МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

для студентів 5 курсу усіх форм навчання

спеціальності „Маркетинг”

ОДЕСА ОДЕУ 2005

Міністерство освіти і науки України

**Одеський державний економічний університет**

**МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

для студентів 5 курсу усіх форм навчання

спеціальності „Маркетинг”

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

**на засіданні кафедри “Маркетинг”**

**Протокол № 8 від 21 лютого 2005р.**

**Усі цитати, цифровий і фактичний**

**матеріал, бібліографічні відомості перевірені,**

**написання сторінок відповідає стандартам**

**Зауваження рецензентів ураховані**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**(підпис укладача)**

**ОДЕСА ОДЕУ 2005**

Маркетинговий менеджмент. Опорний конспект лекцій для студентів 5 курсу усіх форм навчання спеціальності „Маркетинг”. (Укл. М.А. Окландер. – Одеса: ОДЕУ, ротапринт, 2005 р. – 48 с. )

Укладач: М.А. Окландер, д-р екон. наук, доцент

Рецензенти: В.П. Семибратов, канд. екон. наук, доцент

 (зовнішній рецензент)

 І.Л. Литовченко, канд. екон. наук, доцент

 Л.В. Новошинська, канд. екон. наук, доцент

Коректор: А.О. Ковальова

ЗМІСТ

[Лекція 1. Тлумачення маркетингового менеджменту 5](#_Toc96363262)

[Лекція 2. Організація маркетингу 17](#_Toc96363263)

[Лекція 3. Аналіз маркетингового середовища: бенчмаркинг 23](#_Toc96363264)

[Лекція 4. Планування маркетингу 28](#_Toc96363265)

[Лекція 5: Контроль, оцінка та аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства 41](#_Toc96363266)

# **Лекція 1. Тлумачення маркетингового менеджменту**

План

1. Сутність маркетингового менеджменту
2. Специфіка маркетингового менеджменту на макро- і мезоекономічних рівнях.
3. Специфіка маркетингового менеджменту на мікроекономічному рівні.

1. Сутність маркетингового менеджменту

Під терміном «управління» слід розуміти цілеспрямовану діяльність, що здійснюється через аналіз, планування, координацію, організацію, мотивацію, реалізацію, облік, контроль, аналіз, регулювання. Тобто, управління – це організаційно-процедурний механізм.

Маркетинговій менеджмент – це організаційно-процедурний механізм маркетингової діяльності для досягнення мети маркетингу. Організаційно-процедурний механізм є маркетинговою системою, яка є однією з підсистем економічної системи (рис.1.1).

**Економічна система**

**Маркетингова**

**система**

**Інвестиційна система**

**Інжинірингова система**

**Інноваційна система**

**Логистична система**

**Правова система**

**Фінансова система**

Рис.1.1. Організаційно-процедурний механізм маркетингової діяльності

Маркетингова система складається з відділу маркетингу та процедурного механізму.

**Зміст і логіка (структура) процедурного механізму.**

Процедурний механізм маркетингового менеджменту складається з ряду функцій:

*1. Аналіз* — визначення ринкових і маркетингових можливостей тощо.

*2. Планування* —розроблення програми маркетингу.

1. *Організація* — формування організаційної структури
2. *Мотивація* — створення відповідних моральних і матеріальних стимулів роботи працівників
3. *Реалізація* — виконання розроблених планів
4. *Контроль* — перевірка виконання маркетингових заходів і здійснення коригувальних впливів по каналах зворотного зв'язку.

Процедурний механізм маркетингового менеджменту складається з п'яти блоків (етапів). Логіка процедурного механізму наступна:

1)маркетинговий аналіз

2)маркетинговий синтез;

3)стратегічний маркетинг;

4)операційний маркетинг;

5)маркетинговий контроль.

Зміст етапів маркетингового менеджменту.

Аналіз маркетингового середовища Аналіз ринкових можливостей

Аналіз маркетингових можливостей Сегментування і вибір цільових сегментів ринку Позиціювання товару Розробка маркетингової стратегії Розробка комплексу маркетингу Розробка плану маркетингу Контроль ефективності маркетингової діяльності.

***2. Специфіка маркетингового менеджменту на макро- і мезоекономичних рівнях.***

Для реалізації прийнятої стратегії випереджального розвитку економіки України і підвищення її конкурентноздатності необхідне посилення дієздатності держави. У традиційній системі економічних методів державного регулювання маркетингу немає, хоча він, є інструментом підвищення конкурентноздатності економічних систем.

У спеціальній літературі можна зустріти наступні тлумачення:

* державний маркетинг – це сума маркетингової діяльності підприємств території (ототожнюються поняття різного рівня);
* державний маркетинг є аналогом створення при обласних державних адміністраціях центрів маркетингових досліджень, тобто звужується зміст маркетингової діяльності тільки до однієї функції — аналізу маркетингового середовища;
* державний маркетинг ототожнюється із створенням при обласних державних адміністраціях центрів маркетингових досліджень і реклами, тобто звужується зміст маркетингової діяльності до двох функцій — аналізу маркетингового середовища і комунікаціям;
* державний маркетинг ототожнюється із створенням соціологічного центра з територіальними підрозділами в регіонах.
* державного маркетингу бути не може;

Багато фахівців схильні вважати, що маркетинг може бути використаний тільки на мікроекономічному рівні, у секторах не фінансових і фінансових корпорацій. Оскільки, на їх думку, тільки в діяльності підприємств, тобто суб'єктів господарювання, відбуваються обмінні процеси для задоволення попиту. Я дотримуюся іншої точки зору. Думаю, що концепція, методологія, технологія маркетингу носять універсальний характер і можуть бути використані в діяльності інституціональних одиниць усіх секторів національної економіки, у тому числі в секторі загального державного управління. На сучасному етапі розвитку маркетингу в Україні поширення концепції та методології маркетингу повинно здійснюватися як одночасне становлення по горизонталі (на мікро рівні) і по вертикалі (на макро- і мезорівнях) з метою ефективного розвитку відповідних економічних систем — підприємств, міст, регіонів, держави.

Однак, що таке маркетинг у секторі загального державного управління. Зрозуміло, що теорія державного маркетингу відрізняється від теорії фірмового маркетингу, оскільки природа макро- і мезоекономічних систем істотно відрізняється від природи мікроекономічних систем.

Пропонується наступне визначення. Державний маркетинг – це маркетингова діяльність, за допомогою обміну, що виконується органом державного управління та спрямована на задоволення потреб по створенню сприятливих зовнішніх умов для формування конкурентних переваг юридичних осіб і підвищення якості життя населення. Обмін полягає в тім, що кожна зі сторін у результаті взаємодії досягає поставленої мети, а в ідеалі - планованого результату.

Отже, мета державного маркетингу, як і мета концепції соціально-етичного маркетингу, триєдина:

* задоволення інтересів споживачів – підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання і якості життя населення;
* задоволення інтересів органу державного управління – збільшення надходжень у дохідну частину відповідного бюджету;
* задоволення інтересів суспільства - нейтралізація негативних наслідків господарської діяльності.

Таким чином, під категорією «державний маркетинг» варто розуміти «маркетингову діяльність органів державного управління й органів місцевого самоврядування». Отже, ця система охоплює тільки інституціональні одиниці сектору загального державного управління. Іншими словами, це макро- і мезомаркетинг. Пропонується наступна класифікація державного або територіального маркетингу

національний маркетинг **—** маркетинг у діяльності уряду України;

регіональний маркетинг **—** маркетинг у діяльності регіональних органів державного управління (місцевих державних адміністрацій, уряду Автономної Республіки Крим);

муніципальний маркетинг — маркетинг у діяльності органів місцевого самоврядування.

Проблема підвищення конкурентоспроможності економіки України безпосередньо пов'язана з формуванням маркетингової системи країни, що складає органічну єдність державного і фірмового маркетингу. Маркетингова система України повинна складатися з підсистеми національного маркетингу, підсистеми регіонального маркетингу, підсистеми муніципального маркетингу, підсистеми фірмового маркетингу. Національний, регіональний, муніципальний маркетинг у міру своєї компетенції повинні створювати сприятливі зовнішні умови для підвищення ефективності фірмового маркетингу, наповнення бюджетів усіх рівнів, підвищення якості життя населення. Для підвищення конкурентоспроможності економіки України маркетинг повинен проникнути в різні сфери життя суспільства, включаючи діяльність органів державної влади. Така авторська концепція формування маркетингової системи України.

Державний маркетинг як і будь-яка маркетингова діяльність реалізується через комплекс державного маркетингу.

Під комплексом державного маркетингу варто розуміти набір таких контрольованих факторів як — структурна політика, податкова політика, сприяння у формуванні каналів збуту суб'єктів господарювання, комунікація.

***Структурна політика*** - це формування раціональної функціональної і вартісної структури господарського комплексу території.

***Податкова політика*** – це встановлення раціональних розмірів податків і зборів.

***Сприяння у формуванні каналів збуту суб'єктів господарювання*** – це надання ділової інформації суб'єктам господарювання, укладання договорів з іншими територіями

***Комунікація*** – це проведення кампаній по формуванню і підтримці позитивного іміджу органу державного управління та території, звільнення від податків, зменшення ставок податків, надання податкових кредитів і канікул, дотацій, гарантій позик, організація виставок і ярмарків.

Складовою частиною комплексу державного маркетингу є комплекс державних маркетингових комунікацій, що може бути інтерпретований[[1]](#footnote-1)1 як:

* Реклама — іміджева, рубрична, порівняльна, інформативна, підтримуюча, що нагадує, роз'яснювально-пропагандистська.
* Методи стимулювання позитивної реакції економічних агентів — організація ознайомлювальних поїздок з метою демонстрації переваг і можливостей об'єктів, що знаходяться на території, надання інформації та послуг, політична та криміногенна ситуації, режим екологічної безпеки, ставки податків і зборов, рівень доходів населення; тип попиту, сукупність культурних традицій й ін.
* Пропаганда («PR») — проведення прес-конференцій, брифінгів, круглих столів для поширення в ЗМІ інформації про переваги території, корекції негативного уявлення про цю територію, забезпечення її позитивного іміджу, роз'яснення соціальної політики органів державної влади, постійне інформування про результати проведеної роботи з погляду задоволення інтересів суб'єктів господарювання і населення. Для цього проводяться наукові конференції, урочисті заходи, художні та науково-технічні виставки, експозиції досягнень вчених, презентації, ярмарки, спортивні змагання.
* Особисті контакти трансформуються в створення представництв на інших територіях, залучення інвесторів, поширення інформації про переваги території на переговорах, установлення довгострокових контактів і виклад аргументів на користь території.

Ефективність здійснення комплексу державних маркетингових комунікацій пропонується оцінювати за допомогою двох показників:

1. Додаткові надходження в бюджет, отримані після реалізації комплексу державних маркетингових комунікацій ( ) розраховуються за формулою:



де  — сума податкових надходжень у бюджет після здійснення комплексу державних маркетингових комунікацій;

 — сума податкових надходжень у бюджет до здійснення комплексу державних маркетингових комунікацій;

*В* — витрати на реалізацію комплексу державних маркетингових комунікацій.

2. Рентабельність комплексу державних маркетингових комунікацій ( ) розраховується за формулою:

.

Організаційну структуру підрозділу маркетингу органу державного управління доцільно побудовати за функціональним типом. Управлінський механізм державного маркетингу складають наступні функції - маркетинговий аналіз, маркетинговий синтез, стратегічний маркетинг, операційний маркетинг, маркетинговий контроль.

Уряд України, уряд Автономної Республіки Крим, обласні державні адміністрації, Київська і Севастопольські міські адміністрації, виконавчі комітети місцевих рад, надаючи «владні послуги» споживачам повинні здійснювати маркетингову діяльність. Зокрема, реклама, презентації, пряма розсилка, особисті контакти з потенційними партнерами, ділові візити, ярмарки, фестивалі, спортивні заходи, полегшення податкового тягаря, надання субсидій, пільгових кредитів певною мірою можуть сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств, що знаходяться на відповідній території. Якщо для вирівнювання дисбалансу між секторами необхідні структурні зрушення в економіці, держава реалізує відповідний план маркетингу, за допомогою маркетингових технологій визначає пріоритети та реалізує відповідний план маркетингу. Такий механізм дозволить адаптувати структуру господарського комплексу до потреб суспільства.

Маркетингова діяльність держави має багатопланове значення:

економічне — це механізм економічної зацікавленості в згортанні виробництва одних і нарощуванні виробництва інших товарів. Її значення складається в гармонізації інтересів усіх суб'єктів ринку, оптимізації структури господарського комплексу;

політичне — це механізм формування представництва політичних партій;

ідеологічне — механізм сприяння поширенню визначеної ідеології;

освітнє, виховне, психологічне – поширенню знань, психологічних установок.

міжнародне – створення популярності та позитивного іміджу у світі.

***3. Специфіка маркетингового менеджменту на мікроекономічному рівні***

Щоб визначити конкретну концепцію маркетингового менеджменту підприємства, необхідно насамперед знати:

1. На якому ринку хоче працювати підприємство?
2. Які особливості поведінки споживачів і характеристики даного ринку?
3. За які позиції буде боротись підприємство на даному ринку?
4. Яку стратегію і тактику маркетингу має використовувати підприємство?

***Функції маркетингового менеджменту на мікрорівні:***

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

Основні етапи маркетингового менеджменту представлені на рис.1.2.

*Перший етап* процесу маркетингового менеджменту – **аналіз ринкових можливостей підприємства**. Основними аспектами цього аналізу є:

* дослідження та визначення ринків збуту, потенціальної та реальної місткості, перспектив розвитку, поведінки споживачів, конкурентів;
* оцінка можливостей підприємства – маркетингових можливостей задоволення попиту;
* - вибір оптимальних варіантів маркетингових зусиль.

**Аналіз ринкових можливостей**

**Вибір цільових ринків**

**Позиціювання товару**

**Визначення маркетингової стратегії**

**Розробка комплексу маркетингу**

**Складання та реалізація плану маркетингу**

**Контроль маркетингової діяльності**

Рис.1.2. Процес маркетингового менеджменту підприємства

*Другий етап* процесу маркетингового менеджменту — **вибір цільових ринків підприємства** — він являє собою розподілення ринку на однорідні групи (сегменти) і вибір одного або кількох таких сегментів як основних об'єктів діяльності підприємства (цільових ринків).

Для сегментування споживчих ринків використовують відповідні ознаки:

географічні (регіон, місто, клімат;

демографічні (вік, склад сім'ї, стать, освіта);

психографічні (стиль життя, характеристики особистості);

поведінки (вигоди від купівлі, міра лояльності, статус користувача) тощо.

Основними групами ознак для сегментування ринків товарів виробничо-технічного призначення є:

демографічні (галузь, місце знаходження, розмір підприємства-споживача);

операційні (технологія, статус, обсяги потреб);

практика закупівель (організація, постачання, профіль фірми, політика закупівель);

ситуаційні (терміновість, сфера використання, розмір замовлення);

особистість покупця (лояльність, ризикованість).

*Вибір цільових ринків* підприємства передбачає:

1. *по-перше,* оцінку привабливості сегментів щодо їх розмірів темпів зростання, прибутковості, міри ризику тощо;
2. *по-друге,* врахування цілей і ресурсів підприємства.

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

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

1. один сегмент (концентрований маркетинг);
2. кілька сегментів (вибіркова спеціалізація);
3. товарна спеціалізація (один товар кільком сегментам);
4. ринкова спеціалізація (група товарів для одного сегмента);
5. повне охоплення ринку (широкий асортимент товарів усім групам споживачів).

На *третьому етапі* процесу маркетингового менеджменту здійснюється **позиціювання**, тобто визначення особливих, найсприятливіших місць товарних пропозицій підприємства в сприйнятті споживачами цільового ринку. В основі позиціювання лежить політика диференціації, тобто створення вигідних споживачам відмінностей товару підприємства від інших конкурентних пропозицій.

Для здійснення позиціювання створюють спеціальні перцепційні карти (карти сприйняття), інформація з яких дає змогу обрати ту чи іншу стратегію позиціювання.

Схема побудови перцепційних карт:

1. обираються дві найважливіші споживчі характеристики товару;
2. будується система координат, на яких відкладаються значення обраних споживчих характеристик;
3. за інформацією служби маркетингу система координат заповнюється існуючими товарними пропозиціями;
4. згідно з результатами опитування, в даній системі координат визначаються місця, які не заповнені товарними пропозиціями, але такі, де споживачі бажали б мати ті чи інші товари;
5. визначаються стратегії позиціювання, згідно з якими продукція підприємства обирає відповідне місце на перцепційній карті.

Існують такі*стратегії позиціювання****:***

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

На *четвертому етапі* процесу маркетингового менеджменту формулюється **маркетингова стратегія** підприємства. *Стратегія маркетингу* — це:

1. дії з досягнення підприємством конкретних позицій на ринку;
2. створення умов для успіху фірми на ринку;
3. виявлення пріоритетних проблем і можливих ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Таким чином, *стратегія маркетингу*— центральна ланка, яка зв'язує цілі підприємства й оперативні заходи (тактику).

Особливості стратегії і тактики маркетингу наведені в табл.1.1.

Таблиця 1.1

Особливості стратегії і тактики маркетингу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Аспекти маркетингу | Стратегічного | Тактичного |
| 1. Предмет | Стратегічний торговельний простір чи продуктова лінія | Окремий продукт |
| 2. Ринок | Перспективний | Існуючий |
| 3. Потенціал | Комплекс можливостей підприємства | Елементи структури маркетингового комплексу |
| 4. Термін планування | Понад 5 років | До 5 років |
| 5. Роль маркетингу | Інтегруюча | Як одна із функцій управління підприємством |
| 6. Об'єкт | Потреби споживачів | Існуючий попит |
| 7. Основне завдання | Визначення привабливих економічних можливостей, які забезпечують потенціал зростання | Генерування доходів від продажу (цільовий оборот) |

*П'ятий етап* процесу маркетингового менеджменту — розроблення **комплексу маркетингу**.

*Шостий етап* процесу маркетингового менеджменту — розробляється і реалізується **програма маркетингу**.

У програмі маркетингу формулюють:

1. що підприємство збирається продукувати, коли, в якій кількості і як;
2. яким чином воно продаватиме свою продукцію;
3. у який спосіб буде реалізовуватися продукція, аби максимально використати наявні ринкові можливості;
4. які ціни використовуватиме підприємство.

Алгоритм формування програми маркетингу зображено на рис.1.3.

**Мета підприємства**

**Мета маркетингу**

**Розробка гіпотези**

**Модифікація стратегій**

**Зовнішне середовище**

**Конкретизація стратегії**

**Розробка комплексу маркетингу**

**Складання та реалізація плану маркетингу**

**Контроль за виконанням плану маркетингу**

Рис.1.3. Алгоритм формування програми маркетингу

Розроблення програм маркетингу — доволі складна річ. Головними складнощами цього процесу є:

1. велика кількість можливих комбінацій маркетингових інструментів та дій;
2. взаємовплив маркетингових інструментів, що може привести до посилення або послаблення їх сумарної дії;
3. невпевненість стосовно конкретного результату дії маркетингових інструментів та заходів;
4. обмеженість ресурсів на виконання маркетингових програм;
5. кваліфікація кадрів.

У табл..2 наведена типова схема плану маркетингу.

Останнім етапом процесу маркетингового менеджменту є **контроль та аналіз** маркетингової діяльності підприємства.

Таблиця 1.2

Типова схема плану маркетингу

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п\п | Перелік заходів | Терміни | Виконавці |
| **1**.1.1.1.2.1.3.1.4.1.5.1.6. | **Аналіз маркетингового середовища**Дослідження ринкуДослідження товарного асортиментуДослідження системи збутуДослідження стимулювання збутуЕкономічний аналізМотиваційний аналіз |  |  |
| **2**2.1.2.2.2.3.2.4.2.5.2.6. | **Управління товарним асортиментом**Формування поточної та перспективної товарної політикиАналіз життєвих циклів товарівВибір товарного знакуВибір упакуванняСервісПолітика ціноутворення |  |  |
| **3**.3.1.3.2.3.3.3.4.3.5.3.6.3.7.3.8.3.9. | **Збут**Розробка прогнозів кон'юнктуриСкладання та здійснення планів реалізації товарівПідготовка прогнозів реалізації товарівПланування оптимальних господарських зв'язківВибір каналів розподілуПланування та здійснення зовнішньоторговельних операційУправління торговельним персоналомСкладання кошторису витратПланування прибутковості |  |  |
| **4**4.1.4.2.4.3.4.4. | **Стимулювання збуту**Планування рекламної політикиСтимулювання торговельного персоналуПланування набору методів стимулювання збутуПланування «паблик рилейшнз» |  |  |

Сучасні тенденції розвитку маркетингового менеджменту в країнах з розвинутою економікою пов'язані з такими змінами ринку:

* зростання цінової конкуренції та посилення конкуренції в цілому;
* інтеграція та координація інструментів комплексу маркетингу
* підвищення значення сервісу;
* підвищення якості продукції і швидка поява товарів-новинок;
* зміни в структурі споживчого попиту і поява нових сегментів ринку;
* зростання ролі каналів розподілу;
* посилення впливу захисників навколишнього середовища;
* зростання ролі державного регулювання;
* вплив міжнародної інтеграції;
* зростання витрат на рекламу та просування товарів.

Отже, основними проблемами маркетингових менеджерів є: удосконалення продуктів чи підвищення якості послуг.

***СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:***

1. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Підручник –К: КНЕУ, 1998. – 268с.
2. Гончарук Я.А., Павленко А.Ф., Скибінський С.В. Маркетинг: Навч. посібник у тестах. –К.: КНЕУ, 2004. – 392с.
3. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. Посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 152с.
4. Окландер М.А. Проблеми формування маркетингової системи країни. – К.: Наукова думка, 2002. – 168с.

# **Лекція 2. Організація маркетингу**

План

1. Зміст діяльності відділу маркетингу. Функції, що виконують маркетологи.

2. Форми організації відділу маркетингу.

3. Вимоги до особистих і професійних якостей маркетологів. Сучасні тенденції комплектування відділів маркетингу.

1. Зміст діяльності відділу маркетингу. Функції, що виконують маркетологи.

Досягнення мети маркетингу обумовлено якістю роботи кожного і ступенем взаємодії всіх підрозділів фірми. Тому маркетинг — загальнофірмова справа. В цьому розумінні будь-якого співробітника можна назвати маркетологом. Тим часом багато підприємств прагнуть мати спеціалізований відділ маркетингу. Професійним маркетологам ставиться в обов'язок запобігати виникненню збутових проблем і оптимізувати збут за допомогою виконання наступних функцій, сукупність яких складає зміст діяльності відділів маркетингу:

1. Аналіз маркетингового середовища — виявлення попиту.
2. Управління товарним асортиментом, включаючи розробку цінової політики — визначення які товари випускати, а які знімати з виробництва.
3. Збут — фізичне переміщення готової продукції від постачальника до споживача.
4. Стимулювання збуту — розповсюдження сприятливої інформації про достоїнства товару і/чи продавця.

Відділ маркетингу має вирішальне слово, коли мова йде про стратегію, тактику і засоби ведення конкурентної боротьби. У плані маркетингу він ставить перед усіма підрозділами «ринкові» задачі, координуючи їхні зусилля і відповідаючи за кінцевий результат. Складання плану маркетингу — ув'язування згаданих вище функцій в єдину систему.

Ефективність діяльності відділу маркетингу багато в чому залежить від його організаційної побудови.

2. Форми організації відділу маркетингу.

Теорія маркетингу виділяє сім найбільш розповсюджених типів організації відділу маркетингу: чотири чистих (функціональна, товарна, галузева, регіональна) і три змішаних (функціонально-товарна, функціонально-галузева, функціонально-регіональна). Під змішаними розуміють синтез чистих організаційних форм. Тип організаційної форми служби маркетингу визначається комбінацією 3-х факторів: функції, товари, споживачі.

**Функціональна організація**. Відділ побудований за функціональною ознакою. В якості структурних підрозділів створюють чотири багатофункціональних сектори: аналіз маркетингового середовища, асортиментної політики, збуту, стимулювання збуту. Фахівці виконують свої обов’язки по усім товарам і споживачам, але спеціалізуються за функціями (рис.2.1).

Начальник відділу маркетингу

(маркетинг-директор)

Заступник начальника відділу маркетингу

Сектор аналізу маркетинговогосередовища

Сектор асортиментної політики

Сектор збуту

Сектор стимулювания збуту

Рис.2.1. Функціональна організація відділу маркетингу підприємства

**Товарна організація**. Відділ побудований за товарною ознакою. В якості структурних підрозділів створюються багатофункціональні товарні сектори. Фахівці виконують свої обов’язки по усім функціям і споживачам, але спеціалізуються за товарами (рис.2.2).

стимулювання збуту

Сектор лаків та фарб

аналіз маркетингового середовища

асортиментна політика

збут

Сектор химічної продукції

Сектор резино-технічної. продукції

аналіз маркетингового середовища

асортиментна політика

збут

стимулювання збуту

аналіз маркетингового середовища

асортиментна політика

збут

стимулювания збуту

Начальник відділу маркетингу

(маркетинг-директор)

Заступник начальника відділу маркетингу

Рис.2.2. Товарна організація відділу маркетингу підприємства

Два наступні типи організаційної побудови служби маркетингу використовуються на підприємствах, що працюють з різними групами споживачів. Поділ споживачів може здійснюватись за галузевою чи регіональною ознакою.

**Галузева організація**. Відділ побудований за галузевою ознакою. В якості структурних підрозділів створюються багатофункціональні галузеві відділи. Фахівці виконують свої обов’язки по усім функціям і товарам, але спеціалізуються за споживачами (рис.2.3).

Секторпромисловості

аналіз маркетингового середовища

асортиментна політика

збут

Сектор сільського господарства

Сектор транспорту

аналіз маркетингового середовища

асортиментна політика

збут

стимулювання збуту

аналіз маркетингового середовища

асортиментна політика

збут

стимулювання збуту

Начальник відділу маркетингу

(маркетинг-директор)

Заступник начальника відділу маркетингу

стимулювання збуту

Рис.2.3. Галузева організація відділу маркетингу підприємства

**Регіональна організація**. Відділ побудований за регіональною ознакою. В якості структурних підрозділів створюються багатофункціональні регіональні відділи. Фахівці виконують свої обов’язки по усім функціям і товарам, але спеціалізуються за споживачами (рис.2.4).

Сектор Східної Європи

аналіз маркетингового середовища

асортиментна політика

збут

Сектор Центральної Азії

Сектор Північної Америки

аналіз маркетингового середовища

асортиментна політика

збут

стимулювання збуту

аналіз маркетингового середовища

асортиментна політика

збут

стимулювання збуту

Начальник відділу маркетингу

(маркетинг-директор)

Заступник начальника відділу маркетингу

стимулювання збуту

Рис.2.4. Регіональна організація відділу маркетингу підприємства

Крім чистих організаційних форм застосовують їхні змішані, комбіновані варіації: функціонально-товарну, функціонально-ринкову, функціонально-регіональну (рис.2.5-2.7).

Сектор збуту

Сектор стимулю-вання збуту

Сектор лаків, фарб

аналіз маркетингового середовища

асортиментна політика

Сектор химічної продукції

аналіз маркетингового середовища

ассортиментна політика

Начальник відділу маркетингу

(маркетинг-директор)

Заступник начальника отдела маркетинга

Рис.2.5. Функціонально-товарна організація відділу маркетингу підприємства

Начальник відділу маркетингу (маркетинг-директор)

Замісник начальника відділу маркетингу

Секторпромисловості

аналіз маркетингового середовища

асортиментна політика

Сектор сільського господарства

аналіз маркетингового середовища

асортиментна політика

Сектор збуту

Сектор стимулювання збуту

Рис.2.6. Функціонально-галузева організація відділу маркетингу підприємства

Начальник відділу маркетингу (маркетинг-директор)

Заступник начальника отдела маркетинга

Сектор Східної Європи

аналіз маркетингового середовища

асортиментна політика

Сектор Центральної Азії

аналіз маркетингового середовища

асортиментна політики

Сектор збуту

Сектор стимулювання збуту

Рис.2.7. Функціонально-регіональна організація відділу маркетингу підприємства

***3. Вимоги до особистих і професійних якостей маркетологів. Сучасні тенденції комплектування відділів маркетингу.***

Начальник відділу маркетингу - маркетинг-директор має високий статус, великі повноваження та підлеглий безпосередньо першому керівнику підприємства. Це дозволяє уникнути як мінімум двох негативних явищ «ефекту зіпсованого телефону» і «ефекту запізнювання». Маркетингова інформація надходить на вищий рівень управління без перекручування і запізнення.

Окрім організації і ступеню залучення всіх співробітників підприємства до маркетингу, ефективність функціонування такого відділу обумовлена якістю професійної підготовки маркетологів.

Професійний маркетолог повинен мати необхідний рівень освіти, спеціальну підготовку та певну сукупність особистих якостей: аналітичний розум, ініціативність, розвинену інтуїцію, «симпатичну агресивність». Під «симпатичною агресивністю» звичайно розуміють синтез респектабельності, привабливості, доброзичливості, здатності переконувати і викликати ентузіазм, з одного боку, і цілеспрямованість, напористість, чіпкість, готовність розумно ризикувати і доводити почата справа до кінця, з іншої.

Фахівці відзначають високоефективну діяльність жінок-маркетологов, які, володіючи розвиненою інтуїцією, звичайно прекрасно розбираються у тому, що продавати, де продавати, як продавати і кому продавати. Багато маркетинг-директорів воліють комплектувати персонал своїх підрозділів переважно з представниць прекрасного полу.

Чисельність і бюджет відділу маркетингу мають бути раціональними. Економія на маркетингу вважається однією із самих серйозних помилок у бізнесі. Адже немає в ньому більшого марнотратства, чим добре робити те, що взагалі робити не слід.

У цілому можна виділити п'ять умов, у комплексі визначаючих ефективність роботи персоналу служби маркетингу: ретельний добір; раціональний розподіл; своєчасне переміщення; безупинне підвищення професіоналізму; гідне матеріальне і моральне стимулювання.

***СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:***

1. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Підручник –К: КНЕУ, 1998. – 268с.
2. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Учебник для вузов. – К.: Либра, 1998. – 384с.
3. Гончарук Я.А., Павленко А.Ф., Скибінський С.В. Маркетинг: Навч. посібник у тестах. –К.: КНЕУ, 2004. – 392с.
4. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 496с.
5. Котлер Ф. Осановы маркетинга – М.: Прогресс, 1995. – 440с.
6. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: Підручник / За ред. Л.А. Мороз. – Львів: Національний університет „Львівська політехніка”, 2002. – 244с.

# **Лекція 3. Аналіз маркетингового середовища: бенчмаркинг**

План

1. Сутність та еволюція бенчмаркинга

2. Класифікація бенчмаркинга

3. Принципи бенчмаркинга

4. Технологія бенчмаркинга

***1. Сутність та еволюція бенчмаркинга***

Виникнення поняття «бенчмаркинг» (від англ. «benchmark» — «початок відліку; карб») зв'язують з 1972 р., коли в Інституті стратегічного планування Кембриджу консалтингова організація «Рімs» (Ргоfіt Impact of Market Strategy — вплив маркетингової стратегії на прибуток) установила, що для пошуку ефективного рішення в області конкуренції необхідне знання досвіду передових підприємств, які домоглися успіху в схожих умовах і створення системи трансформації отриманої інформації в діях по створенню конкурентних переваг.

За широтою охоплення і спрямованості інформаційне забезпечення бенчмаркинга повною мірою відповідає задачам аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства в системі маркетингового менеджменту.

***Приклад використання бенчмаркинга.*** «Американська авіакомпанія «Southwest Airlines» вирішила поліпшити фінансові показники. Опитавши клієнтів, менеджери прийшли до висновку: необхідно скоротити час перебування літака на землі, не порушуючи при цьому технічних норм.

Хтось зі службовців звернув увагу на те, що еталоном швидкості обслуговування транспортного засобу вважаються автогонки. Менеджери авіакомпанії впровадили ті ж принципи у себе. Звичайно, авіакомпанія не змогла обслуговувати літаки з такою же швидкістю, з який обслуговують машини в «Формулі-1», однак час на цю процедуру скоротилося з 45 до 15 хв., а кількість рейсів збільшилося.

Таким чином, бенчмаркинг можна розглядати як один з найважливіших напрямків стратегічно орієнтованих маркетингових досліджень. Він є прикладним інструментом планування від показників конкурентів. Цей метод придатний для:

а) оцінки і порівняння власних можливостей з можливостями найдужчих конкурентів у галузі, а також використання досвіду підприємств інших галузей;

б) визначення факторів успіху інших компаній, що домоглися кращих показників і використання цих даних як основи при визначенні стратегії власного підприємства.

***Бенчмаркинг*** – це інформаційно-аналітична функція. По суті поняття бенчмаркинг є тотожним поняттю «Магкеting Intelligence» — маркетингова розвідка, ціль якої — збір, аналіз і інтерпретація офіційної, конфіденційної і напівконфіденційної інформації про зовнішнє оточення підприємства, про зміни у внутрішньому середовищі конкурентів, партнерів, підприємств, які є лідерами в суміжних галузях. Дана мета досягається за умови правильного визначення джерел інформації.

*Головні інформаційні джерела:*

1. публічна інформація в засобах масової інформації;
2. спеціальна довідково-інформаційна література;
3. статистичні збірники і довідники;
4. виставки і ярмарки;
5. семінари і конференції;
6. партнери (постачальники, посередники, споживачі);
7. колишні працівники інших підприємств;
8. представники конкуруючої сторони (при узгодженні взаємних інтересів у дослідженні результатів бенчмаркинга);
9. професійні об'єднання (союзи, товариства, асоціації).

Велика частина фахівців дотримується думки, що бенчмаркинг означає запозичення методів управління у передових підприємств після того, як у минулому виявлені слабкі сторони свого підприємства (C.Toldmann, D.Randsley, Y.Ohinata й ін.). Так, у «Абетці маркетингу» бенчмаркинг визначається як: «дослідження досвіду на кращих підприємствах партнерів і конкурентів з метою підвищення ефективності власного підприємства».

Бенчмаркинг можна визначити як метод досягнення цілей підприємства в основі якого лежить визначення факторів конкурентних переваг лідерів («еталонних» підприємств) у своїй або суміжних галузях і адаптація цих досягнень для збільшення внутрішніх можливостей підприємства.

Еволюція бенчмаркинга показана на рис.3.1.

Рис.3.1. Розвиток бенчмаркинга

***Перше покоління бенчмаркинга*** — реінжиниринг або ретроспективний аналіз продукту — аналіз кращих зразків власних товарів, випущених у минулому і використання цього досвіду в сьогоденні та майбутньому.

***Друге покоління*** — бенчмаркинг конкурентоспроможності — аналіз досвіду конкурентів.

***Третє покоління*** — бенчмаркинг процесу — аналіз досвіду підприємств інших галузей.

***Четверте покоління*** — стратегічний бенчмаркинг — аналіз досвіду підприємств партнерів.

***П'яте покоління*** — глобальний бенчмаркинг — інструмент міжнародних обмінів з урахуванням культури і національних особливостей організації виробництва.

***2. Класифікація бенчмаркинга***

Бенчмаркинг може бути класифікований таким чином:

*внутрішній бенчмаркинг*— бенчмаркинг усередині підприємства при зіставленні характеристик підрозділів з аналогічними процесами;

*бенчмаркинг конкурентоспроможності*— вимір характеристик підприємства з характеристикою конкурентів;

*функціональний бенчмаркинг**—* бенчмаркинг, що порівнює визначену функцію підприємств однієї галузі;

*бенчмаркинг процесу*— зіставлення з підприємствами, характеристика яких вважається еталонною в аналогічних процесах.

*бенчмаркинг витрат;*

*бенчмаркинг характеристики;*

*бенчмаркинг клієнта;*

*стратегічний бенчмаркинг* — детальне дослідження ключових факторів успіху галузевого оточення і конкурентів. Стратегічний бенчмаркинг забезпечує використання компанією ключових факторів успіху в галузі та кращих стратегіях конкурентів.*;*

*операційний бенчмаркинг* — оцінка положення підприємства на ринку стосовно конкурентів і, як наслідок, своєї можливості домогтися успіху на ринку. Операційний бенчмаркинг необхідний для створення переваги над конкурентами за собівартістю виробництва, ефективністю продажів, у дослідженнях і розробках*;*

*асоціативний бенчмаркинг* — бенчмаркинг, проведений організаціями, що складаються у вузькому бенчмаркинговому альянсі. Протокол цієї кооперації утримується в Кодексі поводження бенчмаркинга.

Основною характеристикою і цільовою спрямованістю бенчмаркинга є пошук відповідей на наступні питання:

1. хто в даній галузі працює краще нас?
2. за рахунок чого вони працюють краще?
3. чого ми не знаємо в порівнянні з лідером («еталоном»)?
4. що ми можемо робити краще інших?
5. що ми можемо запозичити з досвіду «лідерів»?

***3. Принципи бенчмаркинга***

Організація роботи з бенчмаркингу ґрунтується на слідуючи принципах.

**1. Взаємність.** Бенчмаркинг — це діяльність, що базується на взаємному відношенні, згоді в обміні даними сторін. Необхідно погодити діапазон і порядок обміну інформації.

**2. Аналогія.** Оперативні процеси партнерів повинні бути схожими. Може бути оцінений будь-який аналогічний процес. Аналогія процесів і встановлення критеріїв добору партнерів по бенчмаркингу є тим, від чого залежить успіх.

**3. Вимір.** Бенчмаркинг — це порівняння ключових характеристик, обмірюваних на декількох підприємствах з метою з'ясування причин і досягнення оптимального значення.

**4. Вірогідність.** Бенчмаркинг повинний проводитися на основі фактичних даних, точного аналізу і вивчення процесу, а не тільки на базі інтуїції.

***4. Технологія бенчмаркинга***

Бенчмаркинг вимагає виконання визначеного взаємозалежного ланцюжка етапів.

Основні етапи бенчмаркинга

**1. *Визначення об'єкту бенчмаркинга.***

З'ясовуються потреби підприємства в зміні і поліпшенні; вивчаються і вимірюються ключові (основні) операції, що впливають на результат підприємства. Мова йде про визначення функціональних областей аналізу. Бенчмаркинг починають з «себе», тобто з вивчення внутрішнього середовища компанії. Перший крок — це виявлення ключових факторів успіху (КФУ). Потрібно зрозуміти, що в товарі або послугах вашої компанії є найважливішим для споживача. Наприклад, якщо ви продаєте пральні машини, те КФУ — це якість, низька ціна, рівень гарантійного обслуговування. Потім визначають бізнес-процес, який найбільшою мірою впливає на КФУ. Допустимо, якість і ціна у вас на одному рівні з конкурентами. Виходить, потрібно поліпшити гарантійне обслуговування.

1. ***Вибір партнера по бенчмаркингу.***

Визначається вид бенчмаркинга — зовнішній або внутрішній; проводиться пошук еталонних підприємств; встановлюються контакти з ними. Мова йде про виявлення лідерів у даній галузі та поза нею за визначеними факторами. Оцінюються значення факторів і показників діяльності лідерів.

Наступний крок — пошук компанії-еталона, у якій даний процес (у нашому випадку гарантійне обслуговування) побудовано щонайкраще. Потім настає етап збору інформації. Головне — з'ясувати в деталях принцип організації процесу гарантійного обслуговування в цій компанії, і зіставити їх зі своїми. Порівнювати краще заздалегідь визначивши конкретні опорні показники. Це може бути кількість сервіс-центрів і режим їхньої роботи, середній час ремонту одного виробу, доставки товару в майстерню і назад, кваліфікація персоналу, кількість скарг і т.д.

***3. Пошук інформації.***

Проводиться збір первинної і вторинної інформації про своє підприємство і партнерів по бенчмаркингу.

***4. Аналіз.***

Зібрана інформація класифікується, систематизується, обирається метод аналізу, оцінюється ступінь її важливості для досягнення мети бенчмаркинга. Мова йде про порівняння показників лідерів із власними показниками для визначення відставання. Наприклад, виявилося, що час ремонту одного виробу в компанії-еталоні менше, ніж у вас. За рахунок чого утворилася така перевага? Можливо, там персонал має більш високу кваліфікацію, а сервіс-центри працюють не тільки в будень, але й у вихідні дні. Потрібно осмислити всю отриману інформацію і зробити висновки, як можна ліквідувати розрив між вашою фірмою і компанією-еталоном. Наприклад, набрати більш кваліфікованих співробітників, зробити графік роботи сервіс-центрів більш гнучким, налагодити своєчасну доставку комплектуючих і т.д.

***5. Впровадження.***

Розробляється план впровадження, процедури контролю, оцінюється й аналізується процес впровадження. Процеси, що змінюються, повинні досягти найвищої ефективності. Мова йде про розробку програм дій для ліквідації відставання; введення в дію і моніторинг програм. Зрозуміло, мова не йде про сліпе копіювання чужих досягнень. «У чужому досвіді є вкраплення алмазів, але гранувати їх потрібно по-своєму». Ціна, яку прийдеться заплатити за перебудову бізнес-процесів, має принципове значення. У бенчмаркингу треба обов'язково дотримувати баланс між вартістю впровадження знайдених рішень і потенційною вигодою від них. Якщо на поліпшення бізнесів-процесів буде потрібно, скажемо, $1 млн, але прибутку це принесе більше, то є сенс розпочинати процес. Якщо немає — не слід починати цю справу. Навіть невеликі нововведення можуть виявитися невигідними.

***СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:***

1. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг. – М.: Экономика, 2001. – 718 с., с. 289-399.

2. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Підручник – К: КНЕУ, 1998. – 268с.

3. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Учебник для вузов. – К.: Либра, 1998. – 384с.

4. Гончарук Я.А., Павленко А.Ф., Скибінський С.В. Маркетинг: Навч. посібник у тестах. –К.: КНЕУ, 2004. – 392с.

5. Маркетинг/ У. Руделиус и др. – М: ДеНово, 2001. – 706с.

# **Лекція 4. Планування маркетингу**

План

1. Виявлення рівня конкурентно-монопольних положень на ринку

2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства

3. Показники плану маркетингу

4. Зміст плану маркетингу

***1. Виявлення рівня конкурентно-монопольних положень на ринку***

*Першим етапом розробки плану маркетингу* є виявлення ступеню монополізму ринку. Одним із класичних показників рівня конкурентно-монопольних відносин на ринку є рівень конкуренції (лат. сoncurere - зштовхуватися). В залежності від її характеристик виділяють чотири види ринків (табл.4.1).

Таблиця 4.1

Класифікація конкурентних ринків

|  |  |
| --- | --- |
| Види ринків | Ознаки |
| Кількість підприємств | Тип товару | Контроль над цінами | Умови вступу на ринок |
| Досконала конкуренція | Багато невеликих підприємств | Однаковий | Відсутній | Дуже легкі |
| Монополістична конкуренція | Значна кількість підприємств | Диференційований | Обмежений можливістю заміни товару | Відносно легкі |
| Олігополія | Декілька великих підприємств | Однаковий чи диференційований | Пріоритет цінового лідера | Істотні перешкоди |
| Монополія | Одне підприємство | Унікальний | Повний контроль | Дуже важкі |

***Досконала конкуренція (поліполія***)— діє багато невеликих виробників і покупців однакового товару, і жоден не в змозі впливати на ціну. Неможливість контролю над ціною створює умови для її постійного коливання та коливання обсягів купівлі-продажу товарів під впливом ринкової кон’юнктури. Незначні розміри виробників гарантують повну свободу «входу - виходу» на ринок.

***Монополістична конкуренція*** — діє велика кількість виробників, які пропонують схожу, проте диференційовану продукцію, яка відрізняється якістю, оформленням, престижністю, сервісом, іміджем. В результаті — у покупця формуються «нецінові переваги». Підприємства мають монополістичну владу над своїм видом товару: можуть змінювати його ціну, але влада обмежена наявністю аналогічних товарів («конкуренція марок»). На ринку існує значна свобода «входу - виходу».

***Олігополія*** — діє декілька великих підприємств, окремі з яких (звичайно 3 ÷ 5) контролюють більшу частину ринку. Товари можуть бути однорідними і диференційованими. Тому існує і цінова, і нецінова конкуренція. Значні розміри і капіталомісткість виробництва детермінують доцільність картельних договорів між діячами ринку. Вступ на ринок є вкрай важким внаслідок високої капіталомісткості виробництва.

***Монополія*** — діє єдине підприємство, що повністю контролює ціни і обсяги виробництва унікального товару. Умови «входу - виходу» на ринок є вкрай важкими.

Для дослідження конкурентного становища на ринку використають три методи:

— метод розрахунку частки підприємства на ринку. Визначається індекс одного підприємства у загальному обсязі виробництва всіх підприємств даного ринку без врахування експорту і з врахуванням імпорту.

,

— метод розрахунку частки фіксованої кількості підприємств. Визначається індекс кількох (*N)* підприємств у загальному обсязі виробництва всіх підприємств даного ринку без врахування експорту і з врахуванням імпорту.

,

— метод визначення рівня монополізму за допомогою ***індексу Харфіндела – Хіршмана (ІХХ).*** Індекс розраховується за формулою:



де *V* – коефіцієнт варіації часток підприємств на ринку;

*n* – кількість підприємств на ринку.

Коефіцієнт варіації розраховується за формулою:

,

де ** – середнє квадратичне відхилення часток підприємств на ринку;

** – середня частка підприємств на ринку.

Середнє квадратичне відхилення часток підприємств на ринку розраховується за формулою:

,

де  – частка підприємства на ринку.

***Прийнятим є таке трактування значень індексу Харфіндела – Хіршмана:***

ІХХ < 1000 – високо конкурентний ринок;

1000 ≤ ІХХ ≤ 1800 – потенційно конкурентний ринок;

ІХХ > 1800 – достатньо монополізований ринок;

ІХХ = 10000 – монопольний ринок.

***2. Оцінка конкурентоспроможності підприємства***

В процесі оцінки конкурентоспроможності необхідно відповісти на питання:

* Яким є стан справ у конкурентів (обсяг продажів, прибутковість, впровадження нових моделей, сервіс)?
* Скільки коштів виділяють конкуренти на рекламу?
* Основні характеристики продукції: рівень якості, дизайн, думка покупців.
* Яким є рівень цін?
* Сильні і слабкі сторони конкурентів. Можливості підприємства.
* Якою є оцінка конкурентоспроможності підприємства у порівнянні з конкурентами.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства проводиться в три етапи:

1. формування пакету ключових факторів комерційного успіху за якими послідовно повинна бути зіставлена діяльність конкурентів;
2. кількісна оцінка діяльності конкурентів за кожним фактором окремо;
3. розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства.

***Приклад.***

1 етап «Формування пакета ключових факторів комерційного успіху ТОВ «Аравіс»

Ключовими факторами комерційного успіху є цінові та нецінові фактори, що можуть дати підприємству вирішальні переваги перед конкурентами. Для ТОВ «Аравіс» пакет ключових факторів успіху складають наступних чотирнадцять факторів:

1. політика ціноутворення;
2. форма оплати;
3. якість товарів;
4. характеристика товарного асортименту;
5. ступінь оновлення товарного асортименту;
6. стимулювання збуту;
7. канали розподілу;
8. сервіс;
9. техніко-технологічна оснащеність виробництва;
10. упакування;
11. якість сировини;
12. дизайн товарів;
13. терміни постачань;
14. наявність тривалих господарських зв'язків.

2 етап «Кількісна оцінка діяльності ТОВ «Аравіс» його конкурентів за кожним фактором окремо»

Кількісна оцінка діяльності ТОВ «Аравіс» і його чотирьох конкурентів (Київська фабрика «Славутич», Черкаська фабрика «Слава», підприємці-продавці польського, турецького й іншого одягу аналогічного класу) повинна бути дана за 10 бальною системою. Узагальнюючи отримані дані, отримаємо кількісну оцінку кожного фактору, тобто параметричний індекс фактора.

Параметричний індекс фактора це кількісне відображення значимості фактора конкурентоспроможності підприємства. Однак, значимість кожного з чотирнадцяти факторів пакета різна, тому кожному з них відповідає своя вага.

Введемо позначення:

j - фактор комерційного успіху;

n - число факторів у пакеті;

x - параметричний індекс фактора;

a - вага або значимість параметричного індексу.

У табл.4.2 приведений аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Аравіс» і його трьох основних конкурентів.

Таблиця 4.2

Порівняльний аналіз конкурентоспроможності

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Фактор комерційногоуспіху | Значимість фактору (a ) | Параметричний індекс фактора (1X10) |
| «Аравис» | «Славу-тич» | «Слава» | Підприємці |
| 1 | політика ціноутворення | 0,15 | 7 | 5 | 4 | 8 |
| 2 | форма оплати | 0,02 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| 3 | якість товарів | 0,15 | 7 | 7 | 5 | 4 |
| 4 | характеристика товарного асортименту | 0,08 | 4 | 7 | 3 | 8 |
| 5 | ступінь оновлення товарного асортименту | 0,08 | 4 | 6 | 3 | 8 |
| 6 | стимулювання збуту | 0,05 | 3 | 4 | 3 | 5 |
| 7 | канали розподілу | 0,1 | 3 | 4 | 3 | 4 |
| 8 | сервіс | 0,03 | 7 | 6 | 4 | 4 |
| 9 | техніко-технологічна оснащеність виробництва | 0,05 | 7 | 8 | 4 | 8 |
| 10 | упакування | 0,04 | 6 | 6 | 4 | 6 |
| 11 | якість сировини | 0,1 | 7 | 7 | 5 | 4 |
| 12 | дизайн товарів | 0,1 | 5 | 5 | 3 | 7 |
| 13 | терміни постачань | 0,02 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| 14 | наявність тривалих господ. зв'язків | 0,03 | 8 | 4 | 8 | 4 |

3-й етап «Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності ТОВ «Аравіс»

Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства може бути розрахований за формулою:

A= ,

де: А - інтегральний показник конкурентоспроможності фірми.

Для ТОВ «Аравіс»:

А=0,15\*7+0,02\*5+0.15\*7+0,08\*4+0,08\*4+0,05\*3+0,1\*3+0,03\*7+

+0,05\*7+0,04\*6++0,1\*7+0,1\*5+0,02\*7+0,03\*8=5,67

Для фірми «Славутич»;

А=0,15\*5+0,02\*5+0.15\*7+0,08\*7+0,08\*6+0,05\*4+0,1\*4+0,03\*6+

+0,05\*8+0,04\*6++0,1\*7+0,1\*5+0,02\*7+0,03\*4=5,82

Для фабрики «Слава»:

А=0,15\*4+0,02\*5+0.15\*5+0,08\*3+0,08\*3+0,05\*3+0,1\*3+0,03\*4+

+0,05\*4+0,04\*4++0,1\*5+0,1\*3+0,02\*7+0,03\*8=4,04

Для підприємців-продавців польського, турецького й іншого імпортного взуття аналогічного класу:

А=0,15\*8+0,02\*4+0.15\*4+0,08\*8+0,08\*8+0,05\*5+0,1\*4+0,03\*4+

+0,05\*8+0,04\*6++0,1\*4+0,1\*7+0,02\*7+0,03\*4=5,93

***3. Показники плану маркетингу***

Сукупність показників плану маркетингу складає цілісну систему. Розглянемо її:

Показники ліквідності (вказують на те, наскільки швидко можна продати активи і отримати гроші; фактично вони визначають рівень платоспроможності підприємства).

1). Коефіцієнт ліквідності = поточні активи / поточні зобов’язання

2). Коефіцієнт “кислотного тесту” = поточні активи+товарно-матеріальні запаси / поточні зобов’язання

3). Середній період погашення заборгованості покупців = заборгованість покупців / обсяг продажу товарів за рік / 360 днів

4). Середній період оплати рахунків постачальникам = заборгованість постачальникам / річна закупівля / 360 днів

5). Оборотність товарно-матеріальних запасів = обсяг продажу / середня величина запасів

Показники заборгованості

1). Коефіцієнт заборгованості = всього боргів / всього активів

2). Коефіцієнт довготермінової заборгованості = довготермінова заборгованість / власний капітал (або сума активів)

3). Коефіцієнт кратності процентів = операційний дохід підприємства / сума процентів за рік

Показники прибутковості

1). Коефіцієнт валового прибутку = обсяг продажу – собівартість / обсяг продажу

2). Коефіцієнт операційного доходу = операційний дохід / обсяг продажу

3). Коефіцієнт чистого доходу = чистий дохід / обсяг продажу

4). Коефіцієнт окупності власного капіталу = чистий дохід / власний капітал

5). Коефіцієнт окупності інвестицій = чистий дохід / активи

***4. Зміст плану маркетингу***

План маркетингу є складовою частиною бізнес-плану підприємства. Крім нього до бізнес-плану звичайно включають: план виробництва, юридичний план (правовий статус), фінансовий план, інвестиційний план, екологічний план, оцінка ризику і страхування.

Аналізуючи дані про конкурентоспроможність підприємства можна виявити слабкі та сильні сторони і приступити власне до процесу складання плану маркетингу.

***План маркетингу –*** це письмовий плановий документ, який підсумовує маркетингові можливості та роз'ясняю, як ці можливості можуть бути реалізовані наявною командою маркетологів. Він складається з чотирьох функціональних субміксов – товарного, цінового, збутового, комунікаційного (рис.4.1).

Кількісні характеристики товару

структура товарного асортименту

замінність товару (життєвий цикл товару)

упакування

товарний знак

сервіс

Товар

Ціна

Збут

Комуникації

Надбавки та знижки

Умови оплати

Кредит

Товар

Кількість

Місце

Час

Витрати

Сервіс

Споживач

Реклама

Особистий продаж

Стимулювання збуту

Пропаганда

Товарний субмікс

 Збутовий субмікс

Ціновий субмікс

Комунікативний субмікс

Рис.4.1. Зміст плану маркетингу

**Перший розділ плану** **маркетингу** «Мета і стратегії» (кількісно визначаються мета і стратегії). Реалістичний прогноз більш ніж на трирічний період практично неможливий через швидко мінливу ринкову ситуацію (табл.4.3).

Таблиця 4.3

Мета і стратегії підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| Компоненти бізнесу | Мета, стратегія |
| Ціль | Збільшити обсяг продажів на 20% за рахунок проникнення на інші сегменти внутрішнього ринку і ринки країн СНДПоліпшити співвідношення між акціонерним капіталом і боргом для того, щоб близько 35% необхідного капіталу забезпечувалося акціонерамиЗменшити негативний вплив виробництва на навколишнє середовище шляхом модернізації системи очищення стічних вод |
| Товар | Поліпшити якість продукції шляхом впровадження автоматизованої системи контролю якості |
| Ціна | Зберегти відносно високі ціни, з метою утримання лідерства за показником якості продукції |
| Збут | Перейти від дворівневого до нульового каналу розподілу, відкривши мережу регіональних фірмових магазинів |
| Комунікації | Витрати на комунікації встановити в розмірі 10 % від величини одержуваного прибутку |

**Другий розділ плану маркетингу** “Товарна політика” (докладний опис продукту).

Потрібно гранично чітко відповісти на ряд питань:

1). Які потреби покликаний задовольнити Ваш продукт?

2). Які характеристики якості є найважливішими для покупця. Що особливого в ньому і чому споживачі будуть відрізняти його від товарів, наданих іншими підприємствами і віддавати йому перевагу? Які зміни можливі у перевагах.

Ці питання є ключовими. Купуючи зубну пасту ми купуємо потребу мати здорові зуби, відчувати свіжість. Глава відомої косметичної фірми «Ревлон інк.» вважає: «На фабриці ми робимо косметику. У магазині ми продаємо надію». Саме знання потреби, що задовольняється, допомагає правильно розробляти комунікативну політику.

3). Яким є життєвий цикл товару або, іншими словами, як швидко він застаріє?

Бажано включити в розділ фотографію або гарний малюнок товару, що дозволить скласти чітке уявлення про нього.

У цілому товарний субмікс – це сукупність якісних характеристик товару, що включають:

–технологічні властивості;

–експлуатаційні властивості – комфортність, експлуатаційні витрати;

–конструктивні властивості – зручність обслуговування, естетичність;

–дизайн, зовнішнє оформлення;

–упакування і товарний знак;

–сервіс, тобто підкріплення, що одержить товар у конкурентній боротьбі з аналогічними виробами інших фірм. Адже конкуренція по-новому – це не конкуренція між собою того, що зроблено фірмами, а те чим вони додатково доповнили продукцію у виді послуг (Теодор Левіт);

–чи передбачені спеціальні стати витрат на сервіс.

**Третій розділ плану маркетингу** “Цінова політика”. Тут вирішують питання визначення цін і рівня рентабельності продукції. В основі цінової політики лежить рішення двох проблем: постійне підвищення якості і постійне зниження цін.

**Стратегії ціноутворення на нові товари.**

1. ***Стратегія «зняття вершків****».*Полягає у максимізації прибутку на нетривалий період шляхом встановлення монопольної ціни на новий товар. Вона діє до того часу, поки даний товар не почнуть робити конкуренти. Її використання є виправданим й ефективним тоді, коли є гарантії, що найближчим часом цей товар масово не з'явиться на ринку. ***Умови:*** нові продукти захищені патентами, високі витрати виробництва для конкурентів, відсутність необхідної сировини та ін.
2. ***Стратегія «впровадження на ринок****».* Складається у свідомому встановленні низької ціни на новий товар у порівнянні з домінуючими цінами. Це пов'язано з бажанням збільшити частку ринку. ***Головна мета*** – залучити більше покупців. Доцільна, коли є впевненість, що конкуренти не зможуть встановити більш низькі ціни.
3. ***Стратегія «психологічного впливу****».* Полягає у тому, що підприємство встановлює ціну, яка є для споживача психологічно привабливою.
4. ***Стратегія «лідера ринку».***Полягає в тому, що ціни на нові товари встановлюються відповідно до рівня цін лідера ринку.

**Стратегії ціноутворення на вже існуючі товари.**

1.***Стратегія «обумовленої ціни****».*Полягає у тому, що ціна обумовлена співвідношенням попиту та пропозиції. Ціна падає, якщо пропозиція росте та, навпаки. Додатковий прибуток у такому випадку виходить за рахунок збільшення продажів, а не ціни.

1. ***Стратегія «довгострокової ціни»****.*Полягає в тому, що ціна на товари масового попиту не змінюється тривалий час. Для зростання прибутку необхідне зниження витрат.
2. ***Стратегія «сегменту ринку».***Для кожного сегменту ринку пропонуються адекватні ціни.
3. ***Стратегія «договірної ціни».***У складі такої ціни обов'язково пропонуються знижки. Прибуток формується за рахунок збільшення продажів.
4. ***Стратегія «єдиної і гнучкої ціни».***Встановлюється єдина ціна для всього ринку.

Структура оптової ціни (ЦО):

ЦО=З+П+А+ПДВ

З-собівартість товарів

П-прибуток

А - акцизний збір встановлюється на товари розкоші нераціонального попиту (ікра, золото, спиртне, тютюнові вироби, хутра, золото та ін.)

ПДВ – податок на додану вартість

Структура роздрібної ціни (ЦР):

ЦР=ЦО+Т

Т – торгівельна надбавка

Може бути інший варіант, коли ще додається торгівельна націнка (Н) на покриття додаткових витрат. Вона розраховується за формулою:

Н=З+П+НДС-Т

Максимальна роздрібна ціна визначається за формулою: ,

де С – вартість сировини

Т – розмір торгівельної надбавки у % до оптової ціни

Н - розмір торгівельної націнки у % до роздрібної ціни з урахуванням торгівельної надбавки:

Доход=Кхр

Прибуток=Доход-витрати

Прибуток=Обсяг продажів х Ціна – Витрати

Обсяг продажів х Ціна= Прибуток+ Витрати

Обсяг продажів= Прибуток+ Витрати / Ц

Методи ціноутворення

1) Середні витрати+цільовий прибуток

2) Орієнтація на ціннісну значимість для покупця, тобто орієнтація на попит безвідносно до рівня витрат;

3) Орієнтація на рівень цін конкурентів

Важливо визначити коефіцієнт цінової еластичності попиту, для того, щоб знати як змінюється продаж в залежності від зміни ціни.



де *Δ Q –* зміна обсягу продажів за розглянутий період;

 - середній обсяг продажів за розглянутий період;

*ΔP -* зміна ціни за розглянутий період;

 - середня ціна за розглянутий період.

 попит нееластичний

 - попит еластичний

**Четвертий розділ плану маркетингу** “Збутова політика”

План постачання



 (нат. од.)





**П'ятий розділ плану маркетингу** “Комунікативна політика”

Комунікативна кампанія повинна плануватися в 3 етапи.

1 етап - ознайомлювальний, інформативний

2 етап - підтримуючий, він найчастіше проводиться через 2 тижні після закінчення 1 етапу

3 етап - закріпляючий він найчастіше проводиться через місяць після закінчення 2 етапу

***Приклад.*** Витрати на рекламну кампанію підприємства “Граніт” наведені в табл.4.4.

Таблиця 4.4

План рекламної кампанії «Граніт»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п\п | Заходи | Термін проведення | Кількість | Вартість,у.о. |
| **1 етап** |
| 1 | Щити рекламні | 3 місяці | 3 | 500 |
| 2 | «Директ-мейл» | 1 місяць | 100 | 500 |
| 3 | Стаття в газеті | без строку | 1 | 100 |
| 4 | Передача на радіо | без строку | 2 | 100 |
| 5 | Реклама на радіо | 2 тижня | 56 | 600 |
| 6 | Передача на телебаченні | без строку | 1 | 500 |
| 7 | Реклама на телебаченні | 1 тиждень | 21 | 1050 |
| **2 етап (через 2 тижні після закінчення 1 етапу)** |
| 1 | Щити | - « - | - « - | - « - |
| 2 | Настінні плакати, рекламні планшети | без строку | 30 | 150 |
| 3 | Стаття в газеті | без строку | 1 | 100 |
| 4 | Реклама на радіо | 1 тиждень | 28 | 300 |
| **3 етап (через 1 місяць після закінчення 2 етапу)** |
| 1 | Щити | - « - | - « - | - « - |
| 2 | Настінні плакати | - « - | - « - | - « - |
| 3 | Передача на телебаченні | без строку | 1 | 400 |
| 4 | Реклама на радіо | 1 тиждень | 28 | 215 |
| 5 | реклама на телебаченні | 1 тиждень | 14 | 750 |
|  | УСЬОГО |  |  | 5265 |

Для ефективного використання комунікативних витрат і припинення недоцільних витрат маркетологи повинні постійно бути в курсі результатів впливу проведеної рекламної кампанії. На основі такої інформації можна повторити вдалі заходи або уникнути подальшого використання заходів, що не впливають на збільшення реалізації товарів.

Визначення ефективності комунікативної кампанії є актуальною проблемою. Важко провести грань між впливом комунікативних заходів і зненацька виниклими специфічними умовами реалізації, такими як зміна цін, зміна смаків покупців та ін.

Проте, відносну ефективність комунікативної кампанії встановити можна:

* по-перше, співвідношенням обсягів продажів (у грошовому виразі) або прибутку до і після проведення кампанії;
* по-друге, зміною інформованості цільової аудиторії про рекламодавця, його товарного знаку, продукції та послуги.

Протиставляти ці методи не варто.

Економічна ефективність реклами розраховується на основі наступних показників:

1. Додатковий обсяг продажів



де Тср – середньодобовий обсяг продажів до проведення комунікативної кампанії;

П - приріст середньодобового обсягу продажів після проведення комунікативної кампанії;

Д – кількість днів спостереження за зміною середньодобового обсягу продажів після проведення рекламної кампанії, починаючи з дня її закінчення.

2. Прибуток (збитки) від проведення комунікативної кампанії



де Р – рентабельність рекламованої продукції

И – витрати на комунікацію.

3. Рентабельність комунікативної кампанії



Для приведеної методики іманентно властиві наступні принципові недоліки:

* ефективність комунікативної кампанії визначається тільки після закінчення впливу;
* немає впевненості, що зміни обсягів продажів пов'язані саме з проведенням комунікативної кампанії;
* немає гарантії вірогідності зроблених розрахунків.

У цьому зв'язку пропонується методика оцінки ефективності рекламної кампанії, що позбавлена зазначених недоліків, оскільки для неї характерно:

* ефективність комунікативної кампанії може визначатися як під час здійснення впливу, так і після його закінчення;
* враховуються тільки ті зміни обсягів продажу, що пов'язані з проведенням комунікативної кампанії;
* висока вірогідність виконуваних розрахунків.

У рамках пропонованої методики розроблена спеціальна реєстраційна відомість (табл.4.5).

Таблиця 4.5

Відомість контролю ефективності рекламної кампанії

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Дата (чис-ло мі-сяць, рік) | № п/п відвідувача | Випадко-ві відвідувачі | Невипадкові відвідувачі | Результат відвідування невипадкових відвідувачів |
| купили | не купили | Джерело інформації | купи-ли | не купи-ли |
| Телебачення(вка-зати) | ЗМІ (вка-зати) | спонсорські заходи (вказа-ти) | PR-захо-ди(вказати) | Ди-рект-мейл | вис-став-ки (вказати) | інше (вказа-ти) |
| Дата | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | …  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Разом по даті |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Дата | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | …  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Разом по даті |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Дата | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | …  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Разом по даті |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Разом за період дослідження |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

За допомогою запропонованої відомості повинні фіксуватися відвідувачі. Окремо випадкові відвідувачі – ті, що не мають уявлення про кампанію, не знайомі з нею і невипадкові відвідувачі. Тобто ті, котрі прийшли відгукнувшись на інформацію, отриману в результаті спеціального впливу. При цьому окремо вказується джерело такої інформації – конкретний рекламний засіб (передачі на телебаченні, публікації в ЗМІ, PR-заходу, директ-мейл, виставки або інше).

Одним з варіантів розрахунку ефекту від проведеної комунікативної кампанії може стати показник додаткового залучення реальних покупців, який може бути розрахований як відношення числа невипадкових реальних покупців до загальної кількості потенційних покупців, що невипадково звернулися за продукцією.

,

де  — ефект проведеної комунікативної кампанії з погляду додаткового залучення реальних покупців;

  — число невипадкових реальних покупців;

  — загальне число невипадкових потенційних покупців.

Зміст цього показника полягає в тому, що він показує відсоток додатково залучених потенційних клієнтів, що стали реальними покупцями товарів. Інакше кажучи, якби підприємство не провело кампанію, то в нього в  було б менше покупців.

Може бути також розрахований ефект рекламної кампанії у формі додатково отриманого, в результаті її проведення, чистого прибутку віднесеного до комунікативних витрат. Цей показник може бути названий рентабельністю комунікативної кампанії.

,

де  – рентабельність комунікативної кампанії;

 -прибуток, отриманий у результаті її проведення;

*Р* – витрати комунікації.

За результатами проведеного маркетингового дослідження «Причини ринкового провалу товарів-новинок виявлено:

1. помилкове визначення обсягу попиту (45%)
2. дефекти товару (9%)
3. недостатня реклама (5%)
4. завищена ціна (18%)
5. відповідні дії конкурентів (7%)
6. невірно обраний час виходу на ринок (4%)
7. невирішені виробничі проблеми (9%).

Отже, 79% прорахунків зв'язаний з помилками в аналізі ринку (45+5+18+7+4).

***СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:***

1. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг. – М.: Экономика, 2001. – 718с., с. 289-399.

2. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Підручник –К: КНЕУ, 1998. – 268с.

3. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Учебник для вузов. – К.: Либра, 1998. – 384с.

# **Лекція 5: Контроль, оцінка та аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства.**

План

1. Загальні теоретичні положення контролю, оцінки та аналізу ефективності маркетингової діяльності.

2. Маркетинговий контроль.

3. Маркетинговий аналіз

4.Оцінка ефективності маркетингової діяльності

***1. Загальні теоретичні положення контролю, оцінки та аналізу ефективності маркетингової діяльності.***

**Контроль та оцінка маркетингової діяльност**і — одна з функцій управління промисловим підприємством. З часом самі прогресивні методи управління стають застарілими і неадекватними стратегічним завданням маркетингової діяльності. Тому система управління підприємством повинна бути гнучкою і адекватною. Система ж контролю — повинна забезпечувати розвиток нових, відповідних змінам зовнішнього середовища, методів керівництва виробничо-комерційною діяльністю. Здійснення контролю не тільки забезпечує інформованість про хід виконання узгодженої виробничої діяльності, але виступає засобом посилення конкурентних позицій підприємства, так як контроль включає сферу його стратегічних дій у ринку.

Метою лекції є визначення суті маркетингового контролю, розробка системного підходу до оцінки ефективності маркетингової діяльності.

***Маркетинговий контроль*** - це діяльність по встановленню та інформуванню про результати досягнення маркетингових цілей, стану виконання планів та окремих показників, норм, регламентуючих правил, прийнятих стандартів роботи.

***Маркетинговий контроль як функція управління*** — процес постійний та систематичний. Але виходячи із цілей і можливостей підприємства, пріоритетності досягнення певних цілей і показників, можна виділити такі види контролю:

за ступенем охоплення об'єктів:

* *всеохоплюючий* — за всіма напрямками роботи;
* *вибірковий* — за певними напрямками роботи;
* *виключний (ексклюзивний)* — за конкретними найбільш вагомими на певний період видами роботи, процесами, явищами, показниками або передбачуваними, очікуваними, запланованими результатами.

за масштабами діяльності:

* *стратегічний*;
* *тактичний*.

На великих і середніх промислових підприємствах маркетинговий контроль проводиться як у зовнішньому так і внутрішньому середовище. Контроль реалізації маркетингової діяльності на рівні підприємства – це стратегічний маркетинговий контроль. Не всі підприємства, а в особливості малі, в змозі проводити стратегічний маркетинговий контроль і обмежуються тактичним контролем маркетингу з метою реалізації всіх складових його плану в повсякденній діяльності.

В умовах трансформації економіки, розвитку ринкових відносин діяльність кожного промислового підприємства протікає в умовах значного економічного ризику і правильно визначена стратегія — основа економічного успіху. Але важливим моментом є безпосередня реалізація стратегії і, в цьому випадку, здійснення контролю — важливий інструментарій.

При цьому керівництво підприємства повинно своєчасно реагувати на зміни внутрішніх виробничих і маркетингових факторів.

***2. Маркетинговий контроль.***

Діяльність з маркетингового контролю передбачає співставлення відповідності досягнутих результатів плановим, очікуваним цілям. Оцінка – це визначення рівня відповідності отриманих результатів встановленим цілям маркетингу. Наступним кроком передбачається аналіз отриманих результатів збіг або відхилення конкретних показників чи очікувань в процесі маркетингової діяльності від планових.

Практична реалізація стратегічних і тактичних задач підприємства протягом певного часу може супроводжуватися відхиленнями, спрогнозувати які практично неможливо. Тактичний контроль маркетингової діяльності підприємства сприяє прийняттю більш обґрунтованих рішень і своєчасному внесенню коректив з урахуванням стану проблем, що виникають. Процес маркетингового контролю на підприємстві відбувається у кілька етапів і охоплює певні функції. Рекомендуємо наступний алгоритм контролю (рис.5.1).

|  |
| --- |
| Визначення стратегічних і тактичних цілей і планів діяльності |

|  |
| --- |
| Визначення критеріїв результативності діяльності |

|  |
| --- |
| Визначення допустимих меж відхилення величин |

|  |
| --- |
| Реалізація маркетингових цілей і планів |

|  |
| --- |
| Отримання результатів, певної інформації про контрольовані цілі, показники, очікування |

|  |
| --- |
| Оцінка інформації та отримання результатів |

|  |
| --- |
| Аналіз результатів  |

|  |
| --- |
| Прийняття корегуючих рішень та заходів, корегування планів |

|  |
| --- |
| Реалізація |

|  |
| --- |
| Контроль корегуючих дій |

Рис.5.1. Алгоритм маркетингового контролю, оцінювання і корегування діяльності.

Стратегічний маркетинговий контроль передбачає збір інформації та її оцінку керівництвом підприємства за всім комплексом діяльності підприємства по номенклатурі продукції, що випускається. Він передбачає контроль за поведінкою покупців (комерційних посередників) і споживачів продукції підприємства, визначення рівня їх задоволеності. Стратегічний маркетинговий контроль здійснюється за поведінкою підприємств-конкурентів, за ступенем їх впливу на стан власного підприємства на ринку, на рівень планових показників.

Тактичний маркетинговий контроль передбачає контроль окремого товару, повсякденної роботи з метою уточнення поточних маркетингових зусиль.

Підприємство повинно мати систематизований перелік показників і чинників об`єктів контролю. Найбільш важливі і впливові з них приведені в табл.5.1.

Таблиця 5.1

Оцінки успіху і нових можливостей підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| Успіх | Нові можливості |
| ] ) ціна продажу; 2) ефективна доставка; 3) технічна досконалість; 4) якість післяпродажних послуг;5) надійність товару (послуг); 6) простота експлуатації; 7) безпека користування; 8) простота технічного супроводу; 9) наявність запасних частин та їх вартість: 10) привабливий зовнішній вигляд (форма); 11) висока гнучкість і адаптивність при користуванні; 12) комунікаційний супровід; 13) комфорт; 14) дизайн.  | 1) ціна продажу; 2) ефективна доставка; 3) технічна досконалість; 4) якість післяпродажних послуг; 5) надійність товару (послуг); 6) простота експлуатації; 7) безпека користування; 8) простота технічного супроводу; 9) наявність запасних частин та їх вартість; 10) привабливий зовнішній вигляд (форма); 11) висока гнучкість і адаптивність при користуванні;12) комунікаційний супровід; 13) комфорт; 14) дизайн.  |

Реалізація контрольної функції управління маркетинговою діяльністю підприємства базується на системі контролю, яка створюється на підприємстві в інтеграції з інформаційною системою. Підприємства використовують три системи маркетингового контролю:

* після здійснення плану;
* систему корегуючого контролю;
* адаптованого контролю.

Система контролю “після здійснення плану” оцінює результати і показники після закінчення планового періоду, тобто корегуються наступні плани і відслідковується процес їх виконання.

Система “корегуючого” контролю передбачає, що відхилення врезультатах і показниках маркетингу виявляються і корегуються в процесі реалізації планів, не очікуючи закінчення планового періоду.

Система “адаптованого” контролю — упереджувальна система, яка передбачає можливість змін у зовнішньому і внутрішньому середовищах маркетингової діяльності підприємства. Ці зміни можуть бути такими, що попередні планові завдання, цілі втрачають свою ефективність, стають непридатними.

При необхідності розробляються нові завдання, показники, цілі, які вносяться до планів і враховуються в процесі оцінки підсумкових результатів.

Корегування маркетингової діяльності не є обов'язковим. Не треба вносити корективи, коли плани виконуються вчасно і в основному обсязі, досягаються намічені цілі. Корегування доцільне у випадках, коли є суттєві відхилення від плану, а їх рівень перевищує допустимі межі. Також коли вносяться зміни у самі плани і цілі маркетингової діяльності під впливом ринкових, виробничих, комерційних та інших факторів.

Маркетинговий контроль і оцінка результатів діяльності підприємства є передумовою проведення економічного аналізу визначених показників, практичних дій, заходів, цілей, причин можливих їх відхилень від запланованих.

***3. Аналіз маркетингової діяльності підприємства***

Аналіз маркетингової діяльності підприємства — це процес визначення рівня досягнення запланованих або очікуваних показників, результатів цілей з метою визначення і усунення причин можливих непередбачуваних відхилень, корегування планів і програм, підвищення ефективності здійснюваних маркетингових операцій.

Аналіз маркетингової діяльності — важлива складова наукового обґрунтування планів, організації, управління і корегування на підприємстві. Предметом аналізу маркетингової діяльності підприємства є маркетингові, господарчі процеси, економічні і кінцеві фінансові показники, які формуються під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів і відображаються через систему економічної інформації.

Аналіз маркетингової діяльності підприємства проводиться у двох напрямках:

* стратегічному — оцінюються стратегічні можливості підприємства, стратегічні плани, цілі, програми, а також ефективність адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Тактичний аналіз маркетингової діяльності підприємства оцінює стан внутрішнього середовища реалізації планів за комплексам маркетингу по окремих товарах, досягнутої економічної ефективності;
* тактичному.

Аналіз маркетингових стратегій, маркетингової діяльності, економічних показників є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства і його товарної продукції. В той же час, в період значних економічних ризиків в умовах конкуренції, непередбачуваних економічних змін підприємство може потрапити в кризову ситуацію. Тому важливими завданнями аналізу є своєчасна, достовірна оцінка стану економіки підприємства, його місця у ринку. Аналіз маркетингових стратегій і цілей має на меті дати відповіді про:

1. досягнуті позитивні результати чи отримані від'ємні;
2. причини кризового стану підприємства;
3. необхідність і доцільність допоміжних витрат, направлених на вихід підприємства із кризи;
4. напрямки подальшого економічного розвитку підприємства.

Основні можливі питання аналізу маркетингової діяльності підприємства викладені в табл.5.2.

Таблиця 5.2

Питання стосовно аналізу маркетингової діяльності підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегічний аналіз | Тактичний аналіз |
| А | Б |
| 1) реальності визначених стратегій, корпоративних цілей;  | І) маркетингових планів;  |
| 2) ефективності існуючою організації маркетингу;  | 2) ефективності роботи по товарах і ринках;  |
| 3) ефективності маркетингової інформаційної системи;  | 3) ефективності збуту в цілому, по окремих товарах і планах;  |
| 4) наскільки продукція підприємства відповідає запитам ринку і задовольняє попит;  | 4) прибутковості по окремих товарах;  |
| 5) адаптивності системи управління до зовнішніх змін;  | 5) ефективності управління збутовими запасами;  |
| 6) ефективності заходів у конкурентному середовищі;  | 6) ефективності комунікаційної діяльності;  |
| 7) зменшення витрат під впливом зовнішніх факторів, реструктуризації і диверсифікації;  | 7) показників оцінки роботи збутових працівників і агентів по окремих товарах і ринках;  |
| 8) реалізації інноваційного потенціалу;  | 8) ефективності виробничих послуг;  |
| 9) нових можливостей у виробничій діяльності за рахунок удосконалення системи управління.  | 9) ефективності системи виведення нових товарів на ринок та елімінування продукції, що не користується попитом.  |

В процесі аналізу маркетингової діяльності підприємства щодо визначення сильних сторін порівняно з підприємствами - конкурентами, використовують SWOT-аналіз. У процесі його здійснення вивчають і порівнюють сильні сторони (S), слабкі сторони (W), можливості (О), загрози (Т).

Зміна і врахування факторів зовнішнього середовища може досягатись, використанням підприємствами SТЕР-аналізу. . У процесі його здійснення вивчають і порівнюють соціальні фактори (S), технологічні фактори (Т), економічні фактори (Е), політико-правові фактори (Р).

Аналіз основних факторів успіху та нових можливостей підприємства може бути проведений за показниками, які наведені у табл.1.

Важливим напрямком стратегічної діяльності служби маркетингу є правильне визначення обсягу попиту, формування ефективного “портфелю замовлень”, який можна реалізовувати у виробництві та через маркетингову і комерційну діяльність.

Існує велика кількість напрямків, видів діяльності та показників, за якими оцінюється ефективність реалізації маркетингової концепції та роботи служби маркетингу підприємства. Тому рекомендується системний підхід до визначення ефективності стратегічної маркетингової діяльності підприємства. На кожному підприємстві, при умові оцінки власних потреб і можливостей, може бути визначено та обрано для аналізу і оцінювання один або кілька напрямків маркетингової діяльності підприємства (табл.5.3).

Таблиця 5.3

Система оцінки ефективності стратегічної маркетингової діяльності на промисловому підприємстві

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Діяльність |  | Оцінка |
| І. | Стратегічна | І. | Стратегічна |
| 1. | Прийняті: концепція, місія і завдання | 1 | 1) маркетингова, ринкова орієнтація;2) застосування теорії і практичних досягнень у сфері маркетингу;3) реальна спрямованість;4) практична реалізація. |
| 2. | Прийнято маркетингову концепцію управління | 2. | 1. формування концепції;
2. модель реалізації;

3) ступінь реалізації. |
| 3. | Система управління маркетингом | 3. | 1) організаційна структура;2) положення про відділ (структурний підрозділ);3) посадові інструкції;4) інформаційна система;5) інтеграція з іншими організаційними структуррами управління виробництвом;6) організація маркетингових досліджень;7) соціально-психологічна корпоративна атмосфера;8) система мотивації і стимулювання. |
| 4. | Розробка і впровадження маркетингових стратегій | 4. | 1) система стратегічного планування:- застосування наукових методик;- ступінь врахування факторів зовнішнього і внутріш-нього середовища (всеохоплюючих, вибіркових);2) континуум стратегій;3) узгодження в процесі впровадження:- концептуальних положень;- управлінських рішень;- термінів виконання.- взаємодії. |
| 5. | Ефективність реалізації маркетингових стратегій | 5. | 1) запровадження – повне, часткове;2) часткове корегування – концепції, товару (виробничої послуги);3) повна заміна. |
| 6. | Кадрове забезпечення | 6. | 1) сприйняття маркетингової орієнтації керівництвом вищого рівня;2) рівень освіти;3) професійна кваліфікація співробітників служби;4) обґрунтованість прийнятих рішень ( кількість запропо-нованих варіантів, успішна реалізація, часткова реалізація неуспішна, провал). |
| 7. | Економічні результати вироб-ничо-комерційної діяльності | 7. | 1) система показників ефективності - кількісні, відносні;2) рівень досягнутих результатів - кількісні, відносні. |
| 8. | Загальна ефективність маркетингової діяльності | 8. | 1) система показників – кількості (абсолютні, відносні), якості;2) рівень досягнутих показників ефективності – кількості (абсолютні, відносні), якості. |

***4.Оцінка ефективності маркетингової діяльності***

Ефективність маркетингу на промисловому підприємстві доцільно оцінювати, в першу чергу визначенням частки отриманого доходу і прибутку за рахунок реалізації маркетингових дій, а також співвідношенням отриманих економічних результатів в процесі здійснення маркетингових операцій і пов'язаних із цим витрат.

Ефективність маркетингової діяльності досягається через зусилля, спрямовані на товар (виробничу послугу), на ефективне використання всіх видів ресурсів підприємства та створення консолідованого корпоративного соціально-психологічного стану в системі відносин.

***СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:***

1. Ассель Г. Маркетинг: принципи и стратегия. — М.: Инфра, 1999.
2. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент. - К.: КНЕУ, 1998.
3. Войчак А.В., Павленко А.Ф. Маркетинг. Підручник. - К.: КНЕУ, 2003.
4. Котлер Ф. Маркетинг Менеджмент. Аналіз, планування, впровадження, контроль. Изд. Питер. С.-Петербург.Москва.Харьков. Минск, 1998.
5. Окландер М.А. Проблеми формування маркетингової системи країни. - К.: Наук, думка, 2002.
6. Пилипчук В.П. Контроль, оцінка та аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства. // Маркетинг в Україні, №1, 2004.
1. 1 У загальному виді комплекс комуникацій складається з реклами, особистих продажів, методів стимулювання збуту, пропаганди [↑](#footnote-ref-1)