

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

**Методичні рекомендації
до виконання практичних завдань
з навчальної дисципліни
"МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ"
для студентів спеціальності
8.03050701 "Маркетинг"
усіх форм навчання**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2016**

Затверджено на засіданні кафедри економіки та маркетингу.
Протокол № 9 від 23.12.2015 р.

Укладач О. В. Птащенко

Методичні рекомендації до виконання практичних завдань М 54 з навчальної дисципліни "Маркетинговий менеджмент" для студентів спеціальності 8.03050701 "Маркетинг" усіх форм навчання / уклад. О. В. Птащенко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 36 с.

Подано завдання та методичні рекомендації до їх виконання, що дозволяють студентам розвинути необхідні навички управління процесами маркетингової діяльності підприємства з використанням конкретного маркетингового інструментарію.

Рекомендовано для студентів спеціальності 8.03050701 "Маркетинг" усіх форм навчання.

Вступ

У системі підготовки магістрів з маркетингу важливе місце займає навчальна дисципліна "Маркетинговий менеджмент". Логічно продовжуючи і поглиблюючи знання з дисципліни "Маркетинг", вона пропонує систему знань з управління процесами маркетингової діяльності підприємства, використання конкретного маркетингового інструментарію у вирішенні актуальних проблем розвитку з орієнтацією на потреби і запити споживачів цільових ринків.

Головною метою навчальної дисципліни "Маркетинговий менеджмент" є виклад принципів, завдань і функцій управління маркетинговою діяльністю підприємства, розгляд алгоритмів, стратегій і політик організації, планування, реалізації та контролювання цих процесів.

Завдання цієї навчальної дисципліни:

ознайомлення студентів з теоретичними знаннями з організації, планування, реалізації та контролю маркетингової діяльності на підприємстві;

ознайомлення з відповідними поняттями, категоріями, системами і процесами маркетингового менеджменту;

навчання системам методів управління маркетинговою діяльністю на підприємстві;

набуття вмінь, творчого пошуку напрямків і резервів удосконалення процесів і методів управління маркетинговою діяльністю підприємства;

набуття практичних навичок вирішення маркетингових завдань.

Метою практичних занять є систематизація, поглиблення і конкретизація знань, отриманих студентами на попередніх етапах навчання (лекціях, самостійних заняттях, консультаціях) і контроль за ступенем засвоєння матеріалу. У ході підготовки до занять слід вивчити конспект лекцій і ознайомитися з рекомендованою літературою.

Змістовий модуль 1. Процес маркетингового менеджменту

Тема 1. Розуміння маркетингового менеджменту

Тема 2. Процес маркетингового менеджменту

Теоретичні питання

1. Сутність маркетингового менеджменту.
2. Концепції маркетингового менеджменту.
3. Завдання маркетингового менеджменту.
4. Функції маркетингового менеджменту.
5. Етапи процесу маркетингового менеджменту.

Література: [1 – 11].

Завдання 1

Одним із перших етапів маркетингового менеджменту є вибір цільових сегментів. Проведіть сегментування (за трьома критеріями) окремого виду продукції, виробленого підприємством, з роботою якого ви знайомі. Обґрунтуйте вибір цільових сегментів.

Завдання 2

Запропонуйте ефективний спосіб сегментування для мийних засобів, кави, чаю, автомобілів, комп'ютерів.

Завдання 3

Фірма реалізує добавку, призначену для застосування разом з реактивами для розм'якшення води в котельнях. Оскільки багато підприємств поки ще не використовують дану добавку, потрібно оцінити поточний потенціал ринку, а також реальний рівень попиту, в певній географічній зоні. Вихідні дані наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Вихідні дані

Показник	Значення
Споживання води фірмами, які мають котельні, л	7 500 000
Норма витрати засобу для пом'якшення на літр води, %	1
Частка фірм, що використовують засіб для пом'якшення води, %	72
Норма витрати добавки на літр засоби для пом'якшення, %	9
Частка фірм, що використовують добавку, %	54

Методичні рекомендації до виконання завдань 1 – 3

На більшості ринків задовольнити всіх споживачів за допомогою одного товару або послуги практично неможливо, оскільки у кожного споживача свої бажання та інтереси. Тому підприємства визначають за необхідне уникати масового маркетингу на користь цільової маркетингової стратегії, тобто стратегії, що сконцентрована на певній групі споживачів. Такий вибір передбачає поділ ринку (сегментація) на групи споживачів зі схожими інтересами. Сегментацію базового ринку зазвичай проводять у два етапи: макросегментація і мікросегментація. Макросегментація – ідентифікація цільового ринку фірми. Мікросегментація – більш детальний аналіз потреб усередині макросегмента на основі соціально-демографічних характеристик споживачів; на основі вигод, які шукають потенційні споживачі; на основі стилю життя; на основі характеристик поведінки під час купівлі.

Алгоритм процесу сегментації включає:

1. Макросегментацію – ідентифікація цільового (базового) ринку фірми, що становить значну групу споживачів зі схожими потребами і мотиваційними характеристиками, що створюють для фірми сприятливі маркетингові можливості.

Згідно з роботою Ейбелла, цільовий ринок фірми може бути визначений за такими вимірами:

технологічним – описує технології, здатні задовольнити потреби на ринку (наприклад, фарба або шпалери для внутрішнього оздоблення житла, дорога, повітря або море для міжнародних перевезень товарів, рентгенівське випромінювання, ультразвук та комп'ютерна томографія для функції медичної діагностики);

функціональним – визначає функції, які повинні бути задоволені на даному ринку (наприклад, внутрішнє оздоблення житла, міжнародні вантажні перевезення, медична діагностика і т. д.); функції можуть бути визначені як набори вигод, які шукають різні групи споживачів;

споживчий – це групи споживачів, які можуть бути задоволені на даному ринку (наприклад, батьківщина або організація, соціально-економічний клас, географічна зона, характер активності, розмір або фінансові можливості фірми, технологічний рівень і т. д.).

На рівні макросегментації враховуються тільки загальні характеристики більш тонкі критерії, такі як вікові групи, шукані вигоди, поведінка при купівлі або стиль життя враховуються на рівні мікросегментації.

Товарний ринок знаходиться на перетині групи споживачів і наборі функцій, що започатковані на конкретній технології. Він відповідає поняттю стратегічної бізнес одиниці (СБО) і відповідає реальностям попиту та пропозиції.

Після визначення змінних сегментування будують сітку сегментування (табл. 2)

Таблиця 2

Приклад сітки сегментації ринку вантажівок [8]

Функції	Розмір парку і вантажопідйомність						Усього, %
	Малий (1 – 4)		Середній (4 – 10)		Великий (> 10)		
	< 16m	> 16m	< 16m	> 16m	< 16 т	> 16m	
Перевезення для власних потреб							
Перевезення товарів	7, 3	4, 5	1, 1	1, 8	0, 4	2, 1	17, 2
Будівництво	0, 1	1, 1	0, 9	1, 4	1,7	1,6	6, 8
Національні	4, 7	1, 6	1, 4	3, 8	1,7	3,6	16, 8
міжнародні	1, 3	0, 9	0, 2	1, 3	–	1, 4	5, 1
Інші професійні перевізники	–	0, 6	0, 3	–	2, 5	–	3, 4
Перевезення товарів	1, 1	0, 8	0, 9	1, 6	–	1, 6	6, 0
Будівництво	0, 2	1, 6	–	0,4	–	1, 2	3, 4
Національні	1, 4	1, 5	1,4	3, 0	2, 5	8, 5	18, 3
Міжнародні	0, 2	0, 7	0, 5	6, 1	0, 4	14, 7	22,6
Інші	–	0, 4	–	–	–	–	0, 4
Усього, %	16, 3	13, 7	6, 7	19, 4	9, 2	34, 7	100

2. Мікросегментацію – на цьому етапі проводиться більш детальний аналіз споживчих запитів у рамках кожного макросегмента. Покупцям одного і того ж товарного ринку необхідний однаковий базовий сервіс. Але оскільки товар розглядається як сукупність вигод, то метою мікросегментації є виділення груп споживачів, які хочуть отримати від товару один і той же набір вигод. Мікросегменти можуть формуватися за такими ознаками:

- географічними (регіони, міста);
- демографічними (стать, вік, рівень доходів, рівень освіти);
- соціографічними (належність до суспільного класу, спосіб життя);
- поведінковими (приводи для покупок, інтенсивність споживання).

Наприклад, ринок споживчих товарів може бути сегментований за віком, статтю споживачів, рівнем їх доходів, освітою, національністю, соціальним станом, місця проживання, життєвим циклом родини (холостяки; молоді сімейні пари без дітей; молоде подружжя з дітьми; подружжя старше 45 років з дітьми; літнє подружжя, діти яких вже мають свої сім'ї; вдови та вдівці), способом життя (шукачі пригод, життєлюби, шанувальники моди, товарисько-оптимістичні, сумлінні, пильні, апатичні, самовдоволені), приводом для здійснення покупки, ступенем прихильності покупців до товару і торгової марки і т. д.

Відповідно до товарів виробничого призначення сегментація будується за іншими принципами: на перше місце висувається приналежність підприємства до певного сектору економіки (машинобудування, будівництва, транспорту, служб сервісу, торгівлі). Сегментують державні та приватні підприємства. Всередині галузі ринок промислових товарів може бути сегментований за географічним розташуванням споживачів, за їх вагомністю в обсязі збуту, за галузевою приналежністю, за функціональним призначенням продукції, за напрямками і специфічними особливостями використання виробів, за розмірами підприємств-споживачів, за частотою здійснюваних покупок, за швидкістю сприйняття нового товару і т. д.

Використовуючи дані про можливі сфери і напрямки використання даного товару й дані про сегментації ринку, слід скласти товарно-ринкову мережу товару за формою табл. 3.

Таблиця 3

Товарно-ринкова мережа товару

Сегменти ринку	Види виробу		
	№ 1	№ 2	№ n

3. Аналіз привабливості сегментів. Вибір цільових сегментів підприємства передбачає:

оцінку привабливості сегментів щодо їх розмірів, темпів зростання, прибутковості, ступеня ризику і под.;

облік цілей і ресурсів підприємства.

Сегменти з високим рівнем ринкового потенціалу, які порівняно з цілями і ресурсами підприємства можуть бути обрані як цільові ринки.

Метою аналізу привабливості отриманих сегментів ринків є оцінка та прогнозування розміру ринкового потенціалу. Потенційна місткість ринку – це та верхня межа, до якої прагне ринковий попит і обсяги продажів у міру нарощування маркетингових витрат усіх фірм, що діють на даному ринку.

У загальному вигляді обсяг попиту в натуральному вираженні розраховується таким чином:

$$Q = n \times q,$$

де Q – загальний попит (од.);

n – кількість споживчих одиниць;

q – кількість товару, що споживається однією одиницею.

У вартісному вираженні обсяг попиту може бути розрахований за формулою:

$$R = n \times q \times p,$$

де R – загальний об'єм продажу (грош. од.);

p – середня ціна однієї одиниці товару.

Слід пам'ятати, що при визначенні потенційного попиту на різні категорії товарів ці загальні формули слід застосовувати, враховуючи особливості використання товару. Потенційний попит на товари, споживання яких не пов'язане з використанням якого-небудь устаткування, визначається на основі наступних даних:

кількість потенційних споживчих одиниць;

відсоток (частка) ефективних споживачів у загальній кількості потенційних споживчих одиниць;

рівень разового споживання товару ефективним споживачем.

Коли споживання продукту пов'язане з використанням якого-небудь засобу (наприклад, прального порошку), то у цьому випадку виникає необхідність у додаткових даних, а саме, в частоті використання засобів:

кількість індивідуумів – споживчих одиниць;

рівень оснащеності засобами споживачів продукту;

ступінь використання засобів;

обсяг разового використання засобів (технічна характеристика засобів).

4. Вибір цільового ринку. Цільовий (базовий) сегмент фірми – сегмент ринку, що створює для фірми сприятливі маркетингові можливості.

Після складання товарно-ринкової мережі товару слід (на погляд конкретного підприємства) обґрунтувати вид товару, що рекомендований до виробництва, і цільовий сегмент ринку, для якого даний вид товару підходить більшою мірою, тобто визначити один сегмент в табл. 1, який слід виділити. Також важливо визначити кілька сегментів при орієнтації підприємства на диференційований або масовий маркетинг. Взагалі підприємство може зупинитися у своєму виборі на п'яти типах цільових ринків:

один сегмент (концентрований маркетинг);

кілька сегментів (вибіркова спеціалізація);

товарна спеціалізація (один товар для декількох сегментів);

ринкова спеціалізація (група товарів для одного сегмента);

повне охоплення ринку (різноманітний асортимент товарів для всіх груп споживачів).

Завдання 4

Чотири торгові марки пральних машин порівняли за показниками, які наведено в табл. 4. Максимально можливий рейтинг – +5. Мінімальний – -5. Зобразіть двомірну карту переваг ("ефективність прання – якість сервісу") для марок А, Б, В і Г, дайте порівняльну характеристику кожній.

Таблиця 4

Вихідні дані

Показники	А	Б	В	Г
Можливість зміни режимів прання і частоти обертання барабана	-2	2	2	3
Можливість зміни температурного режиму	-1	2	1	3
частота ремонту	2	3	2	-1
витрата порошку	-3	2	1	-2
Доступність сервісного обслуговування	1	2	1	-2
Гарантія	1,5	2,5	2	-1
Максимальне завантаження машини	-2	3	1	2

Завдання 5

Проведіть позиціонування окремого виду продукції, виготовленого підприємством, з роботою якого ви знайомі.

Завдання 6

Корпорація Байєр – міжнародне хіміко-фармацевтичне підприємство – пропонує наступні товари та послуги: діагностичне обладнання; фармацевтичні препарати; ветеринарія і сільгоспдобрива; полімери; сировина для лакофарбової промисловості; харчові та парфумерні ароматизатори; каучуки і т. д.

Компанія постійно нагадує всім, що має добру традицію інновацій. Найбільш відомий – аспірин. Основна ідея приблизно така: "Саме ми його відкрили і просували на ринку". Не можна забувати про винахід Байєра синтетичного каучуку, відкриття процесу отримання поліуретанів, відкриття сульфонамідів.

Група поліуретанових товарів ідеально підходить для застосування в автомобільній промисловості. Властивості товарів цієї групи зможуть максимально задовольнити потреби автомобілебудівників. Причому на ринку ізоляційних покриттів та ж група товарів подається як ідеально підходяща, але вже за іншими своїми властивостями.

Розробки Байєра в області агрохімікатів є кращими для застосування в сільському господарстві.

Багато продуктів наступного покоління коштують дорожче, ніж продукти попереднього. Компанія намагається виправдати підвищення ціни поліпшенням властивостей продукту і тим, що співвідношення ціна/вигода від використання зменшилася. Наприклад, нове покоління антикорозійних покриттів захищає довше. При цьому за рівних витрат можна отримати більшу вигоду, використовуючи покриття нового покоління.

Які позиційні стратегії може використовувати компанія?

Методичні рекомендації до виконання завдань 4 – 6

Позиціонування – це розробка і створення іміджу товару таким чином, щоб він зайняв у свідомості покупця гідне місце, відмінне від становища товарів конкурентів. Позиціонування товару в цільовому сегменті пов'язано з виділенням відмітних переваг товару, задоволенням специфічних потреб або певної категорії клієнтів, а також з формуванням характерного іміджу товару і/або фірми.

Для здійснення позиціонування створюють спеціальні карти позиціонування. Аналіз такої карти дозволяє визначити позицію товару, марки і дає інформацію про можливі напрямки диференціації товару й обрати стратегію позиціонування.

Схема побудови карти позиціонування така:

обираються дві найважливіші споживчі характеристики товару, які є критеріями оцінки та вибору товару (наприклад, для автомобіля – максимальна швидкість і витрата палива; для електрочайника – час закипання води і місткість, або просто ціна і якість);

будується система координат (рис. 1), на якій відкладаються значення обраних споживчих характеристик;

за інформацією, отриманою в ході маркетингових досліджень, система координат заповнюється існуючими товарними пропозиціями;

відповідно до результатів опитування, в даній системі координат визначається положення, не заповнене товарними пропозиціями, але таке, де споживачі хотіли б мати ті чи інші товари;

визначаються стратегії позиціонування, відповідно до яких продукція підприємства обирає відповідне положення на карті позиціонування.

Існують наступні стратегії позиціонування:

Позиціонування за атрибутом – фірма позиціонує себе за будь-яким показником (розмір, кількість років існування).

Позиціонування за перевагою – товар позиціонується як лідер за однією з послуг для споживача.

Позиціонування за використанням – товар позиціонується як кращий для певних цілей.

Позиціонування за споживачем – товар позиціонується як кращий для певної групи споживачів.

Позиціонування за конкурентом – товар позиціонується як такий, що перевищує за своїми показниками Продукт конкурента.

Позиціонування за співвідношенням "ціна – якість" – товар позиціонується як такий, що пропонує більші блага за однаковою ціну, порівняно з іншими товарними пропозиціями.

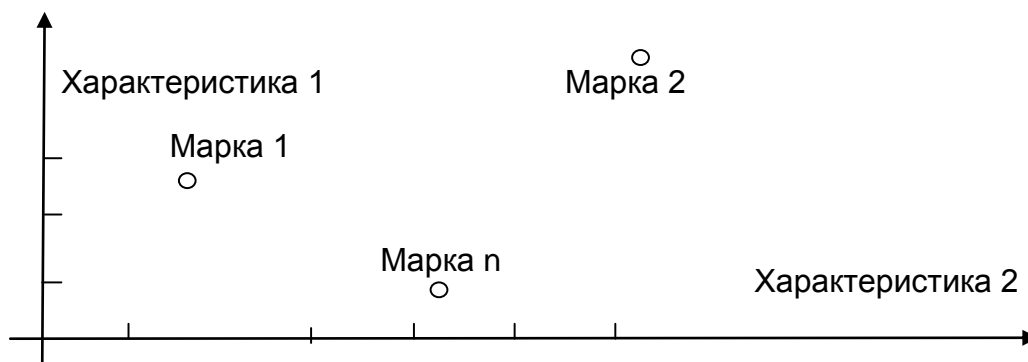


Рис. 1. Карта позиціонування представлених на ринку товарів

Своє рішення про позиціонування необхідно обґрунтувати, пояснюючи свій вибір позиції виробів на ринку.

Тема 3. Організація маркетингового менеджменту

Теоретичні питання

1. Принципи організації маркетингу на підприємстві.
2. Місце і роль маркетингових служб у системі маркетингового управління діяльністю підприємства.
3. Неінтегровані й інтегровані маркетингові структури. Сутність та особливості типових моделей побудови відділів маркетингу.
4. Тимчасові форми побудови маркетингових організаційних структур.
5. Змішані форми побудови маркетингових відділів.

Література: [2; 6; 7; 12].

Завдання 7

Вивчіть типове положення про службу маркетингу (додаток А, Б) і запишіть у табл. 5 принципові складові кожного розділу. Проаналізуйте організацію маркетингової служби на підприємстві, з діяльністю якого ви знайомі.

Які основні організаційні конфлікти можуть виникнути між відділом маркетингу та іншими підрозділами підприємства? Запропонуйте управлінські методи вирішення можливих конфліктів.

Таблиця 5

Структура типового положення про службу маркетингу

Назва	Основні положення
Завдання	
Функції	
Права та обов'язки	
Організаційна структура	

Завдання 8

Вкажіть, які з наведених далі висловлювань належать до переваг товарної і функціональної моделей побудови відділів маркетингу, а які – до недоліків.

Можливість швидкого вирішення маркетингових проблем, що виникають.

Можливість глибокої спеціалізації, підвищення професійного рівня виконавців.

Простота управління в цілому.

Проблеми координації маркетингових зусиль.

Паралелізм розробок.

Можливість превалювання інтересів окремих виконавців (підрозділів).

Неможливість порівняння результатів діяльності різних підрозділів.

Універсалізм підрозділів. Значні витрати.

Слабка гнучкість організаційної структури.

Методичні рекомендації до виконання завдань 7, 8

Основні організаційні конфлікти, які можуть виникнути між відділом маркетингу та іншими підрозділами підприємства наведено в табл. 6.

Таблиця 6

Організаційні конфлікти

Відділи	Інтереси відділу	Інтереси відділу маркетингу
Конструкторський відділ	Прості дослідження. Якість "як вийде". Функціональні характеристики	Прикладні дослідження. Якість "як треба". Характеристики, необхідні ринку
Відділ розробок	Тривалий час розробок. Кілька моделей. Стандартні компоненти	Незначний час розробок. Багато моделей. Необхідні компоненти
Відділ закупівель	Вузьке коло продуктів. Стандартні компоненти. Вартість матеріалів. Великі розміри партій	Широкий спектр продуктів. Нестандартні компоненти. Якість матеріалів. Великі партії, щоб не виник дефіцит. Негайні закупівлі в міру необхідності
Виробничий відділ	Цикл виробництва тривалий. Тривала робота з невеликою кількістю моделей. Без змін моделей. Стандартні замовлення. Простота виготовлення. Середній контроль якості	Короткий виробничий цикл. Короткочасна робота з великою кількістю моделей. Часті зміни моделей. Замовлення, адекватні вимогам споживача. Естетичний зовнішній вигляд. Жорсткий контроль якості
Фінансовий відділ	Строго раціональний підхід до витрат. Ціни повинні покривати витрати. Жорсткі і швидкі кошториси	Інтуїтивний підхід до витрачання коштів. Ціноутворення, розраховане на подальший розвиток ринку. Гнучкі кошториси, які відповідають змінам потреб

Для виконання завдання 8 необхідно вивчити суть і особливості типових моделей побудови відділів маркетингу.

Тема 4. Створення маркетингових організаційних структур на підприємстві

Теоретичні питання

1. Алгоритм формування маркетингової організаційної структури підприємства.
2. Перевірка раціональності організації маркетингу на підприємстві.
3. Перехід підприємства на маркетингові основи діяльності.

Література: [2; 5; 10; 11].

Завдання 9

Підприємство "Перспектива" виробляє холодильники для населення (побутові і переносні) і холодильні установки промислового призначення. Управління маркетингом на підприємстві здійснюється згідно з функціонально-продуктово-ринковою організаційною структурою. Ключовими посадами в цій структурі є:

заступник директора з маркетингу, якому підпорядковуються функціональні служби маркетингу підприємства (група досліджень на ринку, рекламне бюро, підрозділ збуту, підрозділ планування маркетингу);

керівники окремих продуктів, що відповідають в цілому за маркетинг окремих продуктів;

керівники окремих ринків, що несуть відповідальність за діяльність на цих ринках в цілому.

Зобразіть організаційну структуру відділу маркетингу підприємства "Перспектива".

Використовуючи матричний метод, проведіть аналіз розподілу завдань, прав і відповідальності в області прийняття маркетингових рішень на підприємстві.

Методичні рекомендації до виконання завдання 9

Для раціоналізації розподілу завдань, прав і відповідальності між різними структурними ланками підприємства при виконанні маркетингових функцій застосовують матричний метод. Матриця показує характер повноважень, що реалізуються кожною посадовою особою при спільній участі в реалізації маркетингових функцій.

Матричний метод розподілу завдань, прав і відповідальності становить використання таблиці, у верхній частині якої (найменування стовпців) подано перелік структурних підрозділів фірми або посад, що виконують ті чи інші маркетингові функції, а в лівій частині (найменування рядків) – перелік завдань і функцій, згрупованих за основними видами маркетин-

гової діяльності (дослідження маркетингу, розробка нових продуктів, реклама і стимулювання продажів, розробка продуктової марки, збут, послуги споживачам, контроль маркетингової діяльності). На перетині рядків і стовпців символами позначаються управлінські дії, за допомогою яких реалізуються права й обов'язки. Таким чином, кожен стовпець становить опис посадових обов'язків, а рядок – розподіл маркетингових функцій або завдань між посадами в системі маркетингових служб.

Для вираження управлінських дій щодо реалізації прав і виконання обов'язків можуть бути прийняті умовні позначення з різним ступенем деталізації управлінських дій. Рекомендується використовувати наступні позначення:

Р – прийняття рішення. На основі підготовленої інформації той чи інший керівник або його заступник здійснюють акт прийняття рішення (затвердження, підписання наказу тощо).

П – підготовка рішення. Комплексна підготовка рішення на основі зазначених у матриці структурних підрозділів або посадових осіб.

У – участь у підготовці рішення, що полягає у підготовці окремих питань або необхідної інформації за дорученням підрозділів або посадових осіб, відповідальних за підготовку рішення.

С – обов'язкове узгодження на стадії підготовки рішення або його прийняття.

І – виконання рішення.

К – контроль виконання рішення.

Змістовий модуль 2. Маркетингове стратегічне планування

Тема 5. Сутність і система маркетингового планування

Теоретичні питання

1. Сутність і завдання маркетингового планування.
2. Принципи маркетингового планування.
3. Види планів маркетингу.
4. Процес маркетингового планування.

Література: [1 – 12].

Тема 6. Стратегії маркетингу

Теоретичні питання

1. Стратегії підтримки конкурентних переваг (Портер).
2. Стратегії зростання (інтенсивного, інтегрованого, диверсифікаційного).

3. Конкурентні стратегії (за Ф. Котлером).
 4. Класифікація стратегій за маркетингом І. Ансоффа.
Література: [1; 3; 6; 7].

Завдання 10

Визначте, яким стратегіям маркетингу відповідають ці характеристики (табл. 7).

Таблиця 7

Характеристики стратегій

№ п/п	Стратегії		Характеристики
1	Проникнення на ринок	А	Збільшення обсягів продажів товарів за рахунок пропозиції товарів-новинок новим групам споживачів
2	Розвиток ринку	Б	Збільшення обсягів продажів традиційних для підприємства товарів за рахунок збільшення кількості споживачів, частки ринку
3	Розвиток товарів	В	Збільшення обсягів продажів традиційних для підприємства товарів за рахунок їх пропозиції новим групам споживачів
4	Розвиток товарів і ринків	Г	Збільшення обсягів продажів товарів підприємства за рахунок інтенсифікації використання маркетингової товарної політики

Завдання 11

Визначте, яким стратегіям маркетингу відповідають ці характеристики (табл. 8).

Таблиця 8

Характеристики стратегій

№ п/п	Стратегія		Характеристики
1	Стратегія лідерства за рахунок економії витрат	А	Вимагає глибоких маркетингових досліджень, прогресивних технологій, великих інвестицій, використання конкурентних переваг
2	Стратегія диференціації	Б	Потребує підвищення продуктивності роботи, наявності додаткових виробничих потужностей, резервних збутових сил, достатньої місткості ринку
3	Стратегія спеціалізації	В	Вимагає широких маркетингових досліджень, можлива на гетерогенному ринку

Завдання 12

Концерн Siemens використовує різні види конкурентних стратегій, що є запорукою успішної діяльності на світовому ринку.

Концерн пропонує своїм клієнтам широкі товарні лінії від мобільних телефонів до обладнання для електростанцій, діючи більш ніж у 190 країнах світу. При цьому він постійно знижує повні витрати закупівлі та реалізації товарів в області мобільного зв'язку та мобільних послуг, що привертає велику кількість покупців.

Компанія пропонує свою продукцію за доступними цінами, дозволяючи отримати покупцеві максимум користі за свої гроші. Доступність, надійність і висока якість – головні чинники успіху Siens-телефонії. Ці характеристики є також основоположними в рекламній кампанії.

Siens ставить за мету забезпечити представників сегмента ринку, де присутня компанія, товарами і послугами, які зможуть найбільш повно задовольнити їхні запити. Поряд з продукцією за доступними цінами налагоджений випуск нових моделей елітних телефонів, орієнтованих на заможних людей.

На відміну від своїх конкурентів Siens має великий ціновий діапазон (від дешевих доступних багатьох моделей до дорогих моделей бізнес-класу, водночас як більшість конкурентів використовують переважно більш дорогі моделі стільникових телефонів.

На даний час компанія зосереджена на зміцненні позицій у ринковому сегменті мобільного зв'язку Китаю. Завдяки впровадженню нових технологій – виділення частот для TD-SCDMA – стандарту третього покоління, Siens забезпечив собі відмінну позицію на ринку мобільного зв'язку Китаю, який сьогодні нараховує майже 190 млн абонентів і є найбільшим у світі.

Визначте, які саме конкурентні стратегії використовує компанія Siens і чому саме їх. Запропонуйте інші стратегії, які компанія могла б використовувати. До якого класу компаній на ринку можна віднести компанію Siens (лідер ринку; послідовник лідера ринку; послідовник лідера, уникає прямої конкуренції; компанія в посткризовій ситуації).

Методичні рекомендації до виконання завдань 10 – 12

Стратегія конкуренції компанії включає в себе підходи до бізнесу та ініціативи, які вона використовує для залучення покупців, ведення конкурентної боротьби і зміцнення своєї позиції на ринку.

Розрізняють п'ять видів конкурентних стратегій:

1. Стратегія лідерства за витратами передбачає зниження повних витрат закупівлі та реалізації товарів або послуг, що привертає велику кількість покупців.

2. Стратегія широкої диференціації спрямована на надання товарам компанії специфічних якостей, що відрізняють їх від товарів фірм-конкурентів, що сприяє залученню більшої кількості покупців.

3. Стратегія оптимальних витрат дає покупцям можливість отримати за свої гроші більшу цінність, а фірмі – своє майно за рахунок низьких витрат і широкого вибору товарів.

4. Стратегія ринкової ніші, заснована на низьких витратах, орієнтована на вузьке коло покупців, де фірма випереджає своїх конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва.

5. Сфокусована стратегія диференціації товарного асортименту ставить за мету забезпечити представників сегмента ринку товарами або послугами, що найбільш повно відповідають їх смакам і вимогам.

Завдання 13

Порівняйте чотирьох виробників комп'ютерів за чотирма властивостями (А, Б, В, Г), що має наступні коефіцієнти важливості: 0,4; 0,3; 0,2; 0,1. Кожна властивість кожної торгової марки оцінена споживачами за 10-бальною шкалою таким чином: марка 1 – 10, 8, 6, 4; марка 2 – 8, 9, 8, 3; марка 3 – 6, 8, 10, 5; марка 4 – 4, 3, 7, 8. Розрахуйте індекс загальної корисності для кожної торгової марки і проаналізуйте результати. Якими маркетинговими стратегіями можуть скористатися виробники для підвищення інтересу до марок автомобілів?

Завдання 14

У дослідженні іміджу торгової марки оцінювалося сприйняття чотирьох торгових марок (А, Б, В, Г) однієї і тієї ж товарної категорії. Коефіцієнти важливості чотирьох найбільш значущих характеристик товару рівні: 0,4; 0,3; 0,2; 0,1. Оцінки кожної характеристики становлять: у марки А – 8, 4, 1, 1; у марки Б – 8, 3, 5, 3; у марки В – 6, 6, 5, 3; у марки Г – 5, 9, 6, 5.

Яку марку обере ринок, якщо покупці керуються компенсаційними і некомпенсаційними правилами прийняття рішення. Якими маркетинговими стратегіями можуть скористатися виробники для підвищення інтересу до марок автомобілів?

Методичні рекомендації до виконання завдань 13, 14

Для вимірювання відношення до марки товару можна скористатися багатоатрибутивною моделлю відносин Фішбейна. Відповідно до цієї моделі, відношення до об'єкта є сумою добутків думок про показники об'єкта на оцінні значення цих показників.

Модель Фішбейна може бути записана таким чином:

$$A_{ij} = \sum_{k=1}^n W_{jk} X_{ijk},$$

де A_{ij} – відношення покупця j до марки i ;

W_{jk} – відносна важливість для покупця j атрибута k ;

X_{ijk} – ступінь сприйняття j наявності атрибуту k в марці i (бал);

n – кількість атрибутів важливості.

Результати опитувань (вихідні дані в задачах) для полегшення проведення аналізу слід занести в табл. 9.

Таблиця 9

Результати опитування для багатофакторної моделі Фішбейна

Показник	Важливість (W_{jk})	Схильність (X_{ijk})		
		Марка А	Марка Б	Марка В
1.				
2.				
...				
n				
Усього $\sum_{k=1}^n W_{jk} X_{ijk}$				

Фірми можуть використовувати такі стратегії, націлені на зміну відношення:

Модифікація товару. Якщо марка не відповідає очікуванням ринку за певною характеристикою, товар може бути модифікований шляхом посилення даної характеристики.

Змінити значення атрибутів. Переконати ринок в тому, що більше значення слід надавати тій певній характеристиці, яку марка демонструє достатньою мірою.

Змінити погляди на марку. Ринок може бути погано поінформованим і недооцінювати деякі реальні відмінні якості марки. Стратегія передбачає зміну позиціонування в сприйнятті споживачів.

Змінити думку про конкуруючі марки. Цю стратегію слід прийняти, якщо ринок переоцінює деякі характеристики конкурентів. Вона має на увазі можливість використання порівняльної реклами.

Привернути увагу до ігнорованих атрибутів. Ця стратегія зазвичай передбачає створення нової вигоди, яка ще не розглядалася цільовим сегментом.

Змінити мотивацію. Стратегія передбачає знаходження інших мотивів, що підштовхують споживачів до здійснення покупки товару.

Тема 7. Маркетингове стратегічне планування

Теоретичні питання

1. Сутність, предмет і завдання маркетингового стратегічного планування.
2. Основні аспекти стратегічного аналізу за системою SWOT.
3. Місія підприємства та особливості її розробки.
4. Маркетингові цілі та особливості їх встановлення.
5. Сутність портфельного методу вибору стратегії підприємства.

Література: [1; 4; 6; 7].

Завдання 15

Фірма розробляє програму найбільшої задоволеності споживачів якістю продукції. Фахівці запропонували наступне формулювання мети:

А. Підвищити показник рівня задоволення вимог споживачів до 2009 року з 92 % до 98 %.

Б. Досягти максимального рівня задоволення потреб споживачів товарів.

Якому варіанту слід віддати перевагу?

Завдання 16

Підприємство "Простір" спеціалізується на випуску журналу з питань оподаткування та бухгалтерського обліку. Підприємство має власні вироб-

ничі потужності, які завантажені за даними 2012 року на 30 %. Частка регіонального ринку, що контролюється підприємством – 25 %. Ціна передплати журналу змінювалася з 2008 року і на 20% нижче цін конкурентів. При виданні журналу застосовується одноколірний друк і газетний папір.

На підприємстві працює 10 робітників, у тому числі 6 висококваліфікованих фахівців, які входять до десятки кращих фахівців в області. Підприємство не має власної роздрібною торговельною мережі, а вся продукція розповсюджується за передплатою.

Проаналізувати сильні і слабкі сторони підприємства методом SWOT-аналізу на основі відомої інформації та макроекономічної ситуації, яка склалася в економіці України.

Завдання 17

Ринок інформаційних видань для бухгалтерів, економістів та керівників підприємств поданий наступними виробниками, основні показники яких наведено в табл. 10.

За прогнозом очікується зміна кількості підприємств. Сегментація ринку за експертними оцінками подана в табл. 11.

Таблица 10

Вихідні дані для SWOT-аналізу

Показники	Бізнес	Бухгалтер	ЭПСИЛОН
1	2	3	4
1. Періодичність видання, кількість випусків на рік	52	24	24
2. Обсяги продажів (у розрахунку на 1 випуск), шт.:			
Базовий (Б)	50 000	10 000	1 000
Звітний (О)	12 000	12 000	2 000
3. Канали			
1. Періодичність видання, кількість випусків на рік			
2. Обсяги продажів (у розрахунку на 1 випуск), шт.:	–/–	60/50	25/20
Базовий (Б)	20/20	15/10	5/10
Звітний (О)	30/80	10/20	5/25
3. Канали			
1. Періодичність видання, кількість випусків на рік	50/–	5/5	–
2. Обсяги продажів (у розрахунку на 1 випуск), шт.:	–	10/15 абонемент	65/45 (семінари)

1	2	3	4
Базовий (Б)			
Звітний (О)	240	120	145
3. Канали	1 000	240	145
1. Періодичність видання, кількість випусків на рік	1,1	1,0	0,9
2. Обсяги продажів (у розрахунку на 1 випуск), шт.:			
Базовий (Б)	60	60	40
Звітний (О)	20	30	30
3. Канали	+	-	+
1. Періодичність видання, кількість випусків на рік	-	+	+

Таблиця 11

Сегментація ринку

Сегменти ринку, %	Базовий	Прогнозний
Підприємства з високими доходами	10	6
у т. ч. підприємства з висококваліфікованими бухгалтерами	8	6
Підприємства із середніми доходами	60	50
у т. ч. підприємства з висококваліфікованими бухгалтерами	30	25
Підприємства з низькими доходами	30	44
у т. ч. підприємства з Висококваліфікованими бухгалтерами	10	14

На підставі інформації про макроекономічну ситуацію, яка склалася в економіці України, і наведених даних:

визначити цільовий сегмент ринку та конкурентні переваги фірм;
виконати SWOT-аналіз для кожного з видань;

на підставі позиціонування підприємств на матриці "ціна / якість" і БКГ визначити, які стратегії варто вибрати фірмам у подальшій діяльності.

Методичні рекомендації до виконання завдань 15 – 17

Суть методу SWOT-аналізу полягає в зіставленні даних зовнішнього і внутрішнього середовища фірми, яке робиться експертним шляхом за допомогою спеціальної матриці. У результаті SWOT-аналізу отримують системний опис ситуації.

Процедура даного аналізу зводиться до наступного:

1. Сформулювати перелік можливостей, які відкриває перед фірмою зовнішнє середовище, тобто перерахувати чинники, що стосуються збіль-

шення попиту, зміни його параметрів, зменшення рівня конкуренції, фактори сировинної доступності і т. д.

2. Сформулювати перелік загроз, які приховує у собі зовнішнє середовище, тобто перерахувати чинники, що стосуються зменшення попиту, кардинальної зміни переваг споживачів, збільшення рівня конкуренції, факторів сировинної залежності, ускладнення законодавчого регулювання і т. д.

Можливі показники оцінки можливостей і загроз від навколишнього бізнес-середовища: доступ до інших ринків (груп споживачів), можливості виходу на інші ринки, перспективи зростання ємності ринку, стан конкурентного середовища, форми конкурентної боротьби, поява товарів-субститутів, поведінка споживачів та інших суб'єктів ринку, політика уряду, темпи інфляції і под.

3. Сформулювати перелік сильних сторін фірми, тобто перерахувати всі навички, компетенції, знання й основні фактори, які приносили і приносять успіх фірмі в її діяльності.

4. Сформулювати перелік слабких місць фірми, тобто перелічити всі фактори, які заважають або можуть перешкодити фірмі працювати і розвиватися.

Можливими показниками оцінки сильних і слабких сторін підприємства є: фінансовий потенціал, імідж, наявні можливості отримання доходів на масштабах, технологічний рівень виробництва, витрати, інноваційний потенціал, менеджмент, популярність торгової марки, розвиненість системи розподілу, конкурентна позиція на ринку, стан оснащення, асортимент продукції, прибутковість і под.

Для зручності ці показники можуть бути об'єднані в групи: маркетинг, фінанси, виробництво, менеджмент.

Інформацію можна занести в табл. 12.

Таблиця 12

Приклад заповнення попередньої таблиці SWOT

Фактори	S	W	O	T
1	2	3	4	5
Фактори зовнішнього середовища				
1. Висока місткість ринку			+	
2. Підвищення вимог щодо якості			+	
3. Високий ступінь конкуренції				+

1	2	3	4	5
4. Відсутність пільгового кредитування				+
5.				
Фактори внутрішнього середовища				
1. Висока якість товару	+			
2. Широкий асортимент		+		
3. Проблеми постачання сировини	+			
4.				

5. Скласти Матрицю SWOT-аналізу та оцінку взаємного впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища фірми. По вертикальній осі матриці розташовуються фактори внутрішнього середовища фірми, по горизонтальній зовнішнього середовища. Сама матриця SWOT-аналізу складається з 4-х квадратів, кожен з яких має своє значення і назву (рис. 2). Перший квадрат показує, чи може фірма використати сприятливу ситуацію на ринку для свого розвитку, чи достатньо у неї ресурсів. Другий описує, чи є у фірми можливість пристосування до ринкових умов, або як вона може, використовуючи свої сильні сторони (компетенції та навички), протистояти загрозам зовнішнього середовища. Третій квадрат носить назву "Що змінити?" і показує, чи можна, використовуючи можливості середовища, компенсувати свої слабкі місця. Нарешті, четвертий квадрат становить список стратегічних загроз і відповідає на запитання: "Що заважає підприємству розвиватися і досягати цілей, виявлених у квадраті I?".

	Зовнішнє середовище (ринок)	
Внутрішнє середовище (фірма)	Можливості	Загрози
Сильні сторони	I. Розвиток	II. Компенсація загроз
Слабкі сторони	III. Що змінилось?	IV. Проблеми

Рис. 2. Матриця SWOT. Загальний вигляд

6. Зробити висновок за чотирма основними питаннями фірми: розвиток, гнучке реагування, вдосконалення та стратегічна загроза.

7. Визначити цілі розвитку. Після проведеної процедури керівники остаточно повинні визначитися, куди будуть направлені ресурси фірми, або сформулювати завдання розвитку свого підрозділу.

Завдання 18

Результати позиціонування товару (А) щодо аналогічних товарів конкурентів (Б, В, Г, Д) за допомогою матриці "ціна – якість" наведено на рис. 3.

Зробити висновки щодо стратегічних позицій конкурентів, можливих загроз і найбільш важливих напрямів підвищення конкурентоспроможності товару А.

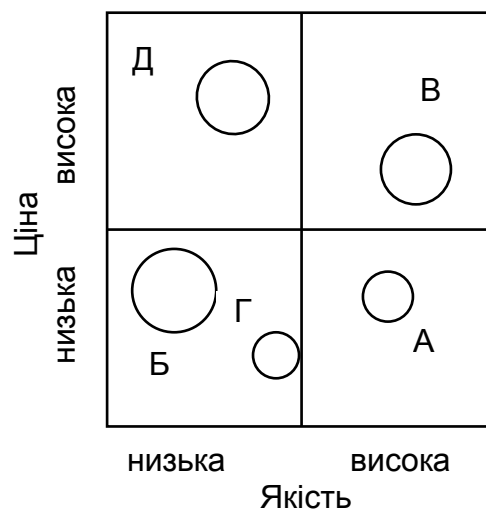


Рис. 3. Матриця "Ціна – Якість"

Завдання 19

На даному товарному ринку, темпи зростання якого перевищують темпи зростання ВВП, частка конкурента (товару А) становить 20 %, ринкова частка товару Б – 10 %. Відповідно до матриці БКГ необхідно визначити тип товару Б і можливі стратегії його розвитку.

Наведіть приклади товарів типу "дійна корова", "Зірка", "Важкі діти", "Собака". Обґрунтуйте ваші висновки.

Завдання 20

Підприємство "Оріон" має чотири окремих підрозділи, кожен з яких спеціалізується на випуску певних видів продукції. Рентабельність роботи всіх підрозділів однакова і становить 10 %. Підприємство планує закрити

один із підрозділів. Специфіка роботи відокремлених підрозділів наведена в табл. 13.

За допомогою матриці БКГ визначити підрозділ, який найбільш доцільно закрити, і підрозділ, додаткове фінансування якого найбільш перспективно.

При цьому ринком, що швидко зростає є ринок, обсяг якого зростає більше, ніж на 10 % на рік. Низька ринкова частка для області відповідає діапазону від 0 до 7 %.

Таблиця 13

Вихідні дані

Підрозділи	Частка ринку, яка контролюється підрозділом, %	Темпи зростання обсягу ринку, % на рік	Обсяг продажів, тис. грн
А	1	13	300
Б	5	2	800
В	18	12	800
Г	1	1	2 00

Завдання 21

Матриця БКГ для підприємства "НІКО" має такий вигляд (рис. 4). Де А, Б, В, Г – стратегічні зони господарювання (СГЗ). Визначити найбільш доцільний варіант інвестування в СГЗ за умови, що прибутковість діяльності у всіх стратегічних зонах господарювання однакова.

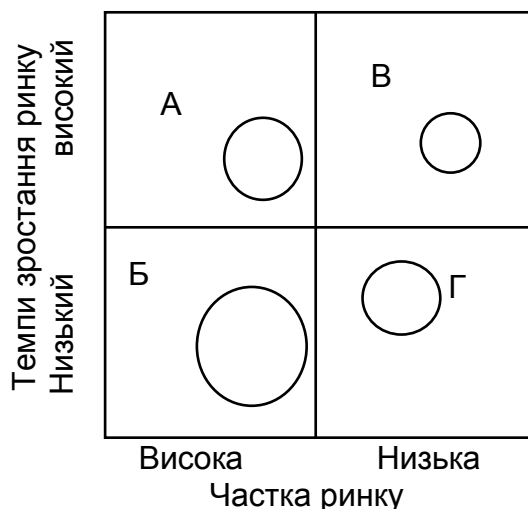


Рис. 4. Матриця БКГ

Методичні рекомендації до виконання завдань 19 – 21

У матриці БКГ (рис. 5) використовуються два критерії: темп зростання цільового сегмента як індикатор привабливості і частка ринку щодо найнебезпечнішого конкурента як індикатор конкурентоспроможності. Отримаємо таблицю з двома входами, яка ділиться лініями на чотири квадранти.

Стосовно до осі "зростання ринку" базова лінія, що ділить ринки з високим і низьким темпами зростання, відповідає темпу зростання валового національного продукту в натуральних показниках або середньозваженому значенню темпів зростання різних сегментів, в яких діє фірма.

Для осі "частка ринку" лінію розділу зазвичай проводять через точку 1. Частка ринку, що перевищує цей рівень, вважається великою, і навпаки.

За позиціями в матриці розрізняють чотири основних типи СХЕ: "Дійні корови" – (повільне зростання/частка) – СХЕ в стадії зрілості, приносить більший прибуток, є джерелом фінансування для розвитку диверсифікації або досліджень. Пріоритетна стратегічна мета – збір врожаю (отримання максимального прибутку).



Рис. 5. Матриця БКГ або "зростання ринку – частка ринку"

"Собаки" (повільне зростання / маленька частка) – СХЕ не приносять прибуток, не мають перспектив. Пріоритетна стратегія – скорочення елімінування. "Важкі діти" або "Знаки питання" (швидке зростання / маленька частка) – ... проблематичні СХЕ, вимагають значного фінансування, мають шанси на успіх, оскільки ринок розширюється. Такий стан справ визначає вибір стратегії, спрямованої на збільшення частки ринку. Для даної СХЕ

актуальні дві стратегічні альтернативи: інтенсифікація маркетингових зусиль (стратегія посилення) і вкладення коштів у розвиток цієї СХЕ або виключення такої СХЕ зі складу портфеля підприємства (стратегія деінвестування) "Зірки" (швидке зростання / частка) – СХЕ вимагають значних ресурсів для підтримки зростання, однак завдяки високій конкурентоспроможності дають високий прибуток. Маркетингова стратегія – збереження позицій лідера і стратегія підтримки конкурентних переваг.

Тема 8. Розробка маркетингових програм
Теоретичні питання

1. Методика розробки маркетингових програм.
2. Стратегічні вікна та їх використання в стратегічному маркетинговому плануванні.
3. Програми розвитку нового продукту.
4. Програми ціноутворення і політики цін.
5. Програми збуту і розподілу.

Література: [1; 4; 6; 7].

Тема 9. Тактичне та оперативне планування маркетингу
Теоретичні питання

1. Сутність маркетингового тактичного планування.
2. Структура тактичного плану маркетингу.
3. Бізнес-план.
4. Сутність маркетингового оперативного планування.

Література: [1; 4; 6].

Завдання 22

Використовуючи методику розробки оперативного плану маркетингу, сплануйте дії з написання магістерської роботи. Результати занесіть в табл. 14.

Таблиця 14

План написання магістерської роботи

Етапи роботи	Тижні до захисту роботи					
					...	0

Завдання 23

Керівництву підприємства необхідно прийняти рішення щодо доцільності освоєння нового виду продукції. Вихідні дані про заплановані поточні витрати на річну програму випуску наведені в табл. 15.

Таблиця 15

Вихідні дані

Показники	Значення
Витрати основних матеріалів на виробництво одиниці продукції, грош. од.	59
Вартість комплектуючих виробів та напівфабрикатів на одиницю продукції, грош. од.	33
Зарплата робітника, грош. од./виріб	1,8
Зарплата управлінського персоналу, грош. од./рік	8 100
Витрати, пов'язані з експлуатацією та обслуговуванням устаткування, грош. од./рік	20 000
Витрати на маркетинг, грош. од./рік	13 000
Інші витрати на обслуговування управління виробництвом, грош. од./рік	27 800

У результаті маркетингових досліджень цільового ринку були визначено середню ринкову ціну на продукти цієї товарної категорії – 145 грош. од. і потенційно можливий річний обсяг попиту на неї при цій ціні у розмірі 5 200 шт. на рік. Керівництву підприємства необхідно знати:

точку беззбитковості виробництва нового виду продукції;

величину прибутку (збитків) від її виробництва і реалізації за середньою ринковою ціною.

Методичні рекомендації до виконання завдань 22 – 23

Кожен товаровиробник при плануванні своєї діяльності виходить з цільового прибутку. У цьому випадку прибуток від реалізації повинен відшкодовувати повні витрати і забезпечувати заданий прибуток:

$$C_{\text{од}} \times V = C_{\text{н}} + C_{\text{з}} \times P_{\text{з}},$$

де $C_{\text{од}}$ – ціна одиниці виробу, грош. од.;

V – об'єм реалізації, шт.;

$C_{\text{н}}$ – постійні витрати, грош. од.;

$C_{\text{з}}$ – змінні витрати, грош. од.;

$P_{\text{з}}$ – цільовий прибуток, грош. од.

Тоді ціна одиниці виробу дорівнює:

$$C_{од} = \frac{C_{п} + C_{з} \times V + \Pi_{з}}{V}.$$

Необхідний обсяг виробництва і реалізації для одержання цільового прибутку дорівнює:

$$V = \frac{C_{п} + \Pi_{з}}{C_{од} - C_{з}}.$$

Такий метод дозволяє запобігти збитків.

Графічно розрахунок ціни на підставі розрахунку точки беззбитковості й одержання цільового прибутку можна продати таким чином (рис. 6).

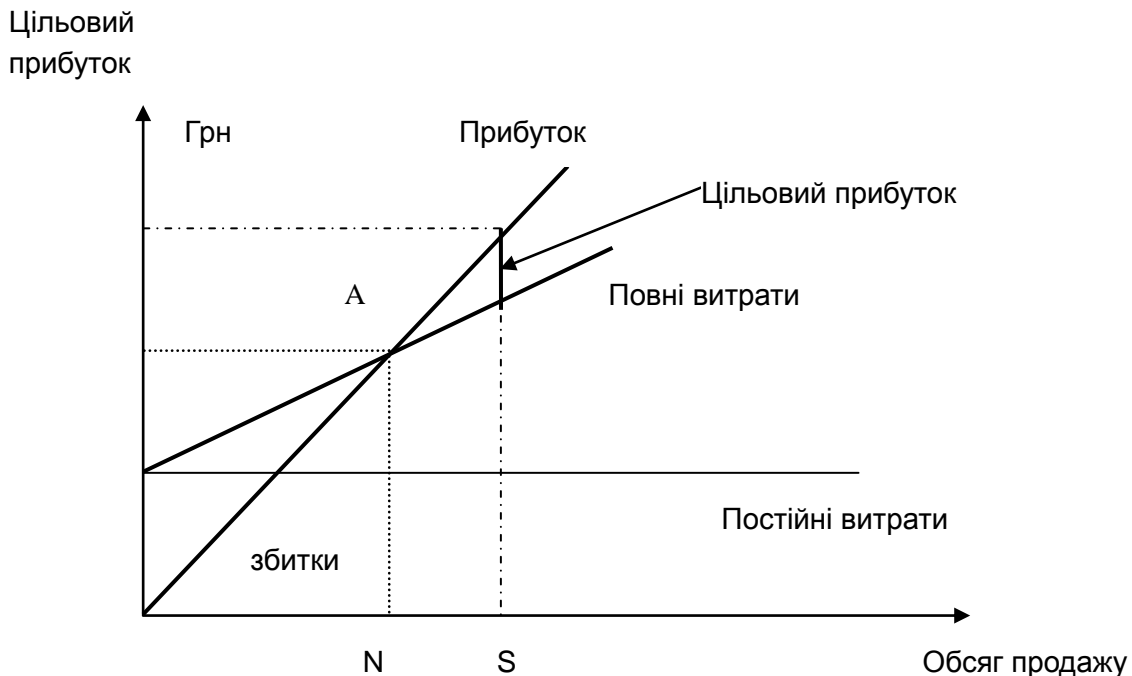


Рис. 6. Графік беззбитковості

Лінія виручки починається з нуля і піднімається вгору зі збільшенням кількості продажів виробу за заданою ціною. Постійні витрати на графіку – це горизонтальна пряма.

Оскільки передбачається, що змінні витрати пропорційні обсягу продажів, то лінія повних витрат є прямою, кут нахилу якої визначається величиною змінних витрат на одиницю виробу. На основі графіка можна зробити наступні висновки. За заданою ціною для покриття виручкою повних витрат підприємству потрібно продати не менше ніж N шт. виробів. Для отри-

мання запланованого цільового прибутку потрібно продати ще S шт. Точка A на графіку, в якій повні витрати і виручка рівні, називається точкою беззбитковості.

Підприємство може розглянути й інші варіанти можливих цін, які, наприклад, будуть вище попередніх. У цьому випадку для перевищення точки беззбитковості й одержання цільового прибутку йому потрібно продати меншу кількість виробів. Однак, розглядаючи такі варіанти цін, підприємство не повинно забувати про реакцію покупців на рівень ціни, тобто про еластичність попиту за ціною.

У тому випадку, коли виробник сам несе витрати по фізичному розподілу продукції (збут через власних торгових агентів), він повинен організувати систему складів, нести фінансові витрати, пов'язані з управлінням запасами, містити службу збуту. Тоді основну частину витрат на збут становитимуть постійні витрати. При цьому, ця стратегія забезпечує більший контроль над організацією продажів і більш тісний контакт з кінцевими користувачами.

Якщо виробники виберуть план 2, то більшість функцій фізичного розподілу (зберігання і транспортування) будуть здійснювати оптові торговці, тому витрати будуть покриватися з оптової націнки і накладні витрати виробника зводяться до мінімуму. Але при такій організації збуту виробник потрапляє в залежність від дистриб'юторів і володіє обмеженим контролем над процесом продажу.

Порівняння кривих витрат у ході роботи з різними каналами збуту можна провести графічним способом (рис. 7).

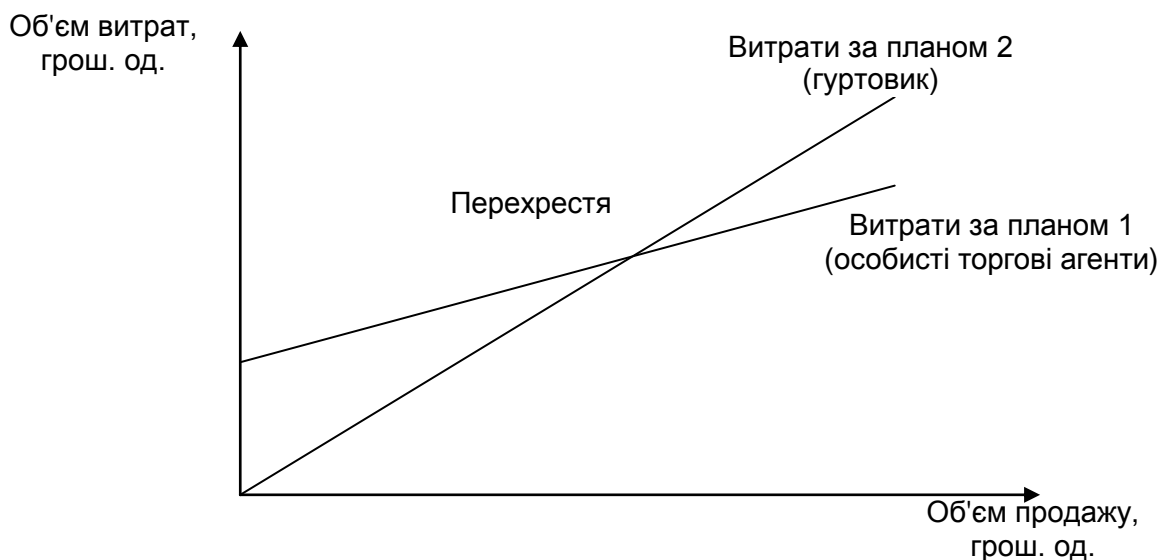


Рис. 7. Порівняння витрат для двох каналів збуту

На графіку видно, що за певних обсягів продажів (критична точка) збутові витрати в різних каналах будуть однаковими. При однаковому очікуваному прибутку від реалізації план 2 буде переважати для рівня продажів нижче точки перетину кривих, а при великих обсягах продажів переважатиме план 1.

Як правило, очікуваний прибуток від реалізації при використанні різних каналів неоднакова.

Прибуток кожного визначається наступним чином:

$$R = \frac{ПР - C_{зб}}{C_{зб}},$$

де R – очікувана норма прибутку, враховуються всі витрати в каналі збуту;

ПР – прибуток від реалізації продукції, грош. од.;

$C_{зб}$ – збутові витрати, грош. од.

Тема 10. Контроль маркетингової діяльності підприємства

Теоретичні питання

1. Сутність контролю маркетингової діяльності.
2. Процес контролю.
3. Сутність маркетингового контролінгу.
4. Умови та критерії організації ефективного контролю.
5. Алгоритм аналізу маркетингової діяльності.
6. Маркетинговий аудит.

Література: [1; 2; 6].

Завдання 24

Розвиток ринкових відносин, з одного боку, сприяв появі великої кількості нових підприємницьких суб'єктів, а з іншого боку, призвело до ліквідації багатьох підприємств. Причому збанкрутували здебільшого неефективні і неконкурентоспроможні підприємства. У зв'язку з цим в умовах зростаючої конкуренції на ринку продовольчих товарів м. Харкова підприємства АТ "Восторг" виникла необхідність підвищення конкурентоспроможності та виявлення конкурентних переваг. Фахівці ПАТ "Восторг" виявили, що їх основним конкурентом є ПАТ "Матриця". Фінансові результати і стан ресурсів підприємств наведено в табл. 16. Експертні оцінки якісних показників конкурентоспроможності підприємств наведено в табл. 17.

**Фінансові результати за звітний рік і стан ресурсів підприємств
ПАТ "Восторг" та ПАТ "Матриця"**

Показники	ПАТ "Восторг"	ПАТ "Матриця"
Прибуток балансовий, тис. грош. од.	20,9	46,9
Рівень рентабельності, %	0,2	–
Обсяг продажів, тис. грош. од.	8 902,6	5 468,8
Поточні витрати, грош. од.	1 446	1 150,5
Крім витрат на дослідження	22,3	30,04
Рівень витрат обігу, %	16,24	21,04
Середня вартість ОФ, тис. грош. од.	282,4	298,9
Середня вартість ОК, тис. грош. од.	628,6	719,9
Середньоспискова чисельність, осіб.	422	378
Фонд заробітної плати, тис. грош. од.	60,9	71,7

Таблиця 17

**Експертні оцінки якісних показників
конкурентоспроможності підприємств**

Показники	Бали	
	ПАТ "Восторг"	ПАТ "Матриця"
Широта асортименту	7	8
Частка товарів "ринкової новизни"	7	8
Адаптивність каналів збуту	8	8
Рівень сучасності устаткування	7	7
додаткові послуги	8	8
Розміщення підприємства	7	8
Якість обслуговування покупців	9	10
Стимулювання покупців	6	6
Витрати на рекламу	6	6
Стимулювання працівників підприємства	8	9
Імідж підприємства	8	9

Обсяг роздрібного товарообороту м. Харкова за звітний рік склав 520 942 тис. грош. од., у тому числі продаж продовольчих товарів – 363 886,7 тис. грош. од. Проведіть аналіз маркетингової діяльності під-

приємства ПАТ "Восторг". Підготуйте управлінські рішення з даної проблеми і розробіть пропозиції щодо його реалізації, для чого:

проаналізуйте конкурентоспроможність підприємства ПАТ "Восторг" та АТ "Матриця";

розробіть "профіль полярності" для підприємства ПАТ "Восторг";

розробіть заходи щодо збільшення його ринкової частки і зміцнення позицій на ринку в умовах маркетингової орієнтації.

Методичні рекомендації до виконання завдань 24

При підготовці управлінського рішення щодо підвищення конкурентоспроможності та виявлення конкурентних переваг АТ "Восторг" необхідно провести розрахунок показників конкурентоспроможності підприємств відповідно до їх переліку, який наведено у табл. 18.

Таблиця 18

Шкала оцінки показників конкурентоспроможності

Показники	Шкала балів				
	1	2 – 4	5 – 7	8 – 9	10
Ринкова частка підприємства, %	До 1	1 – 3	3 – 5	5 – 7	>7
Прибуток балансовий, тис. грн	До 100	100 – 300	300 – 400	400 – 500	>500
Прибуток чистий, тис. грн	До 20	20 – 30	30 – 40	40 – 50	>50
Рентабельність, %	До 1	1 – 3	3 – 5	5 – 7	>7
Обсяг продажів у поточних цінах, тис. грн	До 3 000	3 000 – 5 000	5 000 – 9 000	9 000 – 13 000	>13 000
Сума балансового прибутку на 1 тис. грн обсягу продажів, тис. грн	До 50	50 – 70	70 – 100	100 – 130	>130
Витрати підприємства на наукові дослідження, % до обсягу продажів	До 0,5	5 – 1	1 – 2	2 – 3	>3
Продуктивність праці працівників, тис. грн	До 10	10 – 20	20 – 40	40 – 70	>70
Ефективність використання сукупних ресурсів підприємства:					
Ресурсовіддача, тис. грн.	До 5	5 – 7	7 – 9	9 – 11	>11
Рентабельність ресурсів, %	До 1	1 – 3	3 – 5	5 – 7	>7

На основі шкали оцінок кількісних показників і оцінки якісних показників складається "профіль діяльності підприємств конкурентів". Потім для побудови "Профілю полярності підприємств" з кожного показника діяльності ПАТ "Восторг" віднімається показник діяльності ПАТ "Матриця".

Рекомендована література

1. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент : підручник / А. В. Войчак. – Київ : КНЕУ, 1998. – 284 с.
2. Данько Т. П. Управление маркетингом : учебник / Т. П. Данько. – Москва : ИНФРА-М, 2001. – 334 с.
3. Дойль П. Маркетинг – менеджмент и стратегии / П. Дойль. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 544 с.
4. Завгородняя А. В. Маркетинговое планирование / А. В. Завгородняя, Д. О. Ямпольская. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 352 с.
5. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; пер. с англ. ; общ. ред. Е. М. Пеньковой. – Москва : Прогресс, 1990. – 734 с.
6. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент / Ф. Котлер. – Санкт-Петербург : Питер, 1998. – 682 с.
7. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен. – Санкт-Петербург : Наука, 1996. – 586 с.
8. Маркетинг. Менеджмент : научное издание / за ред. Л. В. Балабановой. – Донецк : ДонГУЭТ, 2001. – 594 с.
9. Маркетинг – практикум : навчальний посібник / за ред. д. е. н., проф. Балабановой Л. В. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2002. – 279 с.
10. Павленко А. Ф. Маркетинг : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак. – Київ : КНЕУ, 1999. – 100 с.
11. Пелішенко В. П. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник / В. П. Пелішенко. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 200 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Методичні рекомендації
до виконання практичних завдань
з навчальної дисципліни
"МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ"
для студентів спеціальності
8.03050701 "Маркетинг"
усіх форм навчання**

Укладач **Птащенко** Олена Валеріївна

Відповідальний за видання *П. А. Орлов*

Редактор *О. Г. Лященко*

Коректор *О. Г. Лященко*

План 2016 р. Поз. № 77.

Підп. до друку 07.11.2016 р. Формат 60 x 90 1/16. Папір офсетний. Друк цифровий.

Ум. друк. арк. 2,25. Обл.-вид. арк. 2,81. Тираж 40 пр. Зам. № 218.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру

ДК № 4853 від 20.02.2015 р.