

МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ КУЛЬТУРИ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

А.О. ДЄГТЯР
З.М. ОСТРОПОЛЬСЬКА
Г.В. ПШИНКА

МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів

Харків, 2019

УДК 005:339.138](075.8)
ББК 65.291.3-2/я73-1

Рекомендовано вченою радою
Харківської державної академії культури

Укладачі:

Дегтяр Ардрій Олегович, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри менеджменту і адміністрування Харківської державної академії культури;

Остропольська Зоя Миколаївна, кандидат філософських наук, доцент кафедри менеджменту і адміністрування Харківської державної академії культури;

Пшинка Ганна Василівна, кандидат філософських наук, доцент кафедри менеджменту і адміністрування Харківської державної академії культури.

Рецензенти:

Домбровська Світлана Миколіївна, доктор наук з державного управління, професор, Начальник Навчально-науково-виробничого центру Національного університету цивільного захисту України.

Латинін Миколай Анатолійович, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри економічної політики та менеджменту Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України,

Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник. – Харків : ХДАК ; 2019. – 119с.

Електронне видання.

Дегтяр А.О., Остропольська З.М., Пшинка Г.В.,

У навчальному посібнику розглянуто теоретичні й методологічні основи маркетингового управління (маркетингового менеджменту), його сутність, етапи становлення і розвитку, процедури, методи і прийоми, а також його місце в системі економічних наук. Акцентується увага на розкритті сутності маркетингу та маркетингово менеджменту, його еволюції, розглянуто сутність та базові складові управління маркетинговою діяльністю, методологічні підходи до вибору і реалізації маркетингової стратегії та контролю за її виконанням.

Для студентів спеціальності «Менеджмент та адміністрування» вищих навчальних закладів.

УДК 005:339.138](075.8)
ББК 65.291.3-2/я73-1

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
Розділ 1. СУТНІСТЬ І РОЛЬ МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....	7
1.1. Сучасні визначення маркетингу.....	7
1.2. Еволюція маркетингу та маркетингового управління.....	9
Розділ 2. СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ.....	17
Розділ 3. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ. РЕАЛІЗАЦІЯ ПЛАНІВ ТА КОНТРОЛЮ ВИКОНАННЯ.....	22
3.1. Стратегічне планування в організації та її підрозділах.....	22
3.1.1. Місія та цілі організації.....	23
3.1.2. Оцінка господарського портфелю фірми з використанням матричного аналізу.....	34
3.1.3. Планування нового бізнесу.....	71
3.2. Стратегічне планування на рівні бізнес-одиниці.....	75
3.2.1. Місія бізнес-одиниці.....	76
3.2.2. Аналіз навколишнього бізнес-середовища (аналіз можливостей і загроз).....	76
3.2.3. Аналіз внутрішнього середовища (аналіз сильних і слабких сторін).....	77
3.2.4. Формулювання цілей.....	79
3.2.5. Формулювання стратегії.....	80
3.2.6. Формулювання програми.....	82
3.2.7. Реалізація стратегії.....	82
3.2.8. Зворотній зв'язок і контроль.....	83
3.3. Процес маркетингу.....	84
Розділ 4. ЗМІСТ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	87
4.1. Аналіз ринкових можливостей.....	87
4.1.1. Маркетингові дослідження.....	87

4.1.2. Маркетингова інформація.....	90
4.1.3. Середовище маркетингу.....	90
4.1.4. Роздрібний ринок.....	97
4.1.5. Оптовий ринок.....	99
4.2. Відбір цільових ринків.....	101
4.2.1. Вивчення попиту.....	101
4.2.2. Сегментування ринку.....	102
4.2.3. Відбір цільових сегментів.....	103
4.2.4. Позичонування товару на ринку.....	103
4.3. Розробка комплексу маркетингу.....	105
4.3.1. Розробка товарів.....	105
4.3.2. Ціноутворення.....	106
4.3.3. Система розповсюдження товарів.....	108
4.3.4. Комунікаційна політика.....	108
4.4. Комплекс допоміжних систем маркетингу.....	110
4.4.1. Система маркетингової інформації.....	111
4.4.2. Система планування.....	112
4.4.3. Система маркетингового контролю.....	114
4.4.4. Організаційна структура.....	115
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	117

ВСТУП

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

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

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

Таким чином, під *маркетинговим управлінням* (маркетинговим менеджментом) слід озуміти цілеспрямовану координацію і формування всіх заходів фірми, пов'язаних з ринковою діяльністю на рівні підприємства, на рівні ринку і суспільства в цілому, і котрі базуються на принципах маркетингу.

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

Структура навчального посібника містить вступ, чотири розділи, список літератури. Перший розділ присвячено розкриттю сутності маркетингу та маркетингово менеджменту, його еволюції. У другому розділі розглянуто

сутність та базові складові управління маркетинговою діяльністю. Третій розділ присвячено методологічним підходам до вибору і реалізації маркетингової стратегії та контролю за її виконанням. В четвертому розділі розкривається сутність маркетингової діяльності, приділяється увага основним її складовим. Також посібник містить контрольні запитання до кожного розділу, що дає змогу закріпити набуті при його вивченні знання.

Навчальний посібник пропонується для студентів спеціальності «Менеджмент і адміністрування», які навчаються за рівнем бакалавра та магістра. Отримані в процесі вивчення курсу теоретичні та практичні знання сприятимуть формуванню висококваліфікованого й ерудованого фахівця в галузі ринкової економіки.

РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ І РОЛЬ МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.

1.1. Сучасні визначення маркетингу

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

На практиці ця теорія знайшла своє застосування наприкінці 50-х – на початку 60-х років ХХ століття, коли окреслився новий підхід до підприємницької діяльності: коли на зміну ринку продавців прийшов ринок покупців і закріпилася думка, що надійною гарантією досягнення цілей підприємства є визначення потреб і бажань вибраних груп споживачів та задоволення їхніх потреб ефективнішими і якіснішими способами, ніж це роблять конкуренти [23, с.7].

У західній економічній літературі існує не одна сотня визначень маркетингу. Так, один із засновників маркетингу, провідний фахівець Американської асоціації маркетингу, професор Північно-Західного Університету США Філіп Котлер дає таке визначення: «Маркетинг – це вид людської діяльності, спрямованої на задоволення попиту й потреб за допомогою обміну» [16, с. 12].

У широкому розумінні маркетинг, на думку американським вчених Дж. Р. Еванса та Б. Бермана, - це «передбачення, управління та задоволення попиту на товари, послуги, організації, людей, території та ідеї завдяки обміну». Іншими словами, маркетинг не обмежується підприємницькою діяльністю, а може розповсюджуватися на функціонування некомерційних організацій (товариств, партій, благодійних фондів), ідеї, послуги, особи (наприклад, політиків, відомих артистів або спортсменів) і навіть регіони [26, с. 10].

Європейський маркетолог професор Ж.-Ж. Ламбен визначає маркетинг

як філософію дії, що є значною для будь-якої організації, яка займається задоволенням потреб покупців [26, с. 10].

Теодор Левіт – один із відомих американських теоретиків сучасного маркетингу – зазначає: «...Комерційні зусилля із збуту – це турбота про інтереси продавця щодо перетворення його товару на готівку, а сучасна маркетингова орієнтація – турбота про задоволення потреб споживача шляхом надання йому затребуваного товару та цілої низки додаткових послуг, пов'язаних зі створенням, постачанням і споживанням цього товару» [23, с. 8].

Відомий німецький фахівець у галузі маркетингу Х.Нефферт відзначає: «Маркетинг – це координація, планування і контроль на фірмі з метою утримання наявних ринків і задоволення потенційних» [23, с. 8].

Професор Гарвардського університету Пітер Друкер характеризує маркетинг таким чином: «Маркетинг – це концепція управління фірмою, в центрі якої перебуває покупець. Клієнт з його потребами та запитамі, і вся фірма, її відділення, ланки й ділянки націлені на те, щоб якнайкраще ці потреби задовольнити» [23, с. 9].

В більш вузькому сприйнятті маркетинг трактується як напрям діяльності комерційної фірми. Так, Американська асоціація маркетингу вважає, що «маркетинг – це процес планування та управління розробкою товарів та послуг, ціновою політикою, просуванням товарів до покупців та збутом, щоб досягнута таким чином різноманітність благ приводила до задоволення потреб як окремих осіб, так і організацій» [26, с. 10].

За визначенням маркетологів-практиків з американської компанії ІВМ Л. Моблі та К. Маккеон, «маркетинг – це система управління діяльністю фірми по розробці, виробництву та збуту товарів на основі вивчення ринку та задля отримання прибутку» [26, с. 10].

Але ж треба зазначити, що на підприємстві, справді орієнтованому на маркетинг, неможливо зробити просте розмежування, виділивши тих, хто працює у галузі маркетингу, оскільки кожен, хто приймає рішення, думає про результати впливу на покупців і ринки. Тому, концепція сучасного маркетингу

– це нова підприємницька філософія, орієнтована на потреби і попит споживачів (клієнтів), побудована на інтегрованому маркетингу, націленому на забезпечення задоволення споживачів як основу для досягнення цілей підприємства. Маркетинг як філософія підприємництва відображає прихильність підприємства до теорії і практики суверенітету споживача. Підприємство виробляє те, що необхідно споживачеві, й отримує прибуток за рахунок якнайповнішого задоволення його потреб [23, с. 9].

1.2. Еволюція маркетингу та маркетингового управління

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

Етапи розвитку маркетингу

Перший етап еволюції маркетингу (1860-1950 рр.), у свою чергу, ділиться на три послідовних періоди:

- перший період (1860-1920 рр..) характеризується процесами вдосконалення виробництва, основна мета якого полягала у збільшенні обсягів і асортименту продукції;
- другий період (1920-1930 рр..) характеризується тим, що з урахуванням досягнутих успіхів в області зростання обсягів виробництва виробники зосередили свою увагу на вирішенні проблеми вдосконалення товарів, що випускаються за рахунок підвищення їх якості та відповідної зміни товарного асортименту;
- третій період (1930-1950 рр..) характеризується вирішенням проблеми організації збуту за рахунок інтенсифікації комерційних зусиль, що означає першочергове додаток господарюючим суб'єктом фінансових коштів і витрат праці в сфері стимулювання збуту вироблених товарів.

Перший етап еволюції маркетингу характеризувався подальшою концентрацією виробництва, його механізацією і автоматизацією, а також

посиленням концентрації і централізації капіталу. Цьому періоду властиве наростання процесів спеціалізації, укрупнення масштабів виробництва, посилення конкурентної боротьби.

Все перераховане вище призвело до формування так званого ринку продавця, для якого характерні перевищення пропозиції над попитом і гостра конкурентна боротьба.

Другий етап еволюції маркетингу (1951-1970 рр.). На даному етапі сформувалися три основоположних підходи до організації маркетингової діяльності, що становлять його фундамент: функціональний, інституційний і товарний.

Функціональний підхід ґрунтується на поелементному аналізі збутової діяльності підприємства - оптовій реалізації, транспортуванні та зберіганні. Основна увага при цьому приділяється внутрішньофірмовому плануванню.

Інституційний підхід ставить на чільне місце маркетингової діяльності кінцеву реалізацію виробленої продукції, її роздрібний продаж. У центрі уваги в даному випадку робота з роздрібним торговцем (так званий мерчандайзинг).

Товарний підхід ґрунтується на ретельному вивченні купівельних переваг, з урахуванням яких здійснюється розробка товарів (послуг) та їх модернізація.

На другому етапі еволюції маркетингу почалося формування так званого ринку покупця. Головним в обґрунтуванні рішень про виробництві того чи іншого товару стає глибоке, всебічне вивчення насамперед споживача, його потреб і запитів, а також умов і факторів, під впливом яких вони формуються і розвиваються.

Одночасно відбувалася інтеграція в єдине ціле названих трьох підходів і виникло розуміння маркетингу як системи, що охоплює всі види діяльності підприємства, пов'язані з виробництвом продукції і її просування від виробника до споживача.

Якісний поворот у розвитку концепції маркетингу стався в 50-60-х роках ХХ ст., коли, подолавши післявоєнні труднощі, економічно розвинені країни

вступили в новий етап розвитку. Саме в цей період маркетинг почали сприймати як філософію бізнесу, і в основних рисах була сформована його сучасна концепція. Маркетинг був визнаний великими корпораціями, що призвело до серйозних змін у структурі внутрішньофірмового управління.

До цього періоду відноситься розвиток так званого управлінського маркетингу, заснованого на поширенні його принципів на всі рівні управління підприємством знизу доверху.

На другому етапі з'являється міжнародний маркетинг, який називають також глобальним маркетингом. Особливо широкого поширення він отримав в 60-і рр. XX ст. у зв'язку з розвитком міжнародних економічних відносин та інших форм співпраці між різними країнами, посиленням ролі ТНК.

В даний період з'являються такі поняття, як мікрмаркетинг і макромаркетинг, консюмеризм, стратегічне планування і стратегічний маркетинг.

Сукупність всіх цих напрямів становить основу сучасної концепції, є методологічною основою практичного маркетингу або маркетингу як способу дії, під яким розуміється специфічний спосіб організації господарської діяльності підприємства, яка ґрунтується на інтеграції і координації всіх функцій по виявленню та оцінці потреб ринку, перетворення цих знань у конкретні товари (послуги), формування попиту і просування товарів від виробника до кінцевого споживача.

Третій етап еволюції маркетингу (1971-1990 рр.) перетворив його на комплексну системну діяльність. У цей період маркетинг стали розглядати з позицій системного аналізу на основі загальної теорії управління.

Маркетингова діяльність перетворюється з одностороннього зв'язку підприємства з ринками збуту в діалог підприємства з покупцями. Тому все більша увага в маркетингу приділяється дослідженню та активного моделювання поведінки споживача на ринку, активно проявляються підходи соціально-етичного маркетингу.

У середині 1980-х рр. ситуація на ринку складалася таким чином, що багато чого в діяльності підприємства стало залежати від ефективності використання самого маркетингу.

Четвертий етап еволюції маркетингу (1991 р.-теперішній час). У міру наближення до ХХІ ст. відбувалося посилення тенденції індивідуального підходу до споживача. При виробництві різних видів продукції для кожного з численних споживачів ринку виникає питання, як можна все продати і продовжувати продавати, користуючись суто механічними підходами до маркетингу, так добре спрацювавшими в минулому. Діячі ринку (продавці), які вже займають певні ринкові пиши, повинні розробляти нові, більш ефективні шляхи залучення потенційних споживачів на свій сектор ринку.

Таким чином, у розвинутих країнах маркетинг як наука і практика пройшов достатньо довгу еволюцію. У контексті розвитку науки і практики маркетингу розвивалося і маркетингове управління організацією.

Маркетинг як управлінська концепція функціонування суб'єктів ринку в умовах конкуренції, став відомий у всьому світі завдяки ефективності його застосування, як в комерційній, так і некомерційній сфері.

Сучасна маркетингова теорія представлена різноманітними концепціями - в найширшому сенсі цього слова. Це:

- понятійні концепції маркетингу (як філософії бізнесу, як науки, як управлінської концепції), які зумовили різноманіття визначень сутності маркетингу (понад 200 визначень);
- концепції маркетингу в залежності від стану попиту (розвиваючий, протидіючий маркетинг, демаркетинг, ремаркетинг та ін.);
- прикладні концепції маркетингу в залежності від сфери його застосування (прикладні концепції комерційного маркетингу: промисловий, торговий, банківський маркетинг, маркетинг готелів, підприємств масового харчування та інших комерційних суб'єктів; та прикладні концепції некомерційного маркетингу: передвиборчий, релігійний, соціальний маркетинг,

макромаркетинг, глобальний маркетинг, маркетинг політичних партій і громадських рухів та інших некомерційних суб'єктів);

- управлінські концепції маркетингу (концепції стратегічного маркетингу, конкурентної раціональності, максимаркетинга, власне маркетингового управління та ін);

- основні орієнтації (концепції) маркетингової діяльності (виробничо-продуктова орієнтація в маркетингу, збутова орієнтація в маркетингу, маркетинг, що орієнтується на споживача, маркетинг, що орієнтується на новий продукт, соціально-відповідальний маркетинг) [26, с. 20].

Аналіз різних управлінських концепцій маркетингу протягом всієї, майже вікової, історії їх формування в теорії і практиці дозволяє виділити основні етапи еволюції маркетингового управління:

- "донауковий", інтуїтивний, етап формування маркетингового інструментарію;

- етап формування та розвитку концепцій управління маркетингом суб'єкта;

- етап формування та розвитку концепцій маркетингового управління суб'єктом.

"Донауковий", інтуїтивний, етап формування маркетингового інструментарію завершився до початку ХХ століття, коли маркетинг вже знайшов "статус" прикладної теорії і самостійної навчальної дисципліни. Однак в період, що передує цьому, практика комерційної діяльності і, особливо, торгівлі активно шукала і генерувала оригінальні прийоми впливу на споживачів, мотивуючі їх поведінку, купівельну активність і збільшують, в зв'язку з цим, прибуток підприємця. По всій видимості, навіть безсистемне, інтуїтивне їх використання виявлялося настільки результативним, що поступово вони приймали форму правил успішної торгівлі і "секретів" підприємницької діяльності ремісників і купців. Це були своєрідні історичні "прототипи" таких маркетингових інструментів, як реклама, особисті комунікації, маркування, фірмовий стиль, цінові прийоми, прямі продажі та

інші форми каналів розподілу. Вже в першій половині 17 століття стали з'являтися книги, де робилися спроби їх опису. Подібні прийоми, що виникли з практики торгового бізнесу і підприємництва, народжені інтуїцією ремісників і купців, були "прототипами" майбутніх маркетингових інструментів, ефективно впливають на споживача, і головним результатом "донаучного" етапи еволюції маркетингового управління.

Початковий імпульс у розвитку маркетингу як прикладної науки і управлінської концепції був даний в період промислової революції в США. Саме там, в кінцевому рахунку, сталася історична трансформація підприємницької інтуїції і досвіду у філософію бізнесу.

Етап формування і розвитку концепцій управління маркетингом суб'єкта тривав з початку і до середини ХХ століття, коли історичні "прототипи" маркетингового інструментарію, отримавши поширення практично у всіх країнах світу, де мали місце ринкові відносини, трансформувалися в різні управлінські концепції маркетингу. До них ми відносимо концепції вдосконалення виробництва, вдосконалення товару, інтенсифікації комерційних зусиль, що виникли в першій половині ХХ століття (визначення та авторські посилання див. у таблиці). Характерним для них було і залишається те, що маркетинг в цьому випадку розглядається практиками як:

- управлінська концепція в "масштабі" відділу маркетингу, а не всієї організації суб'єкта;
- функціональна інфраструктура, підпорядкована інтересам виробництва і збуту продукту, а не потреб цільового ринку;
- управлінська концепція, що володіє системним інструментарієм (як правило, в цій якості виступають продукт, ціна, просування, канали розподілу), що впливає на споживачів і збільшують їх купівельну активність.

Все це позначається на масштабах і характері маркетингового планування, яке залишається тактичним, а не орієнтованим на ринок і стратегічним; на статус в організації плану маркетингу, відділу маркетингу, маркетингового контролю, на розмірі маркетингового бюджету і т. п.

Безумовною перевагою і досягненням цього етапу є формування принципу системності інструментів управління маркетингом, що впливають на споживачів. Тут слід докладніше зупинитися на понятті інструментів управління маркетингом та їх системності.

Етап формування і розвитку концепцій маркетингового управління суб'єктом, що почався з 50 - х років ХХ століття, триває і по теперішній день, демонструючи сучасні концепції маркетингового управління. До концепцій цього етапу відносяться концепцію власне маркетингу (П. Друкер), освіченого маркетингу (Ф. Котлер), отримали імпульс у своєму розвитку вже у 50-70-х роках ХХ століття, а також концепції маркетингового управління (Ф. Котлер), конкурентної раціональності (П. Діксон), стратегічного маркетингу (Ж.-Ж. Ламбен), максимаркетинга (Рэпп і Коллінз), маркетингу відносин (Д. Пеппер і М. Роджерс), мегамаркетингу (Ф. Котлер), що виникли вже в 70-90 роках ХХ століття. Цілісне уявлення про маркетингове управління, поєднавши в собі переваги різних сучасних наукових концепцій і відповідної практики, виходить з того, що управління діяльністю суб'єкта на ринку будується, по-перше, на засадах стратегічного планування; по-друге, на принципах управління інвестиційним портфелем, в якому кожен напрямок діяльності суб'єкта, або його бізнес-одиниця має свій потенціал отримання прибутку, прийнятим за основу розподілу ресурсів суб'єкта; і, по-третє, на принципах власне маркетингу, що дозволяє оцінити перспективи реалізації рішень, прийнятих на основі перших двох принципів, і безпосередньо планувати, організовувати і контролювати їх виконання, використовуючи системний маркетинговий інструментарій.

Тому в концепціях маркетингового управління власне маркетинговий процес, що включає: аналіз маркетингових можливостей; розробку маркетингових стратегій; планування маркетингових програм (розробку системних інструментів); організацію виконання і контроль маркетингової роботи, найтіснішим чином пов'язаний зі стратегічним корпоративним плануванням (визначення корпоративної місії, визначення стратегічних бізнес-

одиниць, розподіл ресурсів між ними, планування нових видів діяльності) і плануванням на рівні стратегічної бізнес-одиниці (визначення місії, стратегічної бізнес-одиниці, виявлення можливостей і загроз, стратегічний аналіз, формулювання цілей, стратегії, програми бізнес-одиниці і контроль їх реалізації).

Зміна «масштабу» маркетингового управління, характерна для всіх концепцій маркетингового управління, позначилася не тільки на структурі менеджменту суб'єкта, «масштабах» маркетингового планування, контролю і бюджету, а й на системному інструментарії маркетингового управління.

Контрольні запитання:

1. Дайте визначення маркетингу.
2. Чим відрізняється широке та вузьке тлумачення маркетингу?
3. Чому маркетинг як наука та практика актуалізується з середини ХХ ст.?
4. Визначіть основні етапи розвитку маркетингу.
5. Які фактори знаходяться в основі періодизації розвитку маркетингу?
6. Як змінювались концепції маркетингу в контексті його розвитку?
7. Охарактеризуйте етапи розвитку маркетингового управління.
8. Які концептуальні засади є базовими щодо еволюції управління маркетинговою діяльністю?

РОЗДІЛ 2. СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ

Навколишній соціально-економічне середовище являє собою надзвичайно складну систему, в якій різноманітні події виникають як результат взаємодії багатьох елементів. Впливаючи на хід одних подій, ніколи не можна бути впевненим в тому, що це не призведе до такої реакції всієї системи, яка зведе нанівець всі зусилля по досягненню поставлених цілей. Однак без втручання в навколишнє середовище взагалі не варто сподіватися, що наші цілі коли-небудь будуть досягнуті. Тому для збільшення шансів на сприятливий результат необхідно активний вплив на хід подій і структуру відносин з ними, іншими словами, потрібне керування.

Під *маркетинговим управлінням* (маркетинговим менеджментом) слід озуміти цілеспрямовану координацію і формування всіх заходів фірми, пов'язаних з ринковою діяльністю на рівні підприємства, на рівні ринку і суспільства в цілому, і котрі базуються на принципах маркетингу [16, с. 232].

За характером відносини організації до свого оточення розрізняються три моделі або способу (типу) управління: *адміністративне, ситуаційне і стратегічне*. Якщо спробувати висловити зміст кожної з них дуже коротко, то слід було б поставити знак рівності між адміністративним і директивним, між ситуаційним і реактивним, між стратегічним і проактивним управлінням.

У вітчизняній з маркетингу термін *marketing management* інколи перекладається як маркетингове управління, тобто йдеться про управління всією діяльністю компанії на принципах маркетингу - про використання маркетингу як філософії управління, коли всі підрозділи компанії планують і оцінюють свою діяльність з позицій маркетингу. Маркетинговий менеджмент розглядають як управління всіма функціями підприємства (загальними та окремими) і всіма структурними підрозділами на основі маркетингу. Причому менеджмент і маркетинг не суперечать один одному. Якщо менеджмент встановлює цілі, формує ресурси з подальшою оцінкою результатів, то

маркетинг є засобом досягнення визначених цілей, а маркетинговий менеджмент - складовою системи управління в цілому.

Отже, маркетинговий менеджмент має місце тоді, коли управління організацією побудоване на принципах маркетингу, тобто коли в центр організації поставлено покупця (споживача) і система маркетингу та менеджменту об'єднує всі зусилля для того, щоб якнайкраще задовольнити потреби і попит сторін, які беруть участь в обміні. Крім того, маркетинговий менеджмент розглядає маркетинг і менеджмент нероздільно, які до того ж взаємно проникають і доповнюють один одного.

Під *маркетинговим менеджментом* потрібно розуміти цілеспрямовану координацію і формування всіх заходів фірми, які пов'язані з ринковою діяльністю на рівні підприємства, ринку та суспільства в цілому і базуються на принципах маркетингу.

Метою маркетингового менеджменту є маркетингова спрямованість управління, що дає змогу ефективніше задовольняти потреби завдяки обміну й отримувати запланований результат. Така спрямованість зумовлює специфічність аналізу, планування організації, мотивації, реалізації та контролю вже функцій маркетингового менеджменту, а не управління взагалі.

Завдання маркетингового менеджменту:

1. *Дослідження ринку* — визначення місткості ринку та його елементів, вивчення поведінки споживачів, конкурентів, прогнозування збуту, аналіз кон'юнктури, можливостей підприємства тощо.

2. *Планування* — створення і підтримка відповідності між цілями підприємства та його потенційними можливостями і шансами в процесах ринкової діяльності; розроблення конкретної програми дій.

3. *Організація* — формування організаційної структури підприємства, її внутрішньої ієрархії, конкретних завдань, повноважень і відповідальності за реалізацію маркетингових заходів.

4. *Мотивація* — створення відповідних моральних і матеріальних стимулів роботи працівників з метою забезпечення найкращого виконання ними своїх обов'язків.

5. *Реалізація* — виконання розроблених планів і програм.

6. *Контроль* — перевірка виконання маркетингових заходів.

Функції маркетингового менеджменту:

1. Визначення цільових ринків підприємства, їх місткості, дослідження їх кон'юнктури.

2. Дослідження поведінки суб'єктів цільових ринків (споживачів, конкурентів, постачальників тощо).

3. Прогнозування збуту продукції підприємства.

4. Аналіз підприємства, його можливостей зайняти конкуруючу позицію на конкретному ринку.

5. Розроблення маркетингових стратегій і тактик.

6. Створення конкретних маркетингових програм діяльності підприємства.

7. Формування товарних, цінових, комунікаційних і розподільних політик підприємства.

8. Управління товарним асортиментом і номенклатурою підприємства.

9. Управління цінами, процесами комунікації підприємства.

10. Планування каналів розподілення та управління ними.

11. Організація збуту продукції.

12. Організація збору та опрацювання маркетингової інформації.

13. Розроблення систем оплати праці маркетингових працівників.

14. Створення та використання систем контролю за маркетинговою діяльністю підприємства.

Маркетинговий план — основний інструмент координації маркетингових заходів. У більшості організацій маркетингові плани розробляються групами, що включають працівників провідних відділів, і реалізуються на відповідних рівнях управління. Потім проводиться аналіз отриманих результатів і при

необхідності в план вносяться корективи.

Маркетинговий план розробляється на двох рівнях:

- стратегічний план, заснований на аналізі ринкової ситуації та можливостей, ставить глобальні цілі і визначає перспективи розвитку;
- тактичний план орієнтований на вирішення поточних завдань. Він містить методи та інструменти, використовувані для знаходження відповідей, включаючи рекламу, розподіл продукції, політику цін, канали збуту, рівень обслуговування і т. д.

Повний цикл планування, реалізації плану і контролю подано на рис. 2.1.

планування	виконання	контроль
корпоративне планування	організація	результати
↓		
↓	виконання	аналіз результатів
↓		
↓		корективи
↓		
планування виробництва		

Рис. 2.1. Змістовні складові маркетингового управління

Концепція маркетингового менеджменту передбачає орієнтацію на потреби ринку, стратегічний підхід й націленість на довгостроковий комерційний успіх і ґрунтується на функціях управління, цільовому, комплексному та системному підходах до здійснення всієї управлінської діяльності, включаючи ідеї, товари, послуги як основні категорії.

Відмінною рисою маркетингового менеджменту є програмно-цільовий підхід. Цільова орієнтація всіх елементів маркетингового менеджменту спрямована на споживача, на вирішення проблем, що виникають (або можливих у перспективі) у потенційних покупців. Під кожен встановлену на підприємстві ціль необхідно розробляти маркетингові програми, які мають забезпечувати її досягнення. Сучасні підприємства, які "взяли на озброєння" маркетинговий менеджмент, повинні всі управлінські рішення щодо

формування товарної політики, всього комплексу заходів зі здійснення своєї діяльності базувати на результатах дослідження запитів покупців, ринкових і маркетингових можливостей.

Контрольні запитання:

1. Визначте сутність маркетингового менеджменту.
2. Визначіть мету та завдання маркетингового менеджменту.
3. Визначіть функції маркетингового менеджменту.
4. В чому сутність сучасної концепції маркетингового менеджменту?
5. Назвіть та охарактеризуйте складові маркетингового менеджменту.
6. Які елементи включає в себе маркетингове планування?
7. Визначіть сутність стратегічного маркетингового планування.
8. Визначіть сутність стратегічного плану бізнес-одиниці.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ. РЕАЛІЗАЦІЯ ПЛАНІВ ТА КОНТРОЛЮ ВИКОНАННЯ

3.1. Стратегічне планування в організації та її підрозділах

В сучасному економічному середовищі особлива увага організацій приділяється стратегічному плануванню, що входить в систему маркетингового менеджменту. Орієнтоване на ринок *стратегічне планування* є управлінським процесом досягнення і підтримання стабільної рівноваги цілей, можливостей і ресурсів організації і нових ринкових можливостей. Мета стратегічного планування полягає у створенні та реформуванні бізнесу та продукту компанії, спрямованих на успішний розвиток.

Найважливіша роль в процесі стратегічного планування належить маркетингу. Саме він несе відповідальність за визначення цілей підприємства; аналізує стан навколишнього бізнес-середовища, рівень конкуренції та ринкову ситуацію; встановлює цілі, завдання та стратегію, визначає номенклатуру продукції, ринки, систему розподілу та реалізує плани якості. В його обов'язки входить розробка взаємопов'язаних зі стратегічним планом програм та операційних планів.

Основна умова оволодіння мистецтвом маркетингового управління - досягнення основних положень стратегічного планування. Організаційна структура більшості великих компаній включає чотири рівні: корпоративний, рівень підрозділу, рівень бізнес-одиниці і рівень виробничої лінії.

На *корпоративному рівні* фірма, як правило, представляється як багатогалузева, багатопродуктова, багаторинкова організація, що має відповідне число спеціалізованих бізнес-підрозділів. На окремо взятому ринку конкурують не самі корпорації, а їх відповідні бізнес-одиниці. У зв'язку з цим, розглядаючи фірму як корпорацію, практично неможливо вказати її конкретних конкурентів. Саме тому корпоративні стратегії відрізняє їх націленість на глобальні конкурентні переваги.

Корпоративний рівень стратегічного планування передбачає передусім формування корпоративного стратегічного плану, що направляє діяльність компанії в цілому на досягнення прибутку в перспективі, а також прийняття рішень про підтримку існуючих підрозділів компанії, розвитку нових напрямків бізнесу або про закриття неперспективних. При цьому кожен підрозділ розробляє свій план, в якому визначаються пропорції розподілу фондів за напрямами його діяльності.

Стратегічний план бізнес-одиноці націлює її на рентабельну довгострокову роботу. і нарешті, на рівні виробничої лінії всередині бізнес-одиноці розробляється план маркетингу для досягнення цілей на конкретному сегменті ринку.

Корпорація несе відповідальність за організацію процесу стратегічного планування та встановлює рамки планування підрозділів і бізнес-одиноць, визначаючи місію компанії, її політику, стратегію і завдання. У деяких корпораціях бізнес-одиноцям надається велика ступінь свободи з тим, щоб вони самі встановлювали стратегії та завдання по збуту і прибутків, в інших для них намічаються тільки основні завдання. Найбільшого поширення набула практика, коли безпосередньо корпорація визначає завдання і сама бере активну участь у розробці стратегії кожної бізнес-одиноці.

Корпорація зазвичай здійснює такі заходи:

- визначає місію і цілі діяльності корпорації в цілому;
- організовує стратегічні бізнес-одиноці (СБО);
- виділяє ресурси для кожної СБО;
- планує нові види діяльності.

Далі ми більш детально розглянемо основні складові корпоративного стратегічного планування

3.1.1. Місія та цілі організації.

У найбільш загальному вигляді *місія* розглядається як констатація філософії і призначення, сенсу існування організації. *Філософія організації*

визначає цінності, вірування і принципи, відповідно до яких вона має намір здійснювати свою діяльність. Призначення визначає дії організації і те, якого типу організацією вона має намір бути. Філософія організації зазвичай рідко змінюється. Але існує і друга частина місії, яка може трансформуватися в залежності від глибини змін, що відбуваються в організації і в середовищі її функціонування.

У цьому випадку вона розглядається як сформульоване твердження відносно того, для чого або з якої причини існує організація, тобто місія розуміється як твердження, що розкриває сенс діяльності організації, в якому проявляється відмінність даної організації від її подібних. Правильно сформульована місія, хоча і має завжди загальний філософський зміст, тим не менш обов'язково несе в собі щось, що робить її унікальною в своєму роді, що характеризує саме ту організацію, в якій вона була вироблена.

Цільовий початок в діяльності організації виникає як відображення цілей та інтересів різних груп людей, так чи інакше пов'язаних з діяльністю організації і залучених в процес її функціонування. Основними групами людей, інтереси яких впливають на діяльність організації, а отже, повинні бути враховані при визначенні її призначення, є:

- власники організації, що створюють, приводять в дію і розвивають організацію для того, щоб за рахунок присвоєння результатів її діяльності вирішувати свої життєві проблеми;
- працівники організації, які своєю працею безпосередньо забезпечують діяльність організації, створення, реалізацію продукту і просування ресурсів ззовні, які отримують від організації за свою працю компенсацію і вирішують з допомогою цієї компенсації свої життєві проблеми;
- покупці продукту організації, що віддають їй свої ресурси (найчастіше гроші) в обмін на продукт, пропонований їм організацією, і задовольняють за допомогою цього продукту свої потреби;
- ділові партнери організації, що знаходяться з нею у формальних і

ділових неформальних відносинах, надають організації комерційні та некомерційні послуги та отримують аналогічні послуги з боку організації;

- місцеве населення, яке з організацією у взаємодії, що має багатогранний зміст, пов'язаний в першу чергу з формуванням соціального і екологічного середовища існування організації;
- суспільство в цілому, в першу чергу в особі державних інститутів, взаємодіє з організацією в політичній, правовій, економічній та інших сферах макрооточення, і яке отримує від організації частину створюваного нею багатства для забезпечення суспільного добробуту і розвитку, плодами якого поряд з іншими членами суспільства також користується організація.

Місія організації більшою чи меншою мірою повинна відображати інтереси всіх шести вищеназваних суб'єктів. Ступінь прояву в місії інтересів кожного з даних шести суб'єктів принципово залежить від того, які розміри має організація, в якому вона складається бізнесі, де розміщена і т. п. Найбільш стійке, сильне і специфічне вплив на місію організації, незалежно від того, що організація собою являє, здійснюють інтереси власників, працівників і покупців. Тому місія організації повинна бути сформульована таким чином, щоб в ній обов'язково відбивалося поєднання інтересів цих трьох груп людей.

Як вважає Ф. Котлер, місія повинна вироблятися з урахуванням наступних п'яти факторів:

- історія фірми, в процесі розвитку якої вироблялася філософія фірми, формувалися її профіль і стиль діяльності, місце на ринку і т. п.;
- існуючий стиль поведінки і спосіб дії власників і управлінського персоналу;
- стан середовища проживання організації;
- ресурси, які вона може привести в дію для досягнення своїх цілей;
- відмінні риси, якими володіє організація. Добре сформульована місія прояснює те, чим є організація і якою вона прагне бути, а також

показує відміну організації від інших їй подібних. Для цього в супроводжувачій місії розшифровці повинні бути відображені наступні характеристики організації:

- цільові орієнтири організації, що відображають те, на вирішення яких завдань спрямована діяльність організації, і те, до чого прагне організація у своїй діяльності в довгостроковій перспективі;
- сфера діяльності організації, яка відображає те, який продукт організація пропонує покупцям, і те, на якому ринку організація здійснює реалізацію свого продукту;
- філософія організації, що знаходить прояв в тих цінностях і віруваннях, які прийняті в організації;
- можливості і засоби здійснення діяльності організації, які відображують те, в чому сила організації, її відмінні можливості, необхідні для виживання в довгостроковій перспективі, яким способом і з допомогою якої технології організація виконує свою роботу, які для цього є ноу-хау і передові технології [16, с. 214].

Поряд з перерахованими вище характеристиками при формуванні місії організації важливим є відображення в змісті і формі викладу місії іміджу, якими володіє організація. Місія в більшій чи меншій мірі завжди відображає імідж організації. Однак при вмілому підході до формулювання місії можна домогтися того, що в ній буде дуже ясно відображений той імідж, якими володіє організація.

Так для чого ж все-таки формулюється місія, що вона дає для діяльності організації?

По-перше, місія дає суб'єктам зовнішнього середовища загальне уявлення про те, що собою представляє організація, від чого прагне, які засоби вона готова використовувати у своїй діяльності, яка її філософія і т. п. Крім цього, місія сприяє формуванню або закріпленню певного іміджу організації в поданні суб'єктів зовнішнього середовища.

По-друге, місія сприяє об'єднанню співробітників організації та

створенню корпоративного духу. Це проявляється в наступному:

- місія робить очевидними для співробітників спільну мету, призначення організації. В результаті працівники організації, розуміючи її місію, як би орієнтують свої дії в єдиному напрямку;
- місія сприяє тому, що співробітники можуть легше ідентифікувати себе з організацією. Для тих же працівників, які ідентифікують себе з організацією, місія виступає точкою концентрації їх уваги при здійсненні своєї діяльності;
- місія сприяє встановленню певного клімату в організації, так як через неї до людей доводяться філософія організації, цінності і принципи, які лежать в основі побудови й діяльності організації.

По-третє, місія створює можливість для більш ефективного управління організацією в силу того, що вона: являється базою для встановлення цілей організації, забезпечує несуперечність набору цілей, а також допомагає розробці стратегії організації, встановлюючи направленість і допустимі границі її функціонування; забезпечує стандарти для розподілу ресурсів організації і створює базу для оцінки використання ресурсів в процесі функціонування організації; розширює для працівника сенс і зміст його діяльності і тим самим дозволяє застосовувати більш широкий набір прийомів мотивування.

Місія не повинна нести в собі конкретні вказівки щодо того, що, як і в які терміни слід робити організації. Вона задає основні напрямки руху організації, ставлення організації до процесів і явищ, що протікають всередині і поза нею.

Дуже важливо, щоб місія була сформульована ясно для того, щоб бути зрозумілою всім суб'єктам, взаємодіючим з організацією, особливо всім членам організації. При цьому місія повинна бути сформульована таким чином, щоб вона виключала можливість різного тлумачення її змісту, але в той же час залишала простір для творчого і гнучкого розвитку організації.

Якщо місія задає загальні орієнтири, напрями функціонування організації, які виражають сенс її існування, то конкретні кінцеві стани, до яких прагне організація, фіксуються у вигляді її цілей. Говорячи інакше, *цїлі* - це

конкретний стан окремих характеристик організації, на досягнення яких спрямована її діяльність.

Неможливо переоцінити значимість цілей для організації. Вони є вихідною точкою планування, лежать в основі побудови організаційних відносин, на них базується система мотивування, яка використовується в організації, нарешті, цілі є точкою відліку у процесі контролю і оцінки результатів праці окремих працівників, підрозділів і організації в цілому.

За усталеною думкою, існує два типи цілей, що обумовлено періодом часу, що вимагається для їх досягнення. Цілі бувають довгостроковими і короткостроковими. В принципі, в основі розділу цілей на два типи лежить часовий період, пов'язаний з тривалістю виробничого циклу. Цілі, досягнення яких передбачається до кінця виробничого циклу, є довгостроковими. Звідси випливає, що в різних галузях повинні бути різні часові проміжки для короткострокових та довгострокових цілей. Однак на практиці короткостроковими вважаються цілі, які досягаються на протязі одного року, і відповідно довгострокові цілі досягаються через два—три роки.

Поділ цілей на довгострокові і короткострокові має принципове значення, так як вони значно розрізняються за змістом. Для короткострокових цілей характерна значно більша, ніж для довгострокових конкретизація і деталізація наступних питань: хто, що і коли повинен виконувати. Якщо виникає необхідність, між довгостроковими і короткостроковими цілями встановлюються ще й проміжні цілі, які називаються середньостроковими.

Залежно від специфіки галузі, особливостей стану середовища, характеру і змісту місії в кожній організації встановлюються свої власні цілі, особливі як по набору параметрів організації, так і за кількісною оцінкою цих параметрів. Однак, незважаючи на ситуаційність у виборі цілей, виділяються чотири сфери, стосовно яких організації встановлюють цілі, виходячи зі своїх інтересів. Цими областями є: доходи організації; робота з клієнтами; потреби і добробут співробітників; соціальна відповідальність.

Як видно, ці чотири сфери стосуються також інтересів усіх суб'єктів, що

впливають на діяльність організації, про які йшлося раніше при обговоренні питань місії організації. Найбільш поширеними напрямками, за якими в ділових організаціях встановлюються цілі, є наступні:

- прибутковість, що відображається в таких показниках, як величина прибутку, рентабельність, дохід на акцію і т. п.;
- положення на ринку, що описується такими показниками, як частка ринку, обсяг продажів, відносна по відношенню до конкурента частка ринку, частка окремих продуктів в загальному обсязі продажів і т.п.;
- продуктивність, що виражається у віддачі з одиниці виробничих потужностей, обсязі виробленої в одиницю часу продукції і т. п.;
- фінансові ресурси, описувані показниками, що характеризують структуру капіталу, рух грошей в організації, величину оборотного капіталу і т.п.;
- потужності організації, що виражаються в цільових показниках, що стосуються розміру займаних площ, кількості одиниць техніки і т. п.;
- розробка, виробництво продукту і оновлення технології, описувані такими показниками, як величина витрат на виконання проектів в області НДР, терміни введення в дію нового обладнання, терміни і обсяги виробництва продукту, терміни введення нового продукту, якість продукту і т.п.;
- зміни в організації та управлінні, що відображаються в показниках, що встановлюють завдання по термінах організаційних змін і т.п.;
- людські ресурси, описувані за допомогою показників, що відображають число прогулів, плинність кадрів, підвищення кваліфікації працівників і т.п.;
- робота з покупцями, що виражається в таких показниках, як швидкість обслуговування клієнтів, число скарг з боку покупців і т.п.;
- надання допомоги товариству, що описується такими показниками, як обсяг благодійності, терміни проведення благодійних акцій і т. п.

Короткострокові цілі впливають з довгострокових, є конкретизацією і

деталізацією довгострокових цілей. Вони "підпорядковані" їм і визначають діяльність організації в короткостроковій перспективі. Короткострокові цілі як би встановлюють віхи на шляху досягнення довгострокових цілей. Саме через досягнення короткострокових цілей організація крок за кроком просувається в напрямку досягнення своїх довгострокових цілей.

У будь-якій великій організації, що має кілька різних структурних підрозділів і кілька рівнів управління, складається ієрархія цілей. Особливість ієрархічної побудови цілей в організації полягає в тому, що, по-перше, цілі більш високого рівня завжди носять загальний характер і мають більш довгостроковий часовий інтервал досягнення. По-друге, цілі нижчого рівня виступають свого роду засобами для досягнення цілей більш високого рівня. Ієрархія цілей в організації відіграє дуже важливу роль, так як вона встановлює структуру організації та забезпечує орієнтацію діяльності усіх підрозділів організації на досягнення цілей верхнього рівня. Якщо ієрархія цілей побудована правильно, то кожний підрозділ, досягаючи своїх цілей, вносить необхідний внесок в діяльність організації по досягненню нею цілей.

Одними з найважливіших цілей для стратегічного управління є цілі зростання організації. Дані цілі відображають співвідношення темпу зміни обсягу продажів і прибутку організації, темпу зміни обсягу продажів і прибутку по галузі в цілому. Залежно від того, яке це співвідношення, темп зростання організації може бути швидким, стабільним або може спостерігатися скорочення. Відповідно цим темпам зростання можуть встановлюватися мета швидкого зростання, мета стабільного зростання і мета скорочення.

Як говорилося раніше, цілі абсолютно необхідні для успішного функціонування і виживання організації в довгостроковій перспективі. Однак, якщо цілі неправильно або погано визначені, це може призвести до дуже серйозних негативних наслідків для організації. Великий досвід людства по встановленню цілей дозволяє виділити кілька ключових вимог, яким повинні задовольняти правильно сформульовані цілі:

- 1) цілі повинні бути *досяжними*;

- 2) цілі повинні бути *гнучкими*;
- 3) цілі повинні бути *вимірними*;
- 4) цілі повинні бути *конкретними*;
- 5) цілі повинні бути *сумісними*;
- 6) цілі повинні бути *прийнятними* для основних суб'єктів впливу.

Природно, що дуже важко звести воедино при встановленні цілей різно спрямовані інтереси суб'єктів впливу. Власники очікують, що організація забезпечить високий прибуток, великі дивіденти, рост курсу акцій та безпеку для вкладених капіталів. Співробітники бажають, щоб організація виплачувала їм високу заробітну плату, давала цікаву та безпечну роботу, забезпечувала умови росту та розвитку, здійснювала добре соціальне забезпечення і т. п. Для покупців організація повинна надати продукт по підходящій ціні, відповідної якості, з хорошим обслуговуванням та іншими гарантіями. Суспільство потребує від організації, щоб вона не завдавала шкоди навколишньому середовищу, допомагала населенню і т. п. Тому необхідно прагнути враховувати все це й формулювати цілі таким чином, щоб в них знаходили втілення ці різнонаправлені інтереси суб'єктів впливу.

Встановлення цілей. Процес встановлення цілей в різних організаціях проходить по-різному. В одних організаціях встановлення цілей повністю централізовано, в інших же може існувати повна децентралізація. Є організації, в яких процес встановлення цілей носить проміжний характер. Кожен виданих підходів має свої специфіку, переваги і недоліки. Так, у разі повної централізації при встановленні цілей всі цілі визначаються самим верхнім рівнем керівництва організації. При такому підході всі цілі підпорядковані єдиному орієнтиру. Це є певною перевагою. У той же час у цього підходу є значні недоліки, суть одного з яких полягає в тому, що на нижніх рівнях організації може виникати неприйняття цих цілей і навіть опір.

У випадку децентралізації в процесі встановлення цілей на ряду з верхнім рівнем беруть участь і більш низькі рівні організації. В даний час існують дві схеми децентралізованого встановлення цілей. При одній процес встановлення

цілей йде зверху вниз. У цьому випадку кожний з нижчестоящих рівнів в організації визначає свої цілі, виходячи з того, які цілі були встановлені для більш високого рівня. Друга схема передбачає, що процес встановлення цілей йде знизу вгору. В цьому випадку нижчестоящі ланки встановлюють цілі, які служать основою для встановлення цілей подальшого, більш високого рівня.

Як видно, підходи до встановлення цілей мають значні відмінності. Однак загальною вимогою до встановлення цілей є те, що вирішальна роль у всіх випадках повинна належати вищому керівництву.

З точки зору логіки здійснення дій, які виконуються при встановленні цілей, можна вважати, що цей процес складається з трьох послідовних стадій. На першій стадії відбувається осмислення результатів аналізу середовища, на другій — розробка відповідної місії й, накінець, на третій стадії безпосередньо виробляються цілі організації.

Правильно організований процес вироблення цілей припускає проходження чотирьох фаз: виявлення і аналіз тих тенденцій, які спостерігаються в оточенні; встановлення цілей для організації в цілому; побудова ієрархії цілей; встановлення індивідуальних цілей.

Перша фаза. Вплив середовища позначається не тільки на встановленні місії організації. Цілі також значно залежать від стану середовища. Раніше, коли обговорювалося питання про вимоги до цілей, говорилося, що вони повинні бути гнучкими, щоб їх можна було змінювати відповідно до змін, що відбуваються в середовищі. Однак з цього ніяк не слід робити висновку, що цілі повинні бути прив'язані до стану середовища тільки шляхом постійного коригування і пристосування до тих змін, які відбуваються в середовищі. При правильному підході до встановлення цілей керівництво повинно прагнути передбачити те, в якому стані виявиться середовище, і встановлювати цілі відповідно до цього передбачення. Для цього дуже важливо виявляти тенденції, характерні для процесів розвитку економіки, соціальної й політичної сфер, науки і техніки. Звичайно, передбачити все неможливо. Більше того, іноді в оточенні можуть відбуватися зміни, які не впливають з виявлених тенденцій.

Тому необхідно бути готовими до того, щоб відповісти на несподіваний виклик, який може кинути середовище. Проте, не абсолютизуючи ситуації, необхідно формулювати цілі так, щоб ситуаційні складові знайшли в них своє відображення.

Друга фаза. При встановленні цілей для організації в цілому важливо визначити, що з широкого кола можливих характеристик діяльності слід взяти за основу. Далі вибирається певний інструментарій кількісного розрахунку величини цілей. Особливе значення має система критеріїв, якими користуються при визначенні цілей організації. Зазвичай ці критерії впливають з місії, а також з результатів аналізу макрооточення, галузі, конкурентів і положення організації в середовищі. При визначенні цілей організації враховується те, які цілі вона мала на попередньому етапі й наскільки досягнення цих цілей сприяло виконанню місії. Нарешті, рішення по цілях завжди залежить від тих ресурсів, якими володіє організація.

Третя фаза. Встановлення ієрархії цілей припускає визначення таких цілей для всіх рівнів організації, досягнення яких окремими підрозділами буде призводити до досягнення загальних цілей. При цьому ієрархія повинна будуватися як за довгостроковими, так і за короткостроковими цілями.

Четверта фаза. Для того, щоб ієрархія цілей всередині організації знайшла свою логічну завершеність й стала реально діючим інструментом досягнення цілей організації, вона повинна бути доведена до кожного окремого працівника. В цьому випадку реалізується одне з найважливіших умов успішної діяльності організації: кожен працівник як би включається через свої персональні цілі в процес спільного досягнення кінцевих цілей організації. Співробітники організації в такій ситуації отримують уявлення не тільки про те, що їм належить досягти, але і про те, як результати їх праці відобразяться на кінцевих результатах функціонування організації, як і в якій мірі їх праця буде сприяти досягненню цілей організації.

Встановлені цілі повинні мати статус закону для організації, всіх її підрозділів і членів. Однак з вимоги обов'язковості цілей не слідують їх вічність

і незмінність. Раніше вже говорилося, що в силу динамізму середовища цілі можуть змінюватися. Можна підходити до проблеми зміни цілей наступним чином: цілі корегуються всяк раз, коли цього вимагають обставини. У цьому випадку процес зміни цілей носить суто ситуаційний характер. Але багатьма організаціями застосовується підхід систематичного попереджувального зміни цілей. При такому підході в організації встановлюються довгострокові цілі. На базі довгострокових цілей виробляються деталізовані короткострокові цілі (зазвичай річні). По досягненні цих цілей розробляються нові довгострокові цілі. При цьому з метою враховуються ті зміни, які відбуваються в середовищі, і ті зміни, які відбуваються в наборі і рівні вимог, що висувуються по відношенню до організації з боку суб'єктів впливу. На основі нових довгострокових цілей визначаються короткострокові, після досягнення яких знову відбувається розробка нових довгострокових цілей. При такому підході не відбувається досягнення довгострокових цілей, так як вони регулярно змінюються. Однак постійно в діяльності організації присутня довгострокова цільова орієнтація і регулярно проводиться коригування курсу з врахуванням виникаючих нових обставин і можливостей.

3.1.2. Оцінка господарського портфелю фірми з використанням матричного аналізу

Стратегічне планування на рівні корпорацій здійснюється з допомогою таких найбільш поширених моделей, як модель Бостонської консалтингової групи (модель BCG), модель GE/McKinsey, модель Shell/DPM, модель Хофера —Шенделя, модель ADL/LC.

Модель Бостонської консалтингової групи (порівняння темпів зростання і частки ринку; модель BCG)

Історично першою моделлю корпоративного стратегічного планування прийнято вважати так звану модель "зростання — частка", яка більше відома як модель BCG (BCG є аббревіатурою назви консультативної компанії Boston Consulting Group. Засновником компанії був Брюс Д. Хендерсон (Bruce D.

Henderson)).

Ця модель являє собою своєрідне відображення позицій конкретного виду бізнесу в стратегічному просторі, що визначається двома координатними осями, одна з яких використовується для вимірювання темпів зростання ринку відповідного продукту, а інша — для вимірювання відносної частки продукції компанії на ринку розглянутого продукту.

Рішення, які передбачає модель BCG, залежать від положення конкретного виду бізнесу фірми в стратегічному просторі, утвореному двома координатними осями. По осі ординат відкладається значення темпів зростання ринку (відповідного досліджуваної в даний момент сфері бізнесу). Використання цього параметра в моделі BCG важливо з трьох причин:

1. Якщо темпи зростання даного ринку більш високі в порівнянні з іншими ринками, то фірма, що будує свій бізнес у відповідній області, може розраховувати на збільшення своєї відносної частки. Це може бути досягнуто шляхом прискорення темпів нарощування свого бізнесу. Для отримання більшої частки на ринку не потрібно спеціальних дій, спрямованих на те, щоб змусити конкурентів скорочувати їх аналогічний бізнес.

2. Зростаючий ринок, як правило, обіцяє в недалекому майбутньому віддачу від інвестицій в даний вид бізнесу.

3. Підвищені темпи зростання ринку впливають на обсяг готівки зі знаком мінус навіть у разі досить високої норми прибутку, так як вимагають підвищених інвестицій в розвиток бізнесу [9, с. 175].

Загальний сенс моделі BCG полягає в тому, що на осі абсцис показано оцінки деяких конкурентних позицій фірми в даному бізнесі у вигляді відношення обсягу продажів фірми в даній області бізнесу до обсягу продажів найбільшого в даній області конкурента фірми. В оригінальній версії BCG шкала абсцис є логарифмічною.

Таким чином, модель BCG являє собою матрицю 2 x 2 на якій сфері бізнесу, зображуються колами з центрами на перетині координат, утворених відповідними темпами зростання ринку і величинами відносної частки фірми на

відповідному ринку (рис. 3.1). Кожна нанесена на матрицю окружність відображає тільки одну область бізнесу, характерну для досліджуваної фірми. Величина окружності пропорційна загальному розміру всього ринку або, іншими словами, враховується не тільки розмір бізнесу у конкретної фірми, а взагалі його розмір як галузі в масштабах всієї економіки. Найчастіше цей розмір визначається простим складанням бізнесу Фірми і відповідного бізнесу її конкурентів. Іноді на кожного кола (бізнес-області) виділяється сегмент, що характеризує відносну частку бізнес-області фірми на даному ринку, хоча для отримання стратегічних висновків у даній моделі це необов'язково, Розміри ринку, як і бізнес-області, найчастіше оцінюються за обсягами продажів, а іноді і за вартістю активів.

		Відносна частка ринку			
		Висока		Низька	
Темпи зростання ринку	високі	«Зіркі»	Маркетингова стратегія — використання прибутку для допомоги у розвитку певного товару та підтримки існуючого положення	«Важкі діти», або «Знаки запитання»	Маркетингова стратегія — інтенсифікація маркетингових зусиль або вихід з ринку
	низькі	«Дійні корови»	Маркетингова стратегія — інтенсифікація маркетингових зусиль для підтримки або збільшення частки ринку	«Собаки»	Маркетингова стратегія — зниження маркетингових зусиль або вихід з ринку

Рис. 3.1. Представлення моделі BCG для аналізу стратегічних позицій і планування

Особливо слід зазначити, що поділ осей на дві частини зроблено не випадково. У верхній частині матриці виявляються бізнес-області, що належать до галузей з темпами зростання вище середніх, в нижній, відповідно, з більш низькими. В оригінальній версії моделі BCG прийнято, що кордоном високих і низьких темпів зростання є 10%-ве збільшення обсягу виробництва в рік.

Вісь абсцис, як вже зазначалося, є логарифмічною (якщо в логарифмічних координатах відобразити залежність між витратами на виробництво одиниці продукції і обсягом виробництва, встановлену експериментальним шляхом

BCG, то отримана функція буде мати вигляд прямої лінії). Тому зазвичай коефіцієнт, що характеризує відносну частку ринку, займану бізнес-областю, змінюється від 0,1 до 10. Відображення конкурентної позиції (яка розуміється тут як відношення обсягу продажів фірми у відповідній бізнес-області до загального обсягу продажів у її конкурентів) на логарифмічній шкалі є принциповою деталлю моделі BCG. Справа в тому, що основна ідея цієї моделі передбачає наявність такої функціональної залежності між обсягом виробництва і собівартістю одиниці продукції, яка на логарифмічній шкалі виглядає як пряма лінія.

Розбиття матриці по осі абсцис на дві частини дозволяє виділити дві області, в одну з яких потрапляють бізнес-області зі слабкими конкурентними позиціями, а в другу — з сильними. Межа двох областей проходить на рівні коефіцієнта 1,0.

Таким чином, модель BCG складається з чотирьох квадрантів (див. рис. 3.1):

- Високі темпи зростання ринку / Низька відносна частка бізнес-області на ринку;
- Низькі темпи зростання ринку / Низька відносна частка бізнес-області на ринку;
- Високі темпи зростання ринку / Висока відносна частка бізнес-області на ринку;
- Низькі темпи зростання ринку / висока відносна частка бізнес-області на ринку.

Кожному з цих квадрантів в моделі BCG даються образні назви: "зірки", "дійні корови", "знаки питання", "собаки". Дуже часто в літературі у зв'язку з такими образними назвами квадрантів можна зустріти визначення моделі BCG як "Зоопарк BCG".

"Зірка"

До них відносяться, як правило, нові бізнес-області, що займають відносно велику частку бурхливо зростаючого ринку, операції на якому

приносять високі прибутки. Ці бізнес-області можна назвати лідерами своїх галузей. Вони приносять фірмам очеум високий дохід. Однак головна проблема пов'язана з визначення правильного балансу між доходом і інвестиціями в цю область з тим, щоб в майбутньому гарантувати повернення останніх.

"Дійна корова"

Це бізнес-області, які в минулому отримали відносно велику частку ринку. Однак з часом зростання соответствующей галузі помітно сповільнилося. Зазвичай "дійні корови" — це "зірки" в минулому, які в даний час забезпечують фірмі достатній прибуток для того, щоб утримати на ринку свої конкурентні позиції. Потік готівки в цих випадках добре збалансований, оскільки для інвестицій в подібну бізнес-область потрібно тільки необхідний мінімум. Така бізнес-область може принести дуже великі доходи фірмі.

"Знак питання"

Ці бізнес-області конкурують у зростаючих галузях, але займають відносно невелику частку ринку. Це поєднання обставин призводить до необхідності збільшення інвестицій з метою захисту своєї частки ринку та гарантування виживання на ньому. Високі темпи зростання ринку вимагають значної готівки, щоб відповідати цьому зростанню. Однак такі бізнес-області з великими труднощами генерують дохід фірми через свою невелику частку на ринку. Вони найчастіше є чистими споживачами готівки, а не її генераторами, і залишаються ними до тих пір, поки не зміниться їх ринкова частка. В; щодо цих бізнес-областей має місце найбільша ступінь невизначеності: або вони стануть у майбутньому прибутковими для фірми, або ні. Ясно одне, що без значних додаткових інвестицій ці бізнес-області швидше скотяться до позицій "собаки".

"Пес"

Це бізнес-області з відносно невеликою часткою на ринку в повільно розвиваються галузях. Потік готівки в цих областях бізнесу зазвичай дуже незначний, а частіше навіть негативний. Будь-який крок фірми в напрямку збільшення частки ринку обов'язково зустрічає опір домінуючих в цій галузі

конкурентів. Тільки майстерність менеджера може допомогти фірмі утримуватися на таких позиціях.

При використанні моделі BCG дуже важливо правильно виміряти темпи зростання ринку і відносну частку фірми на цьому ринку. Вимірювання темпів зростання ринку пропонується проводити на основі даних по галузі за останні 2-3 роки, але не більше. Відносна частка фірми на ринку являє собою логарифм відношення обсягу продажів фірми в даній бізнес-області до обсягу продажів компанії-лідера в цьому бізнесі. Якщо ж фірма сама є лідером, то розглядається її ставлення до першої наступної за нею компанії. Якщо отриманий коефіцієнт перевищує одиницю, то це підтверджує лідерство фірми на ринку. В іншому випадку це буде означати, що якісь компанії мають у цій бізнес-області великі конкурентні переваги в порівнянні з даною.

Основна аналітична цінність моделі BCG полягає в тому, з її допомогою можна визначити не тільки стратегічні позиції кожного виду бізнесу фірми, а й дати рекомендації щодо стратегічного балансу потоку готівки. Стратегічний баланс розуміється з точки зору перспектив витрачання і отримання фірмою коштів від кожної бізнес-області в майбутньому. Інколи у випадках, коли продукт, що випускається компанією, перебуває у завершальній фазі свого життєвого циклу, або коли ринок, на якому діє компанія, звужується, у компанії з'являються зайві фінансові ресурси, які не варто продовжувати інвестувати в той же вид бізнесу. Теоретично, компанія повинна була б повернути ці кошти своїм акціонерам з тим, щоб вони потім самі вибрали в яке підприємство їм зробити нові капіталовкладення. Однак природа управлінського персоналу, а також податкове законодавство підштовхують здійснювати інвестиції в рамках вже діючого підприємства, тобто вкладати свій капітал у нові галузі бізнесу, нові ринки, нові країни і т. п.

Позиції "зірок", як правило, здаються найбільш привабливими для фірм, і вони закономірно намагаються приділяти більше уваги саме таким напрямкам бізнесу. Водночас, ці напрямки є дуже ресурсномісткими, що вимагають постійного припливу грошових коштів протягом досить тривалого часу, перш

ніж вони почнуть давати віддачу. Іноді термін окупності первісних інвестицій може становити 5-10 років, протягом яких здійснюються дослідження, дослідно-конструкторська розробка продукту і освоєння його ринку збуту. Переважна більшість компаній не можуть підтримувати структуру бізнес-портфеля, в якому велике місце займають "Зоряні" бізнес-напрямки.

Більш того, навіть якщо може бути забезпечена необхідна фінансова база, то дуже часто виникає проблема забезпечення розвитку цих напрямків іншими необхідними ресурсами, такими, як кваліфікована робоча сила, обладнання, виробничі площі, спеціалізований управлінський персонал і т. п. зрештою, ситуація може скластися таким чином, що компанії вичерпають свої ресурси і будуть поглинені тими компаніями, чий бізнес-портфель "перевантажений" видами бізнесу з категорії "дійних корів". Така ситуація стала вже практично закономірною в галузях високих технологій (мікроелектроніці, телекомунікації, аерокосмічної, біомолекулярної та ін).

Однак, тяжіючи до видів бізнесу з області "дійних корів", компанія ставить на карту все своє майбутнє. Дійсно, такий вид бізнесу буде приносити цілком певний дохід, але при цьому він дуже скоро може раптово зникнути. В область "дійних корів" потрапляють найчастіше ті види бізнесу, чий життєвий цикл вже знаходиться в завершальній стадії. Тому компанії з бізнес-портфелем з "дійних корів", як правило, тяжіють до "зірок". Вони прагнуть або інвестувати кошти у власні розробки "зоряних" напрямків бізнесу або поглинати "зіркові" компанії.

В принципі, найвищий пріоритет у використанні грошових коштів, що породжуються "дійними коровами", мають інвестиції в "зоряні" області бізнесу. Однак фахівці-практики попереджають: «Якщо з якоїсь причини "зоряний" бізнес або бізнес — "дійна корова" має велику цінність для конкурента, ніж для вашої компанії, то тоді такий бізнес треба продавати.

Наступний пріоритет у використанні грошових коштів, що породжуються "дійними коровами", віддається "питальним знакам", щодо яких є надія, що вони могли б зайняти сильні позиції в категорії "зірок". Безнадійні "знаки

питання" або потребують значних інвестицій, які в даний час компанія не здатна, повинні бути видалені з бізнес-портфеля організації.

Бізнес-області з категорії "собак" можуть стати дуже значущими для організації за умови заняття ними вузькоспеціалізованої ринкової ніші, в якій вони будуть домінувати. В іншому випадку досягнення домінантного становища в такій галузі бізнесу (а воно, безумовно, буде пов'язано зі збільшенням частки ринку, що належить компанії) може зажадати таких додаткових інвестицій, на які організація не зможе піти. Взагалі, щодо отримання доходу від таких видів бізнесу, які потрапляють до категорії "собак", необхідно зауважити, що він може очікуватися тільки тоді, коли інвестиції зведені до мінімуму. Якщо і в цих умовах очікуваний дохід не отримано, то необхідно відмовлятися від подібної діяльності.

Модель BCG припускає, що компанія повинна встановлювати цілі, що стосуються бажаної частки ринку, на початковій стадії життєвого циклу продукту, цілі, які відносяться до способів завоювання і утримання свого ринку, — на стадії зростання, а цілі, що стосуються отримання та розподілу одержуваного доходу, — тільки на стадії зрілості.

Оптимальної бізнес-стратегією, з точки зору моделі BCG, є стратегія отримання значної частки ринку для бізнесу, знаходиться в стадії зрілості. Стратегічним засобом для цього є балансування компанією свого бізнес-портфеля шляхом інвестицій у певні "зіркові" види діяльності, переведення деяких "знаків питання" у "зірки", які в майбутньому обіцяють стати "дійними коровами".

Позиції, займані окремими областями бізнесу в стратегічному просторі, що визначається моделлю BCG, диктують вибір цілком визначених напрямів дій:

"зірки" повинні намагатися зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку;

"знаки питання" повинні йти на збільшення частки бізнесу на ринку, або задовольнятися тим, що досягнуто, або скорочувати даний бізнес;

"дійні корови" повинні намагатися зберігати або збільшувати частку свого бізнесу на ринку;

"собаки" повинні задовольнятися своїм становищем або скорочувати або ліквідувати даний вид бізнесу в своїй фірмі.

Обмеженість використання моделі VCG полягає в тому, що вона будується на ряді таких теоретичних припущень, які в певних випадках роблять її використання для аналізу небезперечним. Перш за все ця модель передбачає, що більш висока частка ринку веде до більш високого прибутку. Дослідження показують, що, дійсно, кореляція між цими параметрами є, однак вона не така сильна, щоб на її основі можна було будувати точні прогнози.

Найголовніші припущення моделі VCG укладені в наступних двох посилках:

- чим вище темпи зростання, тим більше можливості розвитку;
- чим більше частка ринку, тим сильніше компанія.

Модель VCG припускає, що першорядними цілями організації є зростання і прибутковість, що бізнес-області організації незалежні. Якщо бізнес-області взаємозалежні, то модель перестає працювати. Крім того, в основі моделі VCG лежить уявлення про те, що в процесі життєвого циклу галузі потік грошової готівки досягає своєї найбільшої величини тоді, коли ринок досягає стадії зрілості. Бізнес-область з домінантною відносною часткою ринку має при цьому максимальну маржу і, природно, прибуток. Таким чином, передбачається, що на стадії зрілості галузі фірма з більш високою часткою на ринку має найбільші обсяги виробництва, найменші витрати і може без додаткових інвестицій отримувати найвищі в даній галузі прибутку. Як вже зазначалося раніше, в основі такого припущення лежать результати дослідження, проведеного в свій час VCG, за визначенням емпіричної залежності між обсягами виробництва і витратами на одиницю продукції. Знайдена залежність з певним ступенем точності відображає зв'язок між обсягами виробництва і витратами. Проте з великою натяжкою цю залежність можна прикласти до аналізу зв'язку між обсягами виробництва і прибутком. І

практично неможливо стверджувати, що обсяги виробництва відображають конкурентоспроможність фірми в даній окремо взятій бізнес-області. Це невірно хоча б тому, що в даному випадку очевидна спроба перенести висновки, отримані при дослідженні виробничої функції, на функції менеджменту, маркетингу, обліку, планування і т. д.

Як перша модель стратегічного аналізу і планування модель BCG випробувала на собі всю силу критики з боку теоретиків і практиків стратегічного планування та управління. Узагальнюючи всі критичні зауваження, можна зробити наступні зауваження:

1. Модель BCG будується на дуже нечіткому визначенні ринку (так само як і частки ринку) для бізнес-областей. Незначна зміна у визначенні може призвести до значних змін у долі ринку, а отже, і до зовсім інших результатів аналізу.

2. В порівнянні з іншими параметрами бізнесу значення частки ринку явно переоцінене. Багато змінні впливають на прибутковість бізнесу, але в моделі BCG вони просто ігноруються.

3. Модель BCG перестає працювати, коли її намагаються застосувати до таких галузях, де невисокий рівень конкуренції або незначні обсяги виробництва.

4. Високі темпи зростання-це тільки один, причому далеко не головний, ознака привабливості галузі.

Модель GE / McKinsey (порівняння привабливості ринку та конкурентоспроможності)

Успіх, який супроводжував моделі стратегічного аналізу і планування бізнесу, розробленої фахівцями "Бостон консалтинг груп", стимулював методичні дослідження в цій області. Одна за одною почали з'являтися аналітичні моделі, що несуть подібну BCG смислове навантаження і навіть дуже схожі з нею в основоположній ідеї, але разом з тим деяким чином відрізняються, а в чомусь, безсумнівно, перевершують її.

Так, на початку 70-х років з'явилася аналітична модель, спільно запропонована компанією «Дженерал електрик» (General Electric) і консалтинговою фірмою «Маккінсі і Ко» (McKinsey & Co) і отримала назву «модель GE/McKinsey». До 1980 р. вона стала найбільш популярною багатofакторною моделлю аналізу стратегічних позицій бізнесу.

Модель GE / McKinsey являє собою матрицю, що складається з дев'яти осередків, використовувану для відображення і порівняльного аналізу стратегічних позицій і напрямів господарської діяльності корпорації. Головною особливістю цієї моделі стало те, що в ній вперше для порівняння видів бізнесу стали розглядатися не тільки «фізичні» фактори, такі, як обсяг продажів, прибуток, віддача інвестицій і т. п., але і суб'єктивні характеристики бізнесу, такі, як мінливість частки ринку, технології, стан кадрового забезпечення тощо

В якості одного з основних переваг моделі GE/McKinsey можна відзначити те, що різним чинникам (осі X і Y) можуть даватися різні вагові коефіцієнти залежно від їх відносної важливості для того або іншого виду бізнесу в тій чи іншій галузі, що, безумовно, робить оцінку кожного бізнесу більш точною.

Структуру моделі GE/McKinsey характеризує те, що в центрі її уваги знаходиться майбутня прибуток або майбутня віддача капіталовкладень, які можуть бути отримані підприємством. Іншими словами, основний упор зроблений на те, щоб проаналізувати, який вплив на прибуток можуть надати додаткові інвестиції в конкретний вид бізнесу в короткостроковій перспективі.

Таким чином, всі розглянуті види бізнесу корпорації ранжуються в якості кандидатів на отримання додаткових інвестицій як за кількісними, так і за якісними параметрами. Для того щоб окремий вид бізнесу "виграв" гарні інвестиції в майбутньому, розглядаються не тільки поточні обсяги продажу, прибуток і фондovіддача, тобто строго кількісні параметри, але і такі різноманітні чинники, як, наприклад, мінливість частки ринку і технології, лояльність персоналу, рівень конкуренції, суспільна потреба, тобто параметри, які досить важко виражаються кількісно.

Матриця GE/McKinsey має розмірність 3x3 (рис. 3.2). По осях X і Y виставляються інтегральні оцінки відповідно привабливості ринку (або галузі бізнесу) і відносної переваги корпорації на відповідному ринку (або сильних сторін конкретного бізнесу корпорації). На відміну від матриці BCG в моделі GE/McKinsey кожна вісь координат розглядається як вісь багатofакторного, багатоаспектного виміру. Це робить дану модель більш повною в аналітичному плані в порівнянні з матрицею BCG і одночасно більш реалістичною, з точки фенія позиціонування видів бізнесу.

Привабливість галузі	Висока	<u>1. Стратегія захисту позицій (переможець)</u> фокусування на підтриманні конкурентних переваг; великі інвестиції, розширення діяльності	<u>2. Стратегія розвитку (переможець)</u> посилення слабких позицій; пошук сфер, де можливо знайти лідируючі позиції; визначення конкурентних переваг	<u>3. Стратегія вибіркового розвитку (проміжний)</u> спеціалізація на обмежених перевагах; пошук засобів подолання слабких позицій; елімінація
	Середня	<u>4. Стратегія розвитку (переможець)</u> інвестування найприбутковіших сегментів; підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва	<u>5. Стратегія вибіркового розвитку (проміжний)</u> пошук шляхів отримання конкурентних переваг; інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик низький	<u>6. Стратегія "збору врожаю" (той, що програв)</u> пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику; зменшення інвестування
	Низька	<u>7. Стратегія вибіркового розвитку (проміжний)</u> захист ринкової частки; концентрація на привабливих сегментах; короткострокові перспективи	<u>8. Стратегія "збору врожаю" (той, що програв)</u> короткострокові перспективи; мінімальні вкладення	<u>9. Стратегія елімінації (той, що програв)</u> припинення інвестування; виключення у разі потрапляння у зону збитків
		Висока	→ Середня	Низька
Конкурентоспроможність підприємства				

Рис. 3.2. Структура матриці GE/McKinsey

Параметри, за допомогою яких оцінюється стан бізнесу по осі Y, практично не підконтрольні фірмі. Їх значення можна лише зафіксувати, але впливати на них практично неможливо. Позиціонування ж бізнесу фірми по осі X знаходиться під контролем самої фірми і при бажанні може бути змінено.

Вісь Y і вісь X умовно діляться на три частини: верхній, середній і нижній ряди. Таким чином, сітка складається з дев'яти клітин. Стратегічні позиції бізнесу поліпшуються в міру його переміщення на матриці справа наліво, знизу вгору.

У матриці виділяються три області стратегічних позицій: 1) область переможців; 2) область переможених; 3) середня область, в яку входять позиції, що виробляють прибуток, середній бізнес і сумнівний бізнес.

Види бізнесу, які при позиціонуванні потрапляють в область "переможців", мають кращі або середні, порівняно з іншими, значення факторів привабливості ринку і переваг компанії на ринку. Щодо таких видів бізнесу, швидше за все, може бути прийнято позитивне рішення щодо додаткових інвестицій. Подібні види бізнесу, як правило, обіцяють в найближчому майбутньому подальший розвиток і зростання.

Для позиції, яка умовно названа "Переможець 1", характерні найвища ступінь привабливості ринку і відносно сильні переваги компанії на ньому. Компанія, швидше за все, буде безумовним лідером або одним з лідерів на даному ринку. Погрожувати їй може тільки можливе посилення позицій окремих конкурентів. Тому стратегія компанії, що знаходиться в такій позиції, повинна бути націлена на захист свого положення переважно з допомогою додаткових інвестицій.

Для позиції з умовною назвою "Переможець 2" характерні вища ступінь привабливості ринку і середній рівень відносних переваг компанії. Така компанія не є лідером у своїй галузі, але водночас не відстає від нього занадто далеко. Стратегічним завданням такої компанії є перш за все визначення слабких і сильних сторін, а потім здійснення необхідних інвестицій з метою отримання максимально вигоди зі своїх сильних сторін і поліпшення слабких.

Позицію "Переможець 3" займають компанії з такими видами бізнесу, у яких ринкова привабливість тримається на середньому рівні, але при цьому переваги компанії на такому ринку очевидні і сильні. Для такої компанії необхідно насамперед визначити найбільш привабливі ринкові сегменти і

інвестувати кошти саме в них; розвивати свої здібності протистояти дії конкурентів; збільшувати обсяги виробництва й таким шляхом домагатися збільшення прибутковості свого підприємства.

Види бізнесу, які потрапляють в три клітини в нижньому правому куті матриці, називають "Програм" Це такі види, які мають, принаймні, одним з нижчих і не володіють ні од ним з вищих параметрів, що відкладаються на осях X і Y.

Додаткові інвестиції корпорації в такі види бізнесу, як правило, повинні бути обмежені або зупинені зовсім, так як зв'язок між такими інвестиціями і масою прибутку компанії відсутня.

Для "Програм 1" характерна середня привабливість ринку і низький рівень відносних переваг на ринку (середня клітка в правому ряду). Для виду бізнесу в даній позиції доцільно рекомендувати постаратися відшукати можливості поліпшення становища в областях з низьким рівнем ризику, розвивати ті галузі, в яких цей бізнес має явно низький рівень ризику, прагнути по можливості перетворювати окремі сильні сторони бізнесу в прибуток, а якщо нічого з цього зробити не можна, то просто залишити дану бізнес-область.

Для "Програм 2" характерні низька привабливість ринку і середній рівень відносних переваг на ринку (середня клітка в нижньому ряду). Дана позиція не характеризується сильними сторонами або можливостями. Галузь бізнесу швидше можна назвати непривабливою. Компанія, очевидно, не є лідером у цьому виді бізнесу, хоча її можна розглядати як серйозного конкурента для інших. У такому положенні компанії доцільно сконцентрувати зусилля на зниженні ризику, захист свого бізнесу в найбільш прибуткових областях ринку, а якщо конкуренти прагнуть викупити даний бізнес і пропонують хорошу ціну, то краще погодитися з їх пропозицією.

Позиції "Програм 3" визначаються низькою привабливістю ринку і низьким рівнем відносних переваг компанії в даному виді бізнесу. У такому положенні можна тільки прагнути отримувати прибуток, яка може бути отримана, взагалі утриматися від будь-яких інвестицій або виходити з даного

бізнесу.

Види бізнесу, що потрапляють в три клітини, розташовані уздовж діагоналі, що йде від нижнього лівого до верхнього правого краю матриці, називають "прикордонними". Це такі види бізнесу, які можуть як рости за певних умов, так і, навпаки, скорочуватися. Якщо бізнес відноситься до "сумнівним" (правий верхній кут), що пов'язано, як правило, з відносно незначними конкурентними перевагами компанії, залученої до вельми привабливий і перспективний, з точки зору стану ринку, бізнес, то можливі наступні стратегічні рішення:

- 1) розвиток компанії в напрямку посилення тих переваг, які обіцяють перетворитися на сильні сторони;
- 2) виділення компанією своєї ніші на ринку та інвестування в її розвиток;
- 3) якщо і перше і друге виявляється неможливо, то краще залишити даний вид бізнесу.

"Середній бізнес" характеризується відсутністю яких-небудь особливих якостей: середній рівень привабливості ринку, середній рівень відносних переваг компанії в даному виді бізнесу. Таке положення визначає і обережну стратегічну лінію поведінки: інвестувати вибірково і тільки в дуже прибуткові і найменш ризиковані заходи.

Види бізнесу компанії, чиє становище визначається низьким рівнем привабливості ринку та високим рівнем відносних переваг самої компанії в даній галузі, називають "Виробниками прибутку". У такому положенні управляти інвестиціями слід з точки зору отримання ефекту в короткостроковій перспективі, бо в будь-який час може настати колапс галузі. При цьому інвестиції повинні концентруватися навколо найбільш привабливих ринкових сегментів.

Спочатку для побудови моделі GE/McKinsey використовувалися 40 змінних з будь-якого виду бізнесу. Пізніше їх число скорочувалося, і до 1980 р. таких змінних залишилося тільки 15. Шість з 15 змінних були використані для оцінки ринкової привабливості (вісь Y), а решта дев'ять були згруповані за

двома факторами — ринкова позиція і конкурентна міць, для опису відносної переваги компанії на відповідному ринку (вісь X). До цих змінних ставилися такі змінні, зазначені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Характеристика змінних сильних сторін компанії і привабливості ринку, що використовуються в моделі GE/McKipsey

Характеристики сильних сторін компанії (вісь X)	Характеристики ринкової привабливості (вісь Y)
<p>Відносна частка ринку</p> <p>Зростання частки ринку</p> <p>Охоплення дистриб'юторської мережі</p> <p>Ефективність мережі</p> <p>Кваліфікація персоналу</p> <p>Відданість споживача продукції компанії</p> <p>Технологічні переваги</p> <p>Патенти, ноу-хау</p> <p>Маркетингові переваги</p> <p>Гнучкість</p>	<p>Темпи зростання ринку</p> <p>Диференціація продукції</p> <p>Особливості конкуренції</p> <p>Норма прибутку в галузі</p> <p>Цінність споживача</p> <p>Відданість споживача</p> <p>торговій марці</p> <p>Бренд</p>

Основна увага в моделі GE/McKipsey зосереджена на балансуванні інвестиціями. Шляхом визначення позиції кожного окремого виду бізнесу в просторі стратегічних позицій матриці GE/McKipsey виявляється очікуваний внесок кожного з них у економічну ефективність компанії в цілому в найближчому майбутньому.

Слід мати на увазі, що дана модель не дозволяє отримати чіткої відповіді на питання про те, як слід перебудувати структуру бізнес-портфеля корпорації. Пошук відповіді на це питання лежить за межами аналітичних можливостей

даної моделі. У більшості випадків модель може запропонувати певні стратегічні путівники у формі загальних стратегій.

Загальний стратегічний принцип, пропагований моделлю GE/McKipsey, полягає в наступному: збільшувати кількість ресурсів, що виділяються для розвитку і підтримки бізнесу у привабливих галузях, якщо у компанії при цьому є певні переваги на ринку, і навпаки, скорочувати направляються в даний вид бізнесу ресурси, якщо позиції самого ринку або компанії на ньому виявляються слабкими. Для будь-якого виду бізнесу, що опиняється між двома цими позиціями, стратегія буде селективною.

Недоліки цієї моделі: Модель GE/McKipsey рекомендує скористатися такими стратегіями, які, м'яко кажучи, виглядають наївними і досить поверхневими. Їх можна взяти на озброєння як орієнтир для подальшого поглибленого аналізу, але не можна розглядати як управлінське рішення. Розбивка осей матриці GE/McKipsey також дуже спірна. По-перше, вона не змінюється при зміні набору оцінюваних факторів. По-друге, втрачається раціональне зерно багатофакторності як тільки з декількох оцінок складається одна, яка визначає координату позицій бізнесу на відповідній осі [9, с. 187].

Модель Shell / DPM (порівняння галузевої привабливості та конкурентоспроможності)

У 1975 р. британсько-голландська хімічна компанія "Шелл" (Shell) розробила і впровадила в практику стратегічного аналізу і планування свою власну модель, що отримала назву "матриця спрямованої політики" (DPM – Direct Hjkice Matrix).

На відміну від широко поширених в той час моделей BCG і GE/McKipsey модель Shell/DPM менше всього покладався на оцінку досягнення аналізованої компанії в минулому і головним чином зосереджувалася на аналізі розвитку поточної галузевої ситуації.

Матриця Shell/DPM зовні схожа на матрицю GE/McKipsey і є своєрідним розвитком ідеї стратегічного позиціонування бізнесу, закладеної в основу

моделі BCG Разом з тим між ними є принципові відмінності. Але порівняно з однофакторною матрицею BCG розмірністю 2x2, матриця Shell/DPM, як і матриця GE/McKinsey, є двофакторною матрицею розміром 3x3, що базується на множинних оцінці як якісних, так і кількісних параметрів бізнесу. Більш того, багатопараметричний підхід, який використовується для оцінки стратегічних позицій бізнесу в моделях GE/McKinsey і Shell / DPM, виявився на практиці більш реалістичним, ніж підхід, який використовується в матриці BCG.

У моделі Shell / DPM в порівнянні з моделлю GE / McKinsey зроблений ще більший упор на кількісні параметри бізнесу. Якщо критерій стратегічного вибору в моделі BCG ґрунтувався на оцінкою потоку грошових коштів (cash flow), який, по-суті, є показником короткострокового планування, а в моделі GE/McKinsey, навпаки, на оцінці віддачі від інвестицій (return of investments), що є показником довгострокового планування, модель Shell/DPM пропонує при прийнятті стратегічних рішень у якості критерію використати ці два показника одночасно.

Інша найбільш примітна особливість моделі Shell/DPM полягає в тому, що в ній можуть розглядатися види бізнесу, що знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу. Тому розгляд зміни картини стратегічного позиціонування видів бізнесу через деякий час стає невід'ємною частиною моделювання за допомогою Shell/DPM.

Як і всі інші класичні моделі стратегічного планування модель DPM являє собою двовимірну таблицю, де осі X і Y відображають відповідно сильні сторони підприємства (конкурентна позиція) і галузеву (продукт-ринок) привабливість (рис. 3.3). Точніше, вісь X відображає конкурентоспроможність бізнес-сектору компанії (або його здатність отримувати переваги з тих можливостей, які є у відповідній бізнес-області). Вісь Y є загальним вимірюванням стану та перспектив галузі.



Рис 3.3. Структура моделі She11/DPM

Розбивка моделі She11/DPM на дев'ять клітин (у вигляді матриці 3x3) зроблена не випадково. Кожна з дев'яти клітин відповідає специфічній стратегії [9, с.192].

Позиція "лідер бізнесу"

Галузь приваблива і підприємство має в ній сильні позиції, будучи лідером; потенційний ринок великий, темпи зростання ринку є високими; слабких сторін підприємства, а також очевидних загроз з боку конкурентів не відзначається. Можливі стратегії: продовжувати інвестування в бізнес поки галузь продовжує зростати для того, щоб захистити свої провідні позиції; збільшити капіталовкладення до рівня більшого, ніж може бути забезпечене за рахунок власних активів; продовжувати інвестувати, поступаючись миттєвою вигодою в ім'я майбутніх прибутків.

Позиція "стратегія зростання"

Галузь помірно приваблива, але підприємство займає в ній сильні позиції. Таке підприємство є одним з лідерів, що знаходяться в зрілому віці життєвого циклу даного бізнесу. Ринок є помірно зростаючим або стабільним, з хорошою нормою прибутку і без присутності на ньому будь-якого іншого сильного конкурента. Можливі стратегії: намагатися зберегти займані позиції; позиція

може забезпечувати необхідні фінансові кошти для самофінансування і давати додаткові гроші, які можна інвестувати в інші перспективні галузі бізнесу.

Позиція "Стратегія генератора готівки"

Підприємство займає досить сильні позиції в непривабливій галузі. Воно якщо не лідер, то один з лідерів. ринок є стабільним, але скорочується, а норма прибутку галузі — знижується. Існує певна загроза і з боку конкурентів, хоча продуктивність підприємства висока, і витрати низькі. Можливі стратегії: бізнес, що займає цю позицію, є основним джерелом доходу підприємства. Оскільки ніякого розвитку даного бізнесу в майбутньому не буде потрібно, то стратегія полягає в тому, щоб робити незначні інвестиції, отримуючи максимальний дохід.

Позиція "Стратегія посилення конкурентних переваг"

Підприємство займає середнє положення в привабливій галузі. Оскільки частка ринку, якість продукції, а також репутація підприємства досить високі (майже такі ж, як і у галузевого лідера), то підприємство може перетворитися на лідера, якщо розмістить свої ресурси належним чином. Перед тим як нести будь-які витрати в даному випадку необхідно ретельно проаналізувати залежність економічного ефекту від капіталовкладень в даній галузі. Можливі стратегії: інвестувати, якщо бізнес-область варта того, роблячи при цьому необхідний детальний аналіз інвестицій; щоб переміститися в позицію лідера, потрібні великі інвестиції; бізнес-область розглядається як дуже підходяща для інвестування, якщо вона може забезпечити посилення конкурентних переваг. Необхідні інвестиції будуть більшими, ніж очікуваний дохід, і з цього можуть знадобитися додаткові капіталовкладення для подальшої боротьби за свою частку ринку.

Позиція "Продовження бізнесу з обережністю"

Підприємство займає середні позиції в галузі з середньою привабливістю. Ніяких особливих сильних сторін або можливостей додаткового розвитку у підприємства не існує, ринок росте повільно, також повільно знижується середньогалузева норма прибутку. Можливі стратегії: інвестувати обережно і

невеликими порціями при впевненості в тому, що віддача буде швидкої; постійно проводити ретельний аналіз економічного становища.

Позиція "Стратегія часткового згорання"

Підприємство займає середні позиції в непривабливій галузі. Ніяких сильних сторін і фактично жодних можливостей для розвитку у підприємства немає; ринок непривабливий (низька норма прибутку, потенційні надлишки виробничих потужностей, висока частка капіталу в галузі). Можливі стратегії: оскільки малоймовірно, що, потрапляючи в цю позицію, підприємство буде продовжувати заробляти істотний дохід, запропонованої стратегією буде згорання даного виду бізнесу і перетворення фізичних активів у грошову масу, яку слід використовувати для освоєння більш перспективного бізнесу.

Позиція "Подвоєння обсягу виробництва або згорання бізнесу"

Підприємство займає слабкі позиції в привабливій галузі. Можливі стратегії: інвестувати або покинути даний бізнес. Оскільки спроба поліпшити конкурентні позиції підприємства за допомогою атаки по широкому фронту зажадала б дуже великих і ризикованих інвестицій, вона може бути зроблена тільки після детального аналізу. Якщо встановлюється, що підприємство здатне боротися за лідируючі позиції в галузі, тоді стратегічна лінія — подвоєння. В іншому випадку стратегічним рішенням має бути рішення залишити цей бізнес.

Позиція "Продовження бізнесу з обережністю або часткове згорання виробництва"

Підприємство займає слабкі позиції в помірно привабливій галузі. Можливі стратегії: ніяких інвестицій; все управління має бути зорієнтоване на баланс потоку готівки; намагатися утримуватися в даній позиції до тих пір, поки вона приносить прибуток; поступово згортати бізнес.

Позиція "Стратегія згорання бізнесу"

Підприємство займає слабкі позиції в непривабливій галузі. Можливі стратегії: оскільки компанія, що займає цю позицію, в цілому втрачає гроші, необхідно всі зусилля спрямувати на те, щоб позбутися від такого бізнесу, і чим швидше, тим краще.

В моделі Shell/DPM можуть бути використані змінні, показані в табл. 3.2, для характеристики конкурентоспроможності підприємства і привабливості галузі.

Як і багато інших класичних моделей стратегічного аналізу та планування, модель Shell / DPM є описово інструктивною. Це означає, що її можна використовувати як в якості міделі для опису фактичної (або очікуваної) позиції, яка визначається відповідними змінними, так і для визначення можливих стратегій. Ці стратегії слід, однак, розглядати з обережністю. Модель призначена для того, щоб допомагати приймати управлінські рішення, а не замінювати їх. В моделі Shell/DPM також може враховуватися час. Оскільки кожна ділянка являє особливу точку в часі, менеджеру, який бажає побачити зміни по закінченні певного періоду, потрібно лише скористатися базою даних для кожного періоду і порівняти результати. Слід зазначити, що ця модель виявляється особливо ефективною при оцінці змін і розвитку стратегічних позицій у часі, оскільки вона не прив'язується до фінансових показників, а отже, не зазнає на собі впливу факторів, які можуть обумовити помилки (наприклад, інфляції).

Таблиця 3.2

Змінні показники конкурентоспроможності підприємства і привабливості галузі, використовувані в моделі Shell / DPM

Змінні, що характеризують конкурентоспроможність підприємства (вісь X)	Змінні, що характеризують привабливість галузі (вісь Y)
Відносна частка ринку Охоплення дистриб'юторської мережі Ефективність дистриб'юторської мережі Технологічні навички Ширина та глибина товарної лінії	Темпи зростання галузі Відносна галузева норма прибутку Ціна покупця

Обладнання та місцезнаходження	Прихильність покупця до бренду
Ефективність виробництва	Значимість конкурентного випередження
Крива досвіду	Відносна стабільність
Виробничі запаси	Галузевої норми прибутку
Якість продукції	Технологічні бар'єри для входу в галузь
Науково-дослідницький потенціал	Значення договірної дисципліни в галузі
Ефект масштабу виробництва	Вплив вплив постачальників в галузі
Післяпродажне обслуговування	Вплив держави в галузі
	Рівень використання галузевих потужностей
	Замінність продукту
	Імідж галузі в суспільстві

Прийняті на основі моделі Shell/DPM стратегічні рішення залежать від того, що знаходиться в центрі уваги менеджера — життєвий цикл виду бізнесу або потік готівки компанії.

У першому випадку (див. рис. 3.3, напрям 1) оптимальною вважається така траєкторія розвитку позицій компанії: від позиції подвоєння обсягу виробництва або згортання бізнесу — до стратегії посилення конкурентних переваг, до позиції лідера бізнесу, до стратегії зростання до стратегії генератора готівки, до стратегії часткового згортання, до стратегії згортання бізнесу. Наведемо коротку характеристику стадії такого руху.

Стадія подвоєння обсягу виробництва або згортання бізнесу

Вибирається нова область бізнесу, яка, природно, потребує розвитку як частина загальної корпоративної стратегії. Ринок привабливий, але оскільки область бізнесу — нова для підприємства, то конкурентна позиція компанії в цьому бізнесі поки слабка. Стратегія — інвестування.

Стадія посилення конкурентних переваг

При інвестуванні позиція компанії в бізнес-області покращується, що є

причиною горизонтального просування до правого краю матриці. Ринок при цьому продовжує зростати. Стратегія — продовжувати інвестувати.

Стадія лідера бізнесу

При інвестуванні позиція компанії в бізнес-області продовжує поліпшуватися, що є причиною подальшого горизонтального руху праворуч. Ринок як і раніше, зростає і кошти інвестуються.

Стадія росту

Темпи зростання ринку починають знижуватися. Це стає причиною початку вертикального руху позиції компанії вниз. Прибутковість бізнес-області для компанії зростає на такому ж рівні, як і в середньому по галузі.

Стадія генератора готівки

Розвиток ринку припиняється, викликаючи подальший вертикальний рух позиції компанії вниз. Стратегія — інвестування лише на рівні, необхідному для того, щоб підтримати досягнуті позиції і забезпечити прибутковість бізнесу.

Стадія часткового згорання

Ринок починає скорочуватися, прибутковість галузі знижується і позиція компанії, природно, також починає слабшати. Подальше інвестування в цей бізнес може бути повністю припинено, а потім прийнято рішення про його згорання.

У разі посиленої уваги до потоку готівки (див. рис. 3.3, напрям 2) оптимальною вважається траєкторія розвитку позицій компанії з нижніх правих клітин матриці Shell/DPM до верхнім лівим. Це означає, що готівка, породжена компанією на стадіях генератора грошової готівки і часткового згорання, використовується для інвестицій у такі бізнес-області, яким відповідають позиції подвоєння обсягу виробництва і посилення конкурентних переваг.

Стратегічний баланс припускає насамперед баланс зусиль компанії в кожній з областей бізнесу в залежності від стадії життєвого циклу, в якій ті знаходяться. Таке балансування дає впевненість, що на стадії зрілості бізнес-області завжди буде достатня кількість фінансових ресурсів для того, щоб

підтримувати відтворювальний цикл підприємства по засобом інвестування у нові види бізнесу. Фінансовий баланс означає, що породжують дохід види бізнесу мають такий обсяг продажів, який є достатнім для того, щоб фінансувати розвивається бізнес.

Більшість основних теоретичних припущень, що мають місце в моделі Shell/DPM, схожі на припущення, зроблені в моделі GE/McKinsey. Так, виділення в якості осі X конкурентоспроможності бізнесу компанії припускає, що ринок представляє з себе олігополію. Саме тому для компаній зі слабкими конкурентними позиціями рекомендується стратегія миттєвого або поступового згорання такого бізнесу. Допускається, що існуючий розрив в конкурентних позиціях компаній по виду бізнесу буде обов'язково збільшуватися, якщо не знайдеться нове джерело конкурентної переваги. Вісь Y (привабливість галузі бізнесу) передбачає існування довгострокового потенціалу розвитку для всіх учасників цього бізнесу, а не тільки для розглянутої компанії.

На практиці поширені дві основні помилки при використанні моделі Shell/DPM, які, по-суті, відповідають помилок і моделі GE/McKinsey. По-перше, менеджери часто занадто буквально розуміють рекомендовані цією моделлю стратегії. По-друге, також часто зустрічаються спроби оцінити якомога більше факторів, оскільки вважається, що це призведе до більш об'єктивну картину. Насправді виходить зворотний ефект, і підприємства, чії позиції оцінюються таким чином, як правило, завжди виявляються в центрі матриці. Один з основних плюсів моделі Shell/DPM стоїть в тому, що вона вирішує проблеми об'єднання якісних і кількісних змінних в єдину параметричну систему. На відміну від матриці BCG, вона не залежить безпосередньо від статистичного зв'язку між ринковою часткою і прибутковістю бізнесу [9, с. 188].

В якості критичних зауважень можна сказати наступне: вибір змінних для аналізу дуже умовний, не існує критерію, за яким можна було б визначити, яке число змінних потрібно для аналізу; важко оцінити, які з змінних найбільш значимі; присвоєння питомих ваг змінним при конструюванні шкал матриці

дуже ускладнено; важко порівнювати бізнес-області, що належать до різних галузей, так як змінні сильно прив'язані до галузі [9, с. 188].

Модель Хофера—Шенделя (аналіз еволюції ринку)

Слідом за моделями BCG і GE з'явилася модель, що описує цикл розвитку ринку товару та передбачає отримання певних стратегічних висновків на основі аналізу еволюції ринку. Запропонував дану модель Чарльз Хофер. Пропонуючи її, він вважав, що інші класичні моделі, зокрема, BCG і GE, не підходять для аналізу нових типів можливої виробничо-комерційної діяльності на нових ринках, тобто для аналізу бізнесу, який тільки починає свій ріст.

Модель Хофера-Шенделя спирається на чітке розмежування різних рівнів стратегічного планування. Хофер і Шендель виділяють три рівні формулювання стратегії: корпоративний, бізнес-рівень і функціональний.

Безсумнівною заслугою авторів моделі є спроба сформулювати певні принципи, на яких, на їх думку, має будуватися процес стратегічного планування. Вони виділяють п'ять наступних принципів:

- 1) відділення визначення цілей від стратегічного планування;
- 2) поділ процесу стратегічного планування між двома рівнями: бізнес-рівнем і корпоративним;
- 3) включення соціального і політичного аналізу в процес стратегічного планування;
- 4) обов'язкове планування небажаних ситуацій;
- 5) виключення стадій бюджетного планування і плану розробки конкретних заходів з процесу стратегічного планування [9, с. 198].

Основна увага модель Хофера—Шенделя зосереджує на позиціонуванні існуючих видів бізнесу на матриці розвитку ринку товарів, визначенні ідеального набору з цих видів бізнесу та розробці шляхів формування такого ідеального набору. У широкому сенсі, є тільки два оптимальних бізнес-набору на рівні корпорації: покупка нового (і/або посилення існуючого) виду бізнесу або продаж (та/або послаблення існуючого) виду бізнесу.

Положення кожного виду бізнесу визначається відповідно ступенем розвитку його ринку і ефективністю щодо конкурентів. Залежно від стадії розвитку ринку товарів можуть бути обрані різні стратегії. У своїй моделі Хофер і Шендель пропонують три типи ідеального бізнес-набору на рівні корпорації:

1. Набір зростання.
2. Набір прибутку.
3. Врівноважений набір (зростання і прибутку).

Корпорації можуть прагнути до досягнення одного "ідеального" набору з трьох. Цілі, завдання і необхідні ресурси для кожного з них різні і це може привести до різного розвитку сценарію в майбутньому.

Набір зростання може включати багато видів бізнесу, чий ринок знаходиться на ранніх стадіях свого життєвого циклу. В надії на досягнення успіху і отримання великої маси прибутку в майбутньому такі види бізнесу будуть робитися значні інвестиції. Це може призвести до короткочасних проблем з готівкою.

Набір прибутку, як правило, складається з таких видів бізнесу, чий ринок знаходиться на високій стадії розвитку. Ці види бізнесу породжують значну масу прибутку, і якщо її не використовувати для реінвестицій, то можуть виникнути проблеми тоді, коли почнеться падіння обсягів реалізації.

В урівноваженому наборі компанії міститься пропорційну кількість видів бізнесу, орієнтованих на «молоді» і «зрілі» ринки.

У структурі моделі по осі Y відображаються стадії розвитку ринку. Причому можуть розглядатися до п'яти основних стадій: розвиток ринку, зростання, витіснення з ринку старого продукту, зрілість, насичення. Стадія насичення ділиться на три частини — насичення, спад і застій (рис. 3.4).

Стадії		сильна	середня	слабка	найгірша
	розвиток	стратегія	стратегія	стратегія	стратегія

еволюції ринку	витіснення	збільшення частки ринку	збільшення частки ринку	збільшення частки ринку	розкрутки
	зростання	стратегія зростання	стратегія зростання	стратегія зростання	стратегія ліквідації
	зрілість насичення	стратегія збільшення прибутку	стратегія збільшення прибутку	стратегія концентрації	
	зкорочення	стратегія скороення активів	стратегія скороення активів		
Відносна конкурентна позиція					

Рис. 3.4. Модель Хофера — Шенделя

На осі X відображається відносна конкурентна позиція виду бізнесу в рамках галузі. Вона ділиться на три категорії: сильна, середня, слабка. Первісна модель включала четверту категорію — найгірша, або витісняється. Очевидно, що остання стадія має на увазі неспроможність бізнесу, вона майже ніколи не заслуговує на увагу в ході стратегічного планування [9, с. 201].

Далі коротко охарактеризовані узагальнені стратегії даної моделі.

Стратегії збільшення частки на ринку

Основна мета стратегії збільшення частки на ринку полягає в значному і постійному збільшенні ринкової частки відповідного виду бізнесу. Реалізація цієї стратегії вимагає великих капіталовкладень, ніж в середньому по галузі. Щоб не відставати, необхідно буде збільшувати обсяг продажів, принаймні відповідно до темпів зростання ринку, що може скласти 50% або більше. Якщо конкурентоспроможність виду бізнесу середня або слабка, а необхідно домогтися високої конкурентоспроможності, то збільшення має становити 100-150% або більше. Значне збільшення частки на ринку, зазвичай, завершується горизонтальними злиттями або розвитком унікальних конкурентних переваг. На кожній стадії розвитку ринку можуть існувати різні можливості для конкурентних переваг. На стадії розвитку конкурентну перевагу можна отримати завдяки дизайну продукту, просування продукту на ринок, його якості. На стадії витіснення цього можна домогтися за рахунок особливостей самого продукту, сегментації ринку, ціноутворення, поліпшення

обслуговування або підвищення ефективності дистрибуції. На інших стадіях можливостей менше: конкурентні переваги досягаються головним чином через помилки, допущені лідером, або в результаті великого технічного досягнення.

Стратегії зростання

Мета цих стратегій полягає в підтримці конкурентоспроможності на швидкозростаючих ринках. Абсолютний обсяг капіталовкладень досить високий, але щодо галузевого рівня він середній. На початкових стадіях ринки ростуть швидко, і щоб не відставати від них, потрібні значні ресурси, більш того, необхідно зміцнити конкурентні позиції даного виду бізнесу до настання стадії витіснення. Одним з недоліків цих стратегій є те, що можна витратити ресурси, але не досягти стійкого конкурентного становища.

Стратегії збільшення прибутку

На стадії зрілості життєвого циклу, коли конкуренція стабілізується і темпи зростання ринку сповільнюються, основною метою розвитку бізнесу повинна стати його рентабельність, а не зростання. Інвестиції повинні зберігатися на рівні, необхідному для підтримки відповідних обсягів, а прибуток повинен бути доведений до максимуму. Рентабельність може бути досягнута в результаті кваліфікованої сегментації ринку і ефективного використання наявних активів. Щоб підвищити ефективність використання ресурсів, необхідно визначити ті напрями, де витрати можуть бути знижені, доходи збільшені і гранично використаний потенціал синергетичного ефекту. Успішно розроблена і втілена стратегія прибутку повинна обов'язково привести до збільшення позитивного потоку готівки, яка могла б бути використана для вкладення в зростаючий бізнес. Прибуток може бути реінвестований в той же вид бізнесу тільки в тому випадку, якщо лідер цієї галузі став пасивним або сама галузь знаходиться на межі технологічного прориву. Для здійснення таких намірів необхідне пильне спостереження за зовнішніми умовами бізнесу.

Концентрація ринку і стратегія скорочення активів

Метою цієї стратегії є перегляд розмірів та рівня використання активів для швидкого збільшення маси прибутку і розвитку своїх можливостей. Це

досягається шляхом перерозподілу матеріальних ресурсів і персоналу відповідно до нових сегментів ринку.

На стадіях зрілості і насичення, якщо частка бізнесу на ринку становить до 15% (щодо лідера), необхідно переглянути свій ринок, обмеживши його сегментами, де найбільше виявляються конкурентні переваги. Якщо частка бізнесу на ринку менше 5%, то він може бути сконцентрований в невеликій ніші. Можна придбати кілька подібних фірм, щоб у підсумку частка на ринку склала 15%. Якщо подібне здійснити не вдається, то доцільно подумати про те, щоб продати свій бізнес іншій корпорації або просто ліквідувати його. На пізніх стадіях зрілості і насичення придбання 15% або продаж зазвичай нездійсненні. У деяких випадках розумніше створити нішу, яка не зникне повністю, і зосередитися на ній. Перш ніж прийняти рішення сконцентруватися на ніші, необхідно дати повну оцінку розміру залишився сегмента і конкурентів.

Стратегії розкрутки або зсуву

Мета цих стратегій-якнайшвидше зупинити процес зниження обсягу продажів. Іноді для цього можуть знадобитися інвестиції капіталу і ресурсів, в інших випадках бізнес виявляється здатним до самофінансування.

Ці стратегії повинні застосовуватися тільки до видів бізнесу з хорошим потенціалом рентабельності в майбутньому, що буде мати навіть більше значення, ніж ліквідні активи. Перш ніж прийняти стратегію зсуву, необхідно проаналізувати причину спаду, чи є він результатом помилок попередньої стратегії або неправильного здійснення стратегії. Після прийняття рішення про зрушення у конкретного виду бізнесу є чотири альтернативи: збільшення доходів, зниження витрат, скорочення активів або будь-яка комбінація з них.

Стратегії ліквідації або відмови

Метою цієї стратегії є отримання якомога більшої суми готівки в процесі відходу (поступового або стрімкого) з бізнесу. Хофер і Шендель прийшли до очевидного висновку, що не вигідно намагатися підтримувати слабкі позиції на непривабливому ринку.

Стратегії ліквідації або відмови повинні застосовуватися тоді, коли

бізнес, про який йде мова, все ще має деяке значення і так чи інакше привабливий для кого-небудь. В іншому випадку, його навряд чи можна буде реалізувати. Стратегія може передбачати продаж невикористаного обладнання, зменшення кількості клієнтів з тривалим терміном погашення споживчої заборгованості (період інкасації) та скорочення виробництва продуктів з прибутком нижче середньої і високими вимогами по його запасів. Навіть якщо відхід від бізнесу благотворно позначиться на конкурентах, краще залишити цей ринок і зосередити ресурси на розробці інших можливостей.

При використанні моделі розвитку ринку продукту визначається набір змінних, показаний в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Змінні, використовувані в моделі Хофера-Шенделя

Змінні сильних сторін бізнесу (вісь X)	Змінні стадії життєвого циклу (вісь Y)
---	---

Відносна частка ринку	Стадія життєвого циклу
Зростання частки ринку	Темпи зростання ринку
Охоплення системою розподілу	Зміни зростання ринку
Ефективність системи розподілу	Темпи технологічних змін
Різноманітність асортименту продукту	Сегментація ринку
виробів	Основне функціональне значення
Виробничі потужності і	
розташування	
Ефективність виробництва	
Крива досвіду	
Сировина для промисловості	
Кількість продукту	
Наукові дослідження та розробки	
Переваги основних розрахунків	
Конкурентоспроможність цін	
Ефективність рекламних заходів	
Вертикальна інтеграція	
Основний імідж (репутація)	

Ця модель є розвитком інтегративного підходу, що застосовується для аналізу багатогалузевих фірм. Перший етап полягає у встановленні бажаного типу портфеля. Наступним етапом має стати формування конкретної бізнес-стратегії і для окремого виду бізнесу. Після цього будь-які розбіжності між корпоративною стратегією та бізнес-стратегією усуваються за допомогою консультацій менеджерів двох рівнів [9, с. 207].

Модель може використовуватися і для аналізу конкурентів як на корпоративному, так і на бізнес-рівні. Хофер і Шендель вважають, що на корпоративному рівні необхідно зрозуміти, до чого прагнуть інші корпорації, їх уразливі місця, можливості для відриву від конкурентів. На бізнес-рівні потрібно обов'язково враховувати можливу реакцію конкурентів на обирану

конкурентну стратегію.

Застосовуючи модель для балансування бізнес-портфеля корпорації, Хофер і Шендель розрізняли три типи корпоративних стратегій:

1. Портфельні корпоративні стратегії.
2. Стратегії матеріально-технічного забезпечення.
3. Політичні стратегії корпорації.

Портфельні корпоративні стратегії встановлюють принципи і правила досягнення корпоративних цілей при обмежених ресурсах. Виділяються три основних типи ідеального портфеля корпоративних стратегій: портфель зростання, портфель прибутку і збалансований портфель.

Основні стратегії, рекомендовані даною моделлю, відповідають відразу декількам осередкам матриці. Однак відмінності між сильними, середніми і слабкими видами бізнесу, що входять в певну загальну стратегію, не розглядаються. Пропонується, що треба робити, але не вказується як [9, с. 207].

Модель ADL/LC (аналіз життєвого циклу галузі)

Модель ADL/LC (аббревіатура ADL є скороченням звання консалтингової компанії Arthur D. Little, в якій би розроблена дана модель; аббревіатура LC є скороченням Life Cycle (життєвий цикл)) була розроблена відомою в області управління консалтинговою компанією "Артур Д. Літл". Її початкове призначення полягало в тому, щоб забезпечити менеджерів оригінальною методикою стратегічного аналізу і планування, дати їм, по можливості, потужний інструмент аналізу портфельних стратегій для визначення розумної диверсифікації діяльності багатогалузевої корпорації, який можна було б використовувати як на корпоративному рівні, так і на рівні окремих господарських ланок.

Згідно концепції життєвого циклу галузі, якої дотримуються фахівці ADL, вона у своєму розвитку, як правило, проходить послідовно чотири стадії: зародження, зростання (або розвиток), зрілість, старіння. Основне теоретичне положення моделі ADL/LC полягає в тому, що і окремо взятий вид бізнесу

будь-якої корпорації може перебувати на одному з зазначених стадій життєвого циклу, і отже, його потрібно аналізувати у відповідності саме з цією стадією.

Крім послідовних змін стадій життєвого циклу галузі може змінюватися і конкурентне становище одних видів бізнесу щодо інших. Вид бізнесу може займати одну з п'яти конкурентних позицій: домінуючу, сильну, сприятливу, міцну чи слабку. Іноді називається ще одна позиція (шоста) — нежиттєздатна, яка, однак, найчастіше не розглядається. Кожен вид бізнесу аналізується окремо для того, щоб визначити стадію розвитку відповідної галузі та конкурентне становище бізнесу всередині галузі [9, с.209].

Поєднання двох параметрів — чотирьох стадій життєвого циклу виробництва і п'яти конкурентних позицій — складають так звану матрицю ADL, що складається з 20 клітинок (рис. 3.5). Положення конкретного виду бізнесу вказується в матриці поряд з іншими видами бізнесу корпорації. В залежності від положення виду бізнесу в матриці пропонується ретельно продуманий набір стратегічних рішень.

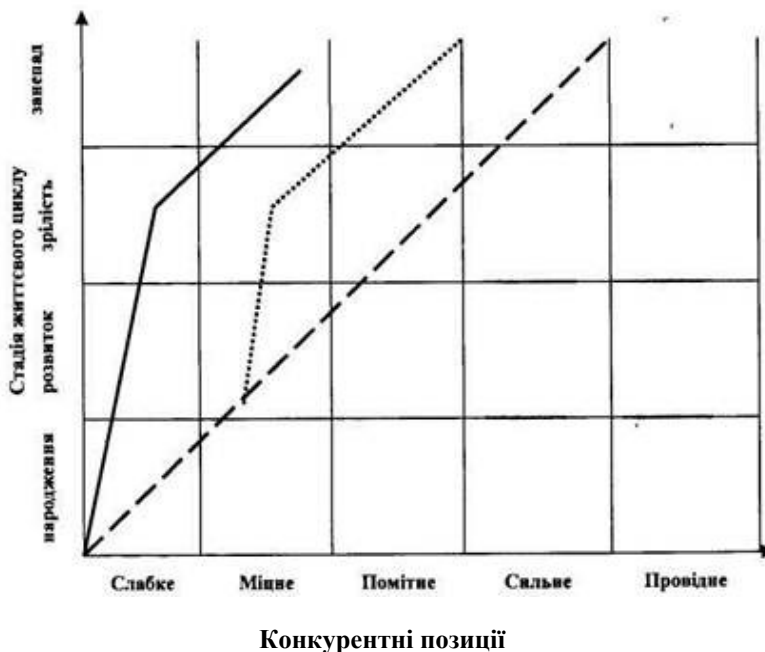


Рис. 3.5. Модель ADL/LC

Процес стратегічного планування виконується в три етапи. На першому

етапі, який називається "простий (природний) вибір", стратегія для виду бізнесу визначається виключно відповідно до його позицією в матриці. Область природного вибору охоплює кілька осередків.

На другому етапі, в рамках кожного природного вибору, сама точкова позиція виду бізнесу підказує характер специфічного вибору. Однак специфічний вибір також є скоріше загальним стратегічним керівництвом.

На третьому етапі, пропозиція якого вже саме по собі стало унікальним внеском ADL в розвиток методики стратегічного планування, здійснюється вибір уточненої стратегії. Вибір такої стратегії — це крок від стратегічного до оперативного планування. ADL пропонує набір так званих уточнених стратегій, що відповідають кожному специфічному вибору.

Базова концепція моделі ADL полягає в тому, що бізнес-портфель корпорації, який визначається стадією життєвого циклу і конкурентним становищем, повинен бути збалансованим. Збалансований портфель, згідно концепції моделі ADL, має такі особливості:

1. Види бізнесу знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу.
2. Потік грошової готівки позитивний або, принаймні, такий, що забезпечує рівність суми готівки, що генерується зрілими або старіючими видами бізнесу, і суми, що витрачається на розвиток зароджуються і зростаючих видів бізнесу.
3. Середньозважена норма прибутку на чисті активи за всіма видами бізнесу задовольняє цілям корпорації.
4. Чим більше видів бізнесу, що займають провідне або помітне становище, тим краще бізнес-портфель корпорації.

Портфель, що складається лише з зрілих і старіючих видів бізнесу з життєздатними конкурентними позиціями, ймовірно, буде на якомусь етапі давати позитивний потік грошової готівки і високу норму прибутку, але перспективним в більш тривалому періоді його назвати не можна. Портфель, що об'єднує тільки зароджуються і зростаючі види бізнесу, має хороші перспективи, але може мати негативний потік грошової на особистості в даний

момент.

Чотири стадії зрілості галузі можна охарактеризувати наступним чином.

Народження. Галузь, що знаходиться на цій стадії, як правило, є виникла нещодавно, як результат усвідомлення наявності деякої незадоволеної потреби групи споживачів або шляхом розвитку ринків товарів, заснованих на нових технологіях, які раніше не існували або не використовувалися, для задоволення певних потреб споживача. Основними характеристиками такої галузі є зміни в технології, енергійний пошук нових споживачів і фрагментарність пропозицій на мінливому ринку. Обсяг продажів швидко зростає, прибутку, як правило, немає, а ростуть тільки інвестиції. Тому потік готівки тут поки ще негативний. Йде поглинання готівки для розвитку галузі.

Зростання. На цій стадії продукція галузі починає користуватися попитом у все більшого числа покупців, і конкуренти починають боротися за отримання все більших часток "зростаючого дохідного пирога". На стадії зростання покупці, частки і технології стають відомі набагато краще, і входження в галузь нових "гравців" виявляється набагато більш важкою справою. Обсяг продажів швидко збільшується, з'являється прибуток, обсяги якої швидко наростають, хоча потік готівки все ще може бути негативним.

Зрілість. На даній стадії відбувається повне насичення ринку. Всі або більшість потенційних покупців купують продукцію досить регулярно. Зрілість характеризується стабільністю відомих покупців, технологій, розподілу часток на ринку, хоча конкуренція на ринку за його перерозподіл все ще може продовжуватися. Обсяг продажів досягає гранично високого рівня, після чого настає уповільнення зростання і потім повна зупинка, прибуток досягає гранично досяжного рівня і залишається на цьому рівні або починає трохи знижуватися, у той час як рух готівки стає або залишається позитивним.

Старіння. На даній стадії покупці поступово втрачають інтерес до продукції або тому, що нові та більш якісні її замітники починають витіснити стару продукцію, або тому, що змінюються споживчі переваги або смаки покупців. Головними характеристиками цієї стадії є падіння попиту, зменшення

числа конкурентів і звуження асортименту товарів в багатьох аналогічних виробництвах. Обсяг продажів різко падає, прибутки знижуються, рух готівки повільно зменшується, всі параметри сходяться до нуля.

Конкурентні позиції виду бізнесу (вісь Х) можна охарактеризувати наступним чином.

Провідна позиція. Тільки один представник бізнесу, якщо такий взагалі є, може займати дану позицію в галузі. Позиція часто є результатом квазімонополії або сильно захищеного технологічного лідерства. Такий представник бізнесу встановлює стандарт для галузі і контролює поведінку інших конкурентів. Провідний бізнес має широкий вибір стратегічних варіантів, якими він може скористатися на власний розсуд.

Сильна позиція. Сильний вид бізнесу зазвичай сам вибирає стратегії незалежно від поведінки своїх конкурентів і має певні переваги перед ними. Відносна частка на ринку в 1,5 рази більше, ніж у найбільшого найближчого конкурента, але абсолютної переваги у такого виду бізнесу немає.

Помітна позиція. Такий вид бізнесу має певні особливості та переваги. Це, як правило, один з лідерів в слабо концентрованих галузях, де всі конкуренти знаходяться приблизно на одному рівні і жоден з них не домінує. Якщо у нього є своя ніша, то цей вид бізнесу знаходиться у відносній безпеці і зазвичай йому вдається незабаром значно поліпшити своє конкурентне становище.

Міцна позиція. У цій позиції вид бізнесу домагається прибутку, спеціалізуючись у вузькій і щодо захищеної ніші, будь то спеціалізація на невеликій частині великого ринку або на певному типі продукції. Міцний бізнес може довго зберігати таке положення, але практично не має шансів поліпшити його.

Слабка позиція. Дана позиція може означати, що вид бізнесу має ряд критично слабких сторін, які заважають йому в кінцевому рахунку стати центром генерації прибутку для корпорації. Слабкість може пояснюватися своїм видом бізнесу (він може бути занадто дрібним або можуть бути

відсутніми важливі ресурси для його підтримки) або помилками, допущеними в минулому при його розвитку. У будь-якому випадку такий бізнес не може вижити самотійно в умовах конкуренції, що склалася в галузі.

Можна назвати ще одну позицію, яка не відображається на графіку — нежиттєздатна. Такий вид бізнесу не матиме сильних сторін ні в сьогоденні, ні в майбутньому. Єдине можливе стратегічне рішення для такого стану бізнесу, крім деінвестиції — це спроба на деякий час продовжити його існування. В силу відсутності будь-яких варіантів розглядати цю позицію в подальшому не має сенсу.

За своєю структурою модель ADL — це матриця розмірністю 5x4, де всі види бізнесу корпорації розташовані у відповідності зі стадіями життєвого циклу галузі та їх конкурентними позиціями.

Матриця виконує кілька функцій. Крім відображення стану всіх видів бізнесу корпорації кожній клітині матриці відповідають певні значення:

1. Кожна клітина асоціюється з певним ступенем прибутковості і обсягом потоку готівки.
2. Кожна клітина має на увазі певне стратегічне рішення щодо отримання частки на ринку, стратегічного положення і необхідних інвестицій.
3. Кожна клітина входить у певну область природного вибору, яка в свою чергу вказує можливості специфічного вибору, а також низку уточнених стратегій, які можуть бути застосовані в даному випадку для даного виду бізнесу.

Всі комірки матриці, через які по діагоналі проходить межа, матимуть два (або більше) природних вибору. Таким чином, позиція Сильна/Старіння, наприклад, поділена між природним розвитком і виборчим розвитком. Менеджер після детального аналізу може вибрати будь-який варіант, який більше підходить до конкретного виду бізнесу.

3.1.3. Планування нового бізнесу

Плани компанії щодо існуючого бізнесу дозволяють спрогнозувати

показники обсягу продажу і доходів, які часто абсолютно їй не задовольняють. Припустимо, що в процесі стратегічного планування виникла невідповідність між контрольними показниками діяльності компанії з виробництва якогось товару і прогнозованими.

Чи можна усунути цей розрив? Існує три варіанти його ліквідації. *Перший* — визначити можливості майбутнього зростання поточного бізнес-портфеля компанії (можливості інтенсивного зростання). *Другий* - почати пошук варіантів створення або придбання бізнесу, пов'язаного з актуальними напрямками діяльності компанії (можливості інтеграційного росту). *Третій* - поглинання перспективного виробництва, напрямом діяльності якого не пов'язаний з поточним бізнесом компанії (можливості диверсифікаційного зростання). Найважливіші методи реалізації можливостей зростання бізнесу компанії наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Найважливіші методи реалізації можливостей зростання

Інтенсивне зростання	Інтеграційне зростання	Диверсифікаційне зростання
Проникнення на ринок	Зворотна інтеграція	Концентрична диверсифікація
Розвиток ринку	Прогресивна інтеграція	Горизонтальна диверсифікація

Інтенсивне зростання. Менеджери перш за все повинні розглянути можливості розвитку поточного бізнес-портфеля компанії. Дієва схема визначення нових можливостей інтенсивного зростання компанії — матриця Продукт/Розширення ринку була запропонована І. Ансоффом. Компанія вирішує, чи здатна вона розширити належний їй сегмент ринку (стратегія

проникнення на ринок). Потім розглядається питання про пошук або формування нових ринків продукції (стратегія формування ринку). І нарешті, компанія оцінює можливість розробки нової, потенційно цікавої продукції для наявних ринків. (Згодом з'являється можливість розробки і випуску нової продукції для нових ринків — стратегія диверсифікації.) Яким чином компанія може використовувати ці основні стратегії інтенсивного росту для збільшення обсягу продажів?

	<i>Продукція, що випускається</i>	<i>Нові продукти</i>
<i>Існуючі ринки</i>	Стратегія проникнення на ринок	Стратегія створення нової продукції
<i>Нові ринки</i>	Стратегія пошуку нових ринків	Стратегія диверсифікації

Рис. 3.7. Матриця Продукт/Розширення ринку

Стратегії інтенсивного зростання:

Стратегія проникнення на ринок. Відомі три основні методи розширення ринкового сегмента компанії. По-перше, споживачі продукції компанії під впливом реклами можуть збільшити обсяги покупок, особливо ті з них, хто купував пропоновані товари від випадку до випадку. Можливо, ефективним виявиться роз'яснення споживачам якихось додаткових переваг товарів, що випускаються. По-друге, компанія має можливість "перехопити" клієнтуру конкурентів, якщо виявить серйозні недоліки в що випускається ними продукції або маркетингових програмах. І по-третє, компанія могла б залучити нових споживачів, які поки не користуються даними товарами. Подібний хід особливо ефективний, якщо число таких людей значно.

Стратегія пошуку нових ринків. Як здійснюється пошук нових ринків, які затребували б продукцію, що випускається компанією? По-перше, компанія може спробувати визначити групи потенційних споживачів в регіонах, де продаються її товари. Якщо її основний споживач — населення, компанії слід спробувати вийти на ринок підприємств. По-друге, чому б компанії не створити додаткові канали розподілу? Якщо компанія продавала касети тільки через дистриб'юторів, вона могла б перейти на прямі зв'язки з роздрібною торгівлею.

По-третє, якщо компанія реалізовувала продукцію виключно на внутрішньому ринку, то вона може почати поставки касет на зовнішній ринок.

Стратегія створення нової продукції. На додаток до стратегій пошуку і проникнення на ринки менеджери повинні розглянути перспективи розробки нової продукції. Конструктори компанії могли б створити нові види аналогічних товарів або почати випуск товарів різного рівня якості, наприклад, дуже високого і нижчого для масового ринку. Аналіз перспективних стратегій інтенсивного зростання дозволяє вибрати кілька шляхів розвитку компанії. Якщо ж можливості інтенсивного зростання обмежені, менеджери компанії повинні перейти на дослідження потенціалу інтеграційного зростання.

Інтеграційне зростання

Нерідко стан справ в компанії змінюється при зверненні до зворотної, прогресивної або горизонтальної інтеграції. Якщо компанія придбає підприємства одного або декількох постачальників, то вона отримає можливість контролювати їх діяльність або отримувати більш високі доходи (зворотна інтеграція). Компанія також може придбати кілька оптових або роздрібних, бажано високодохідних компаній (прогресивна інтеграція). Нарешті, компанія може "поглинути" підприємства одного або декількох конкурентів за умови, що її маневри не суперечать національному законодавству (горизонтальна інтеграція). Досліджуючи варіанти інтеграції, компанія може виявити додаткові джерела збільшення обсягу продажів на найближчі 10 років. Однак, якщо і вони не забезпечують планованого обсягу продажів, доведеться звернутися до можливостей диверсифікації.

Диверсифікаційне зростання

Диверсифікація має сенс у випадку, коли менеджери впевнені в прекрасних перспективах зростання бізнесу, який поки що відсутній у виробничому портфелі компанії. Маються на увазі високопривабливі галузі, для досягнення успіху в яких необхідні основні ділові здібності, якими якраз і володіє компанія. Відомі три основних типи диверсифікації.

По-перше, компанія може прийняти рішення про початок випуску нової

продукції, яка відповідає технологічним та/або маркетинговим ресурсів існуючих виробничих ліній, навіть якщо вона орієнтована на інші групи споживачів (стратегія концентричної диверсифікації).

По-друге, можливий пошук нової продукції, призначеної для клієнтів компанії, навіть якщо вона технологічно не пов'язані з існуючими виробничими лініями (стратегія горизонтальної диверсифікації).

По-третє, компанія може зупинитися на новій сфері діяльності, яка не пов'язана ні з існуючою технологією, ні з продукцією компанії і не відноситься до її ринку (стратегія конгломератної диверсифікації).

Скорочення неперспективних виробництв

Реалізація стратегічного плану передбачає не тільки розвиток нових сфер діяльності, а й обережну ліквідацію неперспективних виробництв з тим, щоб вивільнити необхідні ресурси і знизити витрати компанії. Тим більше, що цей вид бізнесу вимагає непропорційно великої уваги з боку менеджерів. Стратегічний план кожної компанії зазвичай передбачає необхідність припинення виробництва певних продуктів, послуг, відхід з неперспективних ринків або відмова від обслуговування певних груп клієнтів.

3.2. Стратегічне планування на рівні бізнес-одиниці

Ми розглянули проблеми стратегічного планування на рівні корпорації і переходимо до аналізу завдань стратегічного планування на рівні стратегічної бізнес-одиниці (СБО). Процес стратегічного планування СБО включає вісім етапів:

- 1) Місія бізнес-одиниці;
- 2) Аналіз внутрішнього середовища (сильні та слабкі сторони);
- 3) Аналіз зовнішнього середовища (можливості та загрози);
- 4) Формулювання цілі;
- 5) Формулювання стратегії;
- 6) Формулювання програми;
- 7) Реалізація програми;

8) Зворотній зв'язок і контроль.

3.2.1. Місія бізнес-одиниці

Кожна СБО повинна визначити свою особливу бізнес-місію, відмінну від більш широких завдань компанії.

3.2.2. Аналіз навколишнього бізнес-середовища (аналіз можливостей і загроз)

Формулювання місії підрозділу дозволяє приступити до аналізу стану навколишнього бізнес-середовища. Наприклад, компанії, що виробляє яку-небудь товар, необхідно зіставити показники зростання обсягів виробництва ряду клієнтів, потенційних покупців її продукції, визначити основних конкурентів, проаналізувати нові досягнення в області технології, нові закони, постанови та стандарти, які можуть вплинути на характеристики обладнання і маркетинг, проаналізувати своє фінансове становище і стан каналів розподілу товарів.

Таким чином, СБО має постійно відстежувати основні фактори макросередовища (демографічні, економічні, технологічні, політичні, юридичні, соціальні, культурні), а також значущі моменти мікросередовища (клієнтура, конкуренти, канали розподілу, постачальники), які впливають на можливості отримання прибутку. Виявити нові тенденції макро - і мікросередовища і відбуваються в них зміни дозволяє створення маркетингової інформаційної системи.

Можливість

Основна мета дослідження навколишнього бізнес-середовища полягає в усвідомленні нових маркетингових можливостей. Маркетингова можливість — це область купівельних потреб, задоволення яких може стати основою прибутку компанії.

Можливості компанії класифікуються відповідно до їх привабливості і ймовірності успіху. Успіх компанії залежить не тільки від відповідності її

ділових можливостей основним вимогам цільового ринку, але і від того, перевершують вони потенціал конкурентів. Самі по собі ділові здібності компанії не є конкурентною перевагою. Найбільш ефективно функціонує та компанія, яка здатна створити і постійно відтворювати максимальну цінність продукту для споживача.

Загроза

Загрози з боку навколишнього бізнес-середовища — це негативний вплив певних тенденцій або несприятливий розвиток подій, які при відсутності захисних маркетингових заходів призводять до скорочення обсягів продажів і зниження доходів компанії.

Небезпеки можна класифікувати відповідно до їх серйозністю і ймовірністю виникнення.

Якщо відомі основні можливості і загрози СБЕ, то загальну привабливість бізнесу можна охарактеризувати наступним чином:

Ідеальний бізнес — значні основні можливості і практично повна відсутність зовнішніх загроз.

Ризикований бізнес-рівновелики і перспективи, і небезпеки.

Зрілий бізнес — однаково низькі можливості і загрози.

Проблемний бізнес — погані перспективи і неминучі труднощі.

3.2.3. Аналіз внутрішнього середовища (аналіз сильних і слабких сторін)

Усвідомлення привабливих можливостей зовнішнього середовища і розуміння сильних і слабких сторін, ділових здібностей компанії, необхідних умов реалізації подвернувшогося шансу — це не одне і те ж. Звідси випливає необхідність періодичної оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін компанії. Для цього зазвичай аналізують маркетинг, фінансовий стан, виробничу і організаційну діяльність компанії, даючи оцінку кожному фактору (основна сильна сторона, менш значна сильна сторона, нейтральна, незначна слабка сторона, основна слабка сторона).

Очевидно, що немає необхідності одразу ж виправляти всі виявлені слабкості, а також не варто особливо радіти сильним сторонам. Питання полягає в наступному: що краще – реалізація можливостей наявними засобами або пошук більш привабливих перспектив, для досягнення яких потрібні особливі здібності.

Іноді причина невдач криється не у відсутності сильних сторін, а в недостатній координації роботи відділів компанії. В одній великій електронній фірмі інженери ставилися до торговим представникам як до "інженерам, які не вміють працювати за фахом", а торгові представники, в свою чергу, дивилися на обслуговуючий персонал як на "торгових представників, які нічого не вміють". Тому дуже важливий погляд на робочі відносини між відділами як на досить істотний фактор внутрішнього середовища.

У будь-якій компанії необхідно практикувати щорічну оцінку усіма відділами своїх сильних і слабких сторін, а також характеристик підрозділів, з якими вони взаємодіють. Відправною точкою повинно служити уявлення про те, що кожен відділ є "постачальником" для своїх колег, або "клієнтом". Так, якщо інженери компанії недооцінюють витрати розробки нової продукції і занижують терміни, вони неодмінно увійдуть в конфлікт з "внутрішніми клієнтами" (відділами виробництва, фінансів і збуту). Визначення недоліків в роботі відділів дозволяє вжити заходів щодо їх виправлення.

Компанією-переможцем стає організація, якій вдалося реалізувати не тільки наявні, але і потенційні ділові здібності. Кожна компанія повинна приділяти особливу увагу управлінню кількома базовими процесами, такими, як розробка нової продукції, організація збуту і виконання замовлень, які вносять вагомий внесок у створення цінності, а тому вимагають узгодженої роботи всіх відділів. Хоча кожен відділ може володіти особливими діловими здібностями, основне завдання компанії полягає в спробі реалізації потенційних можливостей в управлінні основними процесами, що забезпечить перевагу над конкурентами, це можна назвати конкуренцією, заснованою на використанні потенційних можливостей.

3.2.4. Формулювання цілей

Загальна оцінка сильних і слабких сторін компанії, її можливостей та загроз називається стратегічним аналізом, закінчення якого дозволяє приступити до визначення специфічних цілей СБЕ на планований період. Цей етап процесу стратегічного планування називається формулюванням цілей. У менеджменті термін цілі використовується для опису специфічних завдань в сенсі їх значення і термінів виконання. Перетворення цілей в певні завдання сприяє управлінському плануванню, реалізації планів і контролю.

Єдина і єдина мета в бізнесі - це, скоріше, виняток. Як правило, в більшості СБО-менеджмент ставить кілька цілей: досягнення певних показників рентабельності, збільшення обсягів збуту, ресегментація ринку, мінімізація ризиків, інноваційна діяльність, формування іміджу і т. д. Метод вирішення поставлених завдань — управління за цілями. Для ефективного управління мети СБО повинні відповідати наступним критеріям.

По-перше, цілі повинні бути організовані в ієрархічну структуру — від першорядної до вторинних. Наприклад, ключовою метою підрозділу на певний період може бути прискорення обороту капіталу, якого можна досягти шляхом збільшення рівня рентабельності та/або скорочення інвестицій. У свою чергу, рентабельність може бути збільшена шляхом підвищення доходів та / або скорочення витрат. Доходи можуть бути збільшені за допомогою розширення сегмента ринку та/або підвищення цін. Таким чином, менеджер проходить шлях від основних цілей до специфічних, вторинним, які він повинен поставити перед відділами і конкретними працівниками.

По-друге, у формулюванні мети, де це тільки можливо, мають бути цифри. Мета "прискорити обіг капіталу" краще сформулювати як " прискорити обіг капіталу на 15%", а ще краще - "прискорити обіг капіталу на 15% протягом двох років".

По-третє, цілі повинні бути реальними, впливати з аналізу можливостей підрозділу і його сильних сторін, а не з побажань і припущень вищого

менеджменту.

В-четверте, цілі компанії повинні бути послідовними. Неможливо одночасно збільшити і обсяг збуту, і рентабельність за інших рівних умов.

Менеджеру доводиться постійно вибирати одну з альтернатив: короткострокове підвищення прибутку, або її зростання в довгостроковій перспективі, проникнення на існуючі ринки або пошук та розвиток нових, високі темпи зростання або мінімізація ризиків. Кожна з цих альтернатив вимагає специфічної маркетингової стратегії.

3.2.5. Формулювання стратегії

Цілі - орієнтири розвитку СБО; стратегія - план їх досягнення. Кожен бізнес повинен змоделювати стратегію досягнення поставлених цілей. При всьому різноманітті стратегій Майкл Портер згрупував їх у три класи: стратегії лідируючих позицій по витратах, диференціації і концентрації.

Стратегія лідируючих позицій по витратах. СБО прагне до прийнятних мінімальних витрат на виробництво і розподіл продукції, щоб встановити більш низькі (в порівнянні конкурентами) ціни і розширити свою частку ринку. Компанії з цієї стратегії, повинні приділяти основну увагу в першу чергу розробці нової продукції, закупівлі комплектуючих, виробництва і розподілу. Маркетингові навички необхідні їм в меншій мірі. Доцільно орієнтуватися на досягнення низьких витрат у порівнянні не з компаніями-конкурентами у своїй стратегічній групі, а з тими, хто дотримується стратегій диференціації або концентрації.

Стратегія диференціації. СБО прагне до досягнення переваги над конкурентами у важливих для споживача областях, що охоплюють велику частину ринку. Компанія намагається завоювати лідируючі позиції в рівні послуг, якості продукції, її оформленні, технологіях. Втім, першенствувати у всіх цих областях відразу навряд чи можна. Найчастіше компанія культивує ті сильні сторони, які дадуть їй перевагу над конкурентами в одній або більше галузях. Так, компанія, яка прагне до лідерства за показниками якості, повинна

виробляти або закупувати кращі комплектуючі, ретельно їх підбирати, перевіряти і т. д.

Стратегія концентрації. Увага СБО фокусується на одному або декількох вузьких сегментах ринку. Фірма прекрасно обізнана про потреби споживачів і в своїй діяльності слід стратегії лідируючих позицій по витратах або стратегії диференціації. М. Портер вважає, що компанії, що дотримуються однієї і тієї ж стратегії, спрямованої на один і той же цільовий ринок або сегмент, складають стратегічну групу. Тому її члену, якому вдасться оптимально реалізувати стратегію, гарантований високий прибуток. Так, компанія з найнижчими витратами першенствує серед тих, хто дотримується аналогічної стратегії. Компанії, які не виробили чіткої стратегії, так звані "середняки", найчастіше програють в конкурентній боротьбі. Вони, як правило, не можуть виділитися серед інших компаній галузі ні низькими цінами, ні усвідомленням потреб споживачів, ні кращим обслуговуванням якогось сегменту ринку. "Середняки" намагаються досягти успіху на всіх стратегічних напрямках, але оскільки кожне з них вимагає особливих і часто не узгоджуються один з одним способів організації компанії, вони неминуче зазнають краху.

Нерідко ефективна діяльність компанії можлива тільки в рамках стратегічного партнерства. Навіть компанії-гіганти для того, щоб вийти на лідируючі позиції, змушені вступати в стратегічні альянси з національними та/або транснаціональними корпораціями, які доповнюють їх можливості або дозволяють досягти більш високого рівня ресурсного забезпечення. Компанії, яка виходить на новий національний ринок, може знадобитися допомога партнера, який забезпечить ліцензування продукції, буде координувати закупівлі у місцевих постачальників і т. д. Подібні проблеми, з якими стикаються великі виробники на національних ринках, сприяли стрімкому розвитку глобальних стратегічних мереж.

Багато стратегічних союзів полягають у формі маркетингових альянсів, які поділяються на чотири основні категорії.

Альянс на основі продукту і/або послуг — компанія укладає з партнером

угоду про випуск останнього її продукту або дві компанії спільно випускають на ринок взаємодоповнюючі або нові продукти.

Союз з просування — компанія просуває на ринок продукцію або послуги партнера.

Матеріально-технічний союз - компанія пропонує партнеру послуги з матеріально-технічного забезпечення.

Ціновий альянс — координація політики цін з партнером (партнерами). Обов'язкова умова підбору партнерів — творчий підхід до їх пошуку, так як створення міцного союзу, в якому кожна сторона сприяла б зміцненню сильних сторін і подолання слабкостей учасників альянсу, — завдання дуже непросте. Кваліфіковане управління союзом дозволяє збільшити обсяги продажів компаній-учасниць і скоротити їх витрати.

3.2.6. Формулювання програми

Як тільки СБО приймає основну стратегію, настає час для детальної розробки програм підтримки. Так, якщо підприємство вирішило домогтися лідерства в технології, воно планує програми посилення науково-дослідного відділу, залучення фахівців, розробки нової продукції, розвитку збутової інфраструктури і т. д. Коли такого роду програми підготовлені, і маркетологи повинні оцінити пов'язані з ними витрати, виникають наступні питання: чи варто брати участь у спеціалізованій виставці? чи окупиться спеціальна програма розширення продажів чи виправдано залучення додаткових торгових представників. Кожен маркетинговий захід повинен супроводжуватися спеціальним розрахунками його передбачуваної ефективності.

3.2.7. Реалізація стратегії

Чітка стратегія і добре продумані програми підтримки марні, якщо компанія не в змозі організувати адекватне виконання планів. Справді, як вважають теоретики маркетингу, стратегія - один з семи елементів оптимальної організації управління компанією. Перші три — стратегія, структура і системи

— "залізо", "несучі стіни" організації. Решта — стиль, штат, навички та ціннісні орієнтири — її "програмне забезпечення".

Перший з "м'яких" елементів — стиль — означає, що співробітники компанії приймають і поділяють прийнятий в ній стиль поведінки і спосіб мислення. Другий елемент-штат-має на увазі, що компанія найняла здібних співробітників, які пройшли хороше навчання, і надала їм відповідні робочі місця. Третій — навички — говорить про те, що співробітники володіють необхідним для реалізації стратегії компанії професіоналізмом. Четвертий — ціннісні орієнтири — означає наявність спільних цінностей працівників компанії. При наявності всіх чотирьох елементів компанії, як правило, вдається успішно реалізувати стратегію.

3.2.8. Зворотній зв'язок і контроль

У міру того як компанія рухається до намічених цілей, він повинна постійно відстежувати проміжні результати і контролювати зміни в мікро - і макросереді. Іноді бізнес-середовище залишається досить стабільною протягом тривалого періоду іноді її розвиток відповідає прогнозам. Але буває і так, що обстановка непередбачувано і стрімко змінюється. СБО твердо може бути впевнена в одному: періодично в навколишній компанію бізнес-середовищі відбуваються зміни. У цьому випадку компанія змушена переглянути черговість дій, програми, стратегії і навіть цілі.

Стратегія компанії неминує вступає в протиріччя з умовами ринкового середовища, які змінюються швидше, ніж елементи оптимальної організації управління. Продуктивність компанії може залишатися як і раніше високою, але зовнішня ефективність її діяльності в умовах мінливої бізнес-середовища знижується. Пітер Друкер, вказує, що "важливіше робити правильні речі" (зовнішня ефективність), ніж "робити речі правильно" (внутрішня продуктивність) [10, с. 135]. Найбільш процвітаючі компанії володіють мистецтвом одночасного вирішення обох завдань, Якщо реакція організації на зміни зовнішнього середовища сповільнюється, її повернення на втрачені

позиції стає вельми проблематичним. Організації, особливо великі, мають високу інерцію. Їх чітко налагоджена робота нагадує функціонування складного годинникового механізму, вилучити з якого яку-небудь деталь, так щоб це не відбилося на всій системі, практично неможливо. Ключ до здоров'я організації — в її готовності до досліджень навколишнього бізнес-середовища, сприйняття нових завдань і стилів поведінки.

3.3. Процес маркетингу

Планування на корпоративному рівні, в підрозділах і СБО компанії — невід'ємна складова маркетингового процесу. Для того щоб розібратися в сутності маркетингового процесу будь-якого підприємства, необхідно провести аналіз того, як компанія визначає свій бізнес.

З точки зору маркетингу, завдання будь-якого бізнесу полягає в наданні ринку створеної ним цінності з метою отримання прибутку. Існують, принаймні, дві точки зору на процес надання цінності. Перша точка зору — це традиційний погляд. Він полягає в тому, що компанія виготовляє і продає якийсь продукт. Традиційна точка зору припускає, що компанії апріорі відомо, які продукти будуть користуватися на ринку достатнім для отримання прибутку попитом. Компанії, які поділяють традиційну точку зору, мають високі шанси досягти успіху в економічному середовищі з товарним дефіцитом, коли споживач, як правило, не пред'являє особливих запитів до якості, технічним характеристикам або оформлення продукту. Але традиційний погляд на бізнес-процес не працює в економічних системах, заснованих на конкуренції, коли споживачеві пропонується широкий вибір товарів.

Масовий ринок насправді поділяється на безліч мікроринків, на кожному з яких панують власні потреби, уявлення, переваги і купівельні критерії. Тому розумний конкурент повинен створити пропозицію для добре певних сегментів ринку. Це положення лежить в основі нового погляду на бізнес-процес, коли маркетинг стає вихідним пунктом процесу бізнес-планування. Компанії, що розділяють дану точку зору, розглядають свою діяльність як нерозривну

послідовність створення цінностей та їх надання. Ця послідовність включає три фази.

Перша фаза — вибір конкретного виду цінності — являє собою етап маркетингової діяльності, що передує створення будь-якого продукту. При цьому необхідно сегментувати ринок, вибрати певний його сегмент і позиціонувати на ньому пропоновану цінність. Формула-сегментування, целеопределение, позиціонування (СЦП) - висловлює суть стратегічного маркетингу.

Як тільки підприємство зупинило вибір на конкретній цінності, воно готується до того, щоб вивести її на ринок. В деталях розробляються чіткі характеристики продукту і послуг, встановлюється ціна, орієнтована на обраний сегмент ринку, починається виробництво і розподіл продукту. Даний етап — перша частина тактичного маркетингу, тобто друга фаза послідовності створення і надання цінності.

Завдання третьої фази - передача цінності споживачеві. Тут тактичний маркетинг полягає в стимулюванні збуту, просуванні товару і рекламі, а також інших заходах, націлених на доведення до ринку інформації про продукт. Маркетинговий процес починається до появи продукту на світло, триває під час його розробки, виробництва і після того, як він стане доступним споживачу.

Контрольні запитання:

1. Що таке місія організації?
2. Що в собі містить філософія організації?
3. З урахуванням яких факторів повинна вироблятися місія?
4. Визначте найбільш поширені напрямки, за якими в ділових організаціях встановлюються цілі?
5. Визначте основні вимоги до постановки цілей.
6. Дайте характеристику моделі Бостонської консалтингової групи (порівняння темпів зростання і частки ринку; модель BCG).
7. Дайте характеристику моделі GE / McKinsey (порівняння

- привабливості ринку та конкурентоспроможності).
8. Дайте характеристику моделі Shell / DPM (порівняння галузевої привабливості та конкурентоспроможності).
 9. Модель Хофера—Шенделя (аналіз еволюції ринку).
 10. Модель ADL/LC (аналіз життєвого циклу галузі).
 11. Визначте методологію планування нового бізнесу.
 12. В чому суть стратегічного планування на рівні бізнес-одиниці?

РОЗДІЛ 4. ЗМІСТ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Зміст маркетингової діяльності, як про це вже говорилося раніше, являє собою сукупність таких процедур, яка включає аналіз ринкових можливостей (відправна точка маркетингової діяльності), відбір цільових ринків та розроблення комплексу маркетингу. Ці види діяльності неможливі без наявності комплексу допоміжних систем управління маркетингом. Загальне уявлення про зміст і структуру маркетингової діяльності схематично представлено на рис. 4.1.

Аналіз ринкових можливостей				
Маркетингові дослідження	Маркетингова інформація	Середовище маркетингу	Роздрібний ринок	Оптовий ринок
Відбір цільових ринків				
Вивчення попиту	Сегментування ринку	Відбір цільових сегментів	Позиціонування товару на ринку	
Розробка комплексу маркетингу				
Розробка товарів	ціноутворення	Система розповсюдження товарів	Комунікаційна політика	
Комплекс допоміжних систем маркетингу				
Система маркетингової інформації	Система планування	Система маркетингового контролю	Організаційна структура	

Рис. 4.1. Зміст і структура маркетингової діяльності

4.1. Аналіз ринкових можливостей

4.1.1. Маркетингові дослідження

В умовах конкретної маркетингової ситуації перед фірмою постає завдання проведення комплексу маркетингових досліджень, Такі дослідження передбачають:

- точне формулювання їх завдань на основі виявлення проблем, що стоять перед фірмою, і встановлення цілей, конкретизують завдання маркетингових досліджень. Чітке виявлення проблеми, на вивчення якої

повинні направлятися ці дослідження, сприяє правильному формулювання їх завдань, так як повне розуміння існуючої проблеми — це половина шляху до її вирішення. У зв'язку з виявленою проблемою здійснюється постановка завдань дослідження, які отримують свій розвиток в комплексі цілей;

- відбір джерел інформації здійснюється з метою полегшення завдання пошуку необхідної інформації. Правильний вибір джерела звільняє від зайвих зусиль по збору даних, безцільних пошуків непотрібної інформації там, де її не може бути. На цьому етапі фактично відбувається вироблення плану збору інформації, яка може виражатися у вигляді вторинних і первинних даних.

Збір вторинних даних займає менше часу і обходиться набагато дешевше. Це пов'язано з тим, що цікавить фірму інформація вже була зібрана раніше для якихось інших цілей і є в готовому вигляді або вимагає невеликих узагальнень або уточнень. Задача в даному випадку зводиться до визначення джерел, з яких цю інформацію можна почерпнути. До таких джерел відносяться: внутрішні джерела фірми, періодичний друк, спеціалізована література, різні довідники, збірники комерційної та ділової інформації і т. д.

Однак, вторинні дані мають ряд недоліків. Вони можуть бути неповними, неточними або застарілими. Це вимагає проведення додаткових заходів по збору нової інформації, тобто первинних даних. Зазвичай для цих цілей складається план збору інформації. В ньому знаходять відображення відповідні способи збору даних (спостереження, експеримент, опитування); знаряддя дослідження (анкети, спеціальні прилади); план вибірки, що включає рішення щодо об'єктів опитування, числа осіб, яких необхідно опитати, і методів відбору опитуваних; способи встановлення контактів з цільовою аудиторією (по телефону, поштою, на основі особистого контакту).

Метод вибірових оцінок заснований на виборі з усієї сукупності (людей, продуктів і т. п.), що підлягає аналізу, репрезентативної групи, яка піддається вивченню. На основі цього полаються висновки і узагальнення про всю сукупність з використанням законів великих чисел. Точність досліджень залежить від обсягу вибірки. Наприклад, для отримання уявлення про думці

споживачів даного регіону щодо якості того або іншого товару використовується репрезентативне опитування порівняно невеликої групи мешканців, на основі чого можна зробити відповідні оцінки і висновки по всьому населенню регіону.

Як правило, доцільним є поєднання збору первинних і вторинних даних, так як це забезпечує отримання найбільш повної і достовірної інформації при мінімальних витратах часу і коштів.

Збір інформації — дуже відповідальний етап дослідження, так як від якості зібраних даних залежать його результати. Він полягає в практичному здійсненні заходів, намічених в спеціальному плані збору інформації.

Аналіз зібраної інформації передбачає вивчення, переробку за допомогою спеціальних методів і прийомів, а також отримання необхідних відомостей з усього масиву накопичених даних. Обробка всієї інформації здійснюється за допомогою різного роду статистичних методик, спеціально розроблених технічних прийомів. До найбільш поширених методів відносяться:

- метод відносних величин;
- метод середніх величин;
- індексний метод;
- методи вимірювання зв'язків між явищами;
- аналіз рядів поширення;
- аналіз тимчасових змін і коливань;
- метод системного аналізу.

Представлення результатів дослідження — відповідальний етап маркетингової діяльності. Він складається зі звіту з аналізом даних, статистичною інформацією, інтерпретацією різних фактів. Звіт повинен подаватися в стислому, систематизованому вигляді, бути написаний у легкодоступній формі, простою мовою, в розрахунку на людину, що не володіє спеціальними знаннями в цій області. У зв'язку з тим, що дослідження спрямовані на одержання конкретних результатів, необхідних керівництву для прийняття управлінських рішень, сам звіт повинен чітко відображати цілі, що

стояли перед дослідником, висновки про проведеному аналізі, можливі рекомендації. Вся ділова інформація, факти, міркування, на основі яких будуються висновки, поміщаються в основній частині звіту. Крім того, в додатках до звіту наводяться таблиці, графіки і т. д., які можуть також представляти певний інтерес.

4.1.2. Маркетингова інформація

Система маркетингової інформації — це одна з найважливіших складових частин комплексу допоміжних систем маркетингу, який функціонує на всіх стадіях маркетингової діяльності. На етапі аналізу ринкових можливостей система маркетингової інформації виступає самостійним елементом у зв'язку зі своєю винятковою значущістю для даної стадії. Більш детально система маркетингової інформації буде розглянута в пункті 8.4.1, де мова піде про комплекс допоміжних систем маркетингу.

4.1.3. Середовище маркетингу

Середовище маркетингу можна визначити як сукупність суб'єктів, що діють за межами фірми, і відносин, що складаються між ним та фірмою і впливають на діяльність її керівництва в плані встановлення і підтримки відносин взаємодії з клієнтами. Говорячи про середовище маркетингу, необхідно виділяти поняття мікросередовища і макросередовища.

Мікросередовище. Під мікросередовищем розуміють сукупність відносин, що складаються всередині самої фірми, між нею і постачальниками, посередниками, конкурентами, клієнтами, контактними аудиторами.

Фірму в даних відносинах представляють різні служби, між якими також виникають свої взаємини (вище керівництво, фінансова служба, служба НДДКР, бухгалтерія, служба матеріально-технічного постачання, служба маркетингу, виробництво).

Постачальниками є будь-які фірми, що постачають компанію необхідними матеріально-технічними ресурсами. Різного роду події, що

порушують нормальний ритм роботи постачальників або викликають зміну цінових факторів, можуть привести до небажаних наслідків для фірми. Тому необхідний постійний контроль за цим.

Посередники бувають: торговими (допомагають підшукувати клієнтів і продавати товари); фірмами, що спеціалізуються на організації товароруху (допомагають транспортувати товари й організовувати їх зберігання); організаціями, що надають маркетингові послуги (пошук ринків збуту, реклама, консультації тощо); кредитно-фінансовими установами (допомагають у фінансуванні та страхуванні операцій).

При прийнятті потенційним покупцем рішення про придбання якого-небудь продукту можливі різні варіанти його дій, до основних з яких відносяться:

- вибір об'єкта (напрямки) вкладення грошей, наприклад, купити житлове приміщення, здійснити інвестиції або поїхати на курорт;
- конкретизація прийнятого рішення, наприклад, при бажанні здійснити інвестиції знову виникають варіанти поведінки власника грошей — вкласти гроші в банк, придбати акції якої-небудь компанії або державні зобов'язання і т. п.;
- прийняття відповідного рішення при подальшому детальнішому виборі, наприклад, при бажанні вкласти гроші в банк постають питання вибору виду вкладу (до запитання, терміновий);
- вибір фірми або марки, наприклад, при вирішенні зробити вклад до запитання власник грошей має можливість поміщення їх в різні банки.

Всі альтернативні варіанти дій слід розглядати як різновиди конкурентів, так як на кожному етапі процесу прийняття потенційним покупцем рішення про придбання певного продукту у нього виникають різні можливості поведінки, з яких тільки один варіант дій веде до того, що споживач вдається до послуг конкретної фірми. Особливу увагу слід приділяти конкуруючим маркам або фірмам у зв'язку з тим, що від них виходить найбільша загроза.

Розглядаючи відносини фірми з клієнтами, необхідно брати до уваги те, що клієнтський ринок в цілому неоднорідний. Прийнято розрізняти п'ять його видів:

- споживчий ринок;
- ринок виробників;
- посередницький ринок;
- ринок державних установ;
- міжнародний ринок.

Споживчий ринок часто називають роздрібним. Він представлений окремими особами, які купують товари та послуги для особистого вжитку.

Ринок виробників називають також оптовим ринком. Представниками його є організації та підприємства, які купують товари та послуги для подальшого їх використання в процесі виробництва.

Посередницький ринок також можна віднести до оптового ринку. Організації-посередники купують товари та послуги для подальшого їх перепродажу з метою отримання прибутку.

На ринку державних установ діють державні організації, які купують товари і послуги для направлення їх у сферу комунальних послуг та/або для передачі нужденним в них.

Міжнародний ринок може бути як оптовим, так і роздрібним. Він об'єднує всіх потенційних споживачів (кінцевих або проміжних) товарів і послуг, що знаходяться за межами країни. Ці споживачі можуть діяти на всіх перерахованих вище ринках.

Для успішного аналізу середовища маркетингу необхідно ретельно вивчати і враховувати специфіку кожного клієнтського ринку.

Фірми також можуть взаємодіяти з контактними аудиторіями, які являють собою групи осіб, організацій і т. д., потенційно або реально впливають на діяльність фірми. Потенційний вплив може виражатися як у збереженні нейтралітету по відношенню до фірми, так і в прояві певного інтересу до неї.

Основними контактними аудиторіями, що оточують фірму, можуть бути:

- фінансові кола;
- засоби масової інформації;
- державна установа;
- громадськість;
- службовці, працівники фірми.

До фінансових кіл можна віднести фінансові компанії, банки, брокерські фірми та інші фінансово-кредитні інститути, які забезпечують діяльність фірми фінансовим ресурсами.

Важливе місце серед контактних аудиторій займають засобів масової інформації, що поширюють інформацію про діяльність різних організацій. Фірма повинна прагнути завоювати їх розташування, щоб забезпечити об'єктивне відображення дійсності.

Особливості державної сфери завжди повинні враховуватися в діяльності фірми, щоб забезпечити відповідність функціонування організації умовам, передбаченим у нормативних актах та інших рішеннях державних органів.

Діяльність фірми завжди знаходиться під пильною увагою з боку громадськості. Тому керівництву компанії необхідно тримати під постійним контролем думку як про саму фірму, так і про її товари і послуги, що складається в суспільстві. Причому слід враховувати ставлення до фірми як з боку різних союзів, громадських формувань, так і широкої публіки, що не виступає в якості будь-якої організованої сили.

До контактних аудиторій відносяться також власні службовці фірми. Від думки працівників про діяльність організації залежить їхнє ставлення до виконуваних обов'язків. Крім того, хороший імідж фірми в очах її власних службовців благотворно впливає і на інші контактні аудиторії. Отже, від керівництва потрібні зусилля по підвищенню рівня інформованості службовців про діяльність фірми по проведенню заходів щодо стимулювання праці працівників, поліпшення умов праці, підвищення соціальних гарантій.

Фірма щодо всіх своїх контактних аудиторій повинна проводити

відповідну політику. Серед контактних аудиторій можуть бути такі, увагу яких фірма всіма силами повинна залучати, оскільки вони можуть мати позитивний вплив на її діяльність. Однак існують і такі контактні аудиторії, з якими фірма повинна займати стриману позицію, щоб не ставати об'єктом їх пильної уваги. Прикладами небажаних аудиторій можуть служити різні групи, що закликають до бойкоту товарів або послуг фірми. Найчастіше до них можуть приєднуватися і засоби масової інформації, що може обернутися катастрофою для фірми-

Таким чином, фірма на ринку діє не відокремлено, а в оточенні і під впливом різноманітних сил, які складають мікросередовище фірми і багато в чому визначають характер її діяльності. Тому керівництву компанії слід належним чином підходити до питань вивчення мікросередовища, тенденцій, що існують в ній, і розробки відповідної політики.

Макросередовище. Макросередовище фірми — більш широке поняття включає фактори, що впливають на всі елементи її мікросередовища. Це фактори загального плану, що визначають поточну демографічну, економічну, природну, науково-технічну політичну ситуації, а також особливості культурного укладу складаються в конкретній країні.

Виходячи з цього, виділяють наступні основні фактори макросередовища:

- демографічний;
- економічний;
- науково-технічні;
- політичний;
- культурне середовище;
- природний.

Вивчення демографічних факторів займає важливе місце при аналізі ринкових можливостей. Маркетинг повинен розглядати питання народжуваності, вікової структури населення. Це обумовлено тим, що виробник, що орієнтується на споживача, повинен знати, скільки і яких товарів виробляти. Так, відносне зниження народжуваності призводить до старіння населення, звідси неодмінно слід зниження попиту на товари для дітей і

зростання потреб у товарах для старшого покоління.

Демографічні зміни зачіпають і сім'ї. А це означає, що для дослідника демографічної ситуації важливо з'ясувати тенденції сучасних сімей, а саме: середній вік вступаючи в шлюб, середня кількість дітей в сім'ї, число розлучень і т. п. Для кожної групи сімей, класифікованих за тією чи іншою ознакою, потрібні різні товари і послуги, у кожної групи свій бюджет, який теж має вивчатися фахівцями з маркетингу.

Питання міграції, особливо її тенденцій, також повинні бути під контролем фахівців, так як це — відправний момент при визначенні принципів розміщення відділень і філій фірми, особливо тієї, діяльність якої тим чи іншим чином пов'язана з обслуговуванням населення.

До демографічних факторів відноситься також зміна освітнього рівня людей. Чим він вищий, тим більший попит на високоточну та якісну продукцію, на друковані видання та продукти інтелектуальної праці.

Зібравши дані про всіх тенденції в демографічних процесах, можна проаналізувати можливий їх вплив на діяльність фірми, визначити напрямки застосування керівництвом основних зусиль і прогнозувати результати роботи компанії.

Економічні фактори не менш важливі, ніж демографічні. Мало знати, скільки у фірми є потенційних покупців, важливо визначити ще, скільки вони можуть купити товарів, послуг. На платоспроможний попит населення впливає досить багато факторів, серед яких і рівень економічного розвитку самої країни, розмір заробітної плати і безробіття.

Важливо знати також структуру розподілу доходів між різними групами населення. Нерівномірність такого розподілу — цілком об'єктивне явище. Тому при виборі певного сегмента ринку для обслуговування фірма повинна виходити з матеріального становища своїх потенційних покупців, тобто з сукупного платоспроможного попиту даної частки ринку. Крім того, надзвичайно важливо досліджувати структуру витрат на споживання. Це допоможе приблизно визначити, яка частка витрат кожної групи населення

припадає на конкретний вид продукції. Таким чином, вивчаючи структуру розподілу доходів між різними групами населення і структуру витрат на споживання, фірма отримує необхідну інформацію, що дозволяє враховувати фактори економічного середовища.

Отже, служба маркетингу повинна займатися дослідженням проблем, пов'язаних з пошуком необхідних для діяльності фірми ресурсів, а так як природокористування все більше підпадає під контроль з боку держави, то фірми у своїй діяльності повинні враховувати і цей фактор.

Фактори науково-технічного прогресу завжди повинні бути в полі зору маркетингу. Будь-які нововведення загрожують витісненням застарілим зразкам, що загрожує найнеприємнішими наслідками, якщо не проявляти належної уваги процесу досліджень і розробок. Багато досліджень ведуться негласно, щоб не привертати уваги конкурентів. У таких ситуаціях служба маркетингу, звичайно, не повинна перетворюватися в розвідувальне управління, але повинна докладати всі можливі зусилля по виявленню напрямків розробок і пошуку альтернативних варіантів діяльності фірми. У зв'язку з цим неминуче зростання витрат на проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок.

В умовах науково-технічного прогресу особливо зростає значення впровадження різних удосконалень і раціоналізаторських пропозицій, що особливо характерно для діяльності японських фірм.

Проведення науково-дослідних робіт-це складний процес і його здійснення проходить під впливом безлічі як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, які повинні братися до уваги службовцями відділів маркетингу.

До політичних чинників належать перш за все нормативні акти, прийняті державними органами, контроль з боку держави за їх дотриманням, а також різного роду громадські організації та об'єднання.

Причини необхідності державного регулювання підприємницької діяльності в нашій країні і на Заході розрізняються по багатьох аспектах, хоча і мають ряд загальних рис. Законодавча база нашого підприємництва досить

слабка і спрямована в основному на задоволення фіскальних функцій держави. Знання законів дозволяє фірмам правильно орієнтуватися на ринку, обирати напрямки інвестування, вишукувати можливості максимізації ефективності виробництва в рамках поточного законодавства. Контроль з боку держави за додержанням законів покликаний, з одного боку, забезпечити неухильне слідування букві закону, а з іншого — сприяти формуванню у підприємців розуміння доцільності добровільного їх виконання.

Фактори культурного середовища багато в чому визначають поведінку членів суспільства. Найбільшою силою володіють усталені норми, прийняті в суспільстві. Маркетинг же в змозі вплинути лише на вторинні культурні цінності. Коло питань, що підлягають дослідженню в цьому аспекті, включає вивчення різних відносин, що складаються в суспільстві. Завдання маркетингу полягає у виявленні тенденцій в культурному середовищі і орієнтації їх на діяльність фірми.

Таким чином, вивчення маркетингового середовища являє собою дуже важливий етап аналізу ринкових можливостей. Відносини, що складаються між суб'єктами середовища і фірмою, різноманітні, і за характером впливу на них з боку фірми вони можуть бути контрольованими і неконтрольованими. Наприклад, компанія не може прямо контролювати своїх конкурентів, держава і т. п. Отже, завдання керівництва фірми повинна звестися до зниження до мінімуму неконтрольованих факторів середовища і вишукування можливостей опосередкованого впливу на них.

4.1.4. Роздрібний ринок

Роздрібний або споживчий ринок являє собою ринок покупців, які купують товари і послуги для особистого споживання. Для успішної діяльності слід всебічно вивчити цей ринок. Процес вивчення повинен включати:

- визначення самого обслуговуваного ринку;
- визначення факторів, що впливають на покупця, і дослідження процесу прийняття рішення про покупку.

Коротко зупинимося на цих етапах вивчення ринку.

Роздрібний ринок неоднорідний, на ньому діють різні за рівнем доходів, за рівнем споживання, соціальним станом, віком, національністю, культурним звичаям і т. п. групи населення. Відповідно у цих окремих груп споживачів будуть свої запити, вимоги до продукції (її якістю, ціною тощо), реакція на появу певного товару, рекламу, відмінні від інших груп. Тому фірмі слід визначитися з самим ринком, який вона збирається обслуговувати, вибрати найбільш підходящу категорію клієнтів на основі аналізу доцільності роботи з кожною групою споживачів.

На купівельну поведінку впливає ряд факторів, які можна звести до двох великих груп:

- залежним від діяльності служби маркетингу;
- не залежним від діяльності служби маркетингу.

Маркетинг може впливати на поведінку покупця за допомогою самого пропонованого товару, ціни на нього, використовуваних методів поширення і стимулювання.

Іншу групу представляють фактори економічного, науково-технічного, політичного, культурного середовища. Крім того, купівельна поведінка визначається характеристиками самого покупця, які включають фактори особистого, культурного соціального та психологічного порядку.

Всі вищевказані фактори багато в чому визначають процес прийняття покупцем рішення про придбання товарів або послуг, який починається задовго до безпосереднього вчинення покупки. Він складається з п'яти етапів:

- 1) усвідомлення потреби;
- 2) пошук інформації;
- 3) вибір відповідного варіанту;
- 4) прийняття рішення про покупку;
- 5) реакція на покупку.

Таким чином, вивчення споживчого ринку і факторів, що визначають купівельну поведінку, дозволяє поглибити аналіз ринкових можливостей фірми.

4.1.5. Оптовий ринок

Оптовий ринок, або ринок підприємств, - це ринок осіб або організацій, що купують товари або послуги для їх подальшого використання в процесі виробництва, перепродаж або перерозподілу.

Відповідно з цим визначенням можна говорити про те, що оптовий ринок представлений: 1) підприємствами, що закупають товари для їх подальшої переробки; 2) організаціями-посередниками, які купують товари для їх подальшого перепродажу з метою отримання прибутку; 3) державними установами, що здійснюють закупівлі з метою забезпечення виконання своїх функцій.

Маючи на увазі, що закупівлі на оптовому ринку здійснюються від імені організацій окремими людьми, можна коротко зупинитися на особливостях цього ринку.

1. У підприємств, що діють на ринку товарів промислового призначення, закупівлями займаються агенти з постачання, відділи матеріально-технічного забезпечення тощо, але в будь-якому разі цим займаються професіонали. Крім того, даний ринок характеризується великими, але нечисленними покупцями; їх порівняльної географічною концентрацією, нееластичністю, мінливістю і залежністю попиту на товари промислового призначення від попиту на товари широкого вжитку.

Якщо фірма має справу з підприємствами, які діють на цьому ринку, насамперед необхідно з'ясувати: які конкретно особи і на які прийняті рішення впливають, ступінь цього впливу, а також якими критеріями при прийнятті рішень вони користуються. Крім цього слід вивчити характер впливу на поведінку осіб, що приймають рішення про закупівлі, факторів навколишнього середовища, особливостей організації, міжособистісних відносин і індивідуальних особливостей особистості.

Процес прийняття рішення про закупівлі має свої особливості і включає:

- 1) усвідомлення потреби;

- 2) її узагальнений опис;
- 3) функціонально-вартісний аналіз;
- 4) пошук постачальників;
- 5) запит пропозицій;
- 6) вибір постачальника;
- 7) видача остаточного замовлення;
- 8) оцінка роботи постачальника.

2. До організацій, що перепродують раніше придбані товари, належать головним чином підприємства оптової торгівлі. В цілому на прийняття рішення про закупівлю тут впливають ті ж фактори, що і на ринку товарів промислового призначення. Однак при взаємодії з організаціями-посередниками слід брати до уваги їх особливості, пов'язані зі специфікою стоять перед ними завдань.

3. На державні установи, які здійснюють закупівлі товарів для забезпечення виконання своїх функцій, пов'язаних з вирішенням різних соціальних, політичних і інших питань, припадає значна частка оптового ринку.

Особливість ринку державних установ полягає в тому, що закупівлі здійснюються за рахунок коштів державного і місцевого бюджетів, а значна частка всіх придбань припадає на уряд. Діапазон закупівель від імені державних установ надзвичайно широкий і включає придбання продукції, починаючи від товарів народного споживання та сільськогосподарської продукції і закінчуючи різними видами озброєння

Ще однією відмінною рисою даного ринку, яку необхідно брати до уваги при взаємодії з державними установами, є підвищена увага і контроль над цією сферою діяльності з боку громадськості.

Отже, оптовий ринок — більш ємний порівняно з роздрібним і характеризується порівняно невеликим числом суб'єктів, що діють на ньому, переважанням великих закупівель і значною орієнтацією на споживчий ринок.

І, мабуть, найбільш істотною особливістю, яку варто враховувати при виході на ринок підприємств, є той факт, що від імені організації виступає конкретна людина, на прийняття рішень яких впливає безліч чинників —

об'єктів вивчення маркетингу.

Таким чином, з аналізу ринкових можливостей починається сам процес маркетингової діяльності. Цей етап дуже важливий з точки зору визначення перспектив діяльності фірми і найбільш привабливих напрямків вкладення капіталу. Аналіз ринкових можливостей передбачає: проведення комплексу маркетингових досліджень, результатом яких повинні бути можливі рекомендації, які виробляються на основі аналізу всього масиву ділової інформації; аналіз середовища маркетингу, що дозволяє виявити контрольовані та неконтрольовані фактори середовища, що впливають на діяльність компанії, і виробити заходи для мінімізації впливу неконтрольованих факторів; вивчення роздрібного та оптового ринків, що дає уявлення про його поведінку індивідуальних споживачів та осіб, які виступають від імені організацій, що дозволяє точніше визначити ринкові можливості фірми. На основі зіставлення цілого набору виявлених ринкових можливостей з цілями і ресурсами фірми виділяються відповідні можливості, іменовані маркетинговими.

4.2. Відбір цільових ринків

Відбір цільових ринків включає наступні етапи: вивчення попиту, сегментування ринку, відбір цільових сегментів; позиціонування товару на ринку.

4.2.1. Вивчення попиту

Опитування відображає потреби суспільства і складається з виробничого та особистого споживання. Виробниче споживання, виступає у формі споживання сировини, палива, обладнання, пов'язане з процесом виробництва і, таким чином, маємо збіг виробництва і споживання. Особисте споживання виступає у вигляді задоволення потреб людей і не обов'язково збігається з обсягом виробництва засобів споживання.

Вивчення попиту включає виміри рівня попиту і його прогнозування. Попит вивчається для визначення розмірів ринку і служить базою для здійснення цінової політики компанії. При відборі цільових ринків інтерес

представляє оцінка їх розмірів. Для виміру попиту слід виявити всі товари, що продаються ні даному ринку, і визначити обсяг їх продажів. Це дасть можливість визначити величину поточного попиту.

Однак цього недостатньо. Необхідний також цілий комплекс заходів з прогнозування попиту. Він включає вивчення наявних тенденцій на даному ринку, виявлення всіх чинників, що впливають на стан попиту (серед яких можуть бути ціни, поява аналогів і товарів-замінників тощо), а також здійснення прогнозів щодо попиту.

Крім того, виняткову важливість має вивчення чутливості попиту до зміни ціни. Виходячи з цього розрізняють еластичний і нееластичний попит. Еластичним вважається попит, при якому незначна зміна ціни веде до істотної зміни попиту. При нееластичному ж попиті невелика зміна ціни майже не змінює попит. Вивчення чутливості попиту до ціни корисно не тільки при виробленні цінової політики, але і для прогнозування стану попиту.

Таким чином, на першому етапі відбору цільових ринків перед маркетингом стоїть задача вивчення поточного попиту і ймовірного його стану в майбутньому. При позитивних результатах досліджень фірма може прийняти рішення про доцільність виходу на даний ринок і приступити до подальших заходів у рамках відбору цільових ринків.

4.2.2. Сегментування ринку

Для процесу вибору цільових ринків велике значення має подальший поділ ринків залежно від груп споживачів і споживчих властивостей товарів, що являє собою не що інше, як процес ринкової сегментації.

Під сегментацією розуміють поділ ринку на сегменти, що розрізняються за своїми параметрами, причому кількість сегментів на ринку може бути різним. Отже, сегментація ринку — це поділ споживачів з їх численними і складними потребами на вузькі, однорідні за характеристиками вимог групи. В умовах ринку покупця спрямування зусиль на обслуговування великої кількості споживачів з різними потребами, смаками, спроможністю (так званий масовий

маркетинг) значно знижує ефективність діяльності фірми, хоча витрати на маркетинг залишаються на мінімальному рівні. Проведення ж ряду маркетингових заходів, серед яких особливе місце займає сегментація ринку, що дозволяє зосередити зусилля фірми на обслуговуванні певного кола споживачів, що значно підвищує шанси в досягненні високого кінцевого результату.

Слід пам'ятати, що сегментація споживачів роздрібного ринку має свої особливості в порівнянні з сегментацією оптового ринку.

Таким чином, сегментація ринку дозволяє розбити весь ринок на окремі групи споживачів відповідно з певним ознакою. Це становить базу для подальшого відбору окремих сегментів для зосередження на них зусиль фірми.

4.2.3. Відбір цільових сегментів

Після проведення сегментації ринку логічно слід етап відбору кращих з них для обслуговування. Цей процес, отже, повинен включати оцінку ступеня привабливості сегментів і вибір одного або кількох з них для обслуговування.

Можливі п'ять варіантів дій:

- зосередити зусилля на одному сегменті;
- задовольняти якусь одну потребу всіх груп споживачів;
- задовольняти всі потреби однієї групи споживачів;
- проводити вибіркову спеціалізацію на різних сегментах;
- обслуговувати весь ринок.

Компанія, виходячи на новий ринок, як правило, намагається зосередитися на одному сегменті і поступово, у певній послідовності освоює нові сегменти, прагнучи до завоювання на ринку домінуючого положення.

4.2.4. Позичіонування товару на ринку

Сегментування ринку і позиціонування товару тісно пов'язані між собою і представляють взаємообумовлені напрямки маркетингової діяльності. Причому сегментація є базою для проведення позиціонування товарів та їх

диференціації.

Позиціонування товару — це визначення його місця на ринку в ряду інших аналогічних йому товарів з точки зору самого споживача.

Після вибору сегмента, який фірма збирається обслуговувати, слід провести аналіз наявних у ньому конкурентів. Це дасть можливість прийняти рішення про позиціонування свого товару. При цьому можуть бути використані два варіанти дій: зайняти місце поруч з одним з конкурентів і вести з ним боротьбу за переважання в даному сегменті або вийти на ринок з новими продуктами, виробленими з урахуванням запитів споживачів.

Таким чином, позиціонування необхідне для зміцнення позицій товару в обраному сегменті з урахуванням потреб конкретних споживачів.

Отже, на основі проведеного аналізу ринкових потреб і виявлення маркетингових можливостей фірми здійснюється відбір цільових ринків. Він включає: вивчення попиту передбачає заміри рівня попиту та його прогнозування що дозволить побудувати діяльність фірми так, щоб не направляти зусилля у сфери, де попит незначний і/або існує тенденція до його зниження; сегментування ринку, за допомогою якого досягається розбивка ринку на окремі групи споживачів за певною ознакою, що дає можливість фірмі сконцентрувати свої зусилля на задоволенні потреб цільових сегментів, які обираються на третьому етапі відбору цільових ринків; позиціонування товару на ринку, яке забезпечує йому строго визначене та конкурентоспроможне положення на ринку

Вивчення попиту, сегментування ринку, вибір цільових сегментів і позиціонування товару на ринку дозволяють не розпорошувати маркетингові зусилля, обслуговуючи весь ринок, а зосередити їх на задоволенні потреб вибраних груп споживачів, обслуговувати яких фірма в змозі, і це їй вигідно.

Заходи з відбору цільових ринків створюють базу для подальшого планування комплексу маркетингу.

4.3. Розробка комплексу маркетингу

Розробка комплексу маркетингу включає такі етапи: розробка товарів; ціноутворення; система розповсюдження товарів; комунікаційна політика.

4.3.1. Розробка товарів

Розробка товарів — одне з ключових ланок комплексу маркетингу, в рамках якого ставиться завдання вивчення заходів по підвищенню конкурентоспроможності товарів, особливо з точки зору якості та обліку запитів кінцевих споживачів, налагоджується процес випуску нових товарів, оптимізується товарний асортимент і подовжується життєвий цикл товарів.

У центрі уваги маркетингу повинен бути конкретний споживач з його запитамі і індивідуальною реакцією на той чи інший товар. Тому перед фірмою повинна стояти завдання виробляти такі товари, які з найбільшим успіхом зможуть задовольняти потреби клієнтів, що забезпечить їм конкурентну перевагу в порівнянні з аналогами. Одним з основних критеріїв вибору споживачем товару завжди було і залишається його якість. На Заході багато фірм застосовують систему управління якістю товарів, в основі якої лежить багаторічний досвід функціонування в умовах ринкової економіки.

З завданнями утримання міцних позицій на ринку тісно пов'язані питання асортиментної політики, яка дозволяє визначити оптимальний набір товарних груп для забезпечення ефективності роботи фірми. Як правило, на ринку, що обслуговується фірмою, присутня основна продукція (джерело основних доходів), підтримуюча (є досить великий досвід її випуску, приносить стабільний прибуток), тільки виходить на ринок (основна прибуток від її введення очікується в перспективі), стимулююча (стимулює збут іншої продукції) і застаріла (йде з ринку). Завдання полягає у виборі доцільного співвідношення цих видів продукції. Крім того, слід також враховувати появу в перспективі на ринку ще тільки розробляються в даний час товарів.

Розробка нових товарів проходить ряд стадій, серед яких найбільш важливими є пошук ідеї нового товару, виготовлення нового зразка, проведення лабораторних та ринкових випробувань, серійне виробництво. Крім цього,

необхідно вирішити питання, пов'язані з тим, чи буде товар представлятися як марочний, що дасть їй певні переваги (у разі його відповідності вимогам, що пред'являються) і дозволить чітко виділити з усієї маси товарів конкурентів.

При розробці товару необхідно враховувати особливості його життєвого циклу, який складається з чотирьох стадій: впровадження, зростання, зрілості, спаду. Рух товару має свої характерні риси на кожній стадії. Тут завдання маркетингу, що полягають у продовженні в розумних межах життєвого циклу товару, вступають у певне протиріччя з тенденціями його скорочення, що виникають у зв'язку з новими можливостями виробництва нових продуктів. На кожній стадії маркетинг вирішує свій комплекс завдань, пов'язаних з просуванням товару на ринку, стимулювання його збуту і т. п.

Отже, розробка товарів і взагалі товарна політика фірми виступає як основний елемент маркетингу, так як передусім товар, його якість, асортимент, новизна і характерні риси життєвого циклу визначають ступінь конкурентоспроможності та успіх діяльності фірми.

4.3.2. Ціноутворення

Ціноутворення є невід'ємною і важливою частиною маркетингової діяльності. Ціни, що встановлюються на продукти або послуги, повинні бути такими, щоб забезпечити надходження достатніх доходів, що покривають витрати виробництва і дають прибуток. Існує безліч методів ціноутворення, для застосування яких потрібні знання не тільки в області обліку і фінансів, але і в сфері психології.

Цінова політика в першу чергу залежить від типу ринку, на якому діє фірма. У загальному випадку процес ціноутворення проходить шість етапів:

- 1) встановлення цілей цінової політики;
- 2) оцінка попиту на товар/послугу;
- 3) аналіз витрат;
- 4) вивчення цін і продукції конкурентів;
- 5) вибір методу ціноутворення;

б) встановлення ціни на товар.

Уся цінова політика фірми будується на основі поставлених цілей, які визначаються прийнятими рішеннями в області відбору цільових ринків та позиціювання товарів. Частіше за інших зустрічається постановка таких цілей ціноутворення, як утримання позицій на ринку, максимізація поточного прибутку, лідерство за часткою ринку, лідерство за якістю товару.

При встановленні цін слід брати до уваги ту обставину, що ціни знаходяться в зворотній залежності від попиту, тобто чим вище ціни, тим нижче попит і, навпаки. При оцінці попиту на продукти необхідно враховувати також його еластичність.

В основі ціни лежать витрати, пов'язані з виробництвом товарів, так як ціна повинна забезпечувати як мінімум їх покриття, якщо не стоять інші цілі. Аналіз всіх витрат передбачає визначення постійних і змінних витрат. Таким чином, якщо попит визначає максимальний рівень ціни, то витрати визначають її мінімальний розмір.

У процес встановлення ціни вносить свої корективи аналіз цін і продуктів конкурентів. Завдання фірми, отже, зводиться до того, щоб забезпечити успішну реалізацію своїх товарів за допомогою встановлення в цінах додаткових порівняно з конкурентами збутових стимулів. Але при цьому потрібно залишатися в межах, окреслених попитом і власними витратами.

Існуючі методи ціноутворення ґрунтуються на обліку або собівартості продукції (визначається мінімально можлива ціна), або цін конкурентів і цін товарів-замінників (визначається середній розмір ціни), або безперечних переваг товару (визначається верхня межа ціни). До найбільш поширених методів ціноутворення належать: середні витрати плюс прибуток; на основі аналізу беззбитковості і забезпечення цільового прибутку; на основі відчутною цінності товару; на основі рівня поточних цін; на основі закритих торгів. Перед маркетингом стоїть завдання вибору найбільш прийняттого методу. Після проведення заходів фірма встановлює межі, в яких повинна знаходитися ціна на товар. На останньому етапі ціноутворення здійснюється встановлення

остаточної ціни з урахуванням ряду факторів, серед яких слід виділити психологічні та можливу реакцію суб'єктів ринку.

4.3.3. Система розповсюдження товарів

Розповсюдження товарів являє собою діяльність з доведення продукції фірми до кінцевого споживача. Ця діяльність включає вибір каналів розподілу, організацію збутової мережі, в тому числі створення мережі оптових і роздрібних магазинів, забезпечення транспортування і складування, налагодження системи постачання і т. д.

Система розповсюдження товарів передбачає використання трьох основних методів збуту:

- 1) прямого, коли відбувається безпосередній контакт між виробником і споживачем продукції;
- 2) непрямого, коли контакт між виробником і споживачем здійснюється через одного чи декількох посередників;
- 3) змішаного, коли в якості посередника виступають такі організації, в капіталі яких є частка коштів виробника і, таким чином, така посередницька ланка вже не є незалежним.

Вибір того чи іншого методу поширення своєї продукції залежить від сформованих на ринку умов і стратегії самої фірми.

4.3.4. Комунікаційна політика

Комунікаційна політика фірми — це важливий елемент комплексу маркетингу. Він включає:

- 1) рекламу;
- 2) стимулювання збуту;
- 3) роботу зі зв'язків з громадськістю;
- 4) особистий продаж.

Реклама — це цілеспрямований вплив на споживача за допомогою засобів інформації для просування товарів на ринку. Реклама представляє споживачеві

інформацію про товари або послуги, пропонованих фірмою. Вона здійснюється в різноманітних формах: оголошення у пресі, по радіо, телебаченню, створення фільмів, проспектів, буклетів, каталогів.

Розробка програми рекламної діяльності включає кілька етапів. Спочатку визначаються завдання та цілі реклами; потім розробляється рекламний бюджет; на наступному етапі приймаються рішення про рекламному зверненні; на стадії вироблення рішення про способи поширення інформації вибирається ступінь охоплення, частоти і впливу реклами, основні види способів поширення інформації, конкретні носії реклами і розробляється графік рекламних звернень; на заключному етапі оцінюється ефективність реклами.

Система стимулювання збуту передбачає заходи з надання знижок з ціни, різноманітні форми кредитів, роздачу безкоштовних зразків, преміальні продажі, використання купонів, конкурсів, лотерей. Важливе значення тут має і упаковка самого товару. Взагалі стимулювання збуту — це сфера, де надзвичайно широкий діапазон для творчості, і щодня з'являються все нові способи, ефективність яких оцінює сам споживач.

Робота зі зв'язків із громадськістю спрямована на формування доброзичливого і сприятливого ставлення до фірми з боку громадської думки. Ця діяльність включає встановлення і підтримання контактів з пресою, пропаганду, інформування громадськості про специфіку фірми, взаємодія з державними органами у сфері законодавства, надання інформації та консультацій керівництву фірми з питань відносин з громадськістю. Як правило, роботою зі зв'язків з громадськістю займається спеціальний відділ. Однак останнім часом намітилася чітка тенденція щодо посилення взаємодії його з відділом маркетингу. Це проявляється у введенні фахівців зі зв'язків з громадськістю до складу відділу маркетингу. Діяльність по зв'язках з громадськістю не вимагає безпосередньої оплати (оплачується тільки робота персоналу і розсилка матеріалу). Найважливішою складовою частиною відносин з громадськістю є пропаганда, спрямована на популяризацію товарів, послуг, видів діяльності і т. п.

Особиста (або персональна) продаж передбачає прямий індивідуальний контакт торгових агентів і комівояжерів з кінцевим споживачем. На багатьох стадіях процесу придбання товару особистий продаж є найбільш ефективним засобом впливу на покупця. Завдяки особистим контактам з клієнтом, досягається стимулювання збуту продукції з урахуванням індивідуальних особливостей покупця. Крім того, особистий продаж є джерелом цінної інформації про ринок, володіє значною гнучкістю і відрізняється більшою ефективністю витрат, ніж реклама. Проте, особистий продаж має і ряд недоліків, серед яких-дорожнеча, можливість охоплення невеликої аудиторії. Тому при прийнятті рішення про використання особистого продажу слід ретельно проаналізувати всі "за" і "проти".

Після вибору цільових ринків і прийняття конкретних рішень щодо позиціонування на них своїх товарів фірма приступає до планування комплексу маркетингу для кожного з цих ринків. Комплекс маркетингу включає сукупність змінних факторів, що використовуються фірмою для впливу на суб'єкти цільового ринку. До таких факторів належать: товар, ціна, система розповсюдження та стимулювання.

У зв'язку з цим розробка комплексу маркетингу передбачає наступні етапи: розробку товарів (що включає їх вдосконалення та приведення у відповідність із запитам споживачів, поліпшення якості, розробку нових продуктів, збільшення життєвого циклу товарів); ціноутворення (передбачає встановлення цілей цінової політики, оцінку попиту на товар, аналіз витрат, вивчення цін і продукції конкурентів, вибір методу ціноутворення, встановлення ціни на товар); систему поширення товарів (передбачає організацію доведення товарів/послуг фірми до кінцевих споживачів); вироблення комунікаційної політики фірми (що включає рекламу, заходи зі стимулювання збуту, роботу зі зв'язків з громадськістю та особистий продаж).

4.4. Комплекс допоміжних систем маркетингу

Допоміжні системи призначені для забезпечення ефективності управління

маркетингом. Ці системи пронизують всі етапи маркетингової діяльності. До комплексу допоміжних систем маркетингу відносяться: система маркетингової інформації, система планування маркетингу, система маркетингового контролю, організаційна структура.

4.4.1. Система маркетингової інформації

Керівництво фірми в процесі своєї діяльності постійно потребує різноманітної інформації. Ці відомості складають базу для функціонування будь-якої комерційної структури в області аналізу, планування, виробництва і контролю. Керуючим по маркетингу потрібно все більший обсяг даних, тому на багатьох фірмах створюються спеціальні системи маркетингової інформації. Такі системи призначені для збору, класифікації, аналізу та надання новітньої інформації керуючим з маркетингу. Зазвичай система маркетингової інформації включає:

- 1) систему внутрішньої звітності;
- 2) систему збору зовнішньої інформації;
- 3) систему маркетингових досліджень;
- 4) систему аналізу інформації.

Якщо говорити про внутрішньофірмове інформаційне забезпечення, то тут особливого значення набуває об'єктивна фінансово-економічна інформація. Достовірність і якість її все більшою мірою визначаються рівнем розвитку застосовуваних інформаційних технологій, підвищенням ступеня автоматизації управлінської праці.

Зовнішня інформація має велике значення в діяльності відділів маркетингу. Вона дозволяє весь час бути в курсі подій, що відбуваються у світовій та національній економіці, в окремих галузях і корпораціях. Збір цієї інформації здійснюється з різних джерел, таких як преса, телебачення, спеціалізовані видання, особисті контакти з споживачами, обмін інформацією з керівниками і службовцями інших фірм і т. д. Крім того, фірма часто купує необхідні дані у спеціалізованих організацій, а також для ефективності збору

маркетингової інформації в компаніях створюються спеціальні відділи.

Маркетингові дослідження проводяться у зв'язку з виникненням у фірми конкретної проблеми і спрямовані на збір, аналіз і представлення систематизованої інформації, що створює основу для вирішення цієї проблеми.

Система аналізу інформації являє собою сукупність прийомів її аналізу та управлінських проблем. Вона включає статистичний банк, що поєднує метод статистичної обробки інформації, і банк математичних моделей, що дозволяє вирішувати завдання оптимізації прийнятих рішень.

Таким чином, система маркетингової інформації передбачає збір внутріфірмової і зовнішньої інформації, її систематизацію і аналіз, поведінка маркетингових досліджень, а також можливість оперативного отримання даних. Необхідність створення системи маркетингової інформації обумовлена потребою в зборі, обробці великих обсягів даних, надання керівництву актуальною, а головне, достовірною інформації. І тут доречно згадати поширене в США вислів: "Цифри не брешуть, але будьте пильні щодо дурнів, які їх використовують".

4.4.2. Система планування

Система планування складається з стратегічного планування та планування маркетингу.

Стратегічне планування призначене для створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями фірми і її маркетинговими можливостями. Воно виходить з наявності у фірми декількох сфер діяльності, і завданням його є виділення найбільш перспективних і привабливих з метою їх розвитку та скорочення найбільш слабких.

Стратегічне планування складається з чотирьох основних етапів:

- 1) вироблення програми фірми;
- 2) постановка завдань і цілей;
- 3) складання планів розвитку господарського портфеля;
- 4) розробка стратегії зростання фірми.

Програма фірми зазвичай формулюється в письмовому вигляді в офіційній програмній заяві. Найбільш доцільною вважається програма з орієнтацією на ринок, тобто на обслуговування певних споживчих груп і/або певні потреби клієнтів.

Постановка завдань і цілей здійснюється в розвиток програми фірми. На основі програми ставиться завдання фірми, пов'язана із задоволенням певних потреб, з цієї проблеми впливає інша, пов'язана з проведенням конкретних заходів по задоволенню цих потреб; нарешті, виникає завдання по збільшенню прибутку для фінансування заходів. Останнє завдання стає основним для фірми. Виходячи з неї формулюються завдання в області маркетингу, що ведуть до її вирішення. Це можуть бути завдання щодо збільшення збуту та / або зниження витрат. Для вирішення даних завдань маркетингу розробляються маркетингові стратегії, які, в свою чергу, деталізуються відповідними стратегіями. Де можна, завдання трансформуються в цілі, що представляють собою завдання, деталізовані в часі і кількісно. Планування господарського портфеля передбачає аналіз всіх виробництв (це може б організована одиниця фірми, окремий товар або сегмент ринку). На його основі виділяються найбільш привабливі рентабельні для направлення в них інвестицій і менш рентабельні для вибіркового інвестування, вилучення з них коштів.

Крім того, фірма повинна розробити стратегію росту, орієнтовану на відкриття нових виробництв, напрямки діяльності в інших сферах бізнесу. Можливі три основних напрямки зростання: інтенсивний, інтеграційний і диверсифікаційний.

Планування маркетингу передбачає складання деталізованих планів у розвиток стратегічного плану фірми. Плани маркетингу розробляються по кожному виробництву. Якщо, наприклад, організаційна одиниця діє в декількох сегментах, має справу з декількома продуктами і т. п., то плани маркетингу розробляються по кожній позиції. В основному план маркетингу включає такі розділи: зведення контрольних показників; поточна маркетингова ситуація; безпеки і можливості; завдання і проблеми; стратегію маркетингу; програми

дій; бюджет; порядок контролю.

Таким чином, у першому розділі плану маркетингу міститься перелік контрольних показників, на які фірма повинна вийти в результаті здійснення плану. Далі, дається характеристика цільового ринку та положення фірми на ньому, при цьому особлива увага приділяється величиною ринку, його сегментах, факторів середовища потреб споживачів, що є основним товарів, конкурентів і т. д. Потім для конкретного товару складається перелік небезпек і можливостей. На основі їх оцінки ставляться завдання і визначаються пов'язані з ними проблеми. Завдання повинні конкретизуватися в цілях. У наступному розділі плану викладається стратегія маркетингу, яка включає конкретні стратегії щодо цільових ринків, комплексу маркетингу та рівню витрат на маркетинг. Маркетингові стратегії розвиваються в програмі дій, що відображають зміст заходів, терміни їх проведення, відповідальних виконавців та рівень витрат на них. Відповідно до цих програм розробляється бюджет (фінансовий план фірми). На закінчення визначається порядок контролю за здійсненням намічених заходів.

4.4.3. Система маркетингового контролю

Однак слід мати на увазі, що план не є чимось догматичним, що не вимагає змін. В процесі його виконання досить часто змінюється поточна маркетингова ситуація, що веде до відхилення цілей, поставлених у плані, від завдань, що диктуються життям. Для постійного спостереження за виконанням планів і відповідністю поставлених в них цілей в маркетинговій ситуації створюється система маркетингового контролю. Ця система представлена трьома типами контролю: контролем за виконанням річних планів; контролем прибутковості і стратегічним контролем.

Контроль за виконанням річних планів призначений для спостереження за виконанням планів допомогою зіставлення поточних показників з контрольними цифрами плану. До основних засобів контролю належать: аналіз можливостей збуту, аналіз частки ринку, аналіз співвідношення витрат на

маркетинг і збут, спостереження за відносинами клієнтів.

Контроль прибутковості призначений для виявлення найбільш перспективних напрямків вкладення коштів, що досягається шляхом визначення рівнів рентабельності в розрізі окремих товарів, регіонів, ринкових сегментів, каналів збуту і розмірів замовлень.

Стратегічний контроль є засобом для спостереження за відповідністю програм, завдань і стратегій фірми поточної і прогнозованої ринкової ситуації. Він здійснюється за допомогою ревізії маркетингу.

Всі типи контролю завершуються виробленням пропозицій щодо коригування планів (завдань стратегії) і виправленню становища.

4.4.4. Організаційна структура

Маркетингова стратегія фірми багато в чому визначає її організаційну структуру, яка повинна орієнтуватися на характер діяльності компанії і сприяти підвищенню її ефективності. При розгляді організаційної структури фірми особливу увагу слід приділяти аналізу організації служби маркетингу, яка має сприяти досягненню маркетингових цілей фірми.

До найбільш поширених структур організації маркетингової служби належать:

- функціональна організація;
- організація за географічним принципом;
- організація за товарно-ринковим принципом (або окремо за товарним і ринковим принципом).

Функціональна організація є найбільш поширеною і простою. При такій організації керівництво маркетинговою діяльністю здійснюється фахівцями, що керують окремими її видами. Зазвичай у фірми є керуючий службою маркетингу, керуючий службою реклами і стимулювання збуту, керуючий службою маркетингових досліджень, керуючий по нових товарів які підпорядковуються віце-президенту з маркетингу.

В основу організації служби маркетингу за *географічним принципом*

покладена необхідність зосередження зусиль на обслуговуванні певного регіону. Служба маркетингу, організована за товарним і ринковим принципом, орієнтується, відповідно, на окремі види товарів (марки) і різні ринки.

Товарно-ринковий принцип організації маркетингової служби передбачає наявність як керуючих по товарах, так і керівників ринків. При цьому спостерігається так звана матрична організація, при якій має забезпечуватися взаємодія вищевказаних керуючих.

Контрольні запитання:

1. Визначте зміст і структуру маркетингової діяльності.
2. Які складові аналізу ринкових можливостей?
3. На основі чого здійснюється відбір цільових ринків?
4. Які елементи містить в собі комплекс маркетингу?
5. Нзвіть допоміжні системи маркетингової діяльності.
6. Які існують типи організації маркетингової служби на підприємстві?

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Брассингтон Ф., Петтитт С. Основы маркетинга / Ф. Брассингтон, С. Петтитт. — Д.: Баланс Бизнес Букс, 2007. - 768 с.
2. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко. — К.: ЦУЛ, 2003. — 583 с.
3. Войчак, А. Шумейко В. Дослідження сучасних концепцій маркетингу та маркетингового менеджменту / Анатолій Войчак, Володимир Шумейко // Маркетинг в Україні. — 2009. — № 4. — С. 52-55.
4. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. / С. С. Гаркавенко. - К.: Лібра, 2004. - 712 с.
5. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. / С. С. Гаркавенко. - 4-е. вид., доп. - К.: Лібра, 2006 - 717 с.
6. Гнатушенко В.В. Конкурентный маркетинг на предприятии / В.В. Гнатушенко. - Донецкий национальный ун-т. — Донецк: Юго-Восток, 2006. — 266 с.
7. Грищенко І.М. Маркетингові основи комерційного посередництва: Навч. посіб. / І.М. Грищенко - К.: Грамота, 2006. - 303 с.
8. Данилишин Б.М., Любченко ОМ. Маркетингова стратегія регіонального продовольчого ринку / Б.М. Данилишин, О.М. Любченко. — Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2006 - 250 с.
9. Дорошев В. И. Введение в теорию маркетинга: учеб. пособие. / В. И. Дорошев — М.: ИНФРА-М, 2001. - 285 с.
10. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Пер. с англ. М. Котельниковой / П. Друкер. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. — 228 с.
11. Заборовський В. П. Основи маркетингу/ В. П. Заборовський. - Подільська держ. аграрно-технічна академія. — Кам'янець-Подільський: Абетка, 2002. — 153 с.
12. Зозулев, Александр Викторович Маркетинг : учеб. пособие / А. В. Зозулев, Н. С. Кубышина ; под ред. С. А. Солнцева. — К. : Знання ; М. : Рыбари, 2011. — 421 с. — (Высшее образование XXI века). —

- <https://pidruchniki.com/18670708/marketing/marketing>. — Библиогр.: с. 414-421.
13. Кобилянський Л.С. Управління проектами: навч. посіб. / Л.С. Кобилянський. — К.: МАУП. — 2002. — 475 с.
 14. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Пер. с англ.; Под ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского / Ф. Котлер. — СПб.: Питер, 2000. — 752 с.
 15. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль / Пер. с англ., М. Бугаев и др. / Ф. Котлер. — СПб.: Питер Ком, 1998. — 896 с.
 16. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер с англ. / Ф. Котлер. — М.: Прогресс, 1990. — 649 с.
 17. Крикунов М. Кому он нужен, этот маркетинговый менеджмент? / Михаил Крикунов // Маркетинг и реклама. — 2009. — № 6. — С. 24-28.
 18. Крикунов М. Кому он нужен, этот маркетинговый менеджмент? / Михаил Крикунов // Маркетинг и реклама. — 2009. — № 7/8. — С. 28-33.
 19. Курочкін О.С. Організація виробництва: навч. посіб. / О.С. Курочкін — К.: МАУП, 2001.- 395 с.
 20. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. / Ж.-Ж. Ламбен. - СПб.: Наука, 1996. — 483 с.
 21. Маркетинг: навч. посіб. у тестах / Я.А. Гончарук, А.Ф. Павленко, С.А. Скибінський. - Київський національний економічний ун-т; Львівська комерційна академія. - К.: КНЕУ, 2002. — 314с.
 22. Маркетинговий менеджмент : навч. посібник / [авт.: Белявцев М. І., Воробйов В. М., Кузнецов В. Г. та ін.] ; за ред. М. І. Белявцева, В. Н. Воробйова; М-во фінансів України, Донец. нац. ун-т. — Київ : Центр навч. л-ри, 2006. — 407 с.
 23. Обремчук В.Ф. Стратегія підприємства: короткий курс лекцій. / В.Ф. Обремчук— К.: МАУП, 2000. — 286 с.
 24. Сучасні концепції менеджменту : навч. посіб. / Авт.: Федулова Л. І., Гавловська Н. І., Декалюк О. В. та ін. ; За ред. Л. І. Федулової. — Київ : Центр учб. л-ри, 2007. — 533 с.

25. Федорченко, Андрій Васильович Система маркетингових досліджень : монографія / А. В. Федорченко ; М-во освіти і науки України, Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". — Київ : КНЕУ, 2009. — 267 с. — Бібліогр.: с. 258-267.
26. Шевченко Л.С. Введение в маркетинг: учебно-практическое пособие / Л.С. Шевченко. — Харьков: Консум, 2000. — 672 с.
27. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посіб. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. — К.: Вид-во КНЕУ, 1999. — 578 с.
28. Щербань В.М. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / В. М. Щербань. — Київ: Центр навч. л-ри, 2006. — 222 с.