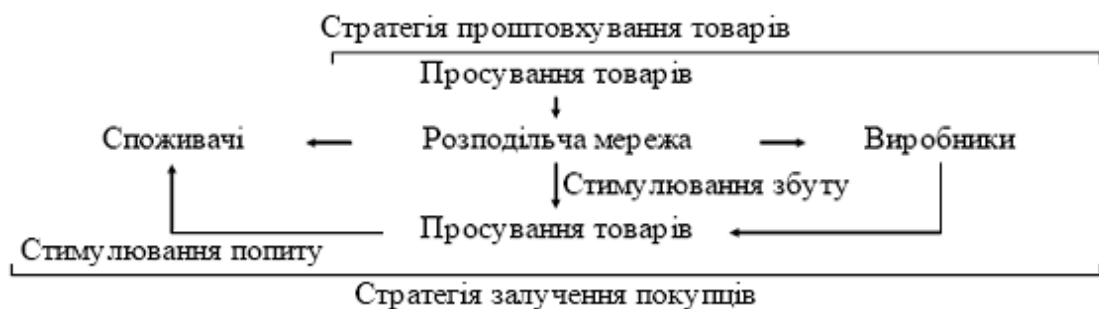


Рис. 9.3. Стратегії комунікаційної політики

Згідно рис. 9.3, стратегія проштовхування товарів застосовується у тому випадку, коли просування товарів орієнтоване на торгового посередника, коли він сам здійснює просування продукції фірми; отже, стратегія проштовхування зв'язана з наближенням товару до споживача, внаслідок чого збільшується збут. Стратегія залучення покупців, або стратегія вимушеного проштовхування, спрямована на кінцевого споживача. Дана стратегія

припускає залучення покупця до товару за умови, що попит на цей товар є достатнім. Результатом проведення стратегії залучення покупців може стати підвищення обсягів попиту до рівня, необхідного для підтримки конкурентоспроможності продукції фірми та всієї її господарської діяльності. Вибираючи певну стратегію комунікаційної політики, фірма планує систему тактичних способів просування продукції (стимулювання збуту, рекламу, прямі продажі і т.д.) з метою підсилення контролю за обсягами продажів і купівельним попитом, в результаті чого створюється система ефективних комунікаційних мереж фірми-продуцента.

Розробка компанією-продуцентом комунікаційних мереж пов'язана з визначенням цілей, засобів і результатів її впливу на суб'єктів маркетингової системи, створеної фірмою-виробником: фірм-постачальників, фірм-посередників, фірм-покупців та кінцевих споживачів. Кожен з перелічених суб'єктів вимагає від компанії-виробника пошуку й впровадження особливих засобів впливу відповідно до цілей. Постановка і вибір цілей впливу продуцента на партнерів з маркетингових комунікацій залежить від наступних чинників:

- вибраної стратегії просування товарів і послуг;
- рівня маркетингового потенціалу фірми;
- рівня узгодженості всіх елементів маркетинг-міксу (товарної, цінової, розподільно-збутової й комунікаційної політики компанії-продуцента);
- прийнятою фірмою концепції розвитку бізнесу.

. В процесі планування такого цілеспрямованого впливу фірма-виробник може застосовувати: комунікаційний підхід, сутність якого полягає у плануванні напрямів маркетингових комунікацій фірми; логістичний підхід, що визначає порядок маркетингових контактів виробника в процесі товароруху; комплексний підхід, що враховує практично всі аспекти регулювання комунікацій суб'єктів інтегрованої маркетингової системи і забезпечує ефективну інтеграцію економічних і неекономічних засобів впливу на партнерів маркетинг-комунікацій. Вибір підходів до розробки засобів впливу є найважливішим етапом планування комунікаційних мереж, створюваних виробниками. Пошук оптимальної моделі поєднання цих засобів впливу дозволить фірмі-продуценту достатньо достовірно прогнозувати наслідки своїх маркетингових контактів у сфері просування продукції, і скласти систему інтегрованих комунікаційних мереж фірми, що є практичним втіленням обраної нею концепції маркетингу взаємодій у сфері просування продукції.

9.2. Планування системи мотивацій суб'єктів маркетингу

З погляду управління персоналом, у системі якого первинним етапом є планування, прогнозування та маркетинг персоналу, «стратегічна система удосконалення механізмів управління (менеджменту) персоналом на підприємстві повинна ґрунтуватися у плановому порядку на чотирьох основних напрямках: плануванні потреби у персоналі; управлінні оплатою праці; системі регулювання персоналу; навчанні та підвищенні кваліфікації

персоналу» [6,10]. Відтак можна констатувати, що навіть розгляд ролі мотивації праці в системі управління підприємством не звужується лише до застосування засобів стимулювання праці. На наш погляд, інноваційна роль мотивації безпосередньо стосується усіх підсистем управління персоналом – від планування до інформаційного забезпечення, що потребує вдосконалення взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем – навчальними закладами, службами зайнятості, агенціями з найму персоналу тощо. Враховуючи це, можна констатувати, що розвиток мотивації праці як такої, залежить від підрозділів підприємства, які реалізують усі функції в системі управління персоналом, а не займаються лише стимулюванням праці. При цьому головного значення набуває: мотивація праці у підрозділах, задіяних в системі управління персоналом; пошук шляхів щодо вмотивованості потенційних працівників на підприємстві, враховуючи пропозицію ринку праці; налагоджена взаємодія між працівниками структурних підрозділів, які зайняті виконанням функцій щодо вдосконалення системи управління персоналом, а саме: плануванням, прогнозуванням та маркетингом персоналу, наймом та обліком персоналу, умовами праці, налагодженням позитивних трудових відносин між працівниками, стимулюванням праці, розвитком кадрів, соціальним розвитком трудового колективу, розробленням організаційних структур управління, юридичним забезпеченням трудових стосунків, інформаційним забезпеченням із зовнішнім середовищем.

Мотивація - це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Мотивація необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань.

Мотивація праці – це прагнення працівника задовольнити потреби (отримати певні блага) за допомогою трудової діяльності. У структуру мотивів праці входить:

1. потреба, яку хоче задовольнити працівник;
2. благо, що здатне задовольнити цю потребу;
3. трудова дія, що необхідна для отримання блага;
4. ціна, тобто витрати матеріального і морального характеру, пов'язані із здійсненням трудової дії [1].

Мотивація праці – це факт сприйняття працівниками ступеня відповідності умов для їх діяльності організації, її розвитку, оплати праці її працівникам (інших факторів) тим потребам, які вони очікують задовольнити та вважають важливими.

Мотивація праці є потужним інструментом впливу на ефективність діяльності персоналу. З її допомогою можливо стимулювати окремого працівника до більш якісної роботи, а колектив – до більш згуртованих дій.

Однією з найважливіших форм мотивації на підприємствах та організаціях є матеріальне стимулювання праці, яке являє собою процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці.

Політика винагороди за працю організовується так, щоб свідомі ініціатива працівника була спрямована на підвищення продуктивності праці, удосконалення своєї кваліфікації, надавала працівнику можливість збільшувати працею свій дохід.

Мотивуюча сила заробітку на українських підприємствах зростатиме за умов оптимізації зусиль з боку керівників. До найсприятливіших заходів та дій необхідно віднести:

1. покращення трудової дисципліни та організації праці, нормування праці через своєчасність та виваженість перегляду виробничих норм та нормативів;

2. зміну структури коштів і витрат виробництва через запровадження режиму підвищеної економії та ресурсозберігаючих технологій на користь оплати живої праці;

3. підвищення трудової кваліфікації працівників, обгрунтоване зменшення їх надлишкової чисельності;

4. гнучке використання: надбавок за складність і напруженість праці, премій за економію ресурсів, інновації та раціоналізаторство; винагород за підсумками кварталу, півріччя і року;

5. введення показників залежності розмірів заробітної плати від оцінки особистого внеску та ділових якостей конкретного працівника (коефіцієнтів трудової участі) тощо [5].

Головною метою, що спонукає людину до праці є потреба в одержанні коштів для задоволення своїх інтересів. Усвідомлена потреба перетворюється у свідому мету, що визначає поведінку працівника, його трудову активність. Хоча праця в Україні на сьогоднішній день розглядається, в основному, лише як засіб заробітку, можна припустити, що потреба в грошах буде рости до певної межі (що залежить від рівня життя), після якої гроші стануть умовою нормального життя, збереження людської гідності. У цьому випадку в якості домінуючих можуть виступити потреба у творчості, досягненні успіхів та інші. Основними нематеріальними засобами підтримання високої трудової активності є:

1. створення сприятливих умов праці;
2. нормального психологічного клімату;
3. переконання;
4. сила прикладу;
5. моральні заохочення.

Велика роль належить і статутній мотивації. Вона є внутрішньою рушійною силою поведінки, пов'язаної з прагненням людини посісти вищу посаду, виконуючи відповідальнішу і разом з тим складнішу роботу, працювати в сфері організації, яка вважається більш престижною, більш важливою для соціуму. Саме це пов'язане із прагненням людини користуватись авторитетом, стати неофіційним лідером, бути фахівцем своєї справи.

Мотивація є атрибутом свідомості людини як чинник, що активізує діяльність або спричинює її припинення. Поняттям ширшим за мотивацію, є

захоплення працею, тобто переконання працівника у доцільності, змістовності його праці. Сильне захоплення працівників діяльністю організації викликає скорочення плинності кадрів та невиходів на роботу, але не має виразного впливу на поліпшення ефективності праці. Мотивація є чинником ефективності праці, але надто висока мотивація особистості призводить до численних ускладнень в її функціонуванні і навіть до смерті внаслідок перевтоми (згадаймо японський "синдром кароші"). Тому потрібно оптимізувати мотивацію [3].

Отже, для того, щоб мотиваційний процес був керованим, необхідно створити певні передумови:

1. потрібно мати достовірну та повну інформацію про суб'єкт управління;
2. мати уявлення про стан і динаміку мотиваційної спрямованості персоналу;
3. реально стежити за соціально-економічними наслідками управлінських рішень та вміти їх прогнозувати;

9.3. Розробка інтерактивних каналів просування продукції.

Комплекс просування здійснює комунікаційний вплив завдяки дії своїх елементів. Серед головних елементів – такі

1. *Реклама* - це будь-яка форма неособистого платного представлення й просування продуктів, послуг та ідей від імені та за

рахунок їхнього виробника або власника (посередника тощо). Основні характеристики реклами: широке охоплення аудиторії; дешева у розрахунку на одного одержувача; багаторазове повторення повідомлення; дає змогу підприємству ефективно та наочно представити товар; безособовий характер; реклама - це монолог; дорога (телереклама).

2. *Стимулювання продажу товарів* - короткотермінові заходи для заохочення учасників маркетингових комунікацій до купівлі, одержання додаткової інформації або з метою подальшого перепродажу цих товарів. Основні характеристики стимулювання продажу: інформативність; привабливість; запрошення до купівлі; короткостроковий характер ефекту зростання продажу.

3. *Зв'язки з громадськістю (наблік рилейшнз)* - це комплекс дій некомерційного характеру, спрямованих на формування, підтримку або відновлення позитивного іміджу суб'єкта політики, держави або підприємництва (політичної особистості, партії, державної установи, підприємства, окремого товару) шляхом поширення про нього важливих відомостей, що мають пропагандистський або престижний характер, у засобах масової інформації або зі сцени (арени, подіуму). Основні характеристики: високий ступінь правдоподібності; широке охоплення цільової аудиторії; ефективно представлення товару.

4. *Особистий (персональний) продаж* - це усна презентація товару в процесі бесіди з одним або кількома покупцями (фактичними чи

потенційними) з метою укладення угоди щодо купівлі товару. Основні характеристики особистого продажу: прямий характер; сприяє встановленню тривалих особистих стосунків; передбачає певну реакцію покупця; найдорожчий вид комунікації (у розрахунку на один контакт); труднощі в разі зміни торгового персоналу.

5. *Прямий маркетинг* - вид маркетингу, який використовує засоби реклами для прямого звернення до потенційного споживача з метою досягнення зворотної реакції поза роздрібною торгівлею або персональним продажем. Типи прямого маркетингу: немасовий (повідомлення адресовано конкретній особі); зорієнтований на споживача (повідомлення може бути змінено під час звернення до конкретної особи); оперативний (повідомлення до конкретної особи може бути складено дуже швидко); оновлюваний (повідомлення можна змінити).

Сьогодні відбувається подальша диференціація інструментів маркетингової політики просування. Так, із паблік рилейшнз виокремилися такі інструменти, як брендинг, спонсорство та престижна реклама. Вони мають чи не найбільше значення в сучасному маркетингу, особливо брендинг (розробка марки товару) та престижна реклама (рекламування діяльності підприємства загалом або якихось особливо «престижних» товарів «неперевершеної» якості).

Розробка комплексу просування товарів підприємства

Розробка комплексу просування товарів підприємства містить вісім основних етапів, представлених на рис. 9.2.

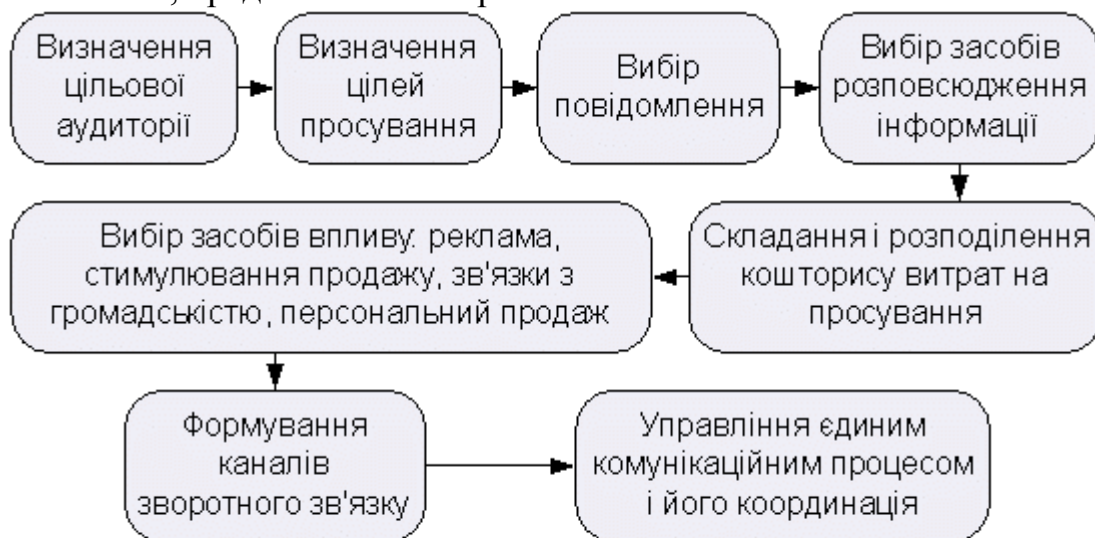


Рис. 8.2. *Процес розробки комплексу просування*

1. *Визначення цільової аудиторії* означає виявлення потенційних і реальних покупців товару чи послуги підприємства та осіб, які користуватимуться ними або впливатимуть на рішення щодо їх купівлі. На цьому етапі виявляється бажана зворотна реакція.

2. *Визначення цілей просування* - це визначення того, яку відповідну реакцію хоче отримати підприємство: купівлю чи позитивний імідж.

3. У процесі розробки повідомлення вирішують проблеми: що сказати, яка повинна бути структура повідомлення, яким повинно бути оформлення повідомлення і від кого його надсилатимуть.

4. Повідомлення повинно бути передано споживачам вчасно та ефективно.

5. Сума грошей, яку планують витратити на комплекс просування, залежатиме від стратегій просування, які обирає підприємство. Сума, яку виділяють для кожного елемента комплексу, визначається його відносним значенням.

6. Характеристики та особливості засобів впливу розглянуто вище. Кожен із них має свої переваги та недоліки. Однак, вибираючи засоби, необхідно враховувати чинники, які визначають структуру комплексу маркетингових комунікацій.

До них належать:

- цілі підприємства;
- бюджет і ресурси;
- тип ринку: споживчий, промисловий, ринок послуг;
- стратегія: проштовхування (Push) чи притягнення (Pull);
- природа цільового ринку: розмір, географічний простір, демографічна ситуація;
- характеристики продукту: промисловий, споживчий, послуга; сезонність, ціна, життєвий цикл продукту; використання продукту;
- ринкове охоплення: інтенсивне, вибіркоче, обмежене;
- вартість і різновиди джерел масової комунікації.

7. Формування каналів зворотного зв'язку - оцінювання комплексу просування з позицій впливу на цільову аудиторію.

8. Управління єдиним комунікаційним процесом та його координація потребують створення інтегрованих маркетингових комунікацій.

Інтегровані маркетингові комунікації - це концепція планування маркетингових комунікацій, яка випливає із необхідності оцінки стратегічної ролі їхніх окремих напрямів (реклами, стимулювання збуту, зв'язків з громадськістю тощо) та пошуку оптимального поєднання для забезпечення чіткості, послідовності та максимізації впливу комунікаційних програм шляхом несуперечливої інтеграції всіх окремих повідомлень.

Складання кошторису витрат на просування

Сума грошей, яку планують витратити на комплекс просування, залежатиме від стратегій просування, які обирає підприємство. Сума грошей, яку виділяють для кожного елемента комплексу, визначається його відносним значенням. Відповідно до цього найбільшого розповсюдження набули два методи формування кошторису - «згори-вниз» і «знизу-вгору». Метод «згори-вниз» передбачає визначення загальної суми витрат на комплекс просування, а потім її розподіл між елементами комплексу. Метод «знизу-вгору» - навпаки: спочатку формуються окремі кошториси за кожним елементом комплексу просування, а потім визначається кошторис як загальна сума витрат на кожен з елементів комплексу.

Існують також інші методи складання кошторису просування:

- 1) з урахуванням цілей та завдань: формулювання цілей просування; визначення завдань для їхнього досягнення; розрахунок ресурсів, необхідних для реалізації завдань;
- 2) у відсотках до обсягу збуту: бюджет на просування як певна частка від обсягу продажу;
- 3) на підставі паритету з конкурентами: визначення кошторису просування з урахуванням дій конкурентів (на рівні відповідних витрат конкурентів);
- 4) довільні методи: на комплекс просування виділяють ті кошти, що залишилися після витрат на сировину, виробництво, розподіл та інші потреби; щорічне збільшення кошторису просування на певний відсоток.

Стратегії комплексу просування

Вибір конкретних засобів просування значною мірою визначається базовою маркетинговою стратегією компанії: стратегією проштовхування або стратегією притягнення (рис. 9.3). Вибір конкретної стратегії пов'язаний із відповідями на запитання: «Де в каналі збуту підприємству необхідно спробувати вплинути на рішення про купівлю?» або «Як підприємство розподілятиме ресурси?».

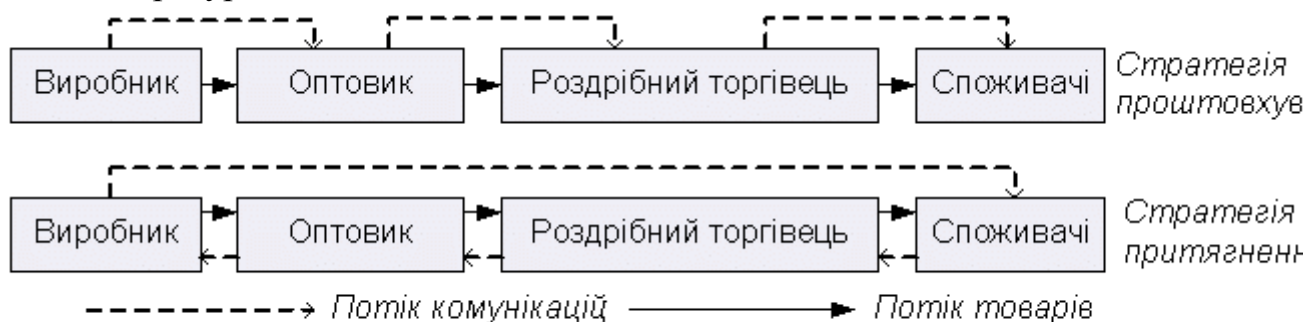


Рис. 8.3. Стратегії комплексу просування

Стратегія проштовхування ґрунтується на заохоченні дилерів чи інших оптовиків накопичувати та продавати товар. Дилери проштовхуватимуть товар до споживача за умов наявності відчутних стимулів. Такими стимулами можуть бути: висока торгова націнка; допомога і сприяння під час продажу; підготовка агентів з продажу; значні цінові знижки. Дана стратегія частіше застосовується на ринку промислових товарів.

Стратегія притягнення спрямована на стимулювання кінцевих споживачів товару. Сформований попит споживачів на товар веде до притягнення такого товару каналами розподілу. Дана стратегія найбільш успішно реалізовується коли працюють з товарами відомих марок. Стратегія притягнення під час торгівлі промисловими товарами пов'язана з капіталовкладеннями в активних агентів з продажу, які працюють зі споживачами, оминаючи дистриб'юторів.

Засоби просування на окремих етапах життєвого циклу товару

Ефективність окремих елементів комплексу просування залежить від етапів життєвого циклу товару. На етапах розробки товару та виведення його на ринок найефективнішими засобами є реклама та комерційна пропаганда.

Під час збуту перших партій товару - стимулювання збуту. Персональний продаж необхідний для того, щоб переконати роздрібних торговців зайнятися продажем товару. На етапі зростання найефективнішими засобами просування залишаються реклама і комерційна пропаганда. На етапі зрілості важливого значення набуває стимулювання збуту, а реклама лише нагадує про товари, вже знайомі покупцям. На стадії виходу з ринку стимулювання збуту зберігає своє значення, оскільки стимулює торговців і здійснює вплив на покупців. Рекламу поступово згортають, персональному продажу приділяється незначна увага.

Контрольні питання

1. Система ФОССТІС.
2. Засоби формування попиту і стимулювання збуту.
3. Планування рекламної діяльності фірми.
4. Організація особистих продажів і зв'язків із громадськістю.
5. Особливості планування нових форм просування товарів фірми.
6. Спонсоринг.
7. Продукт-плейсмент.
8. Брендинг.
9. Розробка інтерактивних каналів просування продукції.
10. Оцінка ефективності комп'ютерних засобів комунікацій фірми.
11. Характеристика планів маркетингу залежно від їх діяльності.
12. Сутність та зміст маркетингового планування.
13. Основні завдання маркетингового планування.

Тестові завдання з перевірки знань

1. Обираючи канал розподілу, керівник повинен враховувати:

- А) типи каналів розподілу, цілі і ресурси підприємства, конкуренцію на ринку, споживачів;
- Б) рівень каналів, їхню довжину, ширину, інтенсивність використання, цілі підприємства і маркетингової діяльності, ресурси підприємства, товари;
- В) цілі підприємства і маркетингової діяльності, ресурси підприємства, споживачів, конкуренцію, особливості товарів, транспортні зв'язки;
- Г) цілі маркетингової діяльності, елементи маркетингу, що використовуються, рівень конкуренції на ринку, особливості товарів, цільових сегментів, стосунки в системі розподілу товарів.

2. Підприємство обмежує кількість оптових і роздрібних торговців у географічному регіоні при:

- А) інтенсивному розподілі;
- Б) ексклюзивному розподілі;
- В) селективному розподілі;
- Г) прямому розподілі.

3. Якщо основні маркетингові зусилля підприємства - виробника спрямовані на посередників, щоб домогтися з ними добровільного співробітництва, то вони використовують стратегію:

- А) прощтовхування;
- Б) втягування;
- В) фіксованого інтервалу;
- Г) фіксованого замовлення.

4. Розподіл товарів у маркетингу – це:

- А) раціональний розподіл функцій між підприємствами-продуцентами, оптовими, роздрібними, транспортними підприємствами при доведенні товару до споживача;
- Б) доставка товарів до місця продажу;
- В) система, що забезпечує доставку товару до місця продажу з метою задоволення потреб споживачів з вигодою для виробника;
- Г) оптимізація ланок розподілу і технологічних операцій при доставці товару споживачеві.

5. Який або які рівні каналів розподілу характерні при використанні непрямого типу розподілу товарів?

- А) нульовий рівень;
- Б) однорівневий, дворівневий, трьохрівневий канал;
- В) дворівневий, трьохрівневий канал;
- Г) трьохрівневий канал.

6. Забезпечення реалізації маркетингової стратегії підприємства, підтримки виробників, споживачів каналу розподілу торговим персоналом, надання фінансової допомоги, торгового (товарного) кредиту, прийняття на себе ризику за розкрадання, ушкодження товарів відносяться до:

- А) форм оптової торгівлі;
- Б) рішень, що приймаються оптовою торгівлею;
- В) видів взаємовідносин в оптовій торгівлі;
- Г) функцій оптової торгівлі

7. Канали розподілу - це:

- А) шляхи проходження товару від виробника до споживача;
- Б) сукупність підприємств, окремих осіб, що приймають на себе право власності на товари по шляху їхнього руху від виробника до споживача;
- В) джерела надходження товарів до місця продажу;
- Г) джерела надходження і шляхи проходження товару до споживача.

8. Брокер-це:

- А) особа, що набуває право власності на товари, з якими вона має справу;
- Б) оптовий торговець, що не приймає на себе право власності на товари і основні функції якого полягають у зведенні покупців із продавцями і сприянні в проведенні переговорів між ними;
- В) оптовий торговець, що представляє покупця або продавця на відносно постійній основі, виконує лише невелику кількість функцій і не приймає на себе право власності на товар;
- Г) особа, що здійснює продаж товарів.

9. Корпоративні, договірні, керовані маркетингові системи - це:

- А) типи маркетингових систем;
- Б) типи горизонтальних маркетингових систем;
- В) типи багатоканальних маркетингових систем;
- Г) типи вертикальних маркетингових систем.

10. Сукупність виробника, одного або декількох оптових торговців і одного або декількох роздрібних торговців, що діють як єдина система, у якій один із учасників каналу є власником інших або надає їм торговельні привілеї, або має силу, що забезпечує їхнє повне співробітництво - це:

- А) вертикальна маркетингова система (ВМС);
- Б) договірна маркетингова система (ДМС);
- В) горизонтальна маркетингова система (ГМС);
- Г) багатоканальна маркетингова система (ММС).

11. Об'єднання зусиль двох або більше підприємств для дії на тимчасовій або постійній основі щодо освоєння нового ринку або нового товару - це:

- А) вертикальна маркетингова система (ВМС);
- Б) договірна маркетингова система (ДМС);
- В) горизонтальна маркетингова система (ГМС);
- Г) багатоканальна маркетингова система (ММС).

СЛОВНИК ТЕРМІНІВ

Амбасадор - клієнт, який активно рекомендує товар чи послугу.

Аналіз стратегічний – комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, що впливають на економічне становище підприємства у перспективі, та шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналіз PEST – маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії.

Аналіз SWOT (англ. Strengths – сильні сторони; Weaknesses – слабкі сторони; Opportunities – можливості; Threats – небезпеки, погрози) –

1) маркетинговий інструмент, який дозволяє побудувати стратегічний баланс негативних і позитивних факторів, що впливають на підприємство як із зовні, так і з середини;

2) метод стратегічного аналізу, який дозволяє визначити сильні і слабкі сторони, а також можливості та загрози, як фірми в цілому, так і її окремих видів діяльності.

Аналіз аналогій – маркетинговий інструмент, який передбачає аналіз та порівняння всіх наявних даних про ті проекти, які вже реалізовані фірмою, з тими, які будуть впроваджуватися в майбутньому.

Аналіз ефективності реклами – вимірювання ступеня впливу реклами на споживача до та після проведення рекламної кампанії.

Аналіз середовища – маркетинговий інструмент, який передбачає отримання інформації, про події, що відбуваються поза межами

фірми, що відбуваються поза межами фірми, та інтерпретація можливих тенденцій.

Аналіз традиційний – ланцюжок розумових, логічних побудов, спрямованих на виявлення суті матеріалу, який аналізується, з певної, яка цікавить дослідника в кожному конкретному випадку, точки зору.

Бюджет маркетингу - розділ плану маркетингу, який відбиває проєктовані величини доходів, витрат і прибутку.

Дискримінаційне ціноутворення - продаж товару або послуги за двома або більше різними цінами незалежно від витрат

Комплекс маркетингу - набір маркетингових засобів, певна структура якого забезпечує рішення маркетингових задач на цільовому ринку.

Комунікативна політика - перспективний курс дій підприємства і наявність у нього такої обґрунтованої стратегії використання комплексу комунікативних засобів (комунікативний мікс) та організації взаємодії з усіма суб'єктами маркетингової системи, яка забезпечує стабільну та ефективну діяльність по формуванню попиту і просуванню товарів і послуг на ринок з метою задоволення потреб покупців і отримання прибутку.

Конкурентний аналіз - аналіз конкурентної ситуації і оцінка ступеня конкурентних переваг підприємства та його конкурентів на ринку.

Конкурентне становище - позиція, яку займає підприємством по відношенню до конкурентів.

Конкурентоспроможність товару - переваги товару на ринку, що сприяють його успішному продажу в умовах конкуренції.

Консьюмеризм - рух на захист інтересів споживачів. Реалізується у формуванні товариств, публічних виступів, у бойкоті фірм, магазинів і т.п. Розвиток цього руху спричинило до зростання ступеня самоконтролю в рекламі, обліку захисту прав споживачів у всій рекламній діяльності.

Маркетинг-мікс - комплекс маркетингових заходів (товар, ринок, ціна, просування), спрямованих на досягнення певних цілей.

Маркетинговий потенціал - сукупна здатність маркетингової системи (підприємства) забезпечувати постійну конкурентоздатність підприємства, економічну і соціальну кон'юнктуру його товару або послуги на ринку завдяки планування та проведення ефективних маркетингових заходів у галузі дослідження попиту, товарної, цінової, комунікативної і збутової політики, а також організації стратегічного планування і контролю за поведінкою товару, конкурентів і споживачів на ринку.

Мерчендайзинг - комплекс робіт, що плануються і проводяться безпосередньо в роздрібному торговельному підприємстві.

Охоплення - кількість представників цільової аудиторії, що вступили в контакт з конкретним засобом реклами або поєднанням комунікаційних засобів, протягом певного відрізка часу.

Парті-плент (Party-Plant) - один із засобів стимулювання збуту. Організація демонстрації товару на дому під час спеціально влаштованого прийому гостей.

Планування маркетингу - безперервний процес аналізу, управління і контролю маркетингової діяльності, спрямований на приведення до більш повної відповідності можливостей підприємства до вимог ринку.

Платоспроможний попит - попит на товар, за який покупець при даній ціні може і готовий заплатити; кількість товарів, на яке пред'являється попит при сформованих на ринку цінах.

Рекламна піраміда - поєднання основних типів споживчої аудиторії, її готовності купувати рекламований товар. У міру зростання її готовності виділяють наступні стадії: незнання, поінформованість, знання, прихильність, перевага, купівля, повторна купівля.

Сейлз промоушн (Sales Promotion) - безпосереднє стимулювання збуту. У самому широкому розумінні являє собою всі види діяльності, пов'язані з наданням інформації, в тому числі і комерційної реклами про товар або послугу, їх характеристик, ступеня відповідності усвідомленим запитам споживача, а так само всі види комунікацій маркетингу.

Ситуаційний аналіз - один з етапів планування маркетингової діяльності. Являє собою ретельний аналіз внутрішньої та загальної маркетингового середовища фірми, в результаті якого визначаються її сильні і слабкі сторони, небезпеки і додаткові можливості, які очікують фірму в результаті того чи іншого ходу розвитку подій у зовнішньому маркетинговому середовищі. Результатом ситуаційного аналізу може бути вибір фірмою однієї з альтернативних стратегій свого розвитку: зростання, скорочення або об'єднання.

Стратегії маркетингу - спосіб дії, спрямований на досягнення маркетингових цілей підприємства.

Товарна стратегія - довготривалий курс товарної політики, розрахований на перспективу.

Товарна політика - сукупність заходів і стратегій, орієнтованих на постановку і досягнення підприємницьких цілей, які включають вихід нового товару або групи товарів на ринок (інновація), модернізацію вже перебувають на ринку товарів (варіація) або виведення з виробничої програми товару, що випускається (елімінація), а також асортиментну політику.

Цільовий маркетинг - вид маркетингу, що характеризується здійсненням виробництва і маркетингом товарів, розроблених спеціально для певних ринкових сегментів.

Цінова політика - засоби реалізації маркетингової стратегії підприємства. Являє собою інтегровану систему, в яку входять методи формування ціни, місце фірми на ринку, стратегія розробки та ціноутворення нового товару.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Беляєвцев М.І. Маркетинговий менеджмент [Текст]: навч. посіб. / Беляєвцев М.І., Воробйов В.Н.; ред. Беляєвцева М.І., Воробйова В.Н - К.: Центр навчальної літератури, 2006.-407 с.
2. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. - 2-ге вид., випр. і доп. - К.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2008. - 400 с.
3. Бутенко Н.В. Маркетинг [Текст]: підручник / Бутенко Н.В. - К.: Атіка, 2008.-300 с.
4. Беляєвцев М.І. Маркетинг [Текст]: навч. посіб. / Беляєвцев М.І., Іваненко Л.М. - К.: Центр навчальної літератури, 2005.-328 с.
5. Зінь Е.А., Турченко М.О. Планування діяльності підприємства: Підручник. - К.: Видав. Дім «Професіонал», 2004. -320 с.
6. Конспект лекцій з дисципліни «Бізнес-планування» (для студентів спеціальності 7.050107 «Економіка підприємства») / Уклад.: С.Ф. Большенко, Н.В. Швець, - Сєверодонецьк, 2006. - 34с.
7. Маркетинг: теоретичні основи маркетингу: навч. посіб. / [В.Б. Захожай, Л.В. Романова, Н.А. Головач та ін.]; під кер. та наук. ред. В.Б. Захожая. - К. «ДП «Видавничий дім «Персонал», 2015.
8. Свінцицька О.М. Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник. - К.: Видавництво Європейського університету, 2004. - 232 с.
9. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: Навч. Посіб. 2-е вид. - К.: Каравела, 2005. - 312 с.
10. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник. - Львів: «Магнолія плюс», 2004. - 268 с.
11. Азарян О. М. Маркетинг : принципи та функції : навч. посіб. / О. М. Азарян, І. Х. Баширов, Б. З. Воробйов та ін. ; Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган-Барановського ; [2-е вид., перероб. і допов.]. - К. : НМЦВО МОІН України : НВФ "Студцентр", 2001 - 319 с.
12. Акімова И. М. Промышленный маркетинг / И. М. Акімова ; [2-е изд.]. - К. : О-во "Знання", КОО, 2001. - 294 с.
13. Алёшина И. В. Маркетинг для менеджеров : учебное пособие / И. В. Алёшина. - М. : ФАИР-ПРЕСС, 2003. - 456с.
14. Апостолук С. О. Промислова екологія : навч. посіб. / С. О. Апостолук, В. С. Джигирей, І. А. Соколовський та ін. ; [2-ге вид., виправл. і доп.]. - К.: Тов-во "Знання", 2012. - 430 с.
15. Армстронг Г. Маркетинг : навчальний посібник / Г. Армстронг, Ф. Котлер ; [загальний курс] ; [5-те видання] ; [пер. з англ.]. - М. : Видавничий дім "Вільямс", 2001. - 608с: ил. - Парал. тит. англ.
16. Бакшт К. А. Построение отдела продаж - с "нуля" до максимальный результатов / К. А. Бакшт. - СПб. : Питер, 2006. - 192 с. : ил. -(Серия "Продажи на 100%").
17. Балашов В. Г. Система маркетинга на предприятии [Електронний ресурс] / В. Г. Балашов. Режим доступу: books.tr200.rU/v.php?ic1=165927.

18. Белявцев М. И. Маркетинг : учеб. пособие для студ., обучающихся по напр. "Экономика и предпринимательство" / М. И. Белявцев, Л. М. Иваненко ; Донецкий национальный ун-т. - Донецк, 2003. - 336 с.
19. Белов А. Проблемы маркетингового консультирования промышленных предприятий [Электронный ресурс] / Портал промышленного маркетинга. Режим доступа: prommarketportal.ru/inCex.php?option=com_content&task=view&iC=20&Itemid=41.
20. Белов М. А. Управління інфраструктурою підприємства : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / М. А. Белов, І. А. Павленко, Т. І. Решетняк та ін. ; [за заг. ред. М. А. Белова]. - К. : КНЕУ, 2003. -112 с.
21. Белявцев М. І. Маркетинг : навч. посібник / М. І. Белявцев, Л. М. Іваненко. - К. : Центр навчальної літератури, 2005. - 328 с.
22. Белявцев М. І. Маркетинговий менеджмент : навч. посібник / М. І. Белявцев, В. М. Воробйов. - К. : Центр навчальної літератури, 2006. - 407 с.
23. Белявцев М. І. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств // М. І. Белявцев, М. М. Беспята. Журнал "Маркетинг в Україні", № 1 (59), січень - лютий, 2010. - С. 24-26.
24. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні : проблеми становлення та розвитку : [монографія] / С. В. Близнюк ; Міжрегіональна акад. упр. персоналом ; [2-ге вид., випр. і допов.]. - К. : Політехніка, 2009. - 400 с.
25. Котлер Ф., Вероника Вонг, Джон Сондерс, Гари Армстронг, Основы маркетинга, 4-е европейское издание (Principles of Marketing: European Edition 4th), М., издательство «Вильямс», 2007, 1200 с.
26. Балабанова Л.В., Риндіна О.А. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: Навч.посіб. - К.: ВД «Професіонал», 2006. - 336 с.
27. Белявцев М.І., Шестопалова Л.В. Інфраструктура товарного ринку. - Київ: Центр навчальної літератури, 2005. - 416с.
28. Грищенко І.М. Маркетингові основи комерційного посередництва. - К.: Грамота, 2006. - 303 с.
29. Діброва Т.Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика. - К. : Професіонал, 2009. - 319 с.
30. Оснач О.Ф. та ед. Промисловий маркетинг. Навч. Пос. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 364 с.
31. Старостіна А.О. Маркетинг. - К.: Знання , 2009. - 1070 с.
32. Маркетинг: Підручник, практикум та навчально-методичний комплекс з маркетингу / С.І.Чеборат, Я.С.Ларіна, О.П. Луцій, М.Г. Шевчик, Р.І. Буряк, С.М. Боняр, А.В. Рябчик, О.М. Прус, В.А. Рафальська. - К.: «Наш час», 2007.- 504с.
33. Новітній маркетинг: Навч.посіб. / Є.В. Савельєв, С.І. Чоботар, Д.А.Штефаніч та ед.; За ед.. Є.В. Савельєв. - К.: Знання, 2008. - 420с.
34. Бойчук І. В. Напрями стратегічно орієнтованого управління підприємствами на засадах маркетингу // Торгівля, комерція, підприємництво : збірник наукових праць / [редакц. кол.: Апогій В. В., Дайновський Ю. А., Скибінський С. В. та ін.]. - Львів : Львівська комерційна академія, 2011. - Вип. 13. - С. 126-131.

- 35.. Бойчук І. В. Практика застосування маркетингу в діяльності вітчизняних промислових підприємств // І. В. Бойчук ; Вісник ЛКА ; Серія економічна, випуск 22. - Львів : Вид-во Львівської Комерційної Академії, 2006. - С. 80-85.
36. Бойчук І. В. Промисловий маркетинг : завдання для практичних занять та самостійної роботи студентів спеціальності 6.050108 "Маркетинг" / І. В. Бойчук. - Львів : Видавництво ЛКА, 2009. - 38 с.
37. Бойчук І. В. Промисловий маркетинг : конспект лекцій для самостійної роботи студентів спеціальності 6.050108 "Маркетинг" / І. В. Бойчук. - Львів : Видавництво ЛКА, 2005. - 74 с.