

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
Кафедра «Маркетинг та логістика»

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
до проведення семінарських та практичних занять, виконання
самостійної роботи
з дисципліни «Маркетинговий менеджмент»
для здобувачів вищої освіти
спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньої програми «Маркетинг»
ОС «Магістр»

Методичні вказівки до проведення семінарських та практичних занять, виконання самостійної роботи з дисципліни «Маркетинговий менеджмент» для здобувачів вищої освіти спеціальності 075 «Маркетинг» освітньої програми «Маркетинг» ОС «Магістр» / Укл. к.е.н., доцент Ю.О. Соколова. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. 46 с.

Укладач: Ю.О. Соколова, доцент, к.е.н.

Рецензент: В.В. Лифар, д.е.н., професор, зав.каф. «Маркетинг та логістика», НУ «Запорізька політехніка»

Затверджено
на засіданні кафедри
маркетингу та логістики
Протокол № 7
від 28.02.2023

Рекомендовано до видання
НМК ФЕУ НУ «Запорізька
політехніка»
Протокол № 40
від 02.03.2023

ЗМІСТ

	стор.
1. Мета та завдання навчальної дисципліни	4
2. Методичні рекомендації щодо підготовки до семінарських та практичних занять.	6
3. Плани семінарських та практичних занять. Завдання для самостійної роботи	8
4. Рекомендовані література і джерела	44

1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Навчальна дисципліна «Маркетинговий менеджмент» складена у відповідності до освітньо-професійної програми підготовки магістрів зі спеціальності 075 «Маркетинг» освітньої програми «Маркетинг».

Предметом дисципліни є система знань про управління процесами маркетингової діяльності підприємства, використання конкретного практичного інструментарію у вирішенні актуальних проблем розвитку з орієнтацією на потреби споживачів цільових ринків.

Метою викладання дисципліни «Маркетинговий менеджмент» є: формування у здобувачів вищої освіти теоретичних знань і практичних навичок щодо вивчення принципів, завдань та функцій управління процесами маркетингової діяльності підприємства.

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

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен отримати:

загальні компетентності:

ЗК1. Здатність приймати обґрунтовані рішення;

ЗК3. Здатність оцінювати та забезпечувати якість виконуваних робіт;

ЗК4. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації;

ЗК8. Здатність розробляти проекти та управляти ними.

фахові компетентності:

СК1. Здатність логічно і послідовно відтворювати та застосовувати знання з найновіших теорій, методів і практичних прийомів маркетингу;

СК6. Здатність обирати і застосовувати ефективні засоби управління маркетинговою діяльністю ринкового суб'єкта на рівні організації, підрозділу, групи, мережі;

СК8. здатність формувати систему маркетингу ринкового суб'єкта та оцінювати результативність і ефективність її функціонування.

очікувані результати навчання:

РН1. Знати і вміти застосовувати у практичній діяльності сучасні принципи, теорії, методи і практичні прийоми маркетингу;

РН3. Планувати і здійснювати власні дослідження у сфері маркетингу, аналізувати його результати і обґрунтовувати ухвалення ефективних маркетингових рішень в умовах невизначеності;

РН6. Вміти підвищувати ефективність маркетингової діяльності ринкового суб'єкта на різних рівнях управління, розробляти проекти у сфері маркетингу та управляти ними;

РН7. Вміти формувати і вдосконалювати систему маркетингу ринкового суб'єкта;

РН12. Здійснювати діагностування та стратегічне й оперативне управління маркетингом задля розробки та реалізації маркетингових стратегій, проектів і програм;

РН13. Керувати маркетинговою діяльністю ринкового суб'єкта, а також його підрозділів, груп і мереж, визначати критерії та показники її оцінювання ринку;

РН14. Формувати маркетингову систему взаємодії, будувати довгострокові взаємовигідні відносини з іншими суб'єктами ринку.

2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДГОТОВКИ ДО СЕМІНАРСЬКИХ ТА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Семінарські та практичні заняття є одними з найважливіших форм навчального заняття у вищому навчальному закладі, які проводяться у формі дискусії навколо попередньо визначеної теми, до якої студенти готують тези виступів на підставі індивідуально виконаного завдання або у формі презентації виконаних завдань.

Метою проведення семінарських занять є здійснення викладачем поточного контролю рівня засвоєння здобувачами вищої освіти навчального матеріалу дисципліни. Для цього застосовується усне та письмове опитування здобувачів вищої освіти.

Основними завданнями семінарських та практичних занять є:

- закріплення у здобувачів вищої освіти теоретичних знань;
- оволодіння науковим апаратом, навичками усного і письмового викладання навчального матеріалу;
- залучення до науки, наукових досліджень;
- прищеплення навичок творчого мислення, самостійного формулювання та висловлювання власних думок, а також захисту висунутих наукових положень та висновків;
- виконання практичних завдань та демонстрація індивідуально виконаних проектів.

Види проведення семінарських та практичних занять можуть бути різноманітними. Вони залежать від типу, змісту і особливостей теми, складу здобувачів вищої освіти (розгорнута бесіда; презентація; розв'язання завдань та ситуацій; виступи з рефератами, доповідями; диспут у формі діалогу; круглий стіл тощо).

При підготовці до семінару або практичного заняття кожен здобувач вищої освіти повинен уважно ознайомитися з планом, який відображає зміст чергової теми заняття; прочитати і продумати свої лекційні записи, які відносяться до теми семінару; вивчити чи законспектувати рекомендовану літературу; скористатися при потребі консультацією викладача; скласти розгорнутий план, тези чи конспект виступу з усіх питань теми заняття.

Здобувачам вищої освіти необхідно відвідувати кожне семінарське та практичне заняття, адже пропуски позбавляють його можливості усвідомити, закріпити та отримати цілісне уявлення по тій

чи іншій темі. Крім того, це створює значні труднощі при підготовці до підсумкового модульного контролю.

Обов'язковими компонентами семінарських та практичних занять з навчальної дисципліни «Маркетинговий менеджмент» є виконання практичних завдань та завдань самостійної роботи.

Виконані практичні завдання повинні бути представлені на практичному занятті або, за умови відсутності студента на занятті, завантажені у відповідний розділ системи дистанційного навчання Moodle НУ «Запорізька політехніка» за посиланням <https://moodle.zp.edu.ua/course/view.php?id=3700>.

Оцінка теоретичних знань за заняттями відбувається у вигляді тестування з відповідної теми в системі дистанційного навчання Moodle НУ «Запорізька політехніка».

Написання рубіжних контролів, екзамен також проводяться в системі дистанційного навчання Moodle НУ «Запорізька політехніка».

В разі необхідності представлення результатів дослідження наочно рекомендовано підготовувати комп'ютерну презентацію засобами Microsoft Power Point або іншими.

3. ПЛАНИ СЕМІНАРСЬКИХ ТА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

ЗАНЯТТЯ 1

Семінар на тему: «Сутність, значення і завдання маркетингового менеджменту»

2 години

Мета заняття: *формування уявлення про маркетинговий менеджмент та його категорії*

План заняття:

Теоретичні питання для обговорення

1. Маркетинговий менеджмент як складова частина менеджменту підприємства.
2. Еволюція концепцій маркетингового менеджменту.
3. Бізнес-орієнтація підприємства та маркетинговий менеджмент.
4. Цикл управління маркетингом.
5. Сучасні тенденції розвитку маркетингового менеджменту.

Завдання для самостійної роботи

1. Ознайомитися з рекомендованою навчальною (підручниками) та науковою (статті, монографії) літературою з питань маркетингового менеджменту. Здійснити моніторинг наукових статей за останні 2 роки в українському та міжнародному науковому просторі, скласти бібліографію (від 5 до 10 позицій). Визначити сучасні підходи, питання та тенденції у розвитку маркетингового менеджменту.

2. Прочитати статтю Т. Левітта «Маркетингова короткозорість» [22]. Скласти основні тези статті. Знайти аналогії з сучасними компаніями України.

3. Проаналізувати бізнес середовище України та знайти приклади компаній з різними бізнес-орієнтаціями: product out, market in, invest in. Скласти порівняльну таблицю, за прикладом таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Характеристика бізнес орієнтації підприємств в галузі (...на вибір здобувача освіти)

Підприємство	Бізнес орієнтація	Характеристика поточної діяльності	Сильні сторони	Слабкі сторони

Методичні вказівки до підготовки до семінарського заняття та виконання самостійної роботи

На базі лекційного матеріалу, основної і додаткової літератури, рекомендованої до вивчення курсу та виконання самостійної роботи необхідно, підготувати змістовні та обґрунтовані відповіді на теоретичні питання щодо змісту та ролі маркетингового менеджменту.

Студенти повинні володіти інформацією і бути готові відповідати по всім питанням, наведеним вище.

Результати виконання самостійної роботи представити у вигляді презентації *Microsoft Power Point*.

Література [8, с. 6-23], [11], [12], [22].

ЗАНЯТТЯ 2

Семінар на тему: «Процес маркетингового менеджменту»
2 години

Мета заняття: *формування розуміння здійснення процесу маркетингового менеджменту на підприємстві*

План заняття:

Теоретичні питання для обговорення

1. Основні етапи процесу маркетингового менеджменту.
2. Ринкове середовище та «ринкові можливості підприємства».
3. Процес STP-маркетингу. Сегментування та цільовий ринок

підприємства.

4. Позиціонування та карти сприйняття в процесі маркетингового менеджменту.

Завдання для практичної роботи

Обрати ринок будь-якого товару або послуги. Проаналізувати ринок, потенційних споживачів, виділити основні сегменти, проаналізувати існуюче позиціонування на ринку різних брендів (на основі карт сприйняття).

Проаналізувати наявні ринкові можливості.

Завдання для самостійної роботи

Ознайомитися з рекомендованою навчальною (підручниками) та науковою (статті, монографії) літературою з питань процесу маркетингового менеджменту. Здійснити моніторинг наукових статей за останні 2 роки в українському та міжнародному науковому просторі, скласти бібліографію. Визначити сучасні підходи, питання та тенденції у розвитку процесу маркетингового менеджменту та його окремих етапів.

Методичні вказівки до підготовки до семінарського заняття та виконання самостійної роботи

На базі лекційного матеріалу, основної і додаткової літератури, рекомендованої до вивчення курсу та виконання самостійної роботи необхідно, підготувати змістовні та обґрунтовані відповіді на теоретичні питання щодо процесу маркетингового менеджменту.

Студенти повинні володіти інформацією і бути готові відповідати по всім питанням, наведеним вище.

Результати виконання самостійної роботи представити у вигляді презентації *Microsoft Power Point*.

Література [8, с. 25-50], [12], [14].

ЗАНЯТТЯ 3

Семінар та практичне заняття на тему: «Організація маркетингового менеджменту»
2 години

Мета заняття: *опанування організаційних аспектів маркетингового менеджменту.*

План заняття:

Теоретичні питання для обговорення

1. Розкрийте сутність поняття «організація маркетингового менеджменту».
2. Місія, бачення, цінності та їх роль у побудові системи маркетингового менеджменту.
3. Організаційна культура в маркетинговому менеджменті
4. Ділова етика, репутація та імідж в організації маркетингового менеджменту.

Завдання для практичної роботи

Обрати два – три підприємства однієї галузі (конкурентів) проаналізувати їх місію, бачення, цілі та інші атрибути організації. З цією метою використати корпоративні сайти. Зробити порівняння та висновки щодо того, яка компанія чіткіше та зрозуміліше показує своє бачення та цілі відносно різних учасників ринку. Проаналізувати наскільки організаційні атрибути відповідають корпоративному бренду, іміджу, ринковій репутації. Запропонувати можливі покращення.

Завдання для самостійної роботи

Ознайомитися з рекомендованою навчальною (підручниками) та науковою (статті, монографії) літературою з питань процесу маркетингового менеджменту. Здійснити моніторинг наукових статей за останні 2 роки в українському та міжнародному науковому просторі, скласти бібліографію.

Методичні вказівки до підготовки до семінарського заняття та виконання самостійної роботи

На базі лекційного матеріалу, основної і додаткової літератури, рекомендованої до вивчення курсу та виконання самостійної роботи необхідно, підготувати змістовні та обґрунтовані відповіді на теоретичні питання щодо організації маркетингового менеджменту.

Студенти повинні володіти інформацією і бути готові відповідати по всім питанням, наведеним вище.

Результати виконання самостійної роботи представити у вигляді презентації *Microsoft Power Point*.

Література [8, с. 53-72], [12].

ЗАНЯТТЯ 4

Семінар і практичне заняття на тему: «Створення маркетингових підрозділів підприємства»

2 години

Теоретичні питання для обговорення

1. Основні моделі побудови маркетингових підрозділів підприємства.
2. Сутність, переваги та недоліки матричної моделі побудови відділу маркетингу.
3. Поясніть сутність і призначення тимчасових маркетингових структур.
4. Основні завдання та функції підрозділів служби маркетингу.
5. Координування діяльності відділу маркетингу з іншими службами підприємства.
6. Завдання, обов'язки, права, відповідальність директора з маркетингу.

Завдання для практичної роботи

Ситуаційне завдання 1

Виробниче підприємство в структурному відношенні включає три виробничі одиниці, які розташовані в різних регіонах (областях). Воно відноситься до великих підприємств з річним обсягом виробництва понад 100 млн. грн.

Номенклатура продукції підприємства, яку виготовляє дане товариство включає: світильники виробничо-технічного призначення (кількість найменувань становить 4) та світильники, що реалізуються на ринку споживчих товарів (кількість найменувань коливається в межах 20-30). Обсяги виробництва різних світильників приблизно рівні. Через посилення конкуренції та погіршення ринкових умов, перед підприємством постало завдання реорганізації служби збуту та створення відділу маркетингу.

Запитання і завдання до ситуації.

1. Обрати принципи організаційної побудови служби маркетингу та дати відповідне обґрунтування.

2. Накреслити схему організаційної структури служби маркетингу підприємства.

3. Описати завдання та функції того підрозділу служби маркетингу, який займається стимулюванням збуту.

Ситуаційне завдання 2

ВАТ «Сяйво» виготовляє світильники побутового та виробничого призначення. Номенклатура перших становить 25 найменувань, других – 18. Обсяг виробництва світильників становить на рік в межах 300 млн. грн., в тому числі побутового призначення 25% від загального обсягу виробництва. Продукція ВАТ «Сяйво» реалізується на всій території України.

Запитання і завдання до ситуації.

1. Розробити організаційну структуру служби маркетингу та обґрунтувати дане рішення.

2. Описати функції підрозділу, який займатиметься розробкою нових товарів.

Завдання для самостійної роботи

Ознайомитися з рекомендованою навчальною (підручниками) та науковою (статті, монографії) літературою з питань створення та функціонування маркетингових підрозділів підприємства. Здійснити моніторинг наукових статей за останні 2 роки в українському та міжнародному науковому просторі, скласти бібліографію.

Методичні вказівки до підготовки до семінарського заняття та виконання самостійної роботи

На базі лекційного матеріалу, основної і додаткової літератури, рекомендованої до вивчення курсу та виконання самостійної роботи необхідно, підготувати змістовні та обґрунтовані відповіді на теоретичні питання щодо організації маркетингового менеджменту.

Студенти повинні володіти інформацією і бути готові відповідати по всім питанням, наведеним вище.

Література [8, с. 74-101], [12].

ЗАНЯТТЯ 5

Семінар і практичне заняття на тему: «Маркетингове планування»
2 години

Мета заняття: *сформувати уявлення про основні аспекти маркетингового планування.*

План заняття:

Теоретичні питання для обговорення

1. Процес планування маркетингу.
2. Завдання і принципи маркетингового планування.
3. Види планів маркетингу.
4. Етапи планування маркетингу.
5. Структура маркетингового плану підприємства.

6. Технологія складання бюджету маркетингу.

Практичні завдання

Ознайомитися зі структурою плану маркетингу:

- опис компанії;
- маркетингові активності;
- аналіз цільової аудиторії;
- аналіз конкурентів;
- SWOT-аналіз;
- ринкова стратегія;
- бюджет;
- канали просування;
- фінансові прогнози;
- резюме.

Обрати будь-яке підприємство України на вибір, проаналізувати його діяльність у відкритих джерелах та скласти приблизний план маркетингу поточного року. Особливу увагу приділити плануванню КРІ маркетингової діяльності підприємства.

Завдання виконати в презентації *Microsoft Power Point*.

Завдання для самостійної роботи

Ознайомитися з рекомендованою навчальною (підручниками) та науковою (статті, монографії) літературою з питань планування маркетингу на підприємстві. Здійснити моніторинг наукових статей за останні 2 роки в українському та міжнародному науковому просторі, скласти бібліографію.

Література [8, с. 104-123], [12], [15].

ЗАНЯТТЯ 6

Семінар і практичне заняття на тему: «Система стратегічного аналізу в маркетинговому менеджменті»

2 години

Мета заняття: *сформувати систему знань про стратегічний аналіз та його роль у маркетинговому менеджменті підприємства.*

План заняття:

Теоретичні питання для обговорення

1. Роль та значення стратегічного аналізу.
2. Інструменти стратегічного аналізу.
3. Аналіз конкурентної переваги.
4. Бізнес стратегії в контексті різних галузей.
5. Стратегічний аналіз галузі.
6. Стратегічний аналіз в інтернет середовищі.

Практичні завдання

Скласти схему стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища маркетингової діяльності підприємства за вибором студента. В схемі описати основні показники, що будуть аналізуватися, методи, які плануються використовувати, джерела інформації, включно із інтернет-сайтами, що використовуються для автоматизації проведення маркетингових досліджень.

Завдання виконати в презентації *Microsoft Power Point*.

Завдання для самостійної роботи

Ознайомитися з рекомендованою навчальною (підручниками) та науковою (статті, монографії) літературою з питань стратегічного аналізу. Здійснити моніторинг наукових статей за останні 2 роки в українському та міжнародному науковому просторі, скласти бібліографію.

Література [15], [20], [22].

ЗАНЯТТЯ 7

Практичне заняття на тему: «Система стратегічного аналізу в маркетинговому менеджмент: аналіз загальної ситуації в галузі»

2 години

Мета заняття: *навчитися аналізувати загальну ситуація в галузі та рівень конкуренції в ній.*

План заняття:

Практичні завдання / самостійна робота

Обрати підприємство будь-якої галузі і, відповідно, галузь (ринок).

Здійснити стратегічний аналіз галузі за таким алгоритмом:

1. Основні економічні характеристики, що характеризують галузь (розмір ринку, темпи росту ринку, стадія життєвого циклу, кількість компаній, споживачі, ступінь вертикальної інтеграції, легкість входу/ виходу з ринку, технології/ інновації, характеристика продукції, економія на масштабах виробництва, крива досвіду, завантаженість виробничих потужностей, прибутковість). .

2. Виявлення рівня конкуренції. Оцінка впливу різних конкурентних сил.

3. Фактори, що викликають зміни у галузі.

4. Компанії, які мають найсильніші позиції в галузі.

5. Які можливі потенційні кроки конкурентів.

6. Ключові чинники успіху в галузі.

7. Оцінка рівня привабливості галузі (рівень та характер конкуренції, наявність ринкового ядра та його структура, стратегічні групи конкурентів).

Методичні рекомендації та приклади щодо оцінки рівня конкуренції

Характер конкуренції на ринку можна оцінити за допомогою показників концентрації ринку (CR_3 , CR_4 та CR_8), індексу Герфіндаля-Гіршмана (HHI) та Індексу Лінда (I_L), який дозволяє виявити ядро ринку або його відсутність.

Індекси концентрації ринкових часток трьох, чотирьох та восьми найбільших компаній розраховуються за формулою 3.1:

$$CR_n = \sum_{i=1}^n X_i, \quad (3.1)$$

де X_i – ринкова частка i -го учасника ринку.

Індекс Герфіндаля-Гіршмана, який на відміну від індексу концентрації, враховує всі компанії на ринку, а не лише найбільші і розраховується за формулою 3.2:

$$HHI = \sum_{i=1}^n X_i^2, \quad (3.2)$$

Індекс Лінда (I_L) дає можливість зрозуміти чи існує на ринку ядро та розраховується для 2-х, 3-х та 4-х найбільших компаній за їх ринковими частками відповідно за формулами 3.3, 3.4 та 3.5:

$$I_{L2} = \frac{X_1}{X_2} \times 100\%, \quad (3.3)$$

$$I_{L3} = \frac{1}{2} \left(\frac{X_1}{(X_2+X_3)+2} + \frac{(X_1+X_2)+2}{X_3} \right) \times 100\%, \quad (3.4)$$

$$I_{L4} = \frac{1}{3} \left(\frac{X_1}{(X_2+X_3+X_4)+3} + \frac{(X_1+X_2)+2}{(X_3+X_4)+2} + \frac{(X_1+X_2+X_3)+3}{X_4} \right) \times 100\%, \quad (3.5)$$

де, X_1, X_2, X_3, X_4 – ринкові частки найбільших торговельних мереж.

В практиці галузевого аналізу існує ще один індекс, що дозволяє підтвердити дані щодо рівня концентрації галузі – це індекс Джинні (G). Індекс Джинні – статистичний показник, що ґрунтується на кривій Лоренца, яка відображає нерівномірність розподілу якої-небудь ознаки, для випадку концентрації продавців на ринку показує взаємозв'язок між відсотком фірм на ринку та ринкових часток, підрахованих наростаючим підсумком, від найменших до найбільших фірм.

Індекс Джінні розраховується як співвідношення площини фігури, обмеженою фактичною кривою Лоренца та кривою Лоренца для абсолютно рівномірного розподілу ринкових часток до площі трикутника, обмеженого кривою Лоренца для абсолютно рівномірного розподілу часток і осями абсцис і ординат за формулою 3.6:

$$G = \frac{S_{\text{фігури F}}}{S_{\Delta OKD}}, \quad (3.6)$$

де, G – індекс Джінні;

S_F – площа фігури F (площа фігури між фактичною кривою Лоренца та прямою OD);

$S_{\Delta OKD}$ – площа трикутника OKD .

Площа фігури F розраховується як сума площ прямокутного трикутника та трапецій, що її складають.

В таблиці 3.2 наведено дані для побудови кривої Лоренца на прикладі галузі виробництва соняшникової олії України 2017 року.

Таблиця 3.2 - Вихідна інформація для побудови кривої Лоренца (приклад)

№ з/п	Підприємство	Частка ринку, %	Кумулятивний ряд ринкової частки, %	Питома вага кожного підприємства в їх загальній кількості, %	Кумулятивний ряд кількості підприємств, %
1	БАТ «Миронівський завод з виготовлення круп і комбікормів»	5,2	5,2	14,28	14,28
2	Міжнародна інтегрована компанія Група Bunge	5,4	10,6	14,28	28,56
3	ПрАТ «Вінницький ОЖК» («ViOil»)	6,9	17,5	14,28	42,84
4	ПАО «Пологівський ОЕЗ»	7,58	25,08	14,28	57,82
5	ТОВ «Каргілл Груп»	12,6	37,68	14,28	71,4
6	ТОВ «Кернел Груп»	25,8	63,48	14,28	85,72
7	Інші	36,82	100	14,28	100
	Всього	100		100	

На рисунку 3.1 наведено приклад побудови кривої Лоренца для галузі виробництво соняшникової олії України станом на 2017 р.

Площа фігури F визначається за формулою 7:

$$S_{\text{фігури F}} = S_{\text{трикутника}} + \sum S_{\text{трапецій}}, \quad (3.7)$$

На основі отриманих даних Індексу концентрації (CR), індексу Герфіндаля-Гіршмана (HHI), Індексу Лінда (I_L) та Індексу Джінні можна зробити висновок про:

- рівень концентрації ринкової влади виробників;
- характер конкуренції та тип конкуренції;
- наявність ринкового ядра та його структуру;
- рівень розпорошення ринкових часток компаній та інші.

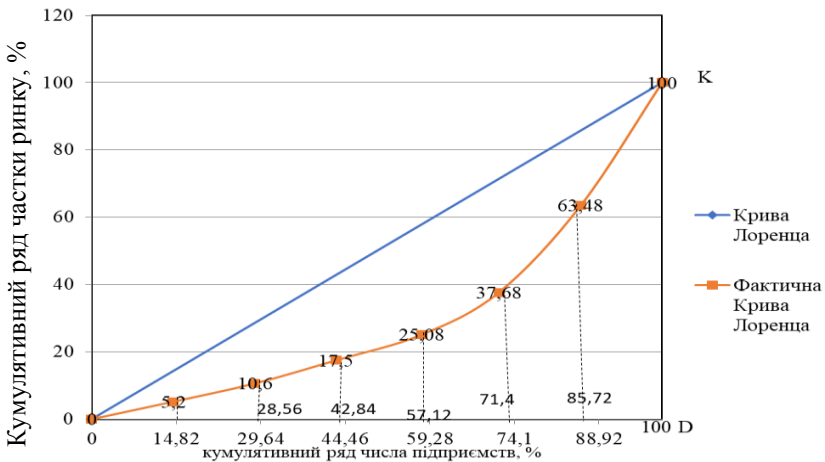


Рисунок 3.1 – Крива Лоренца для галузі виробництво соняшникової олії України станом на 2017 р. (приклад)

Методика побудови карти стратегічних груп

Карта стратегічних груп – це інструмент стратегічного маркетингового аналізу, який дозволить чітко визначити групи основних конкурентів на ринку та дати їх характеристику.

Для побудови карти стратегічних груп:

а) визначають перелік основних конкурентів;

б) визначають основні критерії стратегій (географію дії, розмір підприємства, асортимент тощо);

в) надається оцінка стратегій конкурентів на наявність визначених параметрів (рисунок 3.2);

г) будуються схеми позиціонування конкурентів за різними параметрами (рисунок 3.3) та на основі цих схем обираються два найважливіші параметри і будується фінальна карта стратегічних груп (рисунок 3.4).

д) дається описання кожної стратегічної групи, які були визначені. Стратегічна група може бути одна якщо всі компанії використовують одну стратегію, або стільки скільки існує компаній на ринку, якщо кожна компанія використовує власну стратегію.

		Параметри конкуренції торговельних мереж сегменту FMCG України															
№ з/п	Параметри	Торговельні мережі сегменту FMCG															
		АТБ-Маркет	Сільпо	Наш Край	КОМО	Розумниця	Еко-маркет	Деліві	ДіорСік	Варда	Економ плюс	Коліска	Авіація	Епіцентр К/ Food Market	Метро	Аліошкова	Велика кишеня
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Географічний масштаб дії	Локальний (місцевий)			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		Регіональний	*	*						*	*	*	*	*	*	*	*
		Національний											*	*	*	*	*
2	Розмір мережі (кількість закладів торгівлі)	від 1 до 20											*	*	*	*	*
		Від 21 до 100										*	*	*	*	*	*
		Від 101 до 500		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		Від 501 до 1000		*										*	*	*	*
		Більше 1001	*														
2	Формат торгівлі	Гіпермаркет											*				
		Супермаркет		*	*		*	*	*	*	*					*	*
		Дискаунтер	*									*	*			*	*
		Магачин біля дому			*						*	*			*		*
		Торговельні центри		*						*	*		*	*	*		*
3	Маркетингові програми лояльності	Найкни (лише мережа)								*	*	*	*	*			*
		Найкни (партнерські)	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		відсутні															
4	Використання цифрових маркетингових інструментів та інновацій	Використовують	*	*			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		Не використовують			*	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*
5	Ціновий імідж	Високий ціновий сегмент		*						*	*	*	*	*	*	*	*
		Середній ціновий сегмент		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		Низький ціновий сегмент	*				*										*

Рисунок 3.2 – Приклад оцінки параметрів конкурентних стратегій для побудови карти стратегічних груп (на прикладі торговельних мереж сегменту FMCG України).

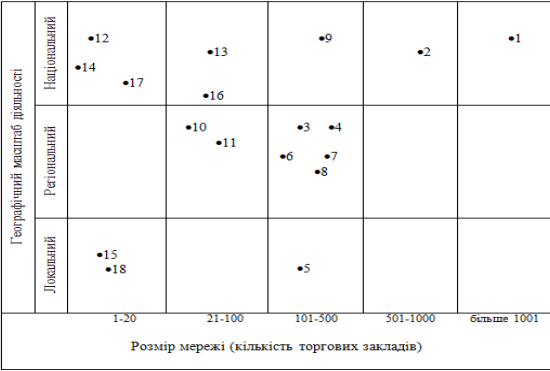


Схема позиціонування торговельних мереж сегменту FMCG України в координатах «Розмір мережі – Географічний масштаб дії»

Рисунок 3.3 – Приклад побудови схеми позиціонування компаній за двома критеріями конкуренції (приклад)

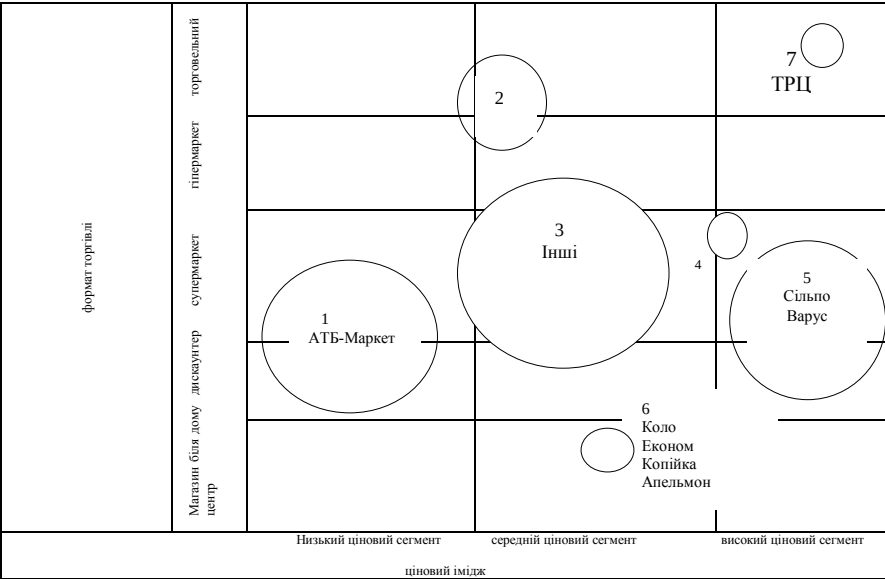


Рисунок 3.4 – Приклад побудови карти стратегічних груп

Література [13], [15], [17], [19].

ЗАНЯТТЯ 8

Семінар та практичне заняття на тему: «Маркетингове стратегічне планування»

2 години

Мета заняття: *опанувати сутність процесу маркетингового стратегічного планування*

План заняття:

Теоретичні питання для обговорення

1. Сутність маркетингового стратегічного планування та його основні задачі.
2. Основні аспекти маркетингового планування:
 - розробка місії підприємства;
 - визначення цілей діяльності підприємства;
 - аудит маркетингу;
 - виявлення «стратегічних вікон»;
 - виявлення планових розривів;
 - формулювання та оцінка маркетингових стратегій;
 - розробка маркетингових програм та бюджетів;
 - реалізація маркетингових планів;
 - контроль виконання маркетингових планів.
3. Інструментарій розробки та оцінки маркетингового плану.

Вибір маркетингової стратегії підприємства за методикою SPACE-аналізу

SPACE-аналіз – інструмент, що дозволяє оцінити поточну стратегічну позицію підприємства та визначити наступні стратегічні кроки.

Методика проведення SPACE-аналізу передбачає надання експертної оцінки основним складовим конкурентоздатності підприємства, з одного боку, та чинникам зовнішнього середовища, що впливають на неї, – з іншого. Конкурентоздатність підприємства характеризується показниками: фінансовий потенціал (FS) та конкурентними перевагами (CA). Із зовнішнього середовища на конкурентоздатність підприємства впливають привабливість галузі в

якій воно працює (IS) та стабільність самого оточення (ES). Основні складові цих показників відображено у таблицях 3.3-3.6.

Таблиця 3.3 – Показники, що визначають фінансовий потенціал

№ з/п	Показник	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінки показників								Якісне визначення оцінки в 6 балів
			0	1	2	3	4	5	6		
1	норма прибутковості	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока	
2	рентабельність капіталу	мало	0	1	2	3	4	5	6	багато	
3	стабільність отримання прибутку	нестабільний	0	1	2	3	4	5	6	стабільний	
4	фондовіддача	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока	
5	стійкість до фінансового ризику	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока	
6	довгострокова заборгованість	висока	0	1	2	3	4	5	6	низька	
7	короткострокова заборгованість	висока	0	1	2	3	4	5	6	низька	
8	рівень витрат	високий	0	1	2	3	4	5	6	низький	

Таблиця 3.4 – Показники, що характеризують конкурентні переваги

№ з/п	Показник	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінки показників								Якісне визначення оцінки в 6 балів
			0	1	2	3	4	5	6		
1	частка ринку	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока	
2	кількість торгових закладів	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока	
3	асортимент	вузький	0	1	2	3	4	5	6	широкий	
4	якість обслуговування	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока	
5	програми лояльності	відсутні	0	1	2	3	4	5	6	ефективні	
6	лояльність покупців	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока	
7	рівень маркетингу	високий	0	1	2	3	4	5	6	низький	
8	ціновий імідж	негативний	0	1	2	3	4	5	6	позитивний	
9	розвиток логістики	низький	0	1	2	3	4	5	6	високий	
10	цифровий маркетинг	не використовується	0	1	2	3	4	5	6	активне використання	

Таблиця 3.5 – Показники, що характеризують привабливість галузі

№ з/п	Показник	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінки показників								Якісне визначення оцінки в 6 балів
			0	1	2	3	4	5	6		
1	темпи росту	відсутнє	0	1	2	3	4	5	6	високі	
2	прибутковість	низька	0	1	2	3	4	5	6	висока	
3	ресурсомісткість	висока	0	1	2	3	4	5	6	низька	
4	капіталомісткість	висока	0	1	2	3	4	5	6	низька	
5	працевісткість	висока	0	1	2	3	4	5	6	низька	
6	бар'єри входження	високі	0	1	2	3	4	5	6	відсутні	
7	державне регулювання	активне	0	1	2	3	4	5	6	відсутнє	
8	рівень конкуренції	високий	0	1	2	3	4	5	6	низький	
9	ринкова влада	значна	0	1	2	3	4	5	6	відсутня	

Таблиця 3.6 - Показники, що оцінюють стабільність оточення

№ з/п	Показник	Якісне визначення оцінки в 0 балів	Оцінки показників							Якісне визначення оцінки в 6 балів
			0	1	2	3	4	5	6	
1	технологічні зміни	значні	0	1	2	3	4	5	6	не значні
2	інновації	багато	0	1	2	3	4	5	6	мало
3	тиск конкурентів	значний	0	1	2	3	4	5	6	відсутній
4	еластичність попиту за ціною	висока	0	1	2	3	4	5	6	відсутня
5	маркетингові інструменти	багато	0	1	2	3	4	5	6	мало
6	варіації попиту споживачів	значні	0	1	2	3	4	5	6	відсутні
7	вимоги споживачів до обслуговування	високі	0	1	2	3	4	5	6	низькі

Показники в таблицях оцінюються експертним методом, а після отримання експертних оцінок здійснюються розрахунок координат матриці SPACE для підприємства. Координати матриці відповідають значенням FS, CA, IS та ES. Розрахунок наведено в таблиці 2.7.

Далі дані розрахунків наносяться на координатну площу матриці SPACE, в результаті чого отримуємо різнобічний чотирикутник (рисунок 2.5). Найбільші сторона чотирикутника визначає стратегічну позицію підприємства та набір стратегічних дій щодо його маркетингового управління.

Таблиця 3.7 – Розрахунок координат матриці SPACE

Координата	Розрахунок	Примітка
FS	$(3+4+4+5+1+3+3+1)/8 = 3$	Середньоарифметичне значення
CA	$(1+3+2+1+0+2+2+3+2+1)/10 - 6 = -4,3$	Середньоарифметичне значення з якого вираховується 6 для відображення на матриці з від'ємним знаком
IS	$(3+6+5+4+4+5+5+4+5)/9 = 4,5$	Середньоарифметичне значення
ES	$(2+2+3+3+1+1+1)/7 - 6 = 1,85 - 6 = -4,15$	Середньоарифметичне значення з якого вираховується 6 для відображення на матриці з від'ємним знаком

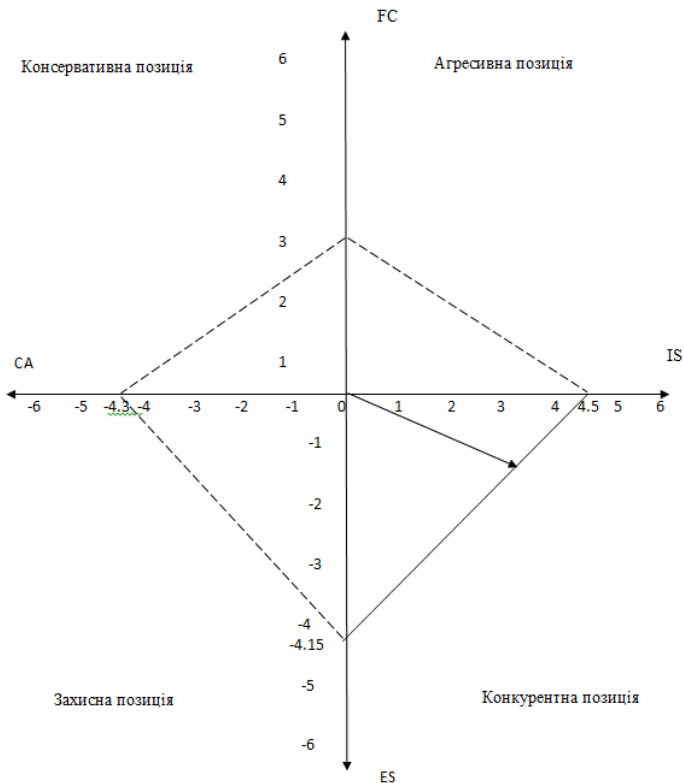


Рисунок 3.5 – Приклад побудови матриці SPACE

Характеристика полів матриці:

Агресивна позиція – правий верхній квадрант матриці. Характеристики: приваблива галузь, стабільне оточення, значний фінансовий потенціал підприємства, який дозволяє сформувати конкурентні переваги. Особливої уваги потребує здатність протистояти конкурентам існуючим та потенційним.

Рекомендовані дії: збільшення обсягів продажу та розширення частки ринку; подальше посилення конкурентних переваг.

Консервативна позиція – лівий верхній квадрант матриці. Характеристики: ринок стабільний, практично не росте. Особливої уваги з боку підприємства потребує конкурентоспроможність продукту.

Рекомендовані дії: скорочення асортименту; скорочення витрат; фінансова реструктуризація; захист позицій; розробка нових продуктів; розвиток ринку.

Конкурентна позиція – правий нижній квадрант матриці. Характеристики: привабливі галузі, нестабільне оточення, низький фінансовий потенціал підприємства, необхідність підтримки гнучкості підприємства.

Рекомендовані дії: розвиток продуктів, організаційна, фінансова, економічна, стратегічна реструктуризація, зміна організаційної форми.

Захисна позиція – лівий нижній квадрант матриці. Характеристики: низька привабливість галузі, ринко знаходиться у стагнації, позиції підприємства дуже слабкі, фінансових ресурсів мало.

Рекомендовані дії: вихід з ринку або повна реструктуризація, концентрація ресурсів, централізація управління.

Завдання для самостійної роботи

1. Здійснити SPACE-аналіз для будь-якого підприємства за вибором магістранта.

Література [1-4], [15, 19, 20].

ЗАНЯТТЯ 9

Семінар та практичне заняття на тему: «Маркетингові стратегії»
2 години

Теоретичні питання для обговорення

1. Сутність і типи маркетингових стратегій.
2. Маркетингові корпоративні та дивізійні стратегії.
3. Моделі та процеси формування корпоративних маркетингових стратегій.
4. Маркетингові стратегії бізнес-одиниць. Портфельний метод формування маркетингових стратегій.
5. Визначення стратегії маркетингу з використанням концепції життєвого циклу товару.
6. Інструменти обґрунтування вибору маркетингової стратегії.
7. Проведення аналізу уразливості маркетингової стратегії.

Практичні завдання

На основі проведеного у попередньому занятті SPACE-аналізу обґрунтувати вибір маркетингової стратегії та прописати її складові на основі матриці І. Ансоффа «Товар-ринок».

Завдання виконати в презентації *Microsoft Power Point*.

Завдання для самостійної роботи

Ознайомитися з рекомендованою навчальною (підручниками) та науковою (статті, монографії) літературою з питань стратегічного аналізу. Здійснити моніторинг наукових статей за останні 2 роки в українському та міжнародному науковому просторі, скласти бібліографію.

Література [9-12], [14-25].

ЗАНЯТТЯ 10

Практичне заняття на тему: «Маркетингові стратегії»

2 години

Практичні завдання

1. Здійснити аналіз уразливості маркетингової стратегії підприємства за методикою Дж. Дея, яка полягає у необхідності відповісти на такі питання та скласти перелік чинників уразливості та стабільності стратегії.

Придатність: чи забезпечують заходи досягнення ключових показників ефективності у світлі потенційних загроз та можливостей реалізації закупівельної діяльності, а також в світлі характеристик самого підприємства?

Обґрунтованість: наскільки реалістичні пропозиції?

Досяжність: чи володіє підприємство необхідними навичками, ресурсами та цілеспрямованістю?

Послідовність: чи логічні заходи та чи узгоджені між собою?

Уразливість: які ризики?

Адаптивність: чи може підприємство зберегти свою гнучкість?

Чи зможе підприємство відмовитися від запропонованих заходів без втрати ефективності та розробити нові більш ефективні?

Фінансова привабливість: яку економічну вигоду одержує підприємство? Чи виправдовують прогнозовані результати ймовірний ризик?

Відповідаючи на ці запитання можна скласти приблизний перелік факторів уразливості та стабільності маркетингової стратегії.

Приблизний перелік чинників стабільності та уразливості стратегії наведено в таблиці 3.8.

2. Перерахуйте п'ять факторів від яких залежить успіх стратегії в таких галузях:

- ринку житлового будівництва;
- ринку медичних послуг;
- ринку мінеральної води;
- ринку побутової хімії.

Таблиця 3.8 – Ідентифікація факторів уразливості стратегічного плану підприємства

Фактори уразливості	Фактори стабільності
Гонитва за модою	Спирання на вічні цінності
Вузьке розуміння	Різноманітність використання товарів
Технологічна залежність	Чисельні технології
Один канал збуту	Мережа на декілька каналів збуту
Великі капіталовкладення	Лізинг, оренда, спільна власність
Задані ззовні жорсткі умови	Відсутність жорстких умов
Розвиток на базі невідконтрольованих товарів	Розвиток на базі незмінних потреб

Чинник ризику, за визначеною методикою, – це комбінація: впливу граничних, але допустимих значень загальних результатів та ймовірності того, що ці значення матимуть місце в плановому періоді.

Для позиціонування різних чинників ризику маркетингової стратегії і виділення тих з них, які можуть спричинити за собою найбільший несприятливий результат діяльності, можна скористатися координатною матрицею уразливості, представленою на рисунку 3.6.

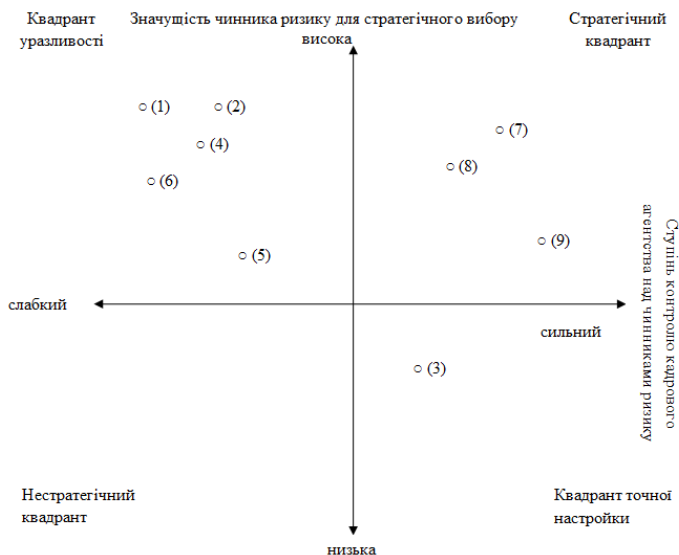


Рисунок 3.6 – Координатна система уразливості маркетингової стратегії

Кожен квадрант цієї матриці відповідає певній ризикованій ситуації, що вимагає відповідних дій:

- у стратегічному квадранті, тобто у ситуації, коли великі і ризики, і ступінь контролю над ними, чинники ризику стають об'єктом контролю з боку підприємства, вимагають ретельного вивчення, є центром уваги при здійсненні найважливіших стратегічних дій і підлягають пильному моніторингу;

- у нестратегічному квадранті ризики і ступінь контролю над ними низькі. Чинники, що потрапляють до цього квадранту вже враховані в базовому сценарії;

- у квадранті уразливості ризики великі, але контроль над ними слабкий. Чинники, що потрапляють до цього квадранту, є критичними і потребують постійного контролю. Тут потрібні ситуаційні плани;

- у квадранті точної настройки ризики невеликі, а контроль над ними сильний. Ці чинники контролюються і управляються операційними стратегіями.

З рисунку 3.2 видно, що для КП НВК «Іскра» можна виділити наступні чинники ризику: значний вплив зовнішніх чинників на управління підприємством (1), єдиний замовник продукції - держава (2), слабка конкурентна позиція, відсутність ринкової орієнтації (4), значна конкуренція на іноземних ринках, низька конкурентоспроможність (5), недостатній рівень обізнаності про агентство у споживачів (5), обмежений вибір постачальників (6).

Ризики (1), (2), (4), (5) та (6) потрапляють у квадрант уразливості, оскільки КПНВК «Іскра» не здатне впливати на дії держави, діяльність конкурентів та процеси, що відбуваються зовнішньому оточенні, але їх потрібно постійно відстежувати та усувати різноманітні загрози з цього боку завдяки конкурентним перевагам, які необхідно сформувані в межах запропонованої стратегії розвитку.

Ризики (7), (8), (9) потрапили у стратегічний квадрант, для якого необхідно розробити систему показників ефективності які підтримують заходи з удосконалення закупівельної діяльності та дозволяють їх ефективно реалізувати.

Література [21].

ЗАНЯТТЯ 11

Семінар та практичне заняття на тему: «Маркетингове тактичне планування»

2 години

Мета заняття: навчитися розробляти маркетингові тактичні плани, бюджети.

План заняття:

Теоретичні питання для обговорення

1. Сутність тактичного маркетингового планування.
2. Сутність, зміст і процес розробки маркетингових тактичних планів.
3. Бізнес-план: сутність, структура, та зміст основних розділів. Вимоги щодо розробки ефективних бізнес-планів.
4. Сутність та характерні риси маркетингового оперативного планування. Порядок розробки маркетингових оперативних планів.

Завдання для практичної роботи

1. Скласти план підвищення ефективності показників прибутковості підприємства на тактичному рівні планування маркетингу, на прикладі таблиці 3.9 та рисунку 3.7.

Таблиця 3.9 – Приклад розрахунку внутрішніх факторів приросту прибутку в період 2020-2023 рр.

Фактори підвищення продуктивності	Приріст продажів, тис. грн.	Зростання/зменшення витрат, тис. грн.	Приріст прибутку, тис. грн.
Поліпшення якості продукції	500	375	+125
Удосконалення стандартів обслуговування клієнтів	150	50	+100
Збільшення робочого навантаження на персонал	200	100	+100
Удосконалення внутрішніх комунікацій	150	100	+50
Зменшення рівня витрат	-	-350	+350
Всього	1000	275	+725

	Реклама на транспорті		Рекламі площини		Нестандартна реклама		Дизайн та поліграфія		Web studio Format4+		Оперативний друк		Реклама в ЗМІ		Регистрація ТМ		Текстильна продукція		Сувенірна продукція		Послуги укладання		Всього
	Поточні продажі	Прогноз	Поточні продажі	Прогноз	Поточні продажі	Прогноз	Поточні продажі	Прогноз	Поточні продажі	Прогноз	Поточні продажі	Прогноз	Поточні продажі	Прогноз	Поточні продажі	Прогноз	Поточні продажі	Прогноз	Поточні продажі	Прогноз			
Ринок м. Запоріжжя	1180	2500	214,7	500	50,5	150	147,8	300	107,35	500	120	500	50	150	20	200	35	200	55	200	166,65	500	5700
Приріст продажів	‘	1320	‘	107,35	‘	99,5	‘	152,2	‘	392,65	‘	380	‘	100	‘	180	‘	165	‘	145	‘	333,35	3375,05
Всього приріст прибутку																						870	

Рисунок 3.7 – Приклад планування зростання прибутку підприємства за рахунок тактичних дій по глибокому проникненню на ринок

Обрати будь-яке підприємство, визначити фактори підвищення прибутковості, по'язані з маркетингом та здійснити відповідні розрахунки.

2. Скласти бюджет маркетингу підприємства.

Завдання виконати в презентації *Microsoft Power Point*.

Завдання для самостійної роботи

Ознайомитися з рекомендованою навчальною (підручниками) та науковою (статті, монографії) літературою з питань стратегічного аналізу. Здійснити моніторинг наукових статей за останні 2 роки в українському та міжнародному науковому просторі, скласти бібліографію.

Література [21].

ЗАНЯТТЯ 12

**Семінар та практичне заняття на тему: «Маркетингові програми»
2 години**

Мета заняття: *отримати навички розробки маркетингових програм різних видів.*

План заняття:

Теоретичні питання для обговорення

1. Сутність, зміст і види маркетингових програм.
2. Розробка програм формування комплексу маркетингу.
3. Маркетингові продуктові програми.
4. Маркетингові програми розподілу.
5. Програми формування маркетингової цінової політики.
6. Програми формування комплексу маркетингових комунікацій підприємства.
7. Програми формування іміджу підприємства.
8. Маркетингові програми лояльності споживачів.

Завдання для практичної роботи

Розробити маркетингову програму (на вибір студента) на матеріалах конкретного підприємства.

Завдання для самостійної роботи

Ознайомитися з рекомендованою навчальною (підручниками) та науковою (статті, монографії) літературою з питань стратегічного аналізу. Здійснити моніторинг наукових статей за останні 2 роки в українському та міжнародному науковому просторі, скласти бібліографію.

Література [8], [11].

ЗАНЯТТЯ 13

Семінар та практичне заняття на тему: «Контроль та аналіз маркетингової діяльності підприємства»

2 години

Мета заняття: *отримати навички аналізу основних показників маркетингової діяльності.*

План заняття:

Теоретичні питання для обговорення

1. Сутність і процес контролю маркетингової діяльності підприємства.
2. Контроль результатів маркетингової діяльності підприємства.
3. Контроль прибутковості маркетингової діяльності підприємства.
4. Контроль ефективності маркетингової діяльності підприємства.
5. Маркетинговий аудит.
6. Оцінка міри запровадження маркетингового менеджменту на підприємстві.

Завдання для практичної роботи

Оцінка поточної ефективності маркетингової діяльності може бути здійснена на основі методики М. Мак-Дональда (матриця виживання), яка допомагає визначити стратегічну позицію підприємства за двома критеріями його діяльності: ролі маркетингу та ефективності торгового персоналу. В результаті можна отримати чотири основних варіанти стратегічної позиції та один проміжний [23].

Перший та другий квадранти матриці, відповідно «Швидка смерть» та «Повільна смерть», характеризуються слабким рівнем розвитку маркетингової діяльності на підприємстві.

«Повільна смерть» – немає а ні маркетингу, а ні продажів. Бізнес не має ні стратегічного, ні тактичного розвитку, немає жодної перспективи. Бізнес повільно вмирає через інертність ринку, тобто

через те, що споживачі повільно переключаються на інших постачальників.

«Швидка смерть» – ситуація, коли у підприємство добре працює відділ продажів, але відсутнє розуміння необхідності маркетингової стратегії та маркетингового підходу до управління підприємством. В цьому випадку персонал активно працює на швидке збільшення обсягу продажів, що може викликати протиріччя між цілями та завданнями підприємства в майбутньому, і воно більше не зможе ефективно обслуговувати ринок.

В квадранті «Вживання» – зворотна ситуація. Підприємство розробляє гарну маркетингову стратегію, але не приділяє достатньо уваги її реалізації в тактичних планах та програмах. Якщо до цього додаються проблеми у продажах, то підприємство може лише виживати на ринку.

Квадрант «Процвітання» – це стратегічна позиція, яка забезпечує конкурентоспроможність підприємства, розширення частки ринку та прибутковість у довгостроковій перспективі. Для цієї позиції характерним є сильна маркетингова стратегія та сильний відділ збуту.

«Зона турбулентності» – це стратегічна позиція де признаки різних квадрантів проявляються в неявній формі і не просто чітко визначити до якої можна віднести підприємство.

На першому етапі дамо оцінку маркетингової складової стратегічної позиції (див. табл. 3.11). Для цього за шкалою наведеної у таблиці 3.10 дамо оцінку основним чинникам маркетингової діяльності.

Таблиця 3.10 – Шкала оцінювання маркетингових чинників та показників продажів

Оцінка	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Характеристика	ніколи	інколи			часто			в більшості випадків			завжди

На другому етапі визначаються показники оцінки ефективності діяльності в сфері продажів (див. табл. 3.12) за такими самими оцінками, що наведено у таблиці 3.10.

Оцінка чинників стратегічної позиції відбувається шляхом опитування експертів та розрахунком середньозваженої експертної оцінки.

Таблиця 3.11 - Оцінка маркетингових чинників

№ з/п	Переваги маркетингового планування	Оцінка
1	Маркетингове планування на підприємстві забезпечує високий рівень координації різних видів маркетингової діяльності	
2	Маркетингове планування дозволяє менеджменту завчасно визначати несподівані події середовища бізнесу	
3	Наявність маркетингового планування підвищує готовність підприємства до змін та знижує можливі збитки	
4	Маркетингове планування дозволяє менеджменту знизити ризики від несподіваних подій у зовнішньому середовищі	
5	Маркетинговий план нівелює вплив від конфліктів менеджменту відносно напрямків розвитку підприємства	
6	Маркетинговий план покращує внутрішні комунікації по оцінці результатів роботи підприємства на ринку	
7	Процес маркетингового планування змушує менеджмент систематично думати про перспективи розвитку підприємства	
8	План маркетингу дозволяє співвідносити ресурси підприємства з можливостями ринку найбільш ефективним чином	
9	План маркетингу підприємства забезпечує чітке розуміння можливостей подальшого розвитку	
10	Маркетингове планування дозволяє менеджменту визначати найбільш прибуткові стратегії розвитку	
	Загалом	

Таблиця 3.12 – Оцінка ефективності діяльності в сфері продажів

№ з/п	Показники ефективних продажів	Оцінка
1	Підприємство обирає найкращих менеджерів з продажу, які існують на ринку	
2	Навчання торгового персоналу – необхідна умова его роботи	
3	Торговий персонал постійно перевиконує плани	
4	Торговий персонал має кращий імідж ніж торговий персонал конкурентів	
5	Підприємство забезпечено торговим персоналом для ефективних продажів	
6	Торговий персонал чітко усвідомлює свою роль на підприємстві	
7	Торговому персоналу забезпечується гарна мотивація	
8	Територіальне (за клієнтами, за товарами) планування – мильна сторона в області продажів	
9	Торговий персонал має гарні показники кількості контактів на одне замовлення	
10	Немає проблем (плинності кадрів)	
	Загалом	

В таблиці 3.13 наведено інтерпретацію оцінки стратегічної позиції підприємства на основі отриманих результатів у таблицях 3.11 та 3.12.

Таблиця 3.13 – Характеристика стратегічної позиції підприємства на основі оцінок маркетингових та збутових чинників

Бали	Чинники	
	Маркетингове планування	Показники збуту
81-100	Важлива роль маркетингу на підприємстві	На підприємстві діє ефективна система продажів
61-80	Підприємство не має тих переваг, яке б могло мати	Підприємство приділяє недостатньо уваги розвитку системи продажів
41-60	Підприємство має вірний напрямок розвитку, але багато працювати, щоб його досягти	Підприємство має вірний напрямок розвитку, але багато працювати, щоб його досягти
0-40	Маркетингова діяльність не відповідає вимогам ринку, необхідні заходи щодо її удосконалення	Процес продажів не відповідає вимогам ринку, необхідні заходи щодо його удосконалення

Далі наносимо отримані значення на матрицю виживання, представлену на рисунку 3.8.

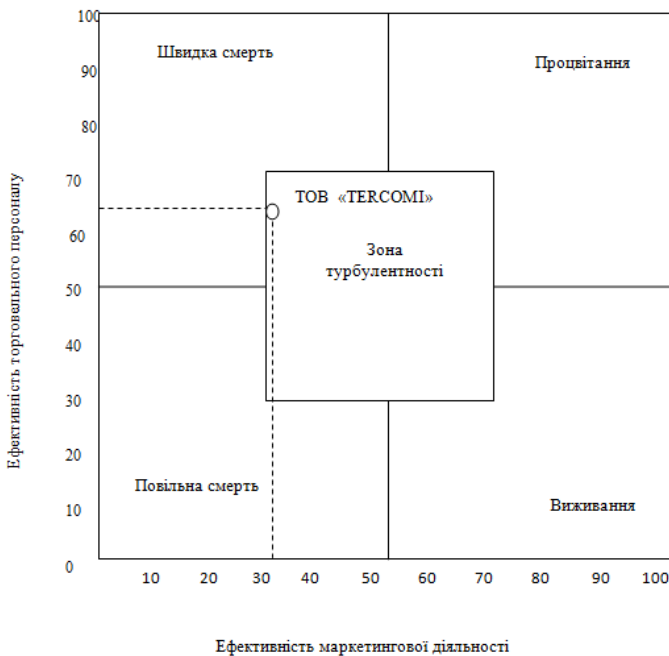


Рисунок 3.8 – Приклад побудови матриці виживання для підприємства

За розрахунками та побудовою зробити висновок.

Завдання для самостійної роботи

Ознайомитися з рекомендованою навчальною (підручниками) та науковою (статті, монографії) літературою з питань стратегічного аналізу. Здійснити моніторинг наукових статей за останні 2 роки в українському та міжнародному науковому просторі, скласти бібліографію.

Література [23].

ЗАНЯТТЯ 14

Практичне заняття на тему: «Контроль та аналіз маркетингової діяльності підприємства»

2 години

Мета заняття: *отримати навички здійснення аналізу «розриву» бажаних та можливих результатів діяльності підприємства (GAP-аналіз).*

Методика здійснення GAP-аналізу

GAP-аналіз (аналіз розриву) – це аналіз невідповідності між поставленими цілями компанії та очікуваними результатами від незмінної політики дій. В аналізі загальна невідповідність досліджується більш ретельно і поділяється на частини: операційний і стратегічний розриви [9].

GAP-аналіз дозволяє обрати спосіб заповнення виявленого розриву між поставленими стратегічними цілями в плановому періоді і тим фінансовим результатом, який рекламне агентство могло б мати в той же період часу без застосування стратегічного підходу.

GAP-аналіз це засіб візуалізації системи цілей і модель вибору способу просування до встановленої мети. Операційний і стратегічний розриви відрізняються за характером впливу на них ступеню ризику і ефективності очікуваних результатів.

Операційний розрив може бути заповнений двома способами:

а) шляхом підвищення продуктивності, зменшення знижок, підвищення ефективності продажів тощо;

б) шляхом подальшого проникнення на ринок, розширення використання товару.

Ступінь ризику рішень, що приймаються у цьому разі є невисокою. Цей спосіб руху до цілі не є витратним і тому ефективність у випадку успіху висока. Якщо враховувати, що підвищення продуктивності – це один з методів заповнення розриву за прибутком, потрібно бути уважним, щоб не здійснити, наприклад, такі заходи, як зниження в цілому витрат на маркетинг. Аналіз портфеля компанії, який проводить маркетинговий аудит, може показати, що цей захід абсолютно не підходить для ряду товарів і ринків, за якими необхідно підвищення витрат на маркетинг. Витрати на маркетинг зазвичай мають іншу природу. З точки зору варіантів зростання продажів стратегія подальшого проникнення на ринок завжди буде першим варіантом, який треба оцінити, оскільки це менш дорогий і ризикований варіант.

Новий стратегічний розрив можна заповнити кількома шляхами:

- розширення ринків, вихід на нові сегменти, географічне розширення;

- розвиток товару;

- диверсифікація та продаж нових товарів на нових ринках.

Рівень інвестицій, необхідних в цьому випадку, зростає, і підвищується ступінь ризику.

Маркетинговий аудит повинен довести, що метод, обраний для заповнення розриву, відповідає можливостям компанії і заснований на її сильних сторонах. Спочатку треба знайти всі відповідні цілям внутрішні джерела розвитку компанії і використовувати їх.

За моделлю GAP - аналізу повинна бути проведена оцінка всіх варіантів, а тільки потім прийнято рішення.

I. Ансофф розробив методику визначення та вибору варіантів розвитку продукт / ринок за допомогою моделі GAP-аналізу:

Етап 1. Вибір ключового показника, за яким буде розроблена система цілей. Це може бути один з показників - прибуток, валовий дохід, іноді обсяг продажів (у грошовому або натуральному вираженні). Останній показник не є результируючим, оскільки можлива більш складний зв'язок між ним і отриманням прибутку в бізнесі.

Етап 2. Вибір часового проміжку розробки системи цілей. Він зазвичай збігається з горизонтом стратегічного планування. Ринок рекламних послуг є динамічним, а ситуація на ньому змінюється швидкими темпами, тому часовий проміжок встановлення цілей не перевищує трьох років.

Етап 3. Модель GAP представлено на рисунку 3.9.

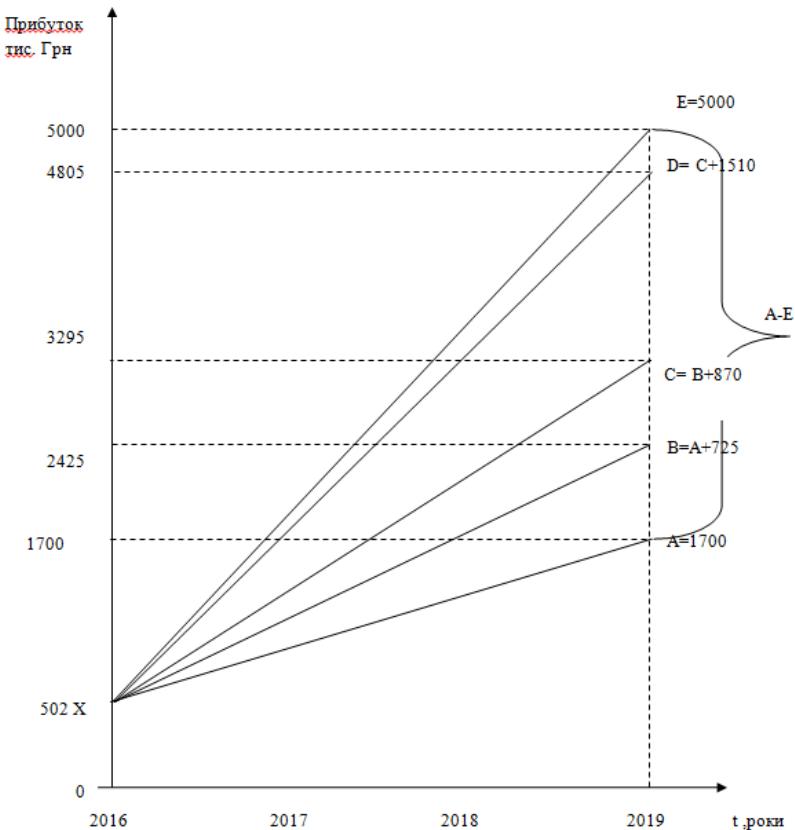


Рисунок 3.9 – Приклад побудови моделі GAP-аналізу умовного підприємства

Точка Х – це фіксоване значення поточного ключового показника умовного підприємства. Якщо підприємство вже працює на ринку, значення Х буде відмінно від нуля (позитивне - при наявності прибутку, негативне - компанія фіксує збитки). В прикладі показник прибутку за 2016 рік - 502 тис. грн.

Точка А – прогнозне значення ключового показника на кінець горизонту планування. Для умовного підприємства це значення взято як показник прибутку на 2019 рік. Зазвичай значення точки А – це екстраполяція тренду розраховане за останні 3-5 років. Точка А буде досягнута через заданий час, якщо в діяльності компанії і в зовнішньому середовищі не відбудуться суттєві зміни. Уявимо, що аналіз діяльності умовного підприємства та обрана стратегія маркетингу передбачають подальше зростання такими самими темпами, отже значення точки А на 2019 рік дорівнювало 1700 тис. грн ($502 \text{ тис.грн.} \times 1,5^3$).

Точка Е – це бажане значення ключового показника компанії через заданий час (5000 тис.грн), який визначено в процесі опитування керівництва умовного підприємства.

Розбіжність значень А і Е – це розрив, який повинен бути подоланий.

Визначення внутрішніх чинників підвищення продуктивності бізнесу і збільшення ключового показника (табл. 3.9) – складові удосконалення стратегії маркетингу в ціновій та комунікаційній політиці умовного підприємства. Значення прибутку підприємства впродовж трьох років можна збільшити, наприклад, за рахунок підвищення якості продукції та продуктивності виробництва завдяки закупці цінового більш ефективного та продуктивного обладнання, що незважаючи на зростання капітальних витрат в майбутньому забезпечить зниження загального рівня витрат за рахунок масштабу, відсутності браку, енергоефективності тощо. Загальне зниження витрат відповідає обраній стратегії маркетингу лідерство за витратами.

Удосконалення стандартів обслуговування клієнтів та внутрішніх комунікацій є складовими стратегії глибокого проникнення на ринок.

Нанесення на графік точки В значення ключового показника, отриманого як сума значення точки А і результату розрахункової таблиці 3.9 – приріст за рахунок підвищення продуктивності бізнесу:

$$B = 1700 \text{ тис. грн.} + 725 \text{ тис. грн.} = 2425 \text{ тис. грн.}$$

На підставі даних статистики продажів в розрізі товарних груп і регіонів / ринків, а також прогнозів продажів розраховуються передбачувані обсяги продажів існуючих товарів на існуючих ринках. Розрахунок можливого скорочення розриву за рахунок більш глибокого проникнення на ринок було показано на рисунку 2.7.

Нанесення на графік значення ключового показника точки С, одержуваного як сума значення точки В і підсумку таблиці на рисунку 2.7 – приросту ключового показника за рахунок більш глибокого проникнення з існуючими товарами на існуючі ринки:

$$C = 2425 \text{ тис. грн.} + 870 \text{ тис. грн.} = 3295 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок можливого скорочення розриву за рахунок продажу нових товарів на існуючих ринках і існуючих товарів на нових ринках. Після чого результат додається:

$$D = 3295 \text{ тис. грн.} + 1510 \text{ тис. грн.} = 4805 \text{ тис. грн.}$$

Розрив D-E, що залишився можна заповнити шляхом розробки програм диверсифікації та прогнозування прибутковості проекту.

Це повний набір варіантів розвитку, однак, може бути ситуація, коли досить меншого числа, варіантів для подолання розриву.

Використання методики GAP-аналізу при плануванні заходів з удосконалення стратегії маркетингу дозволить не тільки правильно визначити цілі, а й виявити проблеми, які можуть бути причиною невдачі.

Завдання для практичної роботи

Обрати будь-яке підприємство та здійснити GAP-аналіз для нього.

Результати розрахунків та модель GAP надати у вигляді презентації *Microsoft Power Point*.

4. РЕКОМЕНДОВАНІ ЛІТЕРАТУРА І ДЖЕРЕЛА

Нормативно-правові акти

1. Закон України „Про підприємства на Україні” від 27 березня 1991 р. (зі змінами та доповненнями)
2. Про захист прав споживачів: Закон України від 01.10.1991 // Правда України. – 1991. – 26 листопада.
3. Про Антимонопольний комітет України: Закон України від 26.11.1993 // Голос України. – 1993. - №242.
4. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996 // Урядовий кур’єр. – 1996. – 29 червня.
5. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996 №271/96 – ВР // Урядовий кур’єр. – 1996. – 25 липня.
6. Про захист економічної конкуренції : Закон України від 11.01.2001 // Голос України. – 2001. – 27 лютого.

Базова

7. Бондаренко В.М., Поліщук І.І., Шарко В.В. Маркетинговий менеджмент: Навчальний посібник. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2016. 224 с.
8. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Фісун Ю. В., Крапко О. М. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник // за заг. ред. О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. – К.: НАУ, 2022. 204 с.
9. Войчак, А.В. Маркетинговий менеджмент: підручник / А.В.Войчак. – К.:КНЕУ, 2009. – 328с.
10. Маркетинговий менеджмент. Навчальний посібник / Є. В. Крикавський, І. О. Дейнега, О. В. Дейнега, І. . Лорві. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 380 с.
11. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / О.А. Біловодська. К: Знання, 2010. 332 с.
12. Маркетинговий менеджмент : Підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. К.: «Хімджест», 2008. 720 с.

Допоміжна

13. Науково-методичне забезпечення розвитку складних соціально-економічних систем методами маркетингового

менеджменту : Монографія; за заг. ред. проф. В. В. Лифар. Запоріжжя : ЗНТУ, 2016. 298 с.

14. Соколова Ю.О., Щербіна Т.Ю. Теоретичні та практичні питання розробки маркетингової стратегії підприємства в умовах пандемії SARS-COV-2 (COVID-19). *Вісник ОНУ імені І.І. Мечнікова*. Т.26. №.5 (90). 2021. С. 56-61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-90-9>

15. Соколова Ю.О., Самофалова-Зоріна А.А. Удосконалення маркетингової діяльності підприємства харчової промисловості. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. №5(17). 2018. С. 133-137.

16. Соколова Ю.О., Чеховська А.В. Удосконалення маркетингової стратегії телекомпанії інструментами маркетингового менеджменту. *Електронний науково-практичний журнал Інфраструктура ринку*. 2018. №25. С. 448-454. Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/77.pdf.

17. Соколова Ю.О., Гудзь Н.А. Розробка конкурентної стратегії підприємства малого бізнесу на засадах стратегічного аналізу. *Економічний простір. Збірник наукових праць*. 2015. №94. С.222-232.

18. Хулей Грэм Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Хулей Грэм, Сондерс Джон, Пирси Найджел [пер. с англ.]. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. 800с.

19. Ansoff H. I. *Corporate Strategy*. New York : McGraw-Hill, 1965. xiv, 241 p.

20. Grant R.M. *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley; 11th edition (2021). 554 p.

21. Lamben J.-J. *Market-Driven Management. Strategic and Operational Marketing*. Palgrave Publishers Ltd. 2000. 800 p.

22. Levitt T. (2004). *Marketing Myopia*. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2004/07/marketing-myopia>.

23. McDonald M. *Marketing plans : How to prepare them: How to use them*. Wiley; 7th edition. 2011. 592 p.

24. Thompson A. A. JR., Strickland III A.J., Gamble J. *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. McGraw-Hill Education; 16th edition (2007). 992 p.

25. Ungerer M., Ungerer G., Herholdt J. *Crystallising The Strategic Business Landscape: Strategy analysis practices and tools for business leaders and strategy practitioners*. KR publishing (2016). 308 p.

Інформаційні ресурси

22. Український професійний портал із проблем реклами та маркетингу. – Режим доступу : www.reklamaster.com.ua

23. Сайт журналу «Маркетинг і реклама». URL: <http://www.mr.com.ua>

24. Українська Асоціація Маркетингу. Головна сторінка. URL: <http://uam.in.ua>.