

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕСУ ТА ІННОВАЦІЙНОГО
РОЗВИТКУ

МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ У
ТВАРИННИЦТВІ

конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ОПП «Технологія виробництва і переробки продукції тваринництва»
спеціальності 204 «Технологія виробництва і переробки продукції тваринництва»
денної та заочної форми здобуття вищої освіти



Миколаїв

2023

УДК 005+658.8]636

М50

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету від 15.06.2023 р., протокол №11

Укладач:

А. І. Бурковська – доктор філософії з економіки, асистент кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету

Рецензенти:

Д. В. Калнауз – керівник відділення Миколаївське РУ АТ КБ «ПриватБанк»

Т. І. Лункіна – доктор економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Миколаївського національного аграрного університету

© Миколаївський національний
аграрний університет 2023

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	4
ТЕМА 1: ПРЕДМЕТ, ПРИНЦИПИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ	9
ТЕМА 2: БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЗЮ ТВАРИННИЦТВА	17
ТЕМА 3: ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЯК ОСНОВА МЕНЕДЖМЕНТУ У ТВАРИННИЦТВІ.....	29
ТЕМА 4: СУТНІСТЬ МАРКЕТИНГУ ТА ЙОГО СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ	36
ТЕМА 5: МАРКЕТИНГОВА ТОВАРНА ПОЛІТИКА В ТВАРИННИЦТВІ	36
ТЕМА 6: ЦІНОВА ПОЛІТИКА ТА УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ТВАРИННИЦЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ	36
ТЕМА 7: РЕКЛАМА І СИСТЕМА СТИМУЛЮВАННЯ ЗБУТУ ТВАРИННИЦЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ.....	36
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	46

ВСТУП

В період переходу до ринкової економіки важливою значення набуває діяльність щодо керівництва людьми в аграрних підприємствах із використанням інтелекту, праці мотивів поведінки всіх членів трудового колективу, тобто менеджменту. Разом із тим, для ефективного ведення господарської діяльності серед великої кількості аналогічних товаровиробників необхідним є вивчення маркетингової концепції управління підприємством.

Головною метою викладання дисципліни "Менеджмент та маркетинг у тваринництві" є формування у майбутніх фахівців з технології виробництва та переробки продукції тваринництва сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту та маркетингу, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень; забезпечення необхідного рівня підготовки спеціалістів зоотехнічного профілю з питань маркетингу. Здобувачі вищої освіти повинні одержати знання про суть маркетингу, його предмет, об'єкти, методи маркетингових досліджень.

Завданням вивчення дисципліни "Менеджмент та маркетинг у тваринництві" є теоретична підготовка здобувачів вищої освіти із питань:

- сутності основних понять і категорій менеджменту та управління;
- принципів та функцій менеджменту;
- системи методів управління;
- змісту процесів та технології управління;
- основ планування, здійснення мотивування та контролювання;
- прийняття рішень у менеджменті;
- інформаційного забезпечення процесу управління;
- ефективності управління;
- теоретичних основ маркетингу;
- практичних навичок в плануванні та організації маркетингових заходів;
- застосування отриманих теоретичних знань в практичній маркетинговій діяльності.

У результаті вивчення дисципліни "Менеджмент та маркетинг у тваринництві" здобувачі вищої освіти будуть **знати**: сутність основних понять і категорій менеджменту та маркетингу в тваринництві; функції менеджменту і маркетингу в тваринництві; суть організації та взаємозв'язку її внутрішніх елементів та зовнішнього середовища в галузі тваринництва; систему методів управління в галузі тваринництва; зміст процесів й технології управління та маркетингу в тваринництві; основи планування, здійснення мотивування та

контролювання в галузі тваринництва; організацію взаємодії та повноважень на підприємствах галузі тваринництва; зміст та характеристику основних типів організаційних структур управління на підприємствах галузі тваринництва; показники ефективності системи менеджменту та маркетингу на підприємствах галузі тваринництва; сутність основних інструментів маркетингу, що використовуються підприємствами галузі тваринництва; **вміти** : визначати місії та цілі організації, будувати "дерево цілей" діяльності галузі чи структурного підрозділу; планувати діяльність галузі і персоналу; аналізувати та будувати різні типи організаційних структур управління організацій, методику розробки організаційних документів (статуту, положень про структурні підрозділи, посадових інструкцій); здійснювати делегування; підбір кваліфікованих кадрів; використовувати новітні методи управління колективом; застосовувати заходи матеріального і морального стимулювання; забезпечувати трудову і виробничу дисципліну; здійснювати окремі види менеджерської діяльності та визначати її результативність під час виробництва продукції тваринництва та її переробки; визначати попит ринку на окремі види продукції тваринництва та її переробки; визначати потенційну ємкість ринку і можливості конкурентів в галузі виробництва продукції тваринництва та її переробки; характеризувати суть, функції та складові маркетингу, стратегічного планування та контролю за реалізацією продукції тваринництва та її переробки; забезпечувати первинну обробку та реалізацію продукції тваринництва та її переробки, позиціонування товару, ціноутворення, стимулювання збуту на внутрішньому та зовнішньому ринках; планувати та організовувати маркетингові заходи в галузі виробництва та переробки продукції тваринництва.

Тема 1. Предмет, принципи менеджменту та методи дослідження

1. Суть, класифікація та види менеджменту.
2. Менеджмент як суб'єкт і об'єкт управління. Мета і завдання дисципліни.
3. Світовий та вітчизняний досвід в сфері менеджменту.
4. Менеджмент як вид діяльності, наука, професія.
5. Принципи менеджменту.
6. Функції менеджменту.
7. Методи, які використовуються для дослідження в менеджменті.
8. Значення менеджменту у суспільному виробництві.

1. Суть, класифікація та види менеджменту.

1) В залежності від об'єкта виділяються наступні основні види менеджменту:

1. Організаційний менеджмент управляє процесами створення організації, розробки структури і системи управління організацією, механізму управління; системи здійснення управлінських функцій, вироблення норм, регламентів, правил, стандартів, положень, інструкцій та ін. В результаті забезпечується нормальне функціонування організації, успішне досягнення поставлених перед організацією цілей. Досягнення цілей організації засноване на стратегічному менеджменті, тактичному або поточному менеджменті та оперативному менеджменті.

2. Стратегічний менеджмент - це управлінська діяльність з постановки та реалізації довгострокових цілей, підтримці ефективних взаємовідносин фірми з її оточенням у стратегічному аспекті. Стратегічний менеджмент визначає людський потенціал як основу організації, орієнтує організацію виробництва на потреби та бажання споживачів, здійснює пристосування організації до зовнішнього середовища, результатом чого є досягнення перспективних цілей організації. Стратегічний менеджмент перебуває в центрі уваги вищого керівництва організації. Результати стратегічного менеджменту не виявляються повністю протягом кількох років. В рамках стратегічного менеджменту ставляться довгострокові цілі організації, визначаються шляхи їх досягнення.

3. Тактичний (поточний) менеджмент розробляється в розвиток стратегії. У той час як стратегічний менеджмент в основному розробляється на вищих рівнях керівництва, тактичний (поточний) менеджмент виробляється на рівні керівництва середньої ланки. Перспективи тактичного (поточного) менеджменту розраховані на менший відрізок часу, ніж стратегічний менеджмент. Зазвичай він охоплює річний період. Результати тактичного (поточного) менеджменту проявляються швидко і легко співвідносяться з конкретними діями. Тактичний (поточний) менеджмент пов'язаний з діяльністю, що має місце в даний час; відноситься до повсякденної роботи. Він забезпечує короткострокове протікання процесів в організації, таких як маркетингових, науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, виробничих, фінансових, кадрових, соціальних; реалізацію короткострокових планів. Короткострокові плани складаються в організаціях на період до одного року. Потім вони конкретизуються на півріччя, квартал, місяць, декаду, залежно від виробничої необхідності.

4. Оперативний менеджмент - це діяльність, орієнтована на вирішення поточних питань, які потребують негайного вирішення; включає організацію та управління процесами реалізації оперативних планів і диспетчеризацію. Дії здійснюються шляхом розподілу робіт, ресурсів, внесення необхідних коригувань у виробничі та фінансові процеси, хід виконання поточних завдань. Оперативний менеджмент зводиться до прийняття рішень, здатних швидко і вчасно виправити або направити хід трудових, виробничих і фінансових процесів в конкретно складаються в даний момент ситуаціях. Тактичний (поточний) і оперативний менеджмент пов'язані з постановкою конкретних середньострокових і короткострокових завдань координують їх вирішення із забезпеченням необхідними людськими, фінансовими, матеріальними, інформаційними ресурсами, контролем

досягнутих результатів, їх оцінкою, аналізом та здійсненням необхідних коригувальних дій.

2) В залежності від функціональної приналежності - певної сфери діяльності організації або її ланок - менеджмент підрозділяють на наступні види:

1. Маркетинг-менеджмент займається процесами управління вивчення ринків, що склалася і перспективної кон'юнктури, створенням каналів збуту, формуванням цінової політики, рекламною діяльністю. Маркетинг-менеджмент відає чи не найважливішою і складною на сьогоднішній день сферою господарської діяльності організації - поведінкою фірми на ринку. З його допомогою здійснюється вивчення останнього, оцінка поточної і перспективної кон'юнктури, відбір цільових ринків, формування каналів збуту, вироблення цінової та рекламної політики і т.п.

2. Виробничий менеджмент включає в себе управління основними, допоміжними і забезпечують процесами, в результаті яких виробляються товари, що поставляються організацією на ринок. Виробничий менеджмент забезпечує ефективне здійснення основної діяльності підприємства шляхом її спрямування в потрібне русло, координації суб'єктів і ресурсів. Причому термін «виробничий» тут можна розуміти в широкому сенсі, як відноситься до підприємства будь-якої сфери (заводу, банку, агрофірми). Об'єктами виробничого менеджменту є постановка цілей, вибір стратегії, планування, оптимізація обсягу та структури випуску продукції, організація трудового і технологічного процесу, їх регулювання, усунення збоїв і неполадок, контроль, керівництво людьми, стимулювання, розстановка кадрів і т.п.

3. Менеджмент в області матеріально-технічного постачання і збуту продукції полягає в управлінні процесами оформлення господарських договорів на поставку матеріалів, напівфабрикатів, комплектуючих виробів, їх доставку, процесами вхідного контролю, упаковки, зберігання і постачання готової продукції споживачам.

4. Менеджмент персоналу спрямований на планування трудових ресурсів; відбір персоналу; оцінку кадрів і відбір кращих із резерву, створеного в ході набору; визначення заробітної плати і пільг; професійну орієнтацію та адаптацію, навчання і підвищення кваліфікації, оцінку трудової діяльності. Персонал-менеджмент розробляє системи винагороди і стимулювання; відповідає за створення сприятливого морально-психологічного клімату, поліпшення умов праці та побуту, підтримання контактів з профспілковою організацій і вирішення трудових суперечок і конфліктів. Фінансовий менеджмент спрямований на управління рухом фінансових ресурсів і управління фінансовими відносинами, що виникають між господарськими суб'єктами в процесі руху фінансових ресурсів.

5. Фінансовий менеджмент являє собою процес вироблення мети управління фінансами організації та здійснення впливу на фінанси за допомогою методів (планування, кредитування, системи розрахунків, страхування) і фінансових коштів (прибутку, амортизаційних відрахувань, ціни, орендної плати) для досягнення поставленої мети. Фінансовий менеджмент займається питаннями складання бюджету та фінансового плану організації; формуванням і розподілом фонду її грошових ресурсів, портфеля інвестицій; оцінкою поточного та перспективного фінансового стану. Елементами фінансового менеджменту є ризик-менеджмент і податковий менеджмент.

6. Податковий менеджмент займається пошуком законних способи оптимізації величини сплачуваних організацією податків. Інноваційний менеджмент здійснює управління нововведеннями. Він має своїм об'єктом здійснення, координацію і контроль наукових досліджень, прикладних розробок, створення дослідних зразків товарів і послуг, впровадження їх у виробництво; формування та оцінку планів і програм інноваційної діяльності, організацію їх ресурсного забезпечення; стимулювання творчості. Для нього характерні творча обстановка в колективі, більш високий освітній рівень персоналу, постійне експериментування, динамізм, готовність до ризику, переважання підприємницького поведінки учасників, спрямованого на освоєння високих технологій.

7. Інноваційний менеджмент спрямований на управління матеріалізацією (матеріалізацією) творчої діяльності людей по створенню продуктів, які технічними, організаційними, економічними характеристиками перевершують існуючі або не мають собі аналогів.

8. Інвестиційний менеджмент - це менеджмент, який спеціалізується на управлінні інвестиціями. Оскільки інвестиція - це вкладення капіталу з метою отримання в майбутньому прибутку і (або) позитивного грошового потоку, на користь власників бізнесу, то інвестиційний менеджер повинен мати якості стратегічного управлінця. Він повинен правильно визначати

пріоритети, організувати «довгі» потоки матеріальних і фінансових ресурсів, надихати персонал на довгострокові цілі. Менеджери інвестиційних проектів повинні мати особливе бачення майбутніх способів життя організації, створювати імпульс руху постійної дії, бути професійним учасником будівельного процесу.

9. Еккаутінг-менеджмент пов'язаний з управлінням процесами збору, обробки і аналізу даних про роботу організації, порівнянням з базовими і плановими показниками інших організацій з метою своєчасного виявлення невирішених питань і встановлення резервів для більш повного використання потенціалу організації.

10. Адаптивний менеджмент - такий вид управління, при якому основною метою є адаптація до змін зовнішнього середовища. При цьому створюється «стежить система», здійснюється моніторинг основних показників зовнішніх змін і блок, який відповідає за гнучкість організації.

11. Антикризовий менеджмент - термін, який широко використовується в останній час для адекватного відображення управлінських процесів, що відбуваються в зв'язку з процедурами банкрутства підприємств. Спостереження, зовнішнє управління, укладення мирової угоди або управління в процесі конкурсного виробництва - все це «справа рук» антикризового менеджера (арбітражного керуючого), який намагається або вивести підприємство з кризи, або грамотно здійснити його «остаточне падіння». Деякі автори розуміють антикризовий менеджмент ширше - як систему заходів, пов'язану з виживанням будь-якої організації в період перманентної кризи суспільства в цілому. Виходить своєрідне «управління проти кризи».

12. Атакуючий менеджмент - менеджмент з «активною позицією», що намагається впливати на зовнішнє оточення, а не просто пристосовуватися до нього. Забезпечення лідерства з нових товарів або послуг, нових ринків, нових технологій неможливо без активного, почасти навіть агресивного початку в управлінській системі. Краща форма захисту - напад.

13. Вірусний менеджмент - абсолютно новий термін, що з'явився недавно. Відображає концепцію «зараження» організації природним способом тієї чи іншої «хворобою». Наприклад, якась організація «захворює» ідеєю глобалізму і кожен керуючий територіальним підрозділом прагне розширити сферу свого ринкового впливу, розкинути «мережі» якомога ширше. Від цього залежить його статус, грошову винагороду і, найголовніше, внутрішня самореалізація.

14. Комунікаційний менеджмент використовує для прийняття рішень інформацію, отриману, головним чином, зі спілкування, через комунікаційні канали.

15. Механістичний менеджмент - система управління, в якій все доведено до автоматизму. Царюють формалізовані стосунки. Бюрократична структура. Мабуть, найчастіше механістичний менеджмент зустрічається в державних установах.

16. Перетворюючий менеджмент - менеджмент реорганізації, або система управління змінами. Він керує великими змінами, забезпечує реалізацію нових цілей, принципів організації та методів управління, включає менеджерів особливого типу - лідерів організації.

17. Проблемно-орієнтований менеджмент - перш за все передбачає ідентифікацію та структурування внутрішніх проблем об'єкта управління і зовнішніх проблем навколишнього фону. Проблема - це певне протиріччя, що вимагає дозволу (між бажаним і реальним, між частинами системи або процесами, між метою і засобами і т.д.). Знаходження таких протиріч, а також їх рішення за технологіями «гасіння пожеж» і становить суть проблемно-орієнтованого менеджменту.

18. Прогностичний менеджмент, навпаки, передбачає активну діяльність з прогнозування можливих ситуацій, наслідків, рішень. Суть прогностичного управління - в безперервному випереджаючому відображенні процесів розвитку і кінцевого стану керованої системи, а також у виявленні можливих шляхів і засобів досягнення бажаних станів цієї системи. Прогнозування дозволяє перейти від реактивного управління, що базується лише на реакціях системи на поточні проблеми, до проактивного управління, своєчасно попереджуючому загрози і розпізнає нові можливості майбутнього розвитку. Прогностичне управління найбільш адекватно ринковим умовам господарювання. Воно дозволяє забезпечити стійкість підприємств навіть в умовах високого рівня зовнішніх і внутрішніх ризиків. Проектний менеджмент - таке управління, в якому безперервний процес як би розбивається на окремі кінцеві проекти, що мають початок і кінець. За кожним проектом закріплюється проектний менеджер, що несе відповідальність за цей «шматок роботи». При цьому процес управління стає доступним для огляду і прозорим.

19. Пульсуючий менеджмент. Під ним розуміється менеджмент, який працює з нечіткими

об'єктами, а також горизонтально організований менеджмент, менеджмент перехідного періоду. Він реалізує фактичний перехід від надмірної бюрократизації управління до суспільного системообрання.

20. Сигнальний менеджмент - має основною метою встановлення критичних параметрів-сигналів - реалізація яких попереджала б управлінців про неприпустимих відхиленнях у керованих об'єктах і процесах. Сигнал - аналог жовтого світла світлофора, що передує червоному. Коли світить зелене світло-все в порядку. Слід зазначити, що з досвіду спілкування з сучасними лідерами бізнесу стає зрозумілою висока ступінь актуальності сигнального менеджменту. Багато підприємців стурбовані розробкою своєрідних норм і нормативів, що відбивають внутрішнє благополуччя фірми. Передача відповідальності по лініях управління теж пов'язана зі встановленням певних лімітів, що сигналізують про прийнятний рівень ризику з того чи іншого продукту, ресурсу, бюджету. Сигнальний менеджмент має в умовах ринку велику перспективу розвитку.

21. Ситуаційний менеджмент - робить акцент на вивченні і використанні в подальшій практиці як можна більш широкого спектру різних типових ситуацій. У навчанні цей метод називається «кейс-стаді». До 70% часу займають кейс-стадії у навчальних процесах західних вузів, що готують сучасних менеджерів.

2. Менеджмент як суб'єкт і об'єкт управління. Мета і завдання дисципліни.

Оксфордський словник англійської мови дає такі тлумачення «менеджменту»:

Менеджмент — це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками).

Менеджмент — це влада та мистецтво управління.

Менеджмент — це вміння та адміністративні навички організувати ефективну роботу апарату управління (служб працівників).

Менеджмент — це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи.

Отже, не існує однозначного визначення менеджменту. В організації його можна розглядати як специфічний апарат, як спеціальний інструмент, що використовується з метою впорядкування структури, впливу на зовнішні та внутрішні фактори результативності та продуктивності, мобілізації та ефективного використання всіх видів ресурсів задля досягнення цілей.

Провідна роль у системі менеджменту належить менеджерам — керівникам нової формації, які мають всебічні знання у галузях економіки, психології, соціології, інноватики, володіють сучасними інформаційними технологіями, технікою ділового спілкування, завдяки чому вміють чітко визначити стратегічні цілі організації і консолідувати дії персоналу для їх досягнення. Зусилля менеджерів спрямовуються не лише на створення оптимальної архітектури організації, яка б сприяла раціональному розподілові праці, впорядковувала комунікаційні процеси, а й на формування високої культури людської співпраці.

Успіхи чи невдачі вітчизняних підприємств значною мірою зумовлені наявністю чи відсутністю знань специфіки управлінської діяльності у людей, які ними керують, причому не лише у професійних менеджерів, а й у фахівців економічних, маркетингових чи фінансових служб. Тому вивчення менеджменту як науки є обов'язковою складовою підготовки фахівців економічних спеціальностей у всьому світі.

Менеджмент як вид діяльності охоплює не лише технічний бік функціонування організації — виробничі процеси, а й її соціальну складову — людей, оскільки організація є соціотехнічною системою. Елементи, на які націлена ця діяльність, утворюють об'єкти менеджменту, що мають певні просторові й часові межі.

Об'єкт менеджменту (об'єкт управління) — виробничо-господарська організація та її зовнішнє оточення.

Організація складається з підрозділів, кожен з яких має свою сферу діяльності, а отже, потребує застосування специфічних прийомів і методів впливу на нього. Такі підрозділи виступають також об'єктами управління, але до них частіше застосовують термін «керована система».

Здійснює функції управління суб'єкт менеджменту, яким може бути одна людина чи група людей.

Суб'єкт менеджменту (суб'єкт управління) — скеровувач управлінських дій.

Якщо управління має офіційний характер то суб'єкт управління організаційно і юридично оформляється як посада чи сукупність посад, що утворюють підрозділ управління. У такому разі він

утворює керуючу систему.

Від суб'єкта управління слід відрізнити суб'єкт управлінської діяльності, яким може бути тільки фізична особа, індивід. Саме через суб'єктів управлінської діяльності, які можуть належати як до суб'єкта, так і до об'єкта управління, реалізуються управлінські відносини.

Суб'єкт управлінської діяльності — особа, що реалізує управлінські відносини.

Через управлінські відносини менеджери (суб'єкти управлінської діяльності) впливають на організацію та її зовнішнє середовище. Ефективність цього впливу залежить від раціональної побудови управлінських відносин, тому вони є предметом менеджменту як науки.

Предмет менеджменту — система виробничих відносин, яка формується в організації між працівниками керуючої та керованої систем у процесі створення продукту, призначеного для потреб ринку.

3. Світовий та вітчизняний досвід в сфері менеджменту.

Теорія та практика менеджменту демонструють чітко сформовані підходи в управлінні - японську та американську модель менеджменту. При збігу загальних, стратегічних напрямів боротьби за лідерство існують і особливості в підходах провідних японських та американських компаній до того, як забезпечити свої переваги в економічному суперництві на світовому ринку. Принциповою відмінністю двох названих моделей менеджменту є те, що японська побудована на колективізмі, а американська - на індивідуалізмі та конкуренції між людьми. Всі інші відмінності є похідними від неї.

Необхідно зазначити, що сьогодні відбувається взаємне збагачення систем менеджменту. Багато чого із японського досвіду управління використовується, наприклад, у США та Західній Європі. Відмінності у практиці менеджменту в різних країнах стають менш очевидними.

Для створення та реалізації "власної" моделі менеджменту, яка надасть можливості у конкретних умовах економічного розвитку України для отримання найвищого результату, доцільно:

- вивчати теорію прогресивної управлінської практики вітчизняних підприємств. При цьому особливу увагу слід приділяти культурним і соціально-історичним факторам, що зумовили або вплинули на розвиток ефективних управлінських систем,
- вивчати передову управлінську практику за кордоном. Головне при цьому зрозуміти принципи, покладені в основу систем управління компаніями, ефективність управління якими безсумнівна;
- на основі сказаного вище - створити системи управління конкретним об'єктом.

Тут важливо підкреслити саме створення, а не запозичення; необхідно прагнути до систем, які переважають вже існуючі за переліком параметрів, а також систем, що передбачають очікувані зміни у світовому бізнес-середовищі. Практика свідчить, що японська промисловість нічого не запозичила у Заходу в цілісному та незмінному вигляді. Все цінне вона переймає, вдосконалює і лише після цього впроваджує.

4. Менеджмент як вид діяльності, наука, професія.

Менеджмент часто розглядають і як вид професійної діяльності. З цієї точки зору для розуміння сутності менеджменту важливо знати, хто такі менеджери і чим їх діяльність відрізняється від діяльності інших категорій робітників.

Директор, керівник групи, начальник, завідувач тощо - всі ці слова позначають посади. Люди, які обіймають ці посади можуть бути об'єднані загальним поняттям «менеджер», оскільки можна визначити наступні спільні для них ознаки діяльності:

- менеджер має хоча б одного підлеглого;
- менеджер управляє частиною або всією організацією, в якій він працює;
- менеджер отримує певні повноваження та приймає в їх межах рішення, що матимуть наслідки для інших співробітників організації.

Тобто, **менеджер** – це людина, яка займає постійну керуючу посаду, наділена повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності організації.

Менеджмент як наука має свій предмет і методи його вивчення, свої специфічні проблеми і підходи до розв'язання їх. Наукове підґрунтя цієї дисципліни складає вся сума знань про управління, накопичена практикою людської цивілізації і сконцентрована у вигляді концепцій, теорій, способів, систем управління. Менеджмент як наука пояснює природу управлінської праці, встановлює причинно-наслідкові зв'язки, виявляє фактори та умови, за яких спільна праця людей більш ефективна

У широкому розумінні менеджмент - це одночасно система наукових знань, мистецтва та досвіду, втілених у діяльності професійних управлінців для досягнення цілей організації шляхом використання праці, інтелекту та мотивів поведінки інших людей.

5. Принципи менеджменту.

Під принципами менеджменту розуміють основні вихідні положення, провідні ідеї, правила, якими мають керуватися органи управління, здійснюючи управлінську діяльність. Тобто, це ті основоположні засади, які притаманні всім складовим системами управління на всіх етапах її функціонування та розвитку.

У принципах менеджменту узагальнені виявлені об'єктивні закони і закономірності, виправданий досвід (практика) управління. Вони визначають спосіб діяльності й виступають як правило управлінської діяльності. Знання принципів менеджменту і застосування їх у практиці управління є обов'язковою умовою ефективної управлінської діяльності.

Сучасний процес управління базується на таких основних принципах менеджменту:

1. Принцип цілеспрямованості - це спрямування діяльності будь-якої організації на досягнення загальних цілей та виконання поставлених планових завдань.

2. Принцип урахування потреб та інтересів - задоволення потреб та інтересів працівників організації з метою досягнення загальних цілей.

3. Принцип науковості - передбачає побудову всієї системи управління на найновіших досягненнях управлінської науки. Спонукає органи управління впроваджувати інновації в управлінський процес.

4. Принцип системності - передбачає системний аналіз кожної управлінської дії, кожного рішення органів управління щодо діяльності організації як системи, яка складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних підсистем елементів.

5. Принцип взаємозалежності - передбачає взаємозалежність внутрішніх змінних організації (структура, цілі, ресурси, технології, працівники). При цьому на внутрішнє середовище організації постійно впливають чинники зовнішнього середовища та викликають відповідний вплив з її боку.

6. Принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації управління - спрямований на те, щоб сформувати опти-мальний рівень делегуванням вищим управлінським керівництвом нижчим рівням своїх повноважень з метою досягнення сприятливого психологічного клімату в організації і високих кінцевих результатів її діяльності. Тобто, цей принцип спрямований на вирішення проблеми розподілу повноважень з прийняття рішень на кожному рівні субпідрядності. Він покликаний сформувати оптимальний варіант, при якому централізовано приймаються стратегічні рішення, а оперативне управління здійснюється децентралізовано, коли повноваження делегуються нижчому рівню управління.

7. Принцип єдиноначальності - передбачає наявність єдиного органу управління, який здійснює керівництво та управлінську діяльність з метою досягнення загальної мети організації. Відповідно до цього принципу кожний співробітник має отримувати розпорядження тільки від одного керівника-управлінця і підпорядковуватись лише йому одному. При цьому кожний працівник повинен суворо відповідати за довірену йому ділянку роботи. Але усю повноту відповідальності за діяльність організації несе одна особа - керівник, управлінець.

8. Принцип мотивації - спонукає керівників-управлінців до підвищення ефективності програми мотивації.

9. Принцип правильного добору і розстановки кадрів - передбачає підбір кадрів тільки за

діловими якостями на основі правил офіційного відбору.

10. Принцип економічності - передбачає збалансованість витрат, підвищення ефективності та продуктивності праці, максимізації прибутку при мінімальних витратах.

11. Принцип оптимального поєднання державного регулювання і господарської самостійності в управлінні - передбачає втручання держави в економічну діяльність суб'єктів ринку. Держава в сучасних ринкових відносинах здійснює правову регламентацію управлінського процесу, визначаючи ступінь самостійності суб'єктів господарювання. Кожен учасник процесу управління повинен знати нормативні акти (закон, постанови, інструкції тощо), які стосуються його діяльності, і здійснювати її згідно з цими актами. Дотримання цього принципу стабілізує процес управління. Усі названі принципи менеджменту взаємопов'язані. Їх не можна ділити на більш і на менш важливі. Упущення або недостатнє врахування одного із них у процесі управління може призвести до зниження ефективності управлінських рішень. Таким чином, закони, закономірності та принципи менеджменту формують засади управлінської науки, її розвиток в сучасних умовах.

6. Функції менеджменту.

Управління розглядається як процес, тому що робота по досягненню цілей за допомогою інших - це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожне з яких саме по собі є процесом, дуже важливі для успіху організації. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція також являє собою процес, тому що також складається з серії взаємопов'язаних дій. Процес управління є загальною торбю всіх функцій.

Процес управління (менеджмент) має чотири взаємопов'язані функції: **планування, організація, мотивація і контроль.**

7. Методи, які використовуються для дослідження в менеджменті.

З метою з'ясування тенденцій розвитку, законів і принципів менеджменту застосовують різноманітні **методи дослідження:**

1. Діалектичний метод. Вивчає явища в розвитку, а саме – взаємозумовлений і суперечливий розвиток явищ дійсності.

2. Конкретно-історичний метод. Передбачає вивчення досліджуваного явища в розвитку з урахуванням причин, умов і чинників, які зумовили зміни.

3. Системний метод. Постає як сукупність методологічних засобів, процедур, прийомів, спрямованих на дослідження складних об'єктів з урахуванням усіх наявних взаємозв'язків.

4. Аналітичний метод. Полягає в розчленуванні цілого на частини і розглядання їх як цілого. Використовують стосовно складних явищ та об'єктів.

5. Балансовий метод. Використовують для вимірювання впливу чинників на узагальнюючий показник.

6. Методи моделювання (вербального, фізичного, аналогового, математичного). Застосовують їх за умови, коли неможливо через складність взаємозв'язків дослідити розвиток об'єкта під впливом різноманітних чинників.

7. Експертні методи. Їх використовують за умови, коли неможливо кількісно визначити певні параметри.

8. Економіко-математичні методи. До них відносять методи вивчення випадкових або ймовірносних явищ. Завдяки їм виявляють закономірності серед випадковостей.

9. Соціологічні методи (анкетування, інтерв'ювання, тестування). Ґрунтуються на соціологічних опитуваннях вибірки цільових респондентів.

8. Значення менеджменту у суспільному виробництві.

Менеджмент як галузь людської діяльності виник і розвивається у зв'язку з необхідністю з'ясувати, чому одні організації досягають успіху, а інші занепадають, розоряються. Щоб відповісти на це запитання, тобто розкрити фактори успіху організації, насамперед слід з'ясувати, що вона собою являє. **Організація** - це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мети. Отже, організацію (підприємство) слід розглядати не як технологічну ланку суспільного виробництва, а як соціальну підсистему ринкової економіки.

Поняття організації нерозривно пов'язане з менеджментом. У відомій книзі американських науковців "Основи менеджменту" дається таке його визначення: "*Менеджмент - це вміння досягти поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. Менеджмент - функція, вид діяльності в самих різноманітних організаціях*".

Коли говорять про менеджмент, майже завжди мають на увазі існування "*менеджера*" - професійного управляючого, який усвідомлює, що він - представник особливої професії, а не просто інженер або економіст, котрий займається управлінням. Як правило, менеджер має спеціальну підготовку.

Менеджери - це прошарок професійних управляючих, головним завданням яких є координація й організація діяльності колективів на основі врахування об'єктивних законів і закономірностей, тобто управління на науковій основі.

Поява соціального інституту менеджерів була історично зумовлена об'єктивним процесом відокремлення "капіталу - функції" від "капіталу - власності". До управлінської праці в організації професійні менеджери залучаються через відповідну плату.

Цим вони відрізняються від управлінців - власників. Однак за допомогою відповідної системи стимулювання досягається збіг інтересів менеджерів з інтересами організації, в якій вони працюють.

Суть діяльності менеджера є сталою, міняються лише її функції і методи. Сучасний менеджер виступає в системі суспільного виробництва як управляючий, дипломат, лідер, вихователь, новатор і т. п.

Менеджер-управляючий. Ця функція - традиційна. Щоб виконувати функцію управляючого, менеджер повинен мати високу професійну підготовку, знати тонкощі ділового спілкування, володіти навичками консультанта, педагога-психолога.

Тема 2. Бізнес-планування в системі управління галуззю тваринництва

1. Бізнес-план та його зовнішні і внутрішні функції.
2. Спільні і відмінні риси стратегічних і бізнес-планів.
3. Структура і зміст бізнес-плану.
4. Методика розробки бізнес-плану.
5. Формулювання цілей.
6. Аналіз зовнішнього середовища, аналіз внутрішніх можливостей, описання продукту, описання ринку, очікувані фінансові результати.
7. Класифікація та види бізнес-планів.
8. Фактори регулюючі зміст і обсяг бізнес-плану.
9. Етапи та організація розробки бізнес-плану.
10. Оформлення і стиль бізнес-плану.

1. Бізнес-план та його зовнішні і внутрішні функції.

Одним з ключових етапів у створенні бізнесу є розробка бізнес-плану. **Бізнес-план** – це комплексний, ретельно підготовлений документ, який містить інформацію про основні цілі бізнесу, необхідні для цього заходи та ресурси, а також ключові показники діяльності. Особливістю бізнес-плану є те, що, на відміну від інших планових документів суб'єкта бізнесу, він має чітке цільове призначення. *Бізнес-план зазвичай складається у наступних випадках:*

- 1) створення нового бізнесу;
- 2) планування розширення напрямів діяльності та / або створення нових структурних підрозділів;
- 3) планування розширення існуючої діяльності.

У будь-якому випадку, розробка бізнес-плану пов'язана або зі створенням нового бізнесу, або з розширенням існуючого. Роль бізнес-плану у створенні та / або розширенні бізнесу важко переоцінити, що обумовлено його функціями. Таким чином, бізнес-план виконує як зовнішню, так і внутрішню функції. *Зовнішня функція* спрямована, в першу чергу, на залучення фінансування, *внутрішня* – на визначення необхідних ресурсів, послідовності дій із реалізації бізнесу та оцінки його ефективності.

Основні цілі складання бізнес-плану можна звести до наступних:

- 1) формування моделі бізнесу, визначення основних її параметрів;
- 2) оцінка та передбачення ймовірних ризиків, з якими може зіткнутися бізнес, а також розробка заходів щодо їх зниження / подолання;
- 3) залучення необхідного фінансування для реалізації бізнес-ідеї;
- 4) забезпечення комунікації з необхідними компонентами зовнішнього середовища функціонування (інвестори, кредиторі, партнери тощо);
- 5) обґрунтування економічної доцільності створення або розширення бізнесу;

Функції бізнес-плану

- *Зовнішня:* Спрямований на залучення фінансування; ознайомлення потенційних інвесторів, кредиторів, партнерів із необхідними аспектами бізнесу;
- *Внутрішня:* Спрямований на визначення «дорожньої карти» створення бізнесу; ключових ресурсів; основних компонентів бізнес-моделі; цільових орієнтирів розвитку

Процес розробки бізнес-плану включає три основні стадії:

- визначення потреби в інформації; формування необхідного інформаційного забезпечення, експертної групи (за необхідності);
- безпосередньо розробка бізнес-плану;
- презентація бізнес-плану.

Інформаційні потреби при складанні бізнес-плану можуть різнитися залежно від його змісту та наповненості. В цілому, основну частину інформаційного забезпечення при складанні бізнес-

плану можна згрупувати наступним чином:

1. Інформація про галузь, у якій планується створити бізнес. Інформацію про галузь доцільно формувати у двох ракурсах: визначення та оцінка основних факторів зовнішнього середовища та інформація про основних конкурентів. Варто відзначити, що методи аналізу зовнішнього середовища передбачають використання експертної оцінки, що, у свою чергу, вимагає пошуку та формування експертної групи. Інформація про конкурентів може формуватися як з відкритих джерел (Інтернет, публікації у ЗМІ, ділові довідники тощо), так і за допомогою більш детального дослідження, опитування працівників, що працюють у конкурентів, тощо.

2. Інформація про об'єкт бізнесу, його основні параметри та характеристики. У даному компоненті інформаційного забезпечення доцільно визначити, які основні характеристики притаманні об'єкту бізнесу та яким стандартам він повинен відповідати. Наприклад, якщо бізнес-ідея полягає у виробництві заморожених напівфабрикатів, доцільно визначити основні якості та характеристики відповідного продукту (смак, поживну цінність, тривалість зберігання тощо), а також основні стандарти, яким повинна відповідати продукція. Детальне вивчення характеристик об'єкта бізнесу лежить в основі забезпечення якісного управління його виробництвом.

3. Маркетингова інформація є одним з найбільш важливих компонентів інформаційного забезпечення розробки бізнес-плану. Маркетингова інформація стосується наступних аспектів створення та функціонування бізнесу:

- інформація про потенційних споживачів та їхні потреби;
- інформація про ринкову кон'юнктуру; – інформація про можливі канали комунікації зі споживачами.

4. Виробнича інформація. Передбачає формування відомостей про особливості технологічного процесу виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт); потребу в обладнанні, а також пропозицію відповідного обладнання на ринку; потреби у сировинних матеріалах та інформацію про потенційних постачальників таких матеріалів; інформація про кваліфікаційні вимоги до працівників виробництва тощо.

5. Фінансова інформація формується з точки зору оцінки потенційної доходності проекту, рівня інфляції, розміру необхідних інвестицій, наявних кредитних пропозицій на ринку тощо. Зазначений перелік компонентів інформаційного забезпечення складання бізнес-плану не є вичерпним, відтак, може використовуватися будь-яка інша інформація, якщо у ній є потреба.

2. Спільні і відмінні риси стратегічних і бізнес-планів.

Структура бізнес-плану – це сукупність розділів, що розглядаються у відповідному документі. На сьогодні не існує єдиного шаблону структури бізнес-плану, адже кожна організація може мати свої вимоги до змісту та наповнення бізнес-плану. Зокрема, якщо бізнес-план подається на залучення кредиту, банк, в першу чергу, буде зацікавлений у фінансовому та маркетинговому аналізі бізнес-проекту.

Натомість для інвестора, крім фінансового та маркетингового плану, цікавими будуть також і виробничий та організаційний плани. На сьогодні виділяють такі найбільш поширені методичні підходи до структуризації бізнес-плану:

- методика Організації Об'єднаних Націй із промислового розвитку (UNIDO);
- методика Європейського банку реконструкції та розвитку (EBRD);
- методика фірми Coldman, Sachs & Co (один з лідерів світового інвестиційного бізнесу);
- методика за стандартами консалтингово-аудиторської фірми Ernst & Young;
- методика TACIS, запропонована в рамках відповідного проекту Європейського Союзу;
- методика за стандартами консалтингово-аудиторської фірми KPMG;
- методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств (затвержені Наказом Міністерства економіки № 290 від 06.09.2006 р.).

Водночас, найбільш поширеним підходом до формування структури бізнес-плану є стандарт, розроблений Організацією Об'єднаних Націй з промислового розвитку (UNIDO), згідно з яким прийнято виділяти наступні розділи бізнес-плану. Отже, надамо короткий опис ключових розділів бізнес-плану:

1. Резюме. Незважаючи на те, що цей розділ структурно є першим, складається він в останню

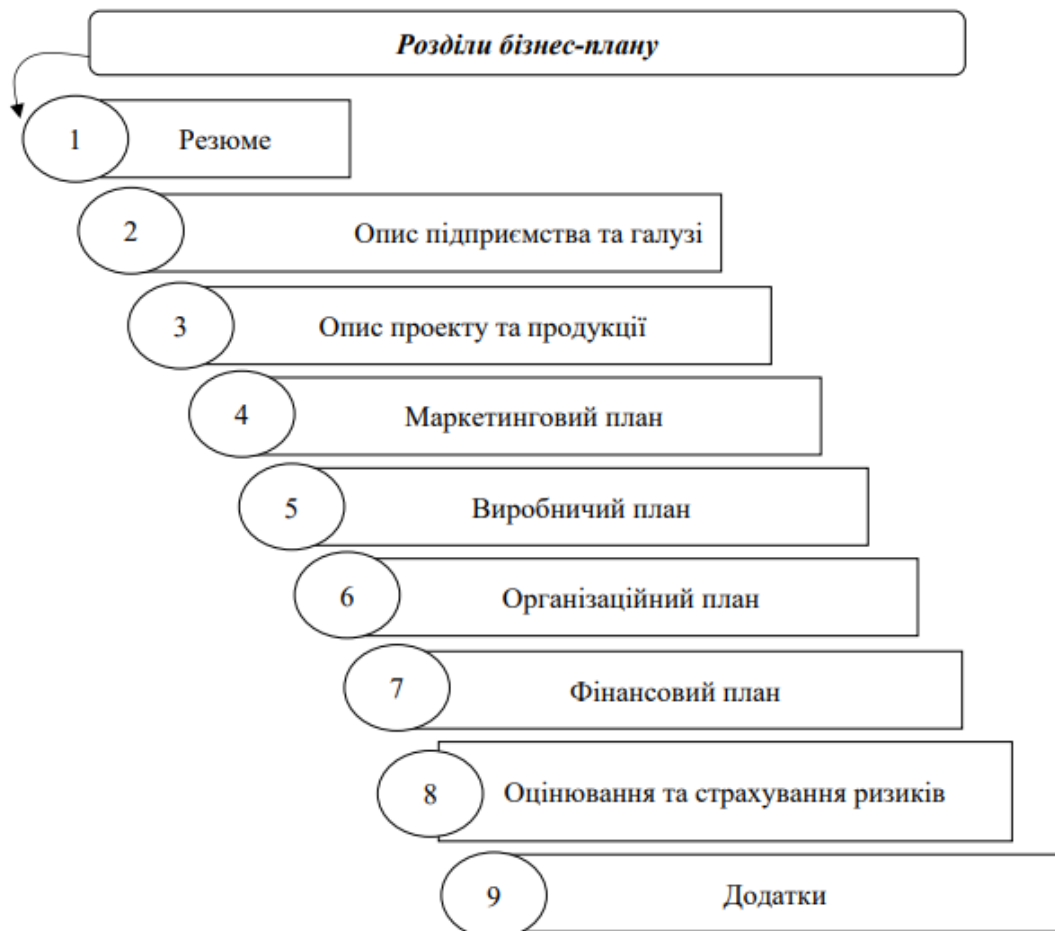
чергу, коли розроблено весь бізнес-план. Резюме за своєю суттю являє собою стислий опис бізнес-проекту та виконує ознайомчі функції. Зокрема, інвестор або кредитор, перш ніж вивчати весь бізнес-план (який може бути доволі обсяговим за змістом), аналізують резюме для того, щоб виявити, чи цікава їм така бізнеспропозиція в цілому. Якщо ж резюме викликає зацікавленість, інвестор або кредитор аналізують весь бізнес-план.

Отже, резюме має бути стислим (зазвичай одна, максимум дві сторінки) та містити наступну інформацію:

- інформація про суб'єкт бізнесу (існуючий або планований), його назву, організаційно-правову форму господарювання, місце розташування, форму власності та ключових засновників;
- інформація про проект – назва проекту, основна мета проекту, короткий опис продукції / послуг, що складають об'єкт бізнесу, термін реалізації проекту;
- опис ринку, на який орієнтовано реалізацію проекту – географічне розташування ринку (наприклад, ринок України, ринок Східної Європи, ринок Житомирської області тощо), цільовий сегмент споживачів (наприклад, молоді сім'ї з дітьми з середнім рівнем доходу);
- прогнозований обсяг продажу у натуральних та вартісних одиницях (за весь період реалізації проекту та річний);
- команда проекту – керівник проекту та ключові з точки зору реалізації проекту його учасники;
- прогнозні фінансові показники: загальна сума інвестицій, джерела фінансування, термін окупності проекту, економічний результат (чиста приведена вартість) та рентабельність проекту.

Резюме повинно бути складено максимально стисло, водночас, інформативно.

Всі подальші розділи бізнес-плану розкривають детально інформацію, наведену в резюме та обґрунтовують розрахунками зазначені показники.



3. Структура і зміст бізнес-плану.

при цьому він має відповідати визначеним стандартним вимогам, включаючи декілька спеціалізованих розділів, перелік яких більш-менш стандартний.

Тобто, загальна структура бізнес-плану повинна включати наступні основні розділи:

- Резюме
- Опис продукції (послуг)
- Маркетинг і збут продукції (послуг)
- Виробничий план
- Організаційний план
- Фінансовий план
- Спрямованість і ефективність проекту
- Ризики і гарантії

Основні розділи бізнес-плану та їх елементи:

1. Резюме

- мета плану;
- потреба у фінансах та їх призначення;
- короткий опис бізнесу і його цільового клієнта;
- що робить ваш бізнес несхожим на бізнес ваших конкурентів;
- що повинно викликати довіру до вашого бізнесу (звітні матеріали, кваліфікованість керівника групи і т.д.);

- витяги з основних фінансових пропозицій.

2. Мета та завдання

- аналіз ідеї;
- основні напрямки і мета діяльності;
- характеристика виду економічної діяльності.

3. Продукт (послуга)

- ознайомлювальний опис продукції (послуги) і їх застосування;
- специфіка продукції (послуги), відмінності чи унікальність;
- технологія і кваліфікація, необхідні у вашому бізнесі;
- ліцензії/патентні права (у разі потреби);
- майбутній потенціал продукту (послуги).

4. Аналіз ринку

- покупці;
- конкуренти (їх сильні і слабкі сторони);
- сегменти ринку, його розмір та можливості зростання;
- склад вашої клієнтури;
- вплив конкуренції.

5. План маркетингу

- маркетингове розміщення (забезпечення конкурентоздатності продукції (послуг) — основні характеристики продукції (послуг) в порівнянні з конкуруючими;
- ціноутворення;
- схема поширення товарів;
- методи стимулювання продажу.

6. План виробництва

- розташування приміщень;
- обладнання;
- схема розповсюдження продукції;

7. Персонал

- планування потрібної кількості персоналу;
- характеристика персоналу;
- методи стимулювання.

8. Обсяг необхідних засобів

- собівартість продукції, обсяги продажу, прибутки;
- ризики.

9. Детальний фінансовий план (бюджет)

- прогнозування обсягу продажу;
- оцінка прибутку;
- аналіз обігу коштів;
- таблиця річного балансу.

10. Додатки

4. Методика розробки бізнес-плану.

I Початкова стадія - передбачає опрацювання концепції майбутнього бізнесу.

II Підготовча стадія - формується інформаційне поле, оцінюються сильні і слабкі сторони діяльності підприємства, формується його напрямок та конкретна мета, розробляється стратегія й можливі стратегічні альтернативи.

III Основна стадія - здійснюється безпосередня розробка конкретного бізнес-плану.

5. Формулювання цілей.

На основі вибраної місії встановлюються цілі організації. Реалізувати місію можна тільки в часі, певними етапами, які можуть характеризуватися у вигляді довгострокових цілей (більше 5 років), середньострокових (1-5 років) і поточних цілей (до 1 року).

Цілі, на відміну від місії організації, фіксують конкретні стани, до яких прагне організація, тому цілі трактують як критерій її успіху чи невдачі.

Ціль - це конкретний стан окремих характеристик організації, якого вона прагне досягти протягом певного терміну.

Будь-яка ціль складається з трьох елементів: певного показника, за яким перевіряють виконання критерію; засобу вимірювання або масштабу для оцінки величини показника і завдання - певного значення масштабу, якого організація прагне досягти. Наприклад, для основної економічної цілі організації показником може бути рентабельність капіталу; засобом вимірювання - середня рентабельність для певного періоду, а завданням - конкретне її значення, якого організація прагне досягти.

1. Цілі повинні бути зрозумілі, стисло недвозначно сформульовані. При визначенні цілей необхідна точність їх відображення, об'єму і часу. Наприклад, "Збільшити ефективність виробництва" - це неправильно сформульована ціль, у такому вигляді ціль має вид гасла.

Правильно сформульована ціль: "У 2025 році добитися зниження витрат виробництва на 7% і збільшення рентабельності продажів продукції на 10%". Стислість цілі досягається за рахунок виключення з формулювання засобів її досягнення.

2. Цілі повинні підлягати вимірюванню. Невимірювана ціль не дає можливості виконавцеві визначати ступінь прогресу її досягнення.

3. Цілі повинні бути досяжними і реалістичними. Недосяжні і нереалістичні цілі не мотивують виконавця, а відбивають бажання що-небудь робити. Легко досяжні цілі також мають слабку мотивацією. Наприклад, керівник слабкого в технічному відношенні підприємства ставить мету перед провідними інженерами: наблизити якість продукції до світового рівня. Така постановка мети може призвести до того, що талановиті і розсудливі працівники покинуть підприємство.

4. Ціль повинна мати термін виконання. Певний термін дозволяє розбити мету на етапи, поліпшити зворотний зв'язок і, відповідно, контроль. Якщо усередині терміну не визначені кроки, етапи, то виконавець не знатиме що робити далі.

5. Ціль повинна бути формалізована. Це підсилює її дію, підвищує зобов'язання по відношенню до неї. Усна постановка цілі не залишає слідів і легко забувається. Ціль повинна бути записана документально і обчислена.

6. Для підвищення ефективності цілі повинні підлягати перевірці і коректуванню (бути гнучкими). Цього вимагають зовнішні чинники і обставини, що постійно змінюються.

Наприклад, жорстка ув'язка оплати праці працівників з кількістю сировини, що переробляється, втрачить стимулюючу дію в період збою поставчань.

7. Наявність зворотного зв'язку. Своєчасне і повне інформування людей про хід виконання

цілі дозволяє тримати її в полі зору.

8. Цілі необхідно пов'язувати з системою винагороди. Знання того, чого коштуватиме ціль для працівника, допомагає підтримувати ефективність його праці (система преміювання).

Виконати всі вимоги, що пред'являються до цілей, на практиці є дуже складним завданням. Оскільки багато з них можуть виявитися суперечливими. Щоб сформулювати остаточні цілі необхідно встановити їх пріоритетність. Щоб досягти і виконати поставлені цілі, необхідно визначити коло питань, які необхідно вирішити (що треба зробити), визначити кому це належить робити і яким способом (технологія, повноваження).

9. Цілі мають бути сумісними, що передбачає відсутність протиріч у цілях різних рівнів управління. Організація має систему цілей, які визначаються її положенням у зовнішньому середовищі, внутрішньою структурою, функціями тощо.

6. Аналіз зовнішнього середовища, аналіз внутрішніх можливостей, описання продукту, описання ринку, очікувані фінансові результати.

Усі підприємства і організації існують у світі, де весь час відбуваються якісь зміни, і часто підпадають під вплив чинників, які є значно потужнішими від самих організацій і на які вони не можуть впливати. Організацію, що залежить від чинників свого зовнішнього ділового середовища, можна порівняти з кораблем у відкритому морі, підвладним могутнім явищам природи, про наближення яких завжди слід знати заздалегідь, щоб вжити відповідні заходи.

Розробляючи бізнес-стратегію, слід завжди пам'ятати про усі ці фактори, щоб не пропустити яку-небудь можливість або загрозу, і ефективно прокладати свій шлях до успіху, порівнюючи свій внутрішній потенціал з можливостями, які дає зовнішнє середовище підприємства (для цього можна використовувати SWOT-аналіз). Щоб було легше визначити усі ці зовнішні чинники, у нагоді стануть кілька акронімів, наведених нижче.

PEST-аналіз (або STEP-аналіз) пропонує перерахувати усі актуальні зовнішні чинники, класифікуючи їх за чотирма категоріями: політичні, економічні, соціальні та технологічні. Така класифікація досить зручна, і не біда, якщо деякі фактори можна визначити як політичні або як економічні (наприклад, оподаткування і валютні курси).

Однак для більш детального аналізу за вісьмома категоріями, замість чотирьох, пропоную використовувати перелік **ICEDRIPS**:

Інновації, в тому числі нові технології та Інтернет (як же без нього!), а також інші інновації, які можуть бути актуальними для індустрії.

Конкуренти. Крім безпосередніх суперників, сюди слід віднести і загрози, пов'язані з виходом на ринок продуктів-замінників, появою на ринку нових гравців, зміною ринкової влади постачальників і покупців. (Ці п'ять факторів ще називають П'ятьма силами конкуренції).

Економічні чинники, такі як зміна рівня інфляції, курсу обміну валют, економічний спад в галузі, зміна обсягу виділених на галузь бюджетних коштів і тощо.

Демографія. Актуальні статистичні дані з розбивкою за віковими, статевими, географічним групами, за соціальним класом тощо, а також будь-які зміни в таких даних.

Нормативно-правове середовище, тобто закони, нормативно-правові акти, угоди і конвенції.

Інфраструктура: мережі передачі даних, транспортне сполучення, можливість отримувати послуги державних служб і підприємств ЖКГ.

Партнери. Стратегічні союзи з іншими компаніями й організаціями.

Соціальні тенденції, в тому числі рівень сприйняття суспільством нових технологій, вподобання щодо проведення вільного часу, тенденції в сфері моди і зміна переконань.

NB: Фактори, перераховані вище, представлені не в порядку значущості, а виключно для того, щоб було легко запам'ятати акронім.

Метод ICEDRIPS найкраще використовувати так: потрібно швидко записувати всі ідеї, що спадають на думку, особливо не замислюватися над ними і не піддавати їх сумнівам. У процесі їх можна групувати будь-яким чином.

Згідно з правилом 95:5, цілком ймовірно, ~~100~~ всього 5% можливостей і загроз можуть мати 95% позитивного або негативного впливу на Ваш бізнес.

Зважаючи на те, що зовнішнє середовище, у якому організація здійснює свою діяльність, постійно змінюється, аналіз зовнішнього середовища слід проводити регулярно і, бажано, на постійній основі. Це дозволить підприємству досить швидко виявляти наявні можливості і загрози.

7. Класифікація та види бізнес-планів.

За сферою бізнесу (виробництво, будівництво, роздрібна та оптова торгівля, надання послуг, посередницька діяльність тощо).

За масштабами бізнесу (великий, середній, малий).

За характеристиками продукту бізнесу (традиційний, принципово новий, виробничо-технічного чи споживчого призначення).

У межах кожної класифікаційної ознаки можна відокремлювати й розробляти:

Повний бізнес-план комерційної ідеї або інвестиційного проекту (для потенційних партнерів та інвесторів).

Бізнес-план фірми (для ради директорів або зборів акціонерів).

Бізнес-план структурного підрозділу (для вищого керівництва фірми).

Можуть також складатися спеціальні (скорочені) бізнес-плани для певного кола зацікавлених осіб (робочої групи), а також бізнес-плани розвитку конкретного регіону для органів із бюджетними повноваженнями.

8. Фактори регулюючі зміст і обсяг бізнес-плану.

- аудиторія, на яку розрахований бізнес-план;
- цілі розробки бізнес-плану;
- масштаби бізнесу й обсяги фінансових потреб;
- сфери поширення бізнесу;
- характеристики продукту бізнесу;
- інвестиційна ситуація, яка покладена в основу розробки бізнес-плану.

9. Етапи та організація розробки бізнес-плану.

У світовій практиці виділяють наступні основні етапи процесу бізнес-планування:

1. підготовчий;
2. розробка бізнес-плану;
3. просування бізнес-плану;
4. реалізація бізнес-плану.

10. Оформлення і стиль бізнес-плану.

Бізнес-план — це своєрідний рекламний документ, що дозволяє зробити висновок не тільки про сам бізнес, але й про його власника. Тому важливим є не лише його зміст, а й зовнішній вигляд та стиль. Недбало оформлений, неграмотно написаний, надміру роздутий або, навпаки, невиправдано стислий бізнес-план не матиме розуміння і підтримки у потенційних інвесторів ділового проекту.

Спеціалісти з бізнес-планування рекомендують виконувати такі правила складання і оформлення бізнес-плану:

- бізнес-план має бути легким для сприйняття, структурованим за розділами і параграфами, тобто складений так, щоб читач міг швидко знайти інформацію, яка його цікавить. Тому за -
- титульним листом має йти сторінка змісту,

- титульний лист має бути лаконічним і привабливим. На ньому, як правило, подається така інформація:
- суть пропозицій (заявка на фінансування, проект співпраці тощо);
- повна назва підприємства;
- його місцезнаходження, номери телефонів (телефаксу), за якими можна зв'язатись із керівником підприємства чи уповноваженою керівником особою;
- інші офіційні атрибути підприємства;
- дата (місяць і рік) складання бізнес-плану;
- якщо бізнес-план передбачається надсилати багатьом адресатам (банкам, партнерам), то доцільно на кожному екземплярі зазначити, для кого конкретно він призначений;
- бізнес-план має бути коротким, але адекватно розкривати суть проекту і його цілі. Як показує практика, для більшості проектів (що вимагають до 100 тис. дол. США) обсяг бізнес-плану обмежується 20—25 сторінками;
- бізнес-план має бути функціональним, тобто в нього слід включати тільки ту інформацію, що може зацікавити його читача. За необхідності додаткову, пояснювальну інформацію можна винести в додатки;
- дуже допомагає висвітленню положень плану використання фотографій, схем, діаграм, графіків, таблиць. Уміле застосування цих засобів істотно поліпшує враження про бізнес-план;
- бізнес-план слід складати так, щоб забезпечити збереження конфіденційності інформації щодо вашого бізнесу. Для цього можна використовувати різні прийоми:
 - жорсткий контроль за розповсюдженням бізнес-плану;
 - розробку спеціального додатка до плану, який містить конфіденційну інформацію і надається окремо.

У меморандумі про конфіденційність може бути вміщено нагадування про те, що особа, яка знайомиться з бізнес-планом, бере на себе зобов'язання і гарантує нерозповсюдження цієї інформації без дозволу автора. Може бути вказано також про заборону копіювання всього бізнес-плану, або окремих його частин із якою завгодно метою, заборону передачі третій особі. Доцільно вказати також вимогу повернення бізнес-плану, якщо він не викличе інтересу в адресата.

Тема 3. Процес прийняття рішень як основа менеджменту

1. Процес розробки та прийняття управлінських рішень.
2. Типи управлінських рішень.
3. Чинники ризику та невизначеності при прийнятті управлінських рішень.
4. Джерела ризику та їх характеристика і оцінка.

1. Процес розробки та прийняття управлінських рішень.

Раціональність управлінських рішень значною мірою залежить від технологічного процесу їх підготовки і прийняття. Щодо його особливостей і структури існують різні погляди. Так, американський вчений С. Янг стверджує, що процес вироблення раціональних рішень охоплює **десять етапів**:

1. Визначення цілей організації.
2. Виявлення проблем у процесі досягнення визначених цілей.
3. Дослідження проблем і з'ясування їх особливостей.
4. Пошук варіантів вирішення проблеми.
5. Оцінювання всіх альтернатив і вибір найоптимальнішої з них.
6. Узгодження рішень в організації.
7. Затвердження рішення.
8. Підготовка рішення до реалізації.
9. Управління реалізацією рішення.
10. Перевірка ефективності рішення.

Такий підхід до вироблення управлінських рішень найдоцільніше використовувати щодо загальних рішень, рішень на вищому рівні управління, перспективних рішень тощо. Однак, він має суттєві недоліки. Зокрема, перший його етап є елементом функції планування і реалізується задовго до прийняття управлінського рішення. Крім того, він недостатньо чітко виокремлює ідею оптимізації управлінських рішень.

Найоптимальніший варіант процесу вироблення раціональних управлінських рішень охоплює **такі етапи**:

1. Виникнення ситуації, яка потребує прийняття рішення (поява необхідності формалізації методів менеджменту).
2. Збір та оброблення інформації щодо розроблених методів менеджменту.
3. Виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту.
4. Підготовка та оптимізація управлінського рішення, яке приймається (вибір альтернативи).
5. Прийняття управлінського рішення (узаконення альтернативи).
6. Реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів.

Кожний етап реалізується через відповідні ланки. Така технологія вироблення управлінського рішення є логічним продовженням процесу менеджменту, оскільки прийняті управлінські рішення завершують процедури формування інструментів впливу керуючої системи на керовану.

На процес прийняття управлінських рішень впливають **такі фактори**:

1. Особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо);
2. Поведінка менеджера (звички, психологія тощо);
3. Середовище прийняття рішення:
 - визначеність (керівник усвідомлює очікувані наслідки реалізації всіх можливих альтернативних рішень);
 - ризик (менеджеру відомі ймовірні результати реалізації кожної альтернативи);
 - невизначеність (неможливо з'ясувати ймовірні наслідки реалізації будь-яких альтернативних рішень).
4. Інформаційні обмеження (обумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації).
5. Взаємозалежність рішень.

6. Очікування можливих негативних наслідків.
7. Можливість застосування сучасних технічних засобів.
8. Наявність ефективних комунікацій.
9. Відповідність структури управління цілям та місії організації тощо.

Згідно із законами вихідних даних Г. Спенсера кожен може прийняти ефективне рішення, володіючи достатньою інформацією. Компетентний менеджер здатний прийняти оптимальне рішення і в разі існування інформаційних обмежень. Але тільки талановитий менеджер здатний результативно діяти навіть за повної відсутності необхідної інформації.

2. Типи управлінських рішень.

Прийняття управлінських рішень — це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду.

Вона передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього організаційного механізму.

Сутність, класифікація та процес вироблення управлінських рішень

Отримані в процесі управлінської діяльності методи менеджменту зможуть впливати на керовану систему тільки після її офіційного визнання, тобто після прийняття управлінського рішення.

Управлінське рішення — результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану.

Сформувавшись у процесі вибору альтернативи, управлінське рішення є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Методи менеджменту, трансформувались в управлінські рішення, каналами прямого зв'язку надходять з керуючої системи в керовану, здійснюючи необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, надання послуг, отримання відповідних виробничих, фінансових, економічних та інших результатів.

Прийняття оптимального управлінського рішення можливе внаслідок всебічного аналізу процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси, стратегічні цілі організації. Не менш важливим є врахування чинників, пов'язаних з економією матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, отриманням оптимального прибутку тощо.

Управлінські рішення здебільшого класифікують за кількома ознаками.

1. За сферою охоплення:

- загальні рішення — стосуються всієї організації;
- часткові рішення — стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо.

2. За тривалістю дії:

- перспективні рішення — реалізуються протягом тривалого терміну (понад 1 рік);
- поточні рішення — реалізуються у короткотерміновому періоді для забезпечення поточної роботи організації.

3. За рівнем прийняття:

- рішення на вищому (інституційному) рівні управління;
- рішення на середньому (управлінському) рівні управління;
- рішення на нижчому (технічному) рівні управління.

4. За особливостями вирішуваних організацією завдань:

- організаційні запрограмовані рішення — характеризуються незначною кількістю альтернатив або одноваріантністю; приймаються періодично у стандартних ситуаціях;
- організаційні незапрограмовані рішення — спричинені новими факторами та ситуаціями; такими можуть бути рішення щодо реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції,

вдосконалення структури управління, методів мотивації тощо;

- компромісні рішення — покликані врівноважувати протиріччя, що виникають.

5. За способом обґрунтування:

- інтуїтивні рішення — ґрунтуються на відчуттях менеджера у правильності вибору; їх обґрунтованість, оптимальність залежить від особистих якостей менеджера;

- рішення, які ґрунтуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках); їх передумовою є знання, досвід, стаж, кваліфікація; формуються швидко, але часто не беруть до уваги нових альтернатив;

- раціональні рішення — мають у своїй основі науково обґрунтовані аналітичні процеси; здебільшого бувають найоб'єктивнішими.

6. За способом прийняття:

- одноособові рішення;

- колегіальні рішення — готуються групою фахівців, а приймає їх відповідна група менеджерів;

- колективні рішення — приймаються загальними зборами, відповідним колективом.

7. За характером:

- економічні рішення;

- технологічні рішення;

- соціально-психологічні рішення;

- адміністративні рішення.

Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідні такі умови: право прийняття, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність.

Право прийняття рішень окреслює сферу діяльності конкретних менеджерів щодо прийняття відповідних рішень. Певними правами щодо прийняття рішень наділені всі менеджери, але кожен з них чи відповідні їх групи можуть приймати тільки конкретні рішення. Загальні рішення мають право приймати лише лінійні керівники.

Повноваження характеризує межу між групами менеджерів при прийнятті рішень. Наприклад, начальники цехів не можуть приймати рішення, які, згідно з посадовими обов'язками, може приймати тільки директор підприємства.

Обов'язковість є здатністю об'єктивно усвідомлювати необхідність прийняття рішення відповідно до ситуації, що склалася. Вимагає від менеджера неминучого прийняття рішення, якщо цього потребують обставини.

Компетентність характеризує вміння менеджера приймати адекватні реаліям, кваліфіковані, обґрунтовані рішення.

Відповідальність постає як покладений на когось або взятий на себе обов'язок відповідати за конкретну ділянку роботи, справу, вчинки; показує, які санкції можна застосовувати стосовно менеджера в разі прийняття ним невдалого рішення.

3. Чинники ризику та невизначеності при прийнятті управлінських рішень.

Усі типи рішень, які приймає менеджер, мають безпосередній зв'язок із ризиком та невизначеністю. Сільське господарство — це галузь, де виробництво безпосередньо пов'язане з ризиком і невизначеністю та значною мірою відрізняється від інших галузей народного господарства, що й зумовлює особливості в аграрному менеджменті.

Особливості сільського господарства тісно пов'язані з чинниками ризику та невизначеності роботи в даній галузі, що, безумовно, зобов'язаний урахувувати менеджер сільськогосподарського підприємства при плануванні та прийнятті управлінських рішень. Однак ризик відрізняється від невизначеності. Ризик $\frac{3}{4}$ це ситуація, коли результат здійснення якогось процесу невідомий, але відомі його можливі альтернативні наслідки. Невизначеність $\frac{3}{4}$ ситуація, де ймовірність одержання різних результатів невідома.

Прикладом ризику може бути рішення менеджера завтра косити траву на сіно, хоч він не впевнений, що завтра чи протягом кількох наступних днів не буде опадів. За багаторічними спостереженнями, ймовірність дощу в цей період становить 40 %. Отже, менеджер мусить приймати

рішення в умовах ризику.

Прикладом невизначеності може бути формування цін на сільськогосподарську продукцію. Знаючи поточні ціни, менеджер організовує відповідне виробництво, хоч він не може чітко прогнозувати рівень цін на наступний рік і, орієнтуючись на виробництво певного виду продукції, ціна на який його задовольняє в поточному році, може отримати збитки від зниження ціни в наступному році.

Умови ризику та невизначеності характеризують стан, коли менеджер має певну інформацію про потрібну йому подію і може дійти висновку про ймовірність того чи іншого результату. Поряд з цим в інших ситуаціях він не має достовірної інформації й не може прогнозувати ймовірності здійснення тих чи інших подій. Отже, всі свої рішення менеджер може класифікувати на такі, які приймаються в умовах ризику, і такі, що приймаються в умовах невизначеності.

Для успішного ведення господарства менеджер повинен уміти виявляти джерела ризику. В сільському господарстві такими джерелами можуть бути:

- Виробничий ризик, що зумовлюється такими чинниками, як погодні умови, хвороби рослин і тварин, шкідники, строки виконання робіт. Його результатом є коливання врожайності сільськогосподарських культур та продуктивності худоби, зміни якості продукції, падіж тварин, скорочення строку служби техніки й механізмів, додаткова потреба в робочій силі. Тобто у випадку прийняття помилкового виробничого рішення в умовах ризику виникає загроза різкого зростання виробничих витрат.

- Ринковий ризик, викликаний нестабільністю цін на продукцію сільського господарства, яку менеджер реалізує. Цей тип ризику залежить від зміни попиту й пропозиції на ринках різних видів сільськогосподарської продукції.

- Фінансовий ризик, пов'язаний з фінансовим забезпеченням виробництва. Це стосується передусім можливості невиклати сум узятих кредитів і оплати виставлених господарству рахунків його партнерами по бізнесу. В умовах фінансового ризику виникає реальна загроза банкрутства.

- Ризик технологічного застаріння, суть якого полягає у невідповідності існуючих способів виробництва на підприємстві умовам упровадження нових технологій. У такій ситуації виникають нераціональні виробничі витрати, оскільки застарілими способами виробництва не можна ефективно впроваджувати нові технології. Потрібно або змінити систему виробництва на таку, що відповідатиме потребам нових технологій, або зачекати з упровадженням цих нових технологій, доки не будуть створені для цього необхідні умови.

- Ризик понесення збитків від нещасного випадку, а саме від пожеж, бурі, градобою, снігопаду, крадіжок. У даному випадку ризик полягає у заниженні страхової суми.

- Юридичний ризик - це судова відповідальність за нещасний випадок на виробництві, втрати від зміни норм законодавства, що регулюють трудові відносини на підприємстві та охорону навколишнього середовища (використання пестицидів і гербіцидів, дотримання умов екологічного землекористування тощо). Організуючи й плануючи виробничу діяльність, менеджер орієнтується на чинне законодавство, хоч він може, вклавши значні кошти у свій план, отримати збитки від зміни певних норм законодавства, що не дозволить йому втілити цей план у життя.

- Людський чинник ризику - коли менеджер не може заздалегідь знати про можливий стан здоров'я працівників на підприємстві та стан власного здоров'я. Тим більше він не може з великою ймовірністю прогнозувати взаємовідносини як безпосередньо на підприємстві, так і з партнерами по бізнесу.

Таким чином, приймаючи будь-яке рішення, менеджер об-в'язково повинен ураховувати міру ризику в кожному конкретному випадку. Без такого врахування господарювання є небезпечним. Процес прийняття рішення менеджером можна порівняти з процесом керування автомобілем. Досвідчений водій завжди передбачає виникнення несподіваної загрози на шляху та вживає заходів для запобігання їй, що й підтверджує статистика дорожніх пригод. Недосвідчений водій не враховує фактора ризику, й тому існує значно вища ймовірність виникнення дорожньої аварії.

Однак менеджер, який занадто перестраховується, також може програти, втративши потенційні можливості для збільшення прибутку, ухиляючись від відносно ризикованого рішення. Тому необхідно мати стратегію управління ризиком, створити умови для господарських маневрів в умовах зміни обставин з метою зниження їхнього негативного впливу на прибуток. Проте такі

заходи можуть зумовити додаткові виробничі витрати, які необхідно оцінювати щодо вигоди від їх залучення. Прикладом такої поведінки менеджера може бути рішення про купівлю картоплезбирального комбайна. Купівля комбайна одноразово вимагає значної грошової суми, яка у вигляді амортизації відноситься на собівартість продукції. Однак комбайн можна і не купувати, а орендувати, якщо витрати на його оренду будуть нижчими за витрати в умовах купівлі комбайна. Крім того, існує варіант залучення найманих працівників для збирання врожаю картоплі, якщо витрати на оплату їхньої праці будуть меншими за витрати при купівлі чи оренді комбайна. Перевагою оренди комбайна чи залучення найманих працівників може бути і можливість неврожаю картоплі або виникнення умов недоцільності її вирощування в наступному році, коли куплений комбайн узагалі не використовуватиметься, завдаючи прямих збитків господарству. В умовах відсутності комбайна не буде виробничих витрат узагалі, адже не потрібно ні орендувати комбайн, ні залучати найманих працівників.

Чинник ризику менеджер повинен ураховувати і при виборі спеціалізації господарства, тобто передбачати пристосованість того чи іншого виробництва до функціонування в умовах ризику. Наприклад, досить складно змінити спеціалізацію господарства, зайнятого садівництвом, племінним тваринництвом або насінництвом багаторічних трав. В умовах такої спеціалізації відхід від неї та входження в нове виробництво потребуватимуть кількох років, протягом яких будуть понесені прямі збитки. І навпаки, в галузях, де виробництво можна припинити на певному технологічному етапі, ризик отримання збитків від виникнення невідгідних умов продовження цього виробництва є незначним (відгодівля великої рогатої худоби, вирощування ярих зернових тощо). Однак сільське господарство загалом — щодо цього досить консервативна галузь: зміна спеціалізації виробництва не може бути проведена відносно швидко, а сума постійних виробничих витрат у структурі сумарних витрат перевищує витрати в інших галузях народного господарства.

Важливим моментом при виборі спеціалізації господарства в умовах урахування чинників ризику є оцінка співвідношення між постійними і змінними виробничими витратами та їх класифікація за циклами технологічних процесів. Так, якщо господарство вирощує багаторічні трави, забезпечуючи це виробництво власним садивним матеріалом, то витрати на насіння будуть постійними, а в умовах купівлі насіння — змінними. При виробництві свинини з повним виробничим циклом постійні виробничі витрати пов'язані з усіма технологічними циклами. В умовах купівлі поросят для відгодівлі витрати на їх придбання — це змінні виробничі витрати. У даному випадку, прийнявши рішення про припинення виробництва, господарство не матиме таких збитків, як в умовах його припинення з повним виробничим циклом (в останньому випадку постійні виробничі витрати залишаються і після припинення виробництва).

Іншим моментом, пов'язаним з ризиком при прийнятті господарських рішень, є доцільність створення запасу потужностей виробництва. Наприклад, маючи техніки, потрібної для здійснення технологічних процесів, більше, ніж звичайно, менеджер страхується на випадок непогоди, коли необхідно провести польові роботи в короткі терміни (посів, догляд за посівами, збирання, підготовка ґрунту до посіву). Однак при цьому зростають виробничі витрати, пов'язані з амортизацією, ремонтом і утриманням зайвої техніки. Чи доцільні такі витрати? Для відповіді на це питання необхідно провести розрахунки виробничих витрат і доходів, що виникають у зв'язку з утриманням зайвої техніки та можливими втратами врожаю. Наступний приклад — створення запасу кормів (сіна, зернофуражу, силосу, сінажу) та інших необхідних ресурсів на випадок виникнення непередбачених обставин (посухи, повені, вимерзання тощо).

Існує певний ризик і при прийнятті рішень стосовно реалізації продукції й купівлі необхідних ресурсів, тобто ринковий ризик. Так, в умовах високої інфляції недоцільно відразу реалізовувати продукцію за існуючими ринковими цінами на неї. Вигіднішою буде реалізація продукції через певний час за вищими цінами. Однак при цьому слід ураховувати виробничі витрати, пов'язані зі збереженням продукції (будівництво власного елеватора чи зерноносовища, витрати на зберігання зерна у державному елеваторі або зерноносовищі тощо). Ці витрати повинні бути нижчими за можливий приріст цін.

У нормальних умовах ринкової економіки, можливо, буде доцільніше заздалегідь укласти договори з покупцями продукції, обумовивши в них реалізаційну ціну, і таким чином застрахуватися від можливого зниження цін. З цією метою використовують форвардні та ф'ючерсні контракти на реалізацію продукції, тобто заздалегідь погоджуються ціна й обсяги реалізації продукції у

майбутньому.

Ризик, що супроводжує сільськогосподарське виробництво, поширюється і на сферу фінансів. Так, однією з умов зменшення фінансового ризику є забезпечення високого рівня ліквідності виробничих фондів, тобто утримання фондів у такій формі, яка давала б можливість у будь-який момент перетворити їх на готівку. До такої форми фондів відносять запаси продукції, поголів'я тварин, гроші на поточному рахунку, а також державні облигації, сертифікати, акції. Знизити рівень ризику можна і шляхом входження до корпорації.

Дієвим заходом для зменшення ризику є страхування, яке формує відповідну статтю виробничих витрат підприємства. Страхування - це перекладення господарського ризику на страхову компанію. Здійснивши відносно невеликі витрати на страхування, можна запобігти досить значним втратам. При цьому обов'язковим є врахування фактора ймовірності певної події, від якої здійснюється страхування: псування майна (пожежі, стихійні лиха, аварії, крадіжки тощо), неврожаю, загибелі тварин через хворобу, нещасних випадків на виробництві. Страхуються також здоров'я, життя.

4. Джерела ризику та їх характеристика і оцінка.

Ризик — об'єктивно-суб'єктивна категорія, пов'язана з подоланням невизначеності, випадковості, конфліктності в ситуації неминучого вибору, що відображає ступінь досягнення суб'єктом очікуваного результату.

Елементами ризику є: об'єкт; суб'єкт; джерело ризику.

Усі об'єкти ризику є системами — множинами елементів довільної природи, що мають зв'язки і утворюють певну цілісність. Об'єкт ризику розглядають залежно від мети і рівня дослідження.

Об'єкт ризику — система, ефективність та умови функціонування якої наперед точно не визначені.

Суб'єкт ризику визначається з огляду на його правомірність приймати рішення щодо об'єкта ризику. Зазвичай на мікрорівні суб'єктами ризику виступають окремі особи (керівники, менеджери, відповідальні працівники). Для мезо- і макрорівня характернішим є прийняття колективних рішень.

Суб'єкт ризику — особа (індивід або колектив), яка зацікавлена в результатах управління об'єктом ризику і має компетенцію приймати рішення щодо об'єкта ризику. Усі ризики виникають внаслідок дії різноманітних чинників, що стають джерелами ризику.

Джерело ризику — фактори (явища, процеси), які спричиняють невизначеність результатів, зумовлених певними змінами ендогенного чи екзогенного характеру або діями суб'єктів ризику.

Джерела ризику за місцем виникнення поділяються на дві групи: *зовнішні* і *внутрішні*.

Зовнішні джерела ризику формуються у зовнішньому середовищі системи, і повністю уникнути їх дії неможливо (наприклад, на підприємство як систему діють зовнішні джерела ризику: природні, політичні, соціальні, макроекономічні фактори).

Внутрішні джерела ризику (персонал, техніка, технологія тощо) виникають усередині самої системи, і їх наявність і активність значно залежать від дій суб'єкта ризику. Отже, діяльність усіх економічних суб'єктів супроводжується ризиком.

За змістом джерела:

- нестача часу;
- дефіцит інформації;
- відсутність можливостей щодо управління ситуацією;
- невизначений характер науково-технічного прогресу.

Тема 4. Сутність маркетингу та його сучасна концепція

1. *Передумови становлення, формування і розвитку маркетингу.*
2. *Еволюція маркетингових відносин.*
3. *Сутність маркетингу та його визначення.*
4. *Цілі та завдання маркетингу.*
5. *Принципи і методи маркетингу.*
6. *Функції маркетингу.*
7. *Концепції управління маркетингом.*

1. Передумови становлення, формування і розвитку маркетингу.

Маркетинг - одне з найбільш розповсюджених понять, яке увійшло в наше життя разом із поняттям ринкової економіки. Існує декілька підходів щодо трактування самого терміну „маркетинг”.

Перший базується на визначенні маркетингу, як похідного від англійського слова „market”. Тобто - це те, що забезпечує ринкову діяльність.

Другий - полягає в трактуванні цього терміну як поєднання двох слів „market getting”, тобто - боротьба за ринок. Цьому підходу приписується історичне забарвлення. Ніби цей термін виник в ході боротьби за ринок, а вірніше за територію під фермерські господарства в Америці ще на початку 19-го сторіччя.

Цілком ґрунтовно можна стверджувати, що процес, який сьогодні називають маркетингом, розпочав своє існування з моменту зародження товарного виробництва. Мова йде про маркетинг як явище, яке є притаманним відносинам, пов'язаним з обміном. Загальна риса товарного виробництва при будь-якому суспільному ладі полягає в наявності ринку, тобто особливій сфері, у якій відбувається обмін товарів, зіткнення та узгодження інтересів виробників і споживачів товарів. І як тільки виникли ринкові відносини, а це сталося 6-7 тис. років тому, одночасно з ним з'явилися і почали розвиватися перші форми маркетингової діяльності, а саме, цінова політика і рекламна діяльність.

Більш завершену форму маркетинг, на думку більшості авторів, що пишуть на цю тему, починає здобувати наприкінці XVII - початку XVIII століть. Існує документальне підтвердження того, що в цей час (близько 1690 р.) один із членів торговельної фірми „Міцуї” відкрив у Токіо магазин, який з певним допущенням можна назвати першим універмагом. До визначеного часу, а саме, доти, поки господарські структури залишалися простими, а виробники і споживачі жили поруч і добре знали один одного, виробники випускали те, що було необхідно для задоволення відомих їм запитів споживачів, тобто існувало раціональне співвідношення обсягів виробництва і попиту.

Зміна натурального господарства товарною формою господарства, що відбулася в результаті відокремлення виробників, і досягнення визначеного рівня розвитку продуктивних сил, автоматично породило прогресивний розвиток суспільства. Одночасно відбулися глибокі зміни в характері і масштабах виробництва, а також у соціальній структурі суспільства. Соціально-економічні і демографічні зміни, що їх супроводжували, призвели до росту обсягів попиту на товари споживчого призначення, а отже, виникла необхідність збільшення пропозиції товарів і послуг. Виробник за цих умов змушений був випускати продукцію, покладаючись винятково на своє передбачення, а не на точне знання попиту, що, мабуть, не виключало визначеного ризику втрат у тому випадку, якщо споживач не буде купувати товари. Однак у цьому великої проблеми не було доколи попит перевищував пропозицію.

Але вже у XIX ст. виробництво досягло достатнього ступеня ефективності, і пропозиція почала перевищувати попит. Це привело до виникнення іншої проблеми - надлишкового виробництва. Первісне рішення було знайдено у класичній економічній теорії; якщо пропозиція перевищує попит, то варто зменшити ціну для активізації попиту. Однак таке рішення приводило до втрат у довгостроковому плані. Якщо ціна знижена, то, отже, і прибуток зменшується, що не дає підприємству розвиватися або навіть існувати.

Таким чином, у зв'язку з переходом до масового крупносерійного виробництва продукції очевидною стала потреба щодо елементарного вивчення ринку. Можливість і погроза формування нереалізованих запасів продукції змусила шукати відповіді на питання: кому, де і в який спосіб продавати вироблене. Принципове для маркетингу питання „що продавати?” виник пізніше. З усього сказаного випливає, що потреба в маркетингу звичайно виникає там і тоді, де і коли зростаюча активність виробника або продавця починає перевищувати активність споживача або покупця, при цьому остання зменшується.

Отже передумовами виникнення маркетингу можна вважати:

- 1) наявність товарного виробництва;
- 2) формування ринкових відносин;
- 3) наявність конкурентного середовища щодо виробників та споживачів продукції;
- 4) формування „ринку покупця”.

2. Еволюція маркетингових відносин.

Перший етап еволюції маркетингу (1860-1950 р.)

Перший етап еволюції маркетингу був свого роду основою маркетингу в сучасному його розумінні. Особливість першого етапу полягає в тому, що він у свою чергу поділяється на три послідовних періоди.

Роки 1860-1920 на загальному тлі перевищення попиту над пропозицією характеризуються процесами удосконалювання виробництва, основна мета якого полягала в збільшенні обсягів і асортименту продукції, що випускається. Цей період характеризувався подальшою концентрацією виробництва, його механізацією й автоматизацією, а також посиленням концентрації і централізації капіталу, що виявлялося у створенні монополістичних союзів. Цьому періоду є властивим посилення конкурентної боротьби.

Усі зазначені причини призвели до формування так званого **ринку споживача** - ринку, для якого є характерними перевищення пропозиції над попитом і гостра конкурентна боротьба в особливо руйнівній її формі - монополістичної конкуренції, а отже, і серйозні проблеми зі збутом продукції.

Теоретичні основи маркетингу як самостійної науки, що існує на стику економіки, соціології, психології і управління, були створені американцем Сайрусом Маккорміком (1809-1884). Він був першою людиною, яка цілком усвідомила унікальну роль функції маркетингу як специфічного завдання управління.

Як академічна дисципліна маркетинг виник в Америці, час його народження - початок ХХ в. У 1902 р. у Мічиганському, Каліфорнійському та Іллінойському університетах почали читати лекції з проблем маркетингу. У 1903-1905 р. У. Крюзі у Пенсильванському університеті почав викладати курс „Маркетинг продуктів компаній”, а в 1910 р. Р. Бартел читав курс „Методи маркетингу” у Вісконсинському університеті.

Роки 1920-1930 характеризуються тим, що з урахуванням досягнутих успіхів в області росту обсягів виробництва, що дозволили майже впритул наблизитися до задоволення платоспроможного попиту населення на товари і послуги, виробники були змушені зосередити свою увагу на рішенні проблеми удосконалювання товарів, що випускаються, за рахунок підвищення їхньої якості і відповідної зміни товарного асортименту.

Роки 1930-1950 знаменуються тим, що наріжним каменем підприємницької діяльності на тлі збільшення обсягів виробництва і різнобічного удосконалювання товарів, що випускалися, постала проблема організації збуту за рахунок інтенсифікації комерційних зусиль, що означає першочергове спрямування господарюючими суб'єктами фінансових коштів і витрат праці у напрямі стимулювання збуту вироблених товарів.

Слід особливо зазначити, що в цей період концепція маркетингу носила чисто прикладний характер і була спрямована на активний пошук покупців виробленої продукції, тобто концентрувала свою основну увагу на питаннях організації прибуткового збуту виходячи з можливостей товаровиробників.

29

Другий етап еволюції маркетингу (1951-1970 р.)

Другий етап еволюції сучасної концепції маркетингу характеризується тим, що під впливом наслідків світової економічної кризи 1929-1932 р. маркетинг починає здобувати контури **концептуальної системи**. До цього ж часу відноситься поява так званих базових концепцій, що стали основою наступного розвитку маркетингу аж до наших днів. У цей період сформувалися три основних підходи до організації маркетингової діяльності, що складають його фундамент:

- функціональний,
- інституціональний,
- товарний.

Функціональний підхід ґрунтується на елементному аналізі збутової діяльності підприємства, а саме - оптової реалізації, транспортуванню і збереженні. Головний упор при цьому робиться на внутріфірмове планування.

Інституціональний підхід ставить в основу маркетингової діяльності кінцеву реалізацію зробленої продукції, її роздрібний продаж. У цьому випадку в центрі уваги знаходиться робота з роздрібним торговцем (так званий „мерчандайзинг”).

Товарний підхід ґрунтується на ретельному вивченні купівельних переваг, з урахуванням яких здійснюється розробка виробів і їх модернізація.

На другому етапі еволюції маркетингу почалося формування так названого **маркетингу споживача**. Вихідною тезою цього напрямку розвитку маркетингу служило представлення про те, що *споживачі неминуче віддають перевагу товарам з більш високими показниками якості, але при цьому прагнуть придбати не стільки сам товар як річ, скільки ту споживчу корисність(цінність), що у ньому втілена*. Звідси головним в обґрунтуванні рішень про виробництво того чи іншого товару стає глибоке, усебічне вивчення насамперед споживача, його нестатків і запитів, а також умов і факторів, під впливом яких вони формуються і розвиваються.

Одночасно відбувалася інтеграція в єдине ціле усіх раніше названих трьох підходів до організації маркетингової діяльності - функціонального, інституціонального і товарного - і виникло **розуміння маркетингу як системи**, що охоплює усі види діяльності підприємства, пов'язані з виробництвом продукції і її просуванням від виробника до споживача. З'явився такий новий елемент маркетингу, **як маркетингові дослідження**, що стали згодом основою всієї маркетингової діяльності.

Новий якісний поворот відбувся у 50-60-і роки, коли, переборовши післявоєнні труднощі, економічно розвинені країни вступили в новий етап розвитку. Маркетинг став розглядатися як процес більш широкий, ніж внутріфірмове планування і навіть ніж стратегія і тактика економічного поводження підприємства. Саме в цей період його почали сприймати як „**філософію бізнесу**” і в основних рисах була сформована сучасна концепція маркетингу.

До цього ж періоду відноситься розвиток так званого управлінського маркетингу, суть якого складається в поширенні принципів маркетингу на всі рівні управління підприємством знизу доверху.

У методологічному відношенні головним досягненням цього етапу слід вважати появу **концепції процесу і структури маркетингу**, а також розвиток **методів комплексного вивчення ринку**.

На цьому ж етапі почав формуватися **міжнародний маркетинг**, що називають також **глобальним маркетингом**.

У цей же час розвиток теорії маркетингу ішов у напрямі застосування **системного підходу до організації маркетингової діяльності**.

У сфері системного аналізу маркетинг розглядається в двох аспектах:

- 1) як підсистема управління усередині підприємства, функціонування якої забезпечує зв'язок між виробником і споживачем, - **мікромаркетинг**,
- 2) як підсистема усередині суспільства, за допомогою якої досягається управління ринком з метою задоволення потреб кінцевих споживачів, - **макромаркетинг**.

Останній є принципово новим напрямком, що переміщує центр ваги з вивчення проблем окремо узяті фірми на аналіз соціальної системи, у рамках якої вона здійснює свою діяльність. Це послужило поштовхом для виникнення низки нових підходів до маркетингової діяльності: **соціального маркетингу, консьюмеризма, біхевіоризму і стратегічного планування**.

Зміст *соціального маркетингу* - значне розширення сфери маркетингової діяльності. Її предметом стає не тільки ринок, але і суспільно-політична діяльність. *Ціль соціального маркетингу* - створення, здійснення і контроль над програмами, спрямованими на посилення привабливості якої-небудь соціальної ідеї (маркетинг ідей), виховання визначених норм і навичок поведінки (наприклад, кампанія проти паління) тощо. Соціальний маркетинг - це використання техніки маркетингу в некомерційних цілях.

Консьюмеризм має за мету створення і проведення в життя системи захисту прав споживачів.

Біхевіоризм - напрямок маркетингу, що спеціалізується на вивченні психологічних аспектів поведінки споживачів у процесі вибору і придбання товарів, виявленні їхніх мотивацій і переваг. З розвитком біхевіоризму зв'язана розробка одного з найважливіших інструментів маркетингу - *сегментації ринку*.

Зміст *стратегічного планування (стратегічного маркетингу)*, у якому багато теоретиків і представники ділового світу у свій час убачали вершину маркетингу, що враховується при прийнятті будь-якого управлінського рішення, *складається у вивченні співвідношення зовнішніх факторів і внутрішніх ресурсів, можливостей фірми*.

Сукупність усіх цих напрямків складає основу сучасної концепції маркетингу, що є методологічною основою практичного маркетингу, або *маркетингу як способу дії*, під яким розуміється специфічний спосіб організації господарської діяльності підприємства, що *ґрунтується на інтеграції і координації усіх функцій по виявленню й оцінці потреб ринку, перетворенні цих знань у конкретні вироби, формуванні попиту і просуванні товарів від виробника до кінцевого споживача*.

Практичний маркетинг виступає як найважливіша функція управління підприємством, що тісно стикається з менеджментом. На нашу думку, розвиток теорії і практики маркетингу та менеджменту йде по шляху їхньої конвергенції, тобто взаємопроникнення. Його можна визначити як *специфічну форму застосування програмно-цільового підходу до організації виробничо-збутової діяльності підприємства, де метою є забезпечення більшого прибутку при мінімізації комерційного ризику, а програмою - комплекс заходів щодо максимального пристосування всієї роботи фірми і її продукції до вимог конкретних споживачів*.

Третій етап еволюції маркетингу (1971-1990 р.)

Третій етап еволюції маркетингу перетворив його, власне кажучи, у доктрину сучасного бізнесу, його філософію, основний засіб комунікацій між фірмою і навколишнім її середовищем, у комплексну системну діяльність.

У цей період маркетинг стали розглядати з позицій **системного аналізу** на основі загальної теорії управління. Маркетинг поступово стає одним з головних елементів корпоративного стратегічного управління, який пронизує всю діяльність фірми і спрямований на її адаптацію до зовнішнього економічного і політичного середовища. Маркетингова діяльність перетворюється з одностороннього зв'язку підприємства з ринками збуту у замкнений цикл, у діалог фірми з покупцем.

Тому все більша увага в маркетингу приділяється дослідженню й активному моделюванню поведінки споживача на ринку.

Процеси, що відбуваються, обумовлені такими причинами, як:

- 1) істотне прискорення науково-технічного прогресу,
- 2) зростання масштабів
- 3) ускладнення форм конкурентної боротьби,
- 4) необхідність постійного відновлення товарного асортименту і збільшення зв'язаних з цим фінансових ризиків,

- 5) загострення сировинної й енергетичної проблем тощо.

У країнах з високим рівнем розвитку маркетингу достатню ефективність його використання забезпечують такі фактори, як:

- високі темпи розвитку інфраструктури маркетингу, тобто створення різних самостійних підприємницьких структур, що займаються всім спектром питань, зв'язаних з маркетинговою діяльністю підприємств, на професійній основі;

- постійне збільшення розмірів інвестицій, що направляються на реалізацію маркетингових програм (питома вага витрат на маркетинг у собівартості традиційних товарів складає близько 25 %, а нової продукції - до 70%);

- удосконалювання технічних засобів маркетингу;

- використання різних складового маркетингу, а саме підприємницької культури, культури маркетингу, якості маркетингу.

Якість маркетингу - це сумарний ефект філософського, поведінкового, інформаційного аспектів, аспектів принципу дії, диференціації, організаційного і соціального аспектів.

Філософський аспект означає пріоритетне задоволення запитів покупця або клієнта, орієнтацію на постійне новаторство, пріоритет довгострокових цілей діяльності над короткостроковими.

Поведінковий аспект полягає в постійній турботі про образ фірми і її продукції, стимулюванні почуттєвого, а не раціонального сприйняття продукту.

Інформаційний аспект передбачає орієнтацію на дослідження ринку, формування ринку на основі його значимості, розробку стратегії і тактики маркетингового поводження винятково на основі результатів проведених маркетингових досліджень.

Аспект принципу дії означає застосування комплексного системного маркетингу замість однобічного використання його окремих функцій.

Аспект диференціації ґрунтується на політику ринкових ніш, використанні поведінкових стереотипів клієнтів як керуючі фактори при впливі на ту або іншу групу споживачів.

Організаційний аспект передбачає децентралізацію і гнучкість управління. Соціальний аспект полягає в орієнтації діяльності фірми на охорону здоров'я споживачів і навколишнього середовища, тобто забезпечення відповідних мір безпеки.

У зв'язку з тим, що маркетинг є динамічною системою, він не може зупинитися у своєму розвитку. Це обумовлено тим, що маркетинг розвивався і буде розвиватися під впливом змін умов, що відбуваються, відтворення, реалізації суспільного продукту і функціонування капіталу. Існують такі можливі напрямки розвитку маркетингу у найближчі роки.

Надмаркетинг. Його сутність полягає в тому, що відбувається концентрація зусиль на створенні комплексної пропозиції, що сприяє рішенню одночасно декількох проблем споживача, а не просто задоволенню однієї потреби.

Мультимаркетинг передбачає багатоканальний рух товарів.

Турбомаркетинг полягає у скороченні часу на створення нового товару, тобто являє собою відповідну реакцію на виявлений попит.

Таргетинг (від англ. target - мішень) - перехід до спеціалізованих маркетингових програм, що передбачають можливість оперативного реагування за допомогою комплексу маркетингових заходів на сигнали ринкового середовища при реалізації збутових задач виробника.

Індивідуалізований маркетинг - діяльність, заснована на точному, детальному сегментуванні ринку, націлена на задоволення потреб вузького кола людей або навіть конкретної людини.

Можна з достатнім ступенем упевненості затверджувати, що індивідуалізований маркетинг, або **максімаркетинг**, по суті, представляє четвертий етап еволюції маркетингу.

Четвертий етап еволюції маркетингу (1991 р. - дійсний час)

Підводячи підсумки, можна зробити висновок про те, що 50-і і 60-і роки були часом розквіту **масового маркетингу**. У 70-і роки відбувалася **сегментація і лінійне розширення**. На початку 80-х років здійснювався **інтенсивний маркетинг ніш**, що розділив ринки на дрібні групи споживачів, кожна з яких має специфічні нестатки і запити, що вимагають задоволення.

До кінця 80-х років маркетинг став здобувати нові риси. **Новий** вид маркетингу має різні назви:

- маркетинг взаємин,
- інтегрований маркетинг,
- складений маркетинг,
- багатоплановий маркетинг,
- взаємозалежний маркетинг, - маркетинг на основі баз даних,
- маркетинг „один на один” тощо.

В даний час світове спів товариство здійснює процес переходу від продажу практично всім покупцям однієї і тієї ж речі, як було в попередні періоди, до задоволення індивідуальних потреб і смаків споживачів, постачанню їм продуктів і послуг, орієнтованих на конкретну людину.

Цей процес базується на унікальному явищі, що відбувається в сучасній економіці, що одержало назву „демасифікація”. Воно означає те, що суспільство масового споживання, створене промисловою революцією, усе інтенсивніше диференціюється, перетворюючись у „демасифіковане суспільство”.

В міру наближення до ХХІ в. відбувається посилення тенденції індивідуального підходу до споживача. Однак, перефразуючи стародавнє китайське прислів'я, можна стверджувати, що можливості - це замасковані проблеми.

При виробництві різних видів продукції для кожного з численних клієнтів ринку виникає питання, як можна всі їх продати і продовжувати продавати, користуючись тими ж суто механічними підходами до маркетингу, що так добре спрацьовували в минулому.

Є очевидним, що торговці, які вже займають визначені ринкові ніші, мають розробити нові, точно спрямовані, більш ефективні шляхи залучення потенційних споживачів на свій сектор ринку.

В ідеалі маркетинг - це теорія і практика оптимізації взаємин у достатньому ступені економічно й ідеологічно незалежних людей та їх суспільних виробничих об'єднань (формацій) у трудовій, суспільній діяльності та побуті.

3. Сутність маркетингу та його визначення.

Головна мета маркетингу - це забезпечення рентабельності операцій, отримання високих комерційних результатів, запланованого прибутку у визначений проміжок часу в межах наявних засобів та виробничих можливостей, яке базується на вивченні та задоволенні нужд та потреб споживачів.

Сутність маркетингу визначається тим, що виробляти треба продукцію, яка б безумовно знайшла збут, а не намагатися нав'язувати покупцю товари, попередньо „неузгоджені” з ринком.

Характеризуя місце маркетингу у господарському мисленні та діловій практиці сучасного капіталізму, один з провідних маркетингологів П.Друкер пише: „Маркетинг не є функцією бізнесу, а відбиває погляд на всю сферу бізнесу як сферу економіки, що включає в себе виробництво та сервіс. Все, що відбувається у сфері бізнесу, уявляє з себе маркетинг або втілюється в цьому понятті.”

Слід зазначити, що маркетинг є досить містким та багатозначним явищем в економіці, і тому не можна обійтися без аналізу того, що він з себе уявляє.



Рис. 4.1. Підходи до визначення маркетингу

З моменту, коли було дано перше визначення маркетингу, і до останнього часу, кожний дослідник в цій області вважає за необхідне сформулювати свій погляд на проблему. Причому погляд та визначення залежить певною мірою від того, що є предметом дослідження.

Історично склалося декілька підходів до визначення маркетингу.

Ці підходи зображені на рис. 4.1.

Але, яким би чином ми не трактували поняття „маркетинг”, його призначення від того не змінюється. У будь-якому випадку, на наш погляд, він залишається системою цілеспрямованих дій

,що ставлять за мету максимальне задоволення попиту споживачів шляхом вивчення їх потреб та на цій підставі пропонування їм товарів та послуг, що найліпше відповідають їх запитам.

4. Цілі та завдання маркетингу.

Для визначення предмета маркетингу як науки ми скористаємося підходом з позиції об'єктивнозначимого і сутнісного, що постає в ряді взаємозв'язку і взаємної підпорядкованості таких наук, як філософія й економічна теорія. Таким чином, якщо предметом філософії є насамперед вивчення законів і закономірностей розвитку природи і суспільства, а економічна теорія покликана вивчати закони і закономірності розвитку виробничих і економічних відносин у суспільстві, то маркетинг, базуючись на предметах цих наук, має свій власний предмет.

Предметом маркетингу є закони і закономірності розвитку ринкових відносин, включаючи механізм їх використання, під яким розуміються не тільки механізм реалізації основних законів, що регулюють ринкові відносини, таких, як закон попиту та пропозиції, закон узвищення потреб і інші, але і принципи і методи їх реалізації.

Особливість маркетингу як наукової дисципліни полягає в тому, що саме маркетингова теорія має відповісти на запитання, як, використовуючи конкретний економічний простір і відповідне йому співвідношення попиту та пропозиції в межах тієї або іншої сфери виробництва, розподілу, обміну і споживання благ, вибрати визначений варіант поведінки (дій), спрогнозувати й одержати оптимальний результат.

Маркетинг так чи інакше зачіпає інтереси кожного члена суспільства: виробника, покупця, простого громадянина. Інтереси і цілі цих груп людей у більшості випадків є різними, а іноді суперечать один одному.

На питання, чи потрібний маркетинг суспільству і які цілі він ставить, можна дати однозначну відповідь: ***маркетинг є найбільш ефективним інструментом розвитку ринкової економіки, орієнтованим на задоволення потреб покупців, а покупцем періодично стає кожний член суспільства, і тому маркетинг є необхідним елементом суспільного відтворення.***

Цілі маркетингу є різними для виробників і споживачів продукції, тому що інтереси цих груп істотно змінюються. ***Цілі маркетингу стосовно виробників*** полягають в удосконалюванні продукції в інтересах покупців і стимулюванні збуту з метою одержання високих комерційних результатів і прибутку.

Що ж стосується ***цілей маркетингу стосовно іншої частини суспільства***, то тут, на думку більшості теоретиків маркетингу, можливі чотири альтернативних варіанти:

1. Досягнення максимальне можливого високого рівня споживання.
2. Досягнення максимальної споживчої задоволеності тим або іншим товаром.
3. Забезпечення максимальне можливої розмаїтості товарів з метою надання споживачеві максимально широкого вибору.
4. Максимальне підвищення якості життя за рахунок широкого асортименту, високої якості, доступності продукції і збереження навколишнього середовища.

Щоб мати більш чітку уяву про зміст маркетингу, розглянемо ті ***завдання***, що їх можна вирішувати за допомогою маркетингу:

1. Дослідження, аналіз та оцінка нужд реальних та потенційних споживачів продукції фірми.
2. Маркетингове забезпечення розробки нових екологічно чистих товарів та послуг.
3. Аналіз, оцінка та прогнозування стану та розвитку ринків, на яких фірма реалізує або планує реалізовувати свої товари та послуги.
4. Аналіз та оцінка діяльності підприємств-конкурентів.
5. Формування асортиментної політики фірми.
6. Безпосередня участь у формуванні стратегії та тактики ринкової поведінки фірми.
7. Реалізація продукції фірми, включаючи пошук оптимальних шляхів для збуту товару.
8. Розробка маркетингових комунікацій та реклами, включаючи її цілі, види та засоби, а також формування взаємин фірми з громадськістю.

9. Сервіс, включаючи всі види та форми обслуговування товарів, що знаходяться в експлуатації у споживачів.

10. Формування пропозицій, рекомендацій та загального маркетингового інформаційного забезпечення.

З викладених вище завдань можна дійти висновку, що система маркетингу може трактуватися як у широкому, так і в більш вузькому розумінні. Перша трактовка розглядає маркетинг як **концепцію**, тобто сукупність науково обґрунтованих уяв про управління підприємством в умовах конкурентної економіки, у відповідності до якої, в основі виробничо-збутової діяльності лежать точні знання, передбачення та облік вимог і особливостей розвитку ринку. У більш вузькому аспекті система маркетингу розглядається як **образ дії**, тобто як система заходів, що здійснюється підприємством для підвищення його конкурентоспроможності шляхом максимального пристосування всієї діяльності та виробляємої або плануємої до виробництва продукції до вимог ринку та споживача з метою забезпечення більшого прибутку, зменшення комерційного ризику. З цього погляду маркетинг уявляє з себе найважливішу функцію управління підприємством, що тісно збігається з менеджментом, тобто маркетинг виступає як специфічна форма застосування програмно-цільового методу організації виробничо-комерційної діяльності підприємства.

5. Принципи і методи маркетингу.

Будь-яка наука і професійна діяльність базується на визначених принципах. Принцип (від Principium - основа, початок) - основне вихідне положення будь-якої теорії, навчання; ідея, що керує; основне правило діяльності. Отже основний принцип маркетингу як *філософії, стратегії і тактики поведінки учасників ринкових відносин, суть маркетингового підходу до проектування їх діяльності полягає в тому, що в главу кута ставляться запити споживачів*. Цей принцип традиційно виражається формулою: „Знайди потребу і задовольни її”.

Реалізації основного принципу маркетингу підпорядковуються практично всі інші його принципи, які так чи інакше конкретизують, що збагачують його зміст, та розширюють можливості його реалізації. Розглянемо найбільш устояні з цих принципів.

1. **Знання ринку**, усебічне вивчення стану і динаміки споживчого попиту на даний товар (послугу), використання отриманої інформації в процесі розробки і прийняття науково-технічних, виробничих і господарських рішень.

2. **Максимальне пристосування виробництва до вимог ринку** з метою підвищення ефективності функціонування підприємства, випуск таких товарів, яких потребує споживач.

3. **Вплив на ринок і споживчий попит** за допомогою всіх доступних засобів з метою його формування в необхідних для підприємства напрямках.

4. **Розвиток і заохочення на підприємстві творчого підходу** до розв'язування технічних і господарських проблем, що виникли у результаті проведення маркетингових досліджень, і у першу чергу з удосконалювання і підвищення якості продукції та послуг.

5. **Організація доставки товарів у таких кількостях**, у такий час і в таке місце, що більш за все влаштували б кінцевого споживача.

6. **Забезпечення цільового управління всім процесом** - науковими розробками, виробництвом, реалізацією, сервісом.

7. **Вибір оптимального часу виходу на ринок** з новою, особливо високотехнологічною продукцією.

8. **Розбивка ринку на відносно однорідні групи споживачів** (здійснення сегментації ринку) та орієнтація на ті сегменти, відносно яких підприємство володіє найкращими потенційними можливостями, і випуск продукції з урахуванням особливостей окремих сегментів ринку, що характеризуються визначеним типом покупців і їх потреб.

9. **Завоювання ринку** за допомогою виробництва товару найвищої якості і надійності.

10. **Боротьба з конкурентами** за допомогою підвищення технічного рівня і якості продукції, надання покупцю більшого обсягу і кращої якості супутніх послуг.

11. **Надання всебічного сприяння торговельним посередникам.**

12. *Адаптація стратегічних і тактичних рішень до факторів кон'юнктури* з урахуванням пріоритетного застосування методів нереактивного (поводження фірми будується за принципом „стимулреакція”), а активного маркетингу, що працює на засадах випередження і прогнозу, тобто маркетингу, що передбачає та/або формує попит.

Розглядаючи маркетинг з погляду реалізації його принципів, доцільно виділити в структурі маркетингу три взаємоув'язані частини:

- 1) все, що пов'язано з товаром, ринком та споживачем;
- 2) все, що пов'язано з рекламою збутом та сервісним обслуговуванням;
- 3) все, що пов'язано з участю маркетингу у всій іншій системі управління.

У маркетингу, як і в будь-якій іншій науці, використовується визначений **комплекс методів дослідження**. Під методом, як відомо, розуміється система способів і прийомів того або іншого виду діяльності. Це - логічна організація діяльності.

До спеціальних дослідницьких методів керування маркетингом можна віднести наступні: загальнонаукові; аналітико-про-гностичні; методичні прийоми, запозичені з різних областей знань.

Загальнонаукові методи включають системний аналіз, комплексний підхід, програмно-цільове планування.

Системний аналіз знаходить широке застосування в маркетингових дослідженнях, оскільки дозволяє розглядати будь-яку ринкову ситуацію як якийсь об'єкт для вивчення з великим діапазоном внутрішніх і зовнішніх причинно-наслідкових зв'язків.

Комплексний підхід дозволяє досліджувати ринкову ситуацію, розглядаючи її як об'єкт, що має різні прояви.

Системний аналіз і комплексний підхід тісно взаємозалежні і, власне кажучи, не можуть бути реалізовані один без іншого. Однак у конкретній ситуації необхідно досліджувати, по-перше, усього її взаємозв'язку (внутрішні і зовнішні), а по-друге, усі сторони й аспекти її прояву (структуру, обсяг).

Програмно-цільове планування широко використовується при виробленні і реалізації стратегії і тактики маркетингу. Більш того, можна сказати, що маркетинг - це і є програмно-цільовий підхід до сфери ринку, на підставі якого будується вся планова маркетингова діяльність на підприємстві (програми або плани маркетингу).

Аналітико-прогностичні методи являють собою сукупність методів лінійного програмування, теорії масового обслуговування, теорії зв'язку, теорії імовірностей, сіткового планування, методів ділових ігор, методів функціонально-вартісного аналізу, економіко-математичного моделювання, методів експертних оцінок.

Лінійне програмування як математичний метод для вибору найбільш сприятливого рішення (з мінімальними витратами, максимальним прибутком, найменшими витратами часу або зусиль) застосовується в маркетингу.

При рішенні проблем вибору черговості обслуговування замовників, складання графіків постачань товарів і інших **аналогічних** задач застосовуються методи теорії масового обслуговування, що дають можливість, по-перше, вивчити закономірності, що складаються, зв'язані з наявністю потоку заявок на обслуговування, і по-друге, дотримати необхідної черговості їхнього виконання.

Теорія зв'язку, що розглядає механізм зворотних зв'язків, дозволяє одержати сигнальну інформацію про процеси, що виходять за межі встановлених параметрів.

Методи теорії імовірностей допомагають приймати рішення, що зводяться до визначення значення імовірностей настання визначених подій і виборі з можливих дій найбільш кращого, наприклад, робити або не робити продукт А або В, реорганізувати або розширювати виробництво, проникати або не проникати на ринок і ін.

Метод сіткового планування дає можливість регулювати послідовність і взаємозалежність окремих видів робіт або операцій у рамках якої-небудь програми, дозволяє чітко фіксувати основні етапи роботи, визначати терміни їхнього виконання, розмежовувати відповідальність, заощаджувати витрати, передбачати можливі відхилення.

Розв'язуванню реальних маркетингових ситуацій значною мірою допомагає **метод ділових ігор**, що дозволяє „програвати” при пошуку оптимальних варіантів спрощені моделі поведінки конкурентів і стратегії виходу на нові ринки.

Для комплексного рішення задач, зв'язаних з підвищенням якості продукції, і одночасної економії матеріальних і трудових ресурсів використовується *метод функціонально-вартісного аналізу*.

Систему відомих або передбачуваних зв'язків між подіями, діями і процесами можна описати за допомогою *методів моделювання*. Більш ефективними є економетричні (економіко-математичні) моделі, що дають можливість з урахуванням чинних факторів місткості ринку визначити найбільш раціональні стратегії маркетингу і можливі кроки конкурентів, оцінити оптимальні витрати для одержання необхідного розміру прибутку.

Особливе місце в методах маркетингу займають *методи експертних оцінок* („Дельфі”, „Мозкова атака”, „Адвокат диявола” тощо), що дозволяють досить швидко одержати відповідь про можливі процеси розвитку тієї або іншої події на ринку), виявити сильні і слабкі сторони підприємства, оцінити ефективність тих або інших маркетингових заходів.

У дослідженнях і розробках маркетингу активно використовуються методичні прийоми, запозичені з інших областей знань. Найбільший зв'язок простежується з такими науками, як *соціологія і психологія* (психологічні тести, мотиваційний аналіз), оскільки особлива увага приділяється мотивації поведінки споживачів на ринку і факторам, що впливають на нього, сприйняттю споживачами рекламних заходів, образу товару. *Методи соціології* (анкетування, „панельні” обстеження і т.п.) дозволяють досліджувати процеси поширення інформації на ринку, виявляти відношення споживачів до нововведень, вивчати розвиток різних сфер життєдіяльності людини, його ціннісних орієнтацій.

У маркетингових дослідженнях знайшли застосування і *методи антропології*, що дозволяють на основі знань національних культур і рівня життя різних народів краще вивчити ринкове середовище. Антропологічні виміри використовуються також при моделюванні ряду споживчих товарів, наприклад, одягу, взуття, меблів.

Методи маркетингу найтіснішим образом пов'язані і з такими галузями знань, як *історія, філософія, фізіологія, екологія, естетика і дизайн*.

6. Функції маркетингу.

Маркетинг як концепція керування має ряд загальних функцій, властивому будь-якому типові керування, а саме, планування, організацію, координування, облік і контроль.

У той же час як специфічна економічна категорія маркетинг може виконувати і специфічні функції:

1. ***Комплексне дослідження ринку***, що охоплює такі важливі напрями вивчення маркетингового середовища: аналіз сукупних характеристик ринку, кон'юнктурні дослідження і прогнози; аналіз споживчих властивостей конкретного товару та його поведінки на ринку, а також уяв споживачів про відповідні характеристики товару; аналіз фірмової структури ринку; аналіз форм і методів збуту; вивчення споживачів (індивідуальних і колективних).

2. ***Аналіз виробничо-збутових можливостей підприємства***. Дана функція являє собою важливий вид маркетингових досліджень, оскільки, тільки визначивши потреби ринку, підприємство не зможе ефективно вибрати конкретний його сегмент, цільовий ринок для цілеспрямованої маркетингової роботи, - для цього необхідно співвіднести вимоги і запити ринку з власними можливостями і перспективами розвитку підприємства.

3. ***Розробка маркетингової стратегії і програми***. Маркетингові програми є надзвичайно важливою ланкою маркетингової діяльності, від успішного здійснення якої значною мірою залежить успіх діяльності підприємства.

4. ***Здійснення товарної політики (product policy)***, як і наступні три функції маркетингу, являє собою спеціальні розділи маркетингової програми, серію конкретно реалізованих маркетингових заходів {marketing-mix} впливу на ринок, спрямованих на підвищення конкурентних позицій фірми. У даному випадку ці заходи стосуються споживчих властивостей продукції, що випускається, розробки нових її видів і асортименту і переслідують за мету довести якісні характеристики товару до рівня конкретних запитів покупців обраного сегменту ринку і забезпечити ефективний збут.

5. **Здійснення цінової політики** (*pricing policy*) має на увазі визначення цінової стратегії поведіння фірм на ринку у розрахунок на тривалу перспективу і цінову тактику на більш короткий період щодо кожної групи і кожного виду товару, а також конкретних сегментів ринку.

6. **Здійснення збутової політики** (*distribution chattel policy*) припускає планування і формування каналів збуту товарів підприємства за прямим або непрямим методом. Прямий метод припускає організацію філій, збутових складів, демонстраційних залів, станцій і центрів техобслуговування безпосередньо самим підприємством, тобто торгівлю через власну, залежну, збутову мережу. Непрямий метод означає торгівлю через незалежних посередників. Комбінованим (змішаним) методом можна вважати торгівлю через змішані товариства за кордоном і спільні підприємства на території України.

7. **Комунікаційна політика** (*communication policy або promotion policy*), або ФОПСТИЗ (формування попиту і стимулювання збуту) являє собою планування і здійснення комплексу заходів, спрямованих на просування товару на ринок, для чого здійснюються: престижна реклама, товарна реклама; прямий або персональний продаж; стимулювання збуту за допомогою фінансових засобів; передпродажне та післяпродажне (гарантійне і післягарантійне) обслуговування тощо.

Західні маркетологи дотримують у цій частині концепції маркетингу поняття *promotional mix*, у яке вони включають рекламу, персональні або прямі продажі, „публіситі”, „публік рилейшнз”, засобу стимулювання збуту.

8. Організація маркетингової діяльності передбачає **створення спеціальних структур підрозділів** у системі управління виробничо-збутовою і науково-технічною діяльністю фірми, що, як правило, будуються за трьома основними принципами, допускаючи різне їхнє комбінування і варіації: маркетингові підрозділи за функціональним призначенням, за товарною ознакою, за регіонами, за групами споживачів.

Крім того, маркетинговим службам властиве включення в організаційну структуру гнучких тимчасових робочих груп, що дозволяють концентрувати маркетингові зусилля на найбільш важливих напрямках і швидко реагувати на зміни макро- і мікросередовища маркетингу.

9. **Контроль маркетингової діяльності** здійснюється в процесі реалізації маркетингових програм, тобто протягом усієї маркетингової роботи, у виді контролю за виконанням планів фірми (через контроль за реалізацією й аналіз можливостей збуту, контроль прибутковості й аналіз ефективності маркетингових витрат, стратегічний контроль і ревізію маркетингу).

7. Концепції управління маркетингом.

Еволюція концепції управління маркетингом знайшла своє відображення в працях видатного американського маркетолога Ф.Котлера, який саме і запропонував систему концепції маркетингу, що складається з п'яти частин - самостійних концепцій:

- 1) концепція вдосконалення виробництва;
- 2) концепція вдосконалення товарів;
- 3) концепція інтенсифікації комерційних зусиль (концепція збуту);
- 4) концепція маркетингу;
- 5) концепція соціально-етичного маркетингу.

Перший етап становлення маркетингової концепції прийшовся на період розвитку світового ринку (кінець XIX - початок XX століття), для якого була характерна орієнтація на виробництво. У відповідності до цілей суспільного розвитку концепція управління маркетингом на даному етапі отримала назву „концепція вдосконалення виробництва”.

Концепція вдосконалення виробництва - це така орієнтація управління, при якій ставиться за мету максимізація прибутку, отриманого від реалізації товару, за рахунок зниження витрат на його виробництво. В основі цієї концепції лежать твердження про те, що:

- підприємство випускає товари високої якості, які продаються за помірними цінами;
- головне завдання - максимізувати прибуток підприємства за рахунок збільшення обсягу продажу;
- споживач не робить розмежування між одним товаром та товаром фірми-конкуренту;

- зниження витрат виробництва дозволяє, не змінюючи частки прибутку, знизити ціну на товар, що робить його більш привабливим для споживача.

За таких умов вважається, що головна риса менеджменту полягає у використанні і оновленні виробничих потужностей, поліпшенні технології та зниженні витрат на виробництво. Реалізація є останньою, але не найважливішою фазою процесу виробництва. Відділ збуту зобов'язаний за будь-яких умов продати те, що вироблено в процесі виробництва.

Другий етап становлення маркетингової концепції - перша третина ХХ-го сторіччя - отримав назву етапу товарної орієнтації. Його визначає спрямованість на поліпшення якості товарів без серйозного урахування потреб покупців та місткості ринку. Цьому етапу відповідає „концепція вдосконалення товарів”.

Концепція вдосконалення товару - це така орієнтованість управління, при якій припускається, що споживач буде сприятливо ставитись до товару, оскільки він достатньо якісний та продається за помірною ціною, і саме тому потрібні лише незначні маркетингові зусилля для досягнення бажаного обсягу продажу та прибутку.

Виникнення цієї концепції викликане збільшенням грошових доходів населення та переорієнтацією пріоритетів на користь товарів високої якості.

Концепція ґрунтується на твердженнях :

- підприємство концентрує увагу на виробництві товарів високої якості, що продаються за помірними цінами;

- споживачі зацікавлені в придбанні саме цих товарів; - споживачі мають уяву про товари-аналоги та товари-конкуренти;

- споживачі здійснюють свій вибір на підставі порівняння якості та цін на аналогічні товари.

Викладені принципи посилили свій вплив з кінця другої світової війни. Науково-технічний прогрес зумовив непропорційно підвищені витрати на дослідження і розвиток багатьох продуктів у сфері споживання та інвестицій. Водночас виникли тенденції щодо сильного підпорядкування моді галузей індустрії споживання. Поступово вони розповсюдились на всі галузі послуг.

З початку 30-х років та другої світової війни, а потім - з кінця 40-х та до початку 60-х років тривав етап, для якого була характерною збутова орієнтація, тобто забезпечення максимального продажу за допомогою реклами та інших методів впливу на споживача. Для маркетингу цей період характерний розвитком інститутів посередництва та оптової торгівлі, появою великої кількості комівожерів та торгівельних агентів. Головними засобами маркетингу цього та наступного періоду були реклама товарів, створення та підтримання на високому рівні репутації фірми.

Концепція інтенсифікації комерційних зусиль - така орієнтованість управління, при якій припускається, що споживачі будуть купувати запропоновані товари лише при наявності з боку підприємства зусиль, спрямованих на просування товарів та збільшення їхнього продажу.

У відповідності до цієї концепції, без проведення інтенсивних заходів у напрямку стимулювання та збуту неможливо досягнути бажаного рівня реалізації товарів.

Основні твердження концепції:

- головне завдання підприємства полягає в тому, щоб досягти певного обсягу продажу своїх товарів;

- споживачі не будуть купувати товари в обсязі, який є бажаним з погляду підприємства, без певних дій, спрямованих на їх зацікавлення;

- споживачів можна „примусити” купувати товари за допомогою різноманітних засобів стимулювання продажу;

- покупці будуть робити повторні закупки або є в наявності достатня кількість потенційних споживачів.

Ця концепція раніше уявлялася саме як маркетинг, і деякі практики розуміли під маркетингом інтенсивні та скоординовані дії, що націлені на збут продукції.

Проблематика концепції орієнтації на продаж полягає в уявленні, що продукт продається. При цьому недооцінюється інший бік справи, а саме те, що продукт купується.

Але вже з середини 50-х років людство увійшло в етап ринкової орієнтації, який характеризується висуванням товарів високої якості, які користуються підвищеним попитом, та забезпеченням максимального продажу таких товарів. Для цього періоду характерні деякі зміни у світовій економіці :

1) було ліквідовано дефіцит за більшістю товарних груп, що в свою чергу загострило конкурентну боротьбу;

2) було здійснено перехід безпосередньо до формування смаків та потреб споживачів.

Таким чином, на початку 60-х років, коли поступово почав нарощуватись надлишок товарів, відбувся вибух зацікавленості в маркетингу і почалось „століття маркетингу”. З'являються перші служби маркетингу у виробничих торгівельних та рекламних фірмах. Все більшого значення набуває вивчення попиту споживачів, сегментування ринку, вивчення його кон'юнктури.

У 60-70-ті роки поглиблюється маркетингова орієнтованість товаровиробників:

- виробництво цілком спирається на вивчення та прогнозування попиту та пропозиції;
- знаходить розвиток процес комплексного формування попиту;
- маркетинг орієнтується на довготермінове вивчення та прогнозування попиту, рівня цін, потреб, напрямків науково-технічного прогресу;
- загострюється конкурентна боротьба на міжнародному рівні.

Концепція маркетингу - це інтегроване відображення попередніх концепцій, яке ґрунтується на визначенні потреб та реальній оцінці покупцями асортименту та якості товарів, та визнає необхідність пристосування виробництва та збуту до цих потреб та оцінок, причому, краще та ефективніше, ніж це роблять конкуренти.

Головною метою виробництва при маркетинговій орієнтації є виготовлення товару для споживачів. Саме по собі виробництво не має ніякого сенсу, якщо не існує налагоджених структур і методів розподілу та розповсюдження продукції, якщо у даних товарів не має споживачів, яким би вони були потрібні. Саме маркетинг розв'язує питання своєчасності та доцільності появи тих чи інших товарів, обґрунтовує їхню корисність та необхідність для кінцевих споживачів. Категорія „збут” є складовою поняття „маркетинг”. Інакше кажучи, основна ціль збуту - реалізувати вже виготовлений товар, а маркетингу - вивчити потребу, яка має ознаки попиту та виробити товар, який би цей попит задовольнив.

Відомий маркетинголог Т.Левітт висловився з цього приводу: „Комерційні зусилля по збуту - це сконцентрованість на потребах продавця, а маркетинг - це сконцентрованість на потребах покупця. Комерційні зусилля по збуту - це турбота про потреби продавця, яка спрямована на перевтілення його товару в готівку, а маркетинг - це турбота про задоволення потреб клієнта товаром та цілим рядом факторів, пов'язаних зі створенням, постачанням та споживанням цього товару.”

Основні відмінності концепції маркетингу від інших концепцій:

- 1) перед підприємством постає завдання задоволення потреб певного прошарку споживачів;
- 2) задоволення цих потреб вимагає проведення цілого комплексу маркетингових досліджень для їх виявлення;
- 3) маркетингова діяльність підприємств постійно контролюється та аналізується;
- 4) комплекс заходів по задоволенню попиту повинен викликати повторні закупки продукції та забезпечити позитивну громадську думку.

Але головним, на нашу думку, в цьому процесі стає те, що маркетингова діяльність починає цілком охоплювати інноваційну діяльність підприємства. Тобто, якщо в попередніх концепціях інноваційна діяльність була притаманна лише певним напрямкам виробничо-комерційної діяльності підприємства, то саме маркетингова концепція сприяє перетворенню маркетингу в інноваційний процес.

Саме в цей час основоположна ідея маркетингу - задоволення потреб споживачів заради отримання прибутку - набула дещо нових рис. Ці зміни були викликані глобальними проблемами, які має розв'язувати суспільство. Таким чином, зміни в концепції маркетингу були викликані такими причинами:

1) появою в другій половині 60-х років організованого руху за захист прав споживачів, що отримав назву „консьюмеризм”. Не вдаючись до подробиць, відмітимо притаманну йому активність покупців, що вимагали захистити їх від непорядності виробників, відкритого доступу до інформації, що має відношення до виготовлення товарів; розповсюдження знань, що необхідні для прийняття вірних рішень щодо засобів та наслідків вживання тих чи інших виробів;

2) різким загостренням проблеми захисту оточуючого середовища та вичерпанням традиційних джерел корисних копалин, що примусило піддати сумніву безумовну орієнтацію

класичного маркетингу на індивідуальні потреби людей та зниження фірмами власних витрат шляхом економії, в тому числі за рахунок екологічної безпеки.

Під впливом перерахованих обставин відбулося формування концепції соціально-етичного маркетингу, яка стверджує, що завданням будь-якої організації є з'ясування потреб, інтересів цільових ринків та забезпечення бажаного задоволення більш ефективними та більш продуктивними (ніж у конкурентів) засобами з одночасним збереженням або зміцненням споживачів та суспільства взагалі.

Концепція соціально-етичного маркетингу - передбачає, що завданням фірми є задоволення виявлених потреб цільових ринків більш ефективними, ніж у конкурентів, засобами, але при цьому повинні враховуватись інтереси суспільства в цілому.

Всі найновіші тенденції розвитку науково-технічного прогресу майже цілком співзвучні з концепцією соціально-етичного маркетингу, якій притаманні такі елементи:

1. Основна ціль підприємства - задоволення розумних (здорових) потреб людей у відповідності до гуманних інтересів суспільства.

2. Підприємство повинно постійно шукати нові товари, які повніше задовольняють попит та забезпечують інтереси споживачів. Воно повинно бути готовим до систематичного внесення в товари удосконалень у відповідності до вимог покупців.

3. Підприємство повинно відмовлятися від виробництва та продажу таких товарів, вживання яких суперечить інтересам споживачів взагалі та, особливо, якщо вони можуть спричинити шкоду споживачу та суспільству в цілому.

4. Споживачі повинні підтримувати лише ті підприємства, які проявляють особливу турботу про задоволення раціональних потреб споживачів.

5. Ніколи й за жодних обставин споживачі не будуть купувати товари таких підприємств, які використовують екологічно „нечисті” технології, навіть для виробництва потрібного суспільству товару.

6. Підприємство повинно створити та впровадити в практику таку програму соціального розвитку, яка служила б інтересам не лише самого трудового колективу, але була б корисною для соціального розвитку регіону, в якому це підприємство розташоване.

Концепція соціально-етичного маркетингу відрізняється від „звичайної” тим, що її мета - забезпечити довготерміновий добробут не лише окремого підприємства, але й суспільства в цілому. Таким чином, при прийнятті маркетингових рішень, тобто при управлінні маркетингом на рівні підприємства та створенні служби маркетингу, що проникає у всі блоки організаційної структури підприємства, необхідно враховувати чотири фактори:

- 1) потреби споживачів;
- 2) життєво важливі інтереси споживачів;
- 3) інтереси підприємства;
- 4) інтереси суспільства.

Тобто інноваційна діяльність підприємств, як і маркетинг, має враховувати не лише виробничі потреби, але і потреби споживачів, і інтереси суспільства в цілому.

У світовій економіці знаходять застосування різні модифікації маркетингу.

Основним об'єктом маркетингового управління є попит. Згідно до його певних модифікацій може плануватися маркетингова діяльність і маркетингова стратегія.

Відомі такі види попиту:

- *негативний* - покупець має можливість, але не хоче купувати товар, оскільки ставиться до нього негативно через низьку його якість або через те, що вбачає в ньому якусь шкоду для себе;

- *нульовий* - покупець має можливість, але не купує товар, бо ставиться до нього нейтрально або взагалі нічого не знає про його існування;

- *такий, що зменшується* - обсяги закупівель товару зменшуються, тому що споживачі переключаються на купівлю товарів-субститутів або з інших причин;

- *нерегулярний (такий, що коливається)* - обсяги закупівель товару коливаються протягом якогось періоду часу, як правило, унаслідок сезонного характеру його споживання;

- *латентний* - попит, що лише починає зароджуватись, існує у вигляді окремих закупівель зазвичай нових для даного ринку товарів;

- *повноцінний* - досить високий з погляду комерційних вигод продавця, одержання ним достатніх доходів і прибутку, стабільний протягом тривалого часу;
- *ажіотажний* - досить високий, але такий, що є наслідком штучно створених обставин;
- *оманливий* - досить високий протягом короткого часу (мода), але такий, що не має перспектив у майбутньому;
- *нераціональний* - попит на товари, небажані з погляду етичних норм поведінки або суспільних стандартів;
- *унікальний* - попит на високохудожні вироби, антикваріат тощо;
- *креативний* - попит на товари, яких бракує на ринку. Взаємозв'язок видів попиту та видів маркетингу, та маркетинговий інструментарій, що використовується в залежності від виду попиту, подано в табл. 4.1.

Таблиця 4.1. Взаємозв'язок видів маркетингу від існуючого попиту та відповідний маркетинговий інструментарій

Вид попиту	Вид маркетингу	Інструменти та дії маркетингу
1. Негативний	Конверсійний	Зниження цін, стимулювання збуту, поліпшення якості товарів
2. Нульовий	Стимулюючий	Покращання характеристик товарів, рекламування, мерчандайзинг, стимулювання збуту
3. Такий, що зменшується	Ремаркетинг	Модифікування товарів, репозиціонування
4. Такий, що коливається (нерегулярний)	Синхромаркетинг	Використання гнучких цін, політика знижок, пропозиція модифікованих товарів, диверсифікація
5. Латентний	Такий, що розвиває	Розширення каналів розподілу, персональний продаж
6. Повноцінний	Підтримуючий	Підтримувальна реклама, розвиток систем сервісу
7. Ажіотажний	Демаркетинг	Збільшення обсягів виробництва, інтенсифікація збутової діяльності, підвищення цін, зменшення зусиль із просування продукції
8. Оманливий	„Короткозорий”	Оперативне управління виробництвом та збутом
9. Нераціональний	Протидіючий	Нормування розподілу, мінімізація рекламування, антипропаганда
10. Унікальний	Персональний	Персональний продаж, ексклюзивний розподіл, високі ціни
11. Креативний	Інноваційний	Планування нової продукції

Усе зазначене у даній темі дає нам підстави стверджувати, що маркетинг сучасний маркетинг сформувався не лише як функція управління підприємствами чи філософія бізнесу, але і як самостійна наукова течія.

Тема 5. Маркетингова товарна політика в тваринництві

1. Суть, мета, зміст та завдання товарної політики.
2. Структура та цілі маркетингової товарної політики.
3. Класифікація товарів.
4. Конкурентоспроможність товару та методи її визначення.
5. Концепція та етапи життєвого циклу продукту.

1. Суть, мета, зміст та завдання товарної політики.

Маркетингова товарна політика – це комплекс заходів, у межах яких один чи декілька товарів використовуються як основні інструменти виробничо-збутової діяльності фірми.

Основним завданням товарної політики є створення такого товару чи послуги і таке управління ними, щоб інші елементи маркетингової діяльності або були непотрібні взагалі, або ж використовувалися мінімально як допоміжні для досягнення поставлених фірмою цілей.

Товарна політика передбачає певний курс дій товаровиробника або наявність у нього наперед обдуманих принципів поведінки. Вона покликана забезпечити прийняття рішень стосовно формування асортименту й управління ним; підтримання конкурентоспроможності товару на певному рівні; знаходження для товарів оптимальних товарних ніш (сегментів); розробка та реалізація стратегії упакування, маркування, обслуговування товарів.

Розробка й здійснення товарної політики вимагають дотримання *наступних умов*: чіткої уяви про мету виробництва й збуту на перспективу; наявності стратегії виробничо-збутової діяльності підприємства; хорошого знання ринку й характеру його вимог; чіткої уяви про свої можливості й ресурси (дослідницькі, науково-технічні, виробничі, збутові) нині та на майбутнє.

Найважливішою частиною маркетингової товарної політики є розробка товарів (послуг). Це створення нових товарів, які дадуть змогу фірмі: здійснити прорив на ринок, перемогти конкурентів, зберегти й розширити свій ринок, збільшити доходи й прибуток.

У ринкових умовах завжди виграє той, хто атакує. Тому розробка товарів завжди в центрі уваги будь-якого підприємця.

Обслуговування – це забезпечення сталості відповідних характеристик товарів, що впроваджені на ринку і користуються попитом споживачів. Основним у цій частині маркетингової товарної політики є контроль за якістю продукції, своєчасне інформування виробництва про необхідність її поліпшення, збереження характеристик товарів у процесах розподілення та продажу.

Елімінування – це процес зняття застарілого продукту фірми з ринку. Його основне завдання – оптимізувати усунення з ринку товару, попит на який падає. Це означає узгодити витрати фірми на виробництво й реалізацію товару, який все важче знаходить свого споживача, з доходами від його продажу, які все ще наявні й можливі в майбутньому.

Одним з елементів товарної політики є створення служби сервісу для клієнтів. При налагодженні служби сервісу діячеві ринку необхідно прийняти три рішення:

- які послуги включати в рамки сервісу;
- який рівень сервісу запропонувати;
- в якій формі запропонувати послуги клієнтам.

Послуги сервісу включаються до списку звичайно після вивчення думки покупців і складаються із забезпечення: надійності постачань, оперативності надання, можливості одержання технічної консультації, надання знижок, післяпродажне обслуговування та ін.

Рішення про рівень сервісу приймаються фірмою після вивчення думки клієнтів.

Сервісне обслуговування розглядається як зброя проти конкуренції. У зв'язку з цим багато фірм створюють відділи, що вивчають зауваження й скарги клієнтів, розробляють питання технічного обслуговування та інформації.

Сукупність усіх продуктів підприємця називається програмою. У промисловості використовується термін виробнича програма, у роздривлі – асортимент.

Товар – усе, що може задовольнити нестаток або потребу й пропонується ринкові з метою

залучення уваги, придбання, використання або споживання (фізичні об'єкти, послуги, особи, організації, ідеї).

Товарна одиниця – відособлена цілісність, яка характеризується показниками величини, ціни, зовнішнього вигляду й інших атрибутів (наприклад, губна помада – товар, а тюбик – одиниця товару).

Товар можна розглядати з позиції трьох рівнів:

1. *Товар за задумом* – це та основна ідея товару, той зиск, який отримує споживач у результаті купівлі та споживання товару.

2. *Товар у реальному виконанні* – реально створений товар з характерною для нього сукупністю властивостей, функцій, упаковки, марки, дизайну, ціни.

3. *Товар з підкріпленням* – це ті додаткові послуги й зиски, які отримує споживач у процесі купівлі й споживання саме цього товару.

Товар за задумом перетворюється на товар у реальному виконанні. Товар у реальному виконанні має п'ять характеристик:

- рівень якості,
- набір властивостей,
- специфічне оформлення,
- марочну назву,
- специфічне упакування.

Товар з підкріпленням означає особисту увагу до покупця, доставку на будинок, гарантію повернення грошей тощо.

Важливу роль у товарній політиці відіграє управління асортиментом, головною метою якого є його оптимізація. У процесі оптимізації здійснюється вплив на основні характеристики асортименту: широта, насиченість, глибина та гармонійність.

Широта – це кількість асортиментних груп.

Насиченість – загальна кількість усіх запропонованих товарів.

Глибина – кількість позицій в кожній асортиментній групі.

Гармонійність – характеризує ступінь однорідності асортименту відносно до вподобань кінцевих споживачів, торговельних посередників, каналів розподілу, характеру виробничого процесу тощо.

Оптимізація асортименту – безперервний процес реалізації товарної політики. Оптимізований асортимент, як правило, включає товари, що знаходяться на різних стадіях ЖЦТ.

Суть асортиментної політики:

- визначення наборів товарних груп (видів, підвидів, марок),
- оптимальне співвідношення базових моделей та їх модифікацій,
- встановлення співвідношення присутності на ринку товарів, що знаходяться на різних стадіях ЖЦТ.

Завдання асортиментної політики:

- задоволення попиту та завоювання нових покупців,
- оптимізація фінансових резервів фірми та використання її технологічного досвіду.

Фактори, що впливають на асортимент продукції:

- наукові розробки в галузі,
- оновлення асортименту продукції фірмами-конкурентами,
- зміни в ринковому попиті,
- суто виробничі потреби (бажання уникнути недозавантаженості потужностей, використати побічні продукти для підвищення ефективності виробництва).

Щодо залежності асортименту від стадії ЖЦТ практика свідчить: основна група товарів, що приносить вагомий прибуток підприємству й знаходиться на стадії зрілості, становить 73–85 % усіх товарів підприємств. Але не можна допускати, щоб асортимент товарів становили лише "дійні корови". В арсеналі фірми обов'язково мають знаходитися також товари стратегічних груп, що забезпечуватимуть прибутки в майбутньому.

Формування асортименту може здійснюватися шляхом:

- створення параметричного ряду (product line) – горизонтальна стратегія;
- диференціації товару, коли кожен новий варіант призначається для конкретного ринкового

- сегменту – концентрична стратегія;
- диверсифікації виробництва та розробки товарної номенклатури (product mix) – конгломератна стратегія.

2. Структура та цілі маркетингової товарної політики.

Маркетингова товарна політика — передбачає певний набір підприємства, що спрямований на розроблення нового товару та впровадження його на ринок, а також дослідження окремих компонентів, що забезпечують цей процес. Вона є частиною загальної політики підприємства поряд із ціновою та збутовою.

Товарна політика передбачає вирішення так завдань: формування товарного асортименту й управління ним; розроблення товарів, які відповідають вимогам ринку; визначення конкурентоспроможності товарів і підтримка їх конкурентоздатності на відповідному рівні протягом усього їхнього життєвого циклу; забезпечення відповідності товарів вимогам ринкових сегментів (цільового ринку); розроблення та реалізація стратегій пакування, маркування; передпродажне і післяпродажне обслуговування товарів.

Структура маркетингової товарної політики складається з трьох блоків:

- розробки товару;
- обслуговування товару;
- виведення застарілих товарів з ринку (елімінування).



Рис. 1.1. Структура та цілі маркетингової товарної політики

Структура товарної політики складається з трьох основних блоків: розробки, обслуговування, елімінування. Найвагомим і найважливішим із наведених блоків є перший — розробка. Вона може здійснюватися у двох напрямках: створення принципово нового продукту або вдосконалення товарів, які вже обертаються на ринку.

Створення нового продукту дає фірмі можливість швидкої перемоги в конкурентній боротьбі, значного розширення частки ринку, зайняття позиції лідера, завоювання певної ринкової ніші.

Наступний напрям блоку розробки пов'язаний з **модифікацією або модернізацією** вже наявних товарів. Він менш ризикований для фірми, але й менш прибутковий. Під час його

використання фірма акцентує увагу на зміні певних споживчих характеристик товару відповідно до запитів цільової аудиторії, роблячи вагомішою вигоду від споживання або експлуатації.

Другий блок маркетингової товарної політики — **обслуговування** — пов'язаний з процесами, які дають можливість зберегти ту сукупність характеристик товару, що задовольняє певні потреби обслуговуваних сегментів покупців та забезпечує фірмі активний і стабільний збут.

Оскільки ринковій кон'юктурі властиві особливий динамізм і мінливість, фірма зобов'язана постійно орієнтуватися на наявний платоспроможний попит, своєчасно реагуючи на тенденції до його підвищення або зниження. У разі стійкого зниження попиту на певний товар аж до повного його зникнення, незважаючи на маркетингові зусилля, фірмі необхідно вжити заходи щодо виведення застарілого товару з ринку. Ця процедура становить основу третього блоку маркетингової товарної політики — **елімінація**.

Таким чином товарна політика, спрямована на визначення та підтримку товарів, споживчі властивості яких найбільш відповідають запитам споживачів та є конкурентоспроможними на відповідних сегментах ринку, і визначення товарів, що необхідно знімати з виробництва або скорочувати його. Крім того, важливими елементами успіху на ринку є відповідне обслуговування (сервіс) та упаковка. Отже, метою маркетингової товарної політики та передумовою успішного функціонування підприємства на ринку є максимальне задоволення споживачів.

Існують три основні підходи до розробки маркетингових програм.

1. Загальна програма і її складові частини розробляються керівництвом.
2. Функціональні підрозділи складають окремі приватні програми, які після затвердження керівництвом з'єднуються у загальну програму.

3. Загальні цілі встановлює керівництво, а конкретні програми їх досягнення розробляють функціональні підрозділи, після чого вони затверджуються керівництвом і для них виділяються ресурси. Залежно від періоду, на який розробляються програми, вони можуть бути довгостроковими та короткостроковими.

За призначенням маркетингові програми можна поділити на загальні і спеціальні, що пов'язані із здійсненням окремих цільових проєктів. Спеціальні програми розробляються спеціально створеною функціональною групою. На основі маркетингової стратегії складається програма (план), в якому встановлюються конкретні завдання, розробляються кошторис доходів та витрат, визначаються заходи щодо виконання плану.

Типова схема побудови загальної програми (плану) маркетингу:

1. Програма маркетингових досліджень:
 - 1.1. Дослідження ринку.
 - 1.2. Дослідження асортименту та конкурентоспроможності товарів та послуг.
 - 1.3. Дослідження збуту.
 - 1.4. Дослідження реклами і стимулювання збуту.
 - 1.5. Дослідження вимог покупців до товарів та послуг.
2. Програма управління асортиментом та конкурентоспроможністю товарів та послуг:
 - 2.1. Планування асортиментної концепції.
 - 2.2. Формування замовлення для виробників.
 - 2.3. Зустріч з виробниками.
 - 2.4. Формування торговельного асортименту.
 - 2.5. Закупка товарів.
3. Програма управління збутом і розподілом товарів:
 - 3.1. Складання плану реалізації.
 - 3.2. Планування і здійснення основних і додаткових послуг.
 - 3.3. Планування і здійснення зовнішньоторговельних операцій.
 - 3.4. Складання кошторису витрат на збут і розподіл.
4. Програма управління рекламою і стимулюванням збуту:
 - 4.1. Планування рекламної політики.
 - 4.2. Стимулювання попиту

Програма товарної політики складається з конкретних заходів, строку їх виконання, визначення відповідальних та кошторису витрат, пов'язаного із здійсненням програми (табл. 1.1).

Доцільно розробляти декілька варіантів програми. Кожний варіант програми повинен

відрізнитися від інших конкретними маркетинговими діями і структурою додаткових послуг, що пропонуються.

Наприкінці необхідно відзначити, що програма товарної політики є цілком конкретною для кожного окремого підприємства і залежить від конкретних цілей, завдань, умов функціонування кожного підприємства.

3. Класифікація товарів.

Товари попереднього вибору - це товари, які споживач перед купівлею, як правило, порівнює між собою за показниками придатності, якості, ціни і зовнішнього оформлення. Прикладами можуть служити меблі, одяг, автомобілі. Товари попереднього вибору можна додатково поділити на схожі і несхожі.

Товари особливого попиту - товари з унікальними характеристиками чи окремі марочні товари, заради придбання яких значна частина покупців готова витратити додаткові зусилля. Прикладами подібних товарів можуть служити конкретні марки і типи модних товарів: автомобілі, стереоапаратура, фотообладнання, чоловічі костюми.

Товари пасивного попиту - товари, про які споживач знає, але звичайно не думає про їх придбання. Прикладом можуть служити ритуальні послуги тощо.

Товари промислового призначення. Підприємства та організації закупають величезну кількість різноманітних товарів і послуг. Товари промислового призначення можна класифікувати на основі того, якою мірою вони беруть участь в процесі виробництва, і за їхньою відносною цінністю. Можна виділити три групи цих товарів: матеріали та деталі, капітальне майно, допоміжні матеріали.

Матеріали і деталі - товари, що повністю використовуються в процесі виробництва. Матеріали можна поділити на сировину і напівфабрикати. Сировина включає сільськогосподарську продукцію, а також природні продукти - риба, ліс, сира нафта. Маркетинг продуктів сільського господарства дещо відрізняється від маркетингу природних продуктів. Продукти сільського господарства постачаються багатьма дрібними виробниками посередникам, які збирають їх, сортують, організують зберігання, транспортування і збут. Продукти сільського господарства - товари швидкопсувні і в силу своєї сезонності вимагають використання особливих маркетингових прийомів.

Напівфабрикати і деталі являють або матеріальні компоненти (пряжа, цемент, прокат), або комплектуючі вироби (електродвигуни, шини, виливки). Матеріальні компоненти зазвичай використовують з подальшим доопрацюванням. Наприклад, чавун перетворюють на сталь, пряжу - на полотно. Комплектуючі вироби включаються до складу кінцевого продукту повністю, без всяких змін, як буває, коли в автомобіль ставлять мотор. Велику частину матеріальних компонентів і комплектуючих виробів продають безпосередньо їх промисловим споживачам, причому замовлення на поставку нерідко розміщують завчасно. Маркетинговими об'єктами в даному випадку є ціна і сервіс.

Капітальне майно - товари, які поступово використовуються у виробництві. Капітальне майно можна поділити на стаціонарні споруди та обладнання, а також допоміжне обладнання. Стаціонарні споруди являють собою будівлі і споруди - заводи, адміністративні будівлі, стаціонарне обладнання - це генератори, станки, суперкомп'ютери, підйомники і т. п.

Допоміжне обладнання включає в себе заводське обладнання, ручний інструмент, автотранспортувачі, конторський інвентар та обладнання - письмові столи, персональні комп'ютери. Як правило, виробники використовують посередників, оскільки ринок географічно розпорошений і покупців багато. При виборі постачальника основними параметрами служать якість, властивості, ціна товару, а також наявність сервісу.

Допоміжні матеріали не використовуються безпосередньо у виробництві продукції. Це робочі матеріали - масла, папір для письма, олівці та матеріали для технічного обслуговування і ремонту, фарби, цвяхи, щітки.

Послуга - це об'єкт продажу, що є корисною дією. Послуги поділяють на три групи: послуги, пов'язані з товаром; послуги, що ґрунтуються на використанні обладнання; послуги, що

ґрунтуються на праці людини. Розрізняють чотири особливості послуг: невідчутність, неподільність, мінливість, недовговічність. Невідчутність послуги означає, що її не можна побачити, почути, спробувати на смак, торкнутися перед тим, як придбати. Неподільність послуг означає, що послуги не можна відокремити від їхнього джерела незалежно від того, надає цю послугу людина чи машина. Людина, що надає послугу, вважається частиною послуги. Оскільки під час надання послуги завжди присутній покупець, якість кінцевого продукту - послуги - залежить і від постачальника, і від покупця. Мінливість якості послуги означає, що якість послуги може суттєво змінюватися залежно від того, хто, коли, де та як її надає. Недовговічність послуги означає, що послугу не можна зберігати для наступного продажу або використання.

4. Конкурентоспроможність товару та методи її визначення.

Слід назвати три основні пункти при визначенні конкурентоспроможності виробу:

- 1) конкурентоспроможність будь-якого товару може бути визначена тільки внаслідок її порівняння з іншими виробами, а отже, є відносним показником;
- 2) показник конкурентоспроможності показує відмінності даного виробу від виробу-конкурента з урахуванням міри задоволення конкурентом конкретної суспільної потреби;
- 3) для визначення конкурентоспроможності товару необхідно також враховувати витрати на маркетинг та витрати споживачів на придбання та використання виробу.

Таким чином, ***конкурентоспроможність ТПП*** - це сукупність споживчих властивостей товару, які характеризують його відмінність від виробу-конкурента за ступенем відповідності конкретним суспільним потребам, а також з урахуванням затрат на їх задоволення. Такий показник визначає рівень конкурентоспроможності виробу відповідно до виробу конкурента.

Конкурентна перевага товару - це ті характеристики, властивості, які дають можливість підприємству мати переваги над своїми конкурентами, а для споживача - оптимальне поєднання споживчих характеристик товару. Підґрунтям вибору товару споживачем є порівняння корисного ефекту від його використання і затрат на його закупівлю та експлуатацію.

Конкурентоспроможність товару можна характеризувати такими показниками: *якість, ресурсоемність, екологічність, сервіс, ціна, цінність, упаковка, брендинг і т. ін.*

5. Концепція та етапи життєвого циклу продукту.

Етапи життєвого циклу товару включають наступні:

0. Розробка товару. Цей етап передує власне життєвому циклу товару і не входить до нього. Саме тому йому надано номер 0. Але цьому етапу відводиться дуже важлива роль, оскільки від якості його виконання у вирішальному ступені залежить отримає успіх чи невдачу товар на ринку.

1. Впровадження на ринок. Цей етап, як і життєвий цикл товару, розпочинається з виведення товару на ринок. Обсяги збуту зростають повільно, що пояснюється складнощами формування системи збуту і товароруху, певним консерватизмом споживачів, сповільненою їх реакцією на заходи з стимулювання збуту, повільним розгортанням нового виробництва тощо. Цей етап може бути досить тривалим у часі. Такі відомі у наш час товари як розчинна кава чи сухі вершки дуже довго не сприймалися споживачами. Для 35%-50% нових товарів (за різними даними) життєвий цикл на цьому і закінчується, тобто вони не переходять на наступний етап і сходять з ринку. *Прибутку* на цьому етапі ще немає, оскільки обсяги продажу незначні, а питомі витрати на просування нового товару на ринок на цьому етапі досягають максимуму. *Ціни* на цьому етапі залежать від виду товару і вибраної цінової стратегії. Так, якщо підприємство прагне відразу охопити значну частину ринку, то застосовується стратегія низьких цін. У випадку коли конкуренції немає і у найближчому майбутньому вона не очікується, а продукція користується попитом у споживачів застосовують стратегію "зняття вершків".

Головної уваги на цьому етапі слід приділяти формуванню системи збуту, інформативній рекламі та іншим складовим комплексу стимулювання, формуванню системи сервісу, пошуку

шляхів більш повного і ефективнішого задоволення потреб і запитів споживачів.

На цьому етапі (наприкінці його) вже слід прогнозувати загальну тривалість життєвого циклу і планувати виведення нового товару на ринок, роботу над яким слід починати при переході до наступного етапу - етапу зростання. Тобто, виводячи товар на ринок слід прогнозувати і планувати час його виведення з ринку і заміни новим. Це є особливо актуальним для сучасних умов коли провідні товаровиробники перейшли на інноваційний шлях розвитку і постійно оновлюють свою продукцію. Якщо товар сприймається споживачами, то починається наступний етап його життєвого циклу.

Показники		Етапи			
		Виведення на ринок	Зростання продаж	Зрілості	Виходу з ринку
Характеристики етапу	Рівень продаж	Низький	Швидкий ріст	Стабільний	Зниження
	Прибуток	Від'ємний	Макимум	Зниження	Низький
	Споживачі	Новатори	Новатори + представники основної маси	Основна маса	Аутсайдери
	Конкуренція	Незначна	Зростаюча	Багато конкурентів-послідовників	Знижується
	Ціни	В залежності від цінової стратегії	Диференціація і коливання	Стабільні	Знижуються
	Кількість марок товару	Одна або декілька	Швидке зростання	Декілька нових модифікацій	Швидке зменшення
Відповідні дії	Стратегія	Розширення ринку	Проникнення на нові ринки	Збереження частки ринку	Збільшення віддачі
	Витрати на маркетинг	Високі	Питомі знижуються	Знижуються	Низькі
	Акцент у маркетингу	Знайомство з новим товаром	Перевага одній з марок	Вірність "своїй" марці	Вибіркові товари
	Збутова мережа	Формується	Розширюється	Наголос на інтенсифікації збуту	Орієнтація на специфічні групи споживачів
	Орієнтація на споживачів	Першопрохідців	Перших послідовників	Основний тип та аутсайдерів	Специфічні групи
	Стратегія у розробці продукції	Першовідкривач ринку	Слідування за лідером	Раціоналізація сфер застосування; супутні товари	Виведення товарної групи з ринку

Рис. 4.3. Основні характеристика етапів життєвого циклу продукту

2. Зростання обсягів збуту. Характеризується швидким зростанням обсягів реалізації і прибутку, яка може сягати максимуму. Цим привертається увага конкурентів, їх кількість і рівень конкуренції починає швидко зростає. На ринку з'являються товари аналоги. Витрати на маркетинг з метою протидії конкурентам зростають, але вони припадають на більший обсяг продажу і питомі витрати зменшуються.

Для різних груп споживачів можна встановлювати різні ціни. Окрім того рівень цін залежить від рівня конкуренції, при його зростанні ціни зменшуються і навпаки. Ефективною також може бути стратегія плинної спадаючої ціни, тобто зниження ціни по мірі насичення ринку.

Реклама на цьому етапі переходить від інформування споживачів до стимулювання їх переключення на новий товар. Для цього також широко застосовуються заходи пропаганди та стимулювання збуту. Сам товар також може бути модифікованим.

Головної уваги на цьому етапі приділяють пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності товару, підвищення його споживачьких властивостей, розробці і впровадженню більш дієвих засобів стимулювання споживання і збуту товару, розширенню збутової

мережі, пошуку нових ринків чи сегментів на існуючого ринку.

3. Зрілість. Це самий тривалий етап життєвого циклу товару. Більшість товарів на ринку знаходяться саме на цьому етапі. Він характеризується уповільненням росту обсягів збуту і їхньою стабілізацією внаслідок того, що товар уже сприймається більшістю потенційних покупців, тобто ринок є насиченим.

Прибуток стабілізується і поступово знижується. Це пов'язано з досить інтенсивною ціновою конкуренцією, зростанням витрат на стимулювання збуту, модифікацію товару і системи збуту. В кінці етапу залишаються тільки найсильніші конкуренти.

Звичайно, практично всі конкуренти зацікавлені у тому щоб продовжити етапи зростання і зрілості. Для цього можуть бути застосовані наступні підходи.

Модифікація ринку. З метою інтенсифікації споживання і збільшення обсягів збуту товаровиробник шукає нові ринки збуту, нові групи споживачів. Інтенсифікації споживання можна досягти шляхом застосування стимулюючих заходів: зниження ціни, скидки з продажної ціни при дотриманні певних умов продажу, сезонні розпродажі тощо.

Модифікація товару. Проводиться шляхом підвищення якості, поліпшення властивостей, поліпшення дизайну. За рахунок цього товар стає більш конкурентоспроможним і привабливішим для споживачів.

Поліпшення якості має на меті удосконалення функціональні характеристик товару (економічність, довговічність, надійність, швидкість, смак і т.д. у залежності від виду товару). Наприклад, жувальна гумка яка жується довше, льодяники які мають кращий смак, пральний порошок, що більш інтенсивно очищує від забруднення тощо. Заходи з поліпшення якості є ефективними якщо вони відповідають запитам споживачів і вони сприймаються споживачами.

Поліпшення властивостей провадиться шляхом розширення властивостей товару, забезпечення його більшої універсальності, безпечності, зручності. Ці заходи часто проводять виробники електронної і мікропроцесорної техніки, або виробів, що застосовують їх, наприклад мікрохвильових печей, комп'ютерів та периферійних пристроїв до них і т.д.

Поліпшення зовнішнього оформлення (дизайну) проводиться для підвищення зовнішньої привабливості товару. Цей прийом часто застосовують виробники легкових автомобілів, які на основі базової моделі, шляхом зміни форми кузова, внутрішнього обладнання салону і т.д. виготовляють різні модифікації, що користуються попитом у різних груп споживачів.

Модифікація маркетингових заходів. Для залучення нових покупців, переключення на себе клієнтури конкурентів застосовують заходи комплексу маркетингу: комплектація виробів на вимоги замовника, більш повне урахування запитів споживачів до товару і методів його реалізації; різні аспекти цінової політики, яка стимулює споживання; розширення рівня сервісу; застосування цінових і нецінових методів стимулювання збуту.

Основна увага товаровиробників повинна бути зосереджена на проведенні захисної політики, яка передбачає утримання досягнутих ринкових позицій, підтримання інтересу споживачів до товару і протидію конкурентам.

Однак, не зважаючи на ці заходи настане час коли товар перестане користуватися попитом споживачів і його необхідно буде виводити з ринку.

4. Вихід з ринку. Товар йде з ринку, як правило, внаслідок появи нових більш ефективних у споживанні товарів, що повніше враховують споживачькі запити. Окрім того, потреби і запити споживачів з часом змінюється, що вимагає нових товарів.

Загалом же, товари, які переходять на цей етап, слід своєчасно виводити з ринку, оскільки саме їх існування викликає у споживачів підозру, що товаровиробник вичерпався і не може оновлювати продукцію. Окрім того намагання утримати товари які практично перестають користуватися попитом споживачів пов'язано зі значними і непродуктивними витратами коштів і часу які можна було б використати для виведення на ринок і просування на ньому нових товарів і є, як свідчить вітчизняна і закордонна практика, безперспективним.

1. Суть та значення маркетингової цінової політики.
2. Методика розрахунку ціни та фактори, що на неї впливають.
3. Етапи формування ціни.
4. Класифікація маркетингових стратегій ціноутворення.

1. Суть та значення маркетингової цінової політики.

Маркетингова цінова політика – комплекс заходів фірми, до якого відноситься формування ціни, знижок, умов оплати за товар, реалізація якого покликана забезпечити задоволення потреб споживачів і отримання фірмою прибутку, а також вирішення стратегічних завдань фірми. Основна кінцева мета – одержання максимального прибутку. Проміжними цілями можуть бути: захист на ринку своїх позицій, вихід на ринок з новим товаром, швидке відшкодування виробничих витрат.

З маркетингової точки зору, **ціна** – це сума тих цінностей, які споживач віддає за право володіння певними товарами чи послугами.

Історично склалося так, що ціна завжди була основним фактором, який визначає вибір покупця. Це твердження характерне для країн з низькою купівельною спроможністю населення і продуктів типу товарів широкого вжитку. Однак останнім часом здійснюють вагомий вплив на вибір покупців нецінові фактори.

Ціни класифікують за різними принципами:

За характером обслуговування обігу:

- оптові ціни покупки й продажу;
- біржові роздрібні ціни.

Залежно від державного впливу, регулювання, ступеня конкуренції:

- вільні ціни (ціна попиту, ціна пропозиції);
- регульовані ціни (граничні, фіксовані).

За способом фіксації:

- тверді;
- рухомі (ціни, зафіксовані на дату підписання контракту);
- ковзаючі (ціна може бути переглянута з урахуванням змін у витратах виробництва).

Залежності від виду ринку:

- ціна товарних аукціонів;
- біржові котирування;
- ціна торгів.

Розглядати ж цінову політику фірми слід лише у взаємозв'язку з тими завданнями, які загалом ставить перед собою фірма. Перш за все необхідно вирішити, які саме цілі фірма намагається досягти за допомогою конкретного товару й чим чіткіше уявлення про них, тим легше встановити ціну. Отже, можна назвати такі **варіанти поведінки фірми на ринку й політики у сфері ціноутворення:**

- **Забезпечення процесу виживання;**
- **Максимізація поточного прибутку;**
- **Завоювання лідерства за показниками якості;**
- **Завоювання лідерства за показниками частки ринку.**

Забезпечення процесу виживання є основним завданням фірми в тих випадках, коли на ринку функціонує дуже багато виробників і панує гостра конкуренція. Для того щоб забезпечити роботу підприємств і збут своїх товарів, зберегти відносини з каналами збуту, фірми змушені встановлювати низькі ціни в надії на сприятливу реакцію споживачів. Виживання важливіше за прибуток. Встановлювані ціни мають покривати витрати, гарантувати хоча б просте відтворення. До тих пір, доки знижені ціни покриватимуть витрати, ці фірми можуть ще деякий час продовжувати комерційну діяльність.

Максимізація поточного прибутку. Багато фірм намагаються максимізувати поточний прибуток. Вони здійснюють оцінку попиту й витрат відносно різних рівнів цін і вибирають ціну, яка забезпечить максимум надходжень поточного прибутку та максимум покриття витрат. Поточні фінансові показники для фірми мають вагомніше значення, аніж довгострокові.

Завоювання лідерства за показниками якості. У цьому випадку підходи фірми до роботи на ринку набувають ґрунтовної значущості. А для цього потрібна серйозна підготовка до проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок, створення сучасного парку устаткування, упровадження нових технологій, залучення висококваліфікованих фахівців. Найвища якість створеного продукту дає підставу встановлювати високу ціну. І це виправдано. Фірма орієнтується на споживача серйозно й на тривалу перспективу.

Завоювання лідерства за показниками частки ринку. Деякі компанії вважають, якщо їм належить значна частка ринку, то вони можуть мати незначні витрати й найбільш високі прибутки. Намагаючись досягти лідерства за показниками максимальної частки ринку, вони йдуть на максимально можливе зниження цін. Скажімо, протягом одного року фірма хоче затвердити свою частку ринку з 10 до 15 %. З урахуванням цього завдання вона і буде формувати свою ціну.

Перш ніж розробити стратегію формування ціни, фірма має проаналізувати всі зовнішні фактори, які впливають на рішення. До **внутрішніх факторів**, які впливають на ціноутворення, можна віднести витрати фірми (при чому не всі їх складові підлягають контролю з боку компанії – ціни на сировину, транспортні витрати, вартість реклами). За умови підвищення витрат фірмі можуть допомогти інші складові комплексу маркетингу: звуження асортименту за рахунок неприбуткових товарів та їх окремих модифікацій; модернізація товарів, перепозиціонування їх, скорочення ступеня диференціації.

Зниження витрат не завжди позитивно відбивається на ціновій політиці. Так, за умови падіння цін на цукор продуцентам кондитерських виробів не вигідно позиціонувати їх як дешеві товари. Тут також може бути здійснена підтримка з боку товарної політики (збільшення ваги коробки цукерок без зміни ціни). Внутрішніми факторами також можуть бути цілі маркетингу, стратегії комплексу маркетингу.

До **зовнішніх факторів**, які впливають на процес ціноутворення, можна віднести *дії уряду, учасників каналів збуту, реакцію споживачів, політику конкурентів*. Уряд може здійснювати вплив у рамках антидемпінгових та антирастових законів, встановлювати штрафи або інші види стягнень за фіксування цін (як горизонтальне, так і вертикальне), за обман у ціновій рекламі. Торговий посередник може продавати товар під приватною маркою, відмовитись від реалізації невигідних товарів, встановлювати високу ціну на ту чи іншу марку товару, а інші реалізовувати дешевше ("продаж проти марки"). За умови високого ступеня конкуренції ціни регулює ринок, цінові війни витісняють слабкі фірми з ринку. Якщо конкуренція обмежена, то ступінь контролю фірми над цінами зростає, і вплив ринку зменшується. Споживачі здійснюють вплив як у плані еластичності попиту за цінами, так і поведінковими особливостями, що дуже важливо для цільового маркетингу (економні покупці, персоніфіковані, етичні, апатичні).

2. Методика розрахунку ціни та фактори, що на неї впливають.

Після визначення цінових стратегій можна переходити до вибору моделі й конкретного методу розрахунку ціни. У практиці ціноутворення використовують різноманітні методи визначення вихідної ціни на товари, які можна об'єднати у **три базові моделі**, відповідно до факторів, що визначають цінову політику фірми:

- 1) модель ціноутворення, що базується на витратах виробництва;**
- 2) модель ціноутворення, що базується на попиті;**
- 3) модель ціноутворення, що базується на конкуренції.**

Використання будь-якої з цих моделей передбачає урахування факторів, які покладено в основу двох інших моделей. Так, якщо використано витратну модель, визначену ціну на товар доцільно скоригувати з урахуванням ринкового попиту на цей товар і цін на товари конкурентів.

Кожна модель містить конкретні **методи ціноутворення**. Розглянемо найбільш поширені з них.

Метод надбавок

Цей найпоширеніший метод ціноутворення належить до **витратної моделі**. Згідно з цим методом ціну товару визначають додаванням до витрат на його виробництво і збут певної **надбавки**. Існує два способи визначення цієї надбавки і внесення її у ціну товару.

1) Розрахунок здійснюють, виходячи із собівартості продукції:

$$H_s = S * X\%$$

де S – собівартість товару;

H_s – надбавка у відсотках до собівартості.

2) Розрахунок роблять, виходячи з бажаного доходу з обороту (ціни продажу):

$$H_{цп} = P * X\%$$

де $H_{цп}$ – надбавка у відсотках до ціни продажу.

Багато виробників використовує стандартний розмір надбавки, характерний для даної галузі.

У Німеччині, наприклад, середні значення надбавок становлять 17% для продуктів харчування, 30% для текстильних виробів, 20% для тютюнових виробів тощо. Загалом надбавки вищі для товарів із великими витратами на складування та зберігання і уповільненим обігом.

Виникає запитання: чи доцільно використовувати в ціноутворенні *тверді надбавки*? *Найчастіше* відповідь негативна, оскільки при тому не враховують поточні зміни попиту й конкурентне оточення. Це означає, що використання твердих надбавок доволі часто веде до неоптимальних цінових рішень.

І все ж даний метод дуже популярний з огляду на декілька причин:

- по-перше, він простий у використанні, адже фірма значно більше знає про власні витрати, ніж про ринковий попит;

- по-друге, якщо всі виробники галузі застосовують саме цей метод, то ціни на їх товари будуть близькими, і цінова конкуренція не набуде жорстких форм;

- по-третє, багато виробників і споживачів вважає, що метод середніх надбавок найбільш коректний і не дає можливості кожній із сторін збагачуватись за рахунок іншої.

Найбільшого ефекту від використання цього методу можна очікувати, якщо брати середні надбавки по галузі лише за орієнтир, а далі ціну коригувати з урахуванням кон'юнктури конкретного ринку.

Метод забезпечення цільового прибутку на інвестований капітал

Він також належить до *витратної моделі ціноутворення*. Фірма прагне встановити таку ціну, яка дасть їй змогу покрити всі витрати й отримати заплановану норму прибутку на інвестований капітал.

Ціну розраховують за формулою:

$$P = S + (I_n * K_{инв}) / N,$$

де S – собівартість одиниці продукції;

I_n – запланована норма прибутку на інвестований капітал у відсотках;

$K_{инв}$ – величина інвестованого капіталу;

N – запланований обсяг виробництва і збуту продукції.

Цей метод застосовує, зокрема, компанія „Дженерал моторз“. Вона встановлює ціни на свої автомобілі з таким розрахунком, щоб забезпечити собі 15 – 20% прибутку на інвестований капітал.

Однак, використовуючи цей метод, слід пам'ятати, що значні відхилення фактичних обсягів збуту від запланованих суттєво вплинуть на величину норми прибутку на капітал. Тому фірмі треба проводити аналіз беззбитковості, який розглянемо в кінці цього параграфа, оскільки його варто виконувати і при використанні інших методів ціноутворення.

Метод максимізації поточного прибутку

Належить він до другої моделі ціноутворення – моделі, що базується на *ринковому попиті на товар*.

Оскільки згідно із законом попиту зниження ціни на товар збільшує попит на нього (обсяг його збуту) і навпаки, фірма хоче знайти таку

точку тни на криві попиту, яка забезпечить максимальний прибуток у найближчій перспективі.

Даний метод доцільно використовувати для товарів із доволі високою еластичністю попиту по ціні. Математична модель цієї задачі має вигляд:

$$\Pi = [Ц \times N - (F + V \times N)] - \max,$$

де Π – прибуток фірми;

C – ціна товару;
 N – обсяг його збуту;
 F – постійні витрати фірми за певний період;
 V – змінні витрати на одиницю продукції.

Найскладнішим при використанні даного методу є встановлення залежності між ціною товару і попитом на нього (обсягом його збуту).

Для отримання необхідних даних може проводитись ринкове тестування товару, в ході якого ціну декілька разів знижують і фіксують кількість товару, реалізованого при кожному значенні ціни. Результати дослідження обробляють із використанням прийомів кореляційно-регресійного аналізу.

У наслідку знаходять оптимальну ціну, використання якої забезпечує фірмі максимальний прибуток протягом певного періоду. Якщо надалі ситуація зміниться, ціну слід скоригувати.

Аукціон

Цей своєрідний метод ринкового ціноутворення *базується на попиті*, тобто належить до другої цінової моделі.

Споживачі змагаються між собою за право купівлі якогось унікального товару (найчастіше це предмети антикваріату, твори мистецтва тощо). Ціну визначає попит на товар, сила бажання придбати його.

Аукціон можна проводити у двох формах:

1. Звичайний аукціон, коли виграє той покупець, який у відкритому змаганні запропонував найвищу ціну.

2. Так званий „Veiling” (зворотний аукціон), який проходить ніби згори вниз. Призначену максимальну ціну поступово знижують через рівні проміжки часу. Товар отримує той, хто озветься першим. Цей метод пов'язаний з великою невизначеністю і напруженням, оскільки жоден із покупців не знає, при якому рівні ціни зголоситься інший і придбає товар.

Метод ціноутворення на основі рівня поточних цін

Цей метод належить до *конкурентної моделі ціноутворення*. Його широко застосовують на олігопольних ринках металу, паперу, мінеральних добрив тощо, де коливання цін на однорідні товари незначні. У такій ситуації фірми орієнтуються передусім не на власні витрати чи попит, а на ціни конкурентів.

Поведінка фірм адекватна їх становищу на ринку. Дрібні фірми „прямують за лідером”, змінюючи власні ціни лише в разі відповідних дій ринкового лідера.

Іноді вони дозволяють собі маленькі знижки чи надбавки, як, приміром, власники невеликих автозаправних станцій.

Цей метод ціноутворення має популярність. У тих випадках, коли еластичність попиту складно виміряти, фірмам здається, що рівень поточних цін ніби втілює колективну мудрість галузі, є запорукою справедливої норми прибутку і дає змогу зберігати ринкову рівновагу.

Метод визначення ціни за рівнем конкурентоспроможності товару

Цей метод також належить до *конкурентної моделі ціноутворення*.

Якщо фірма розробила новий товар із певними технічними та економічними параметрами, кращими чи гіршими за аналогічні параметри товару свого основного ринкового конкурента, то вона може встановлювати ціну з урахуванням інтегрального показника конкурентоспроможності.

Визначену за цим методом ціну доцільно проаналізувати з огляду витрат на виробництво і збут товару, а також ринковий попит.

Метод встановлення ціни на підставі торгів

Це ще один своєрідний метод *конкурентного ціноутворення*. Покупець (замовник) оголошує конкурс на виробництво складного товару із заздалегідь визначеними параметрами, масштабну науково-дослідну розробку, будівництво певного об'єкта тощо.

Одержавши і порівнявши пропозиції, замовник підписує контракт із виробником (продавцем), який пропонує найвигідніші умови.

Для організації торгів замовник створює *тендерний комітет*, який готує документацію, проводить торги, аналізує і оцінює пропозиції – оферти, надані учасниками торгів.

Торги можуть бути відкриті або закриті. *Відкриті торги* проводять, як звичайно, для порівняно нескладних проектів, у здійсненні яких захоче взяти участь багато фірм. Умови проведення конкурсів публікують у пресі.

До участі в *закритих* торгах залучають обмежену кількість фірм із високою репутацією. Оголошення про проведення таких торгів не публікують, запрошення надсилають індивідуально.

У ході торгів кожна фірма-конкурсант призначає свою **ціну пропозиції**. Чим вища ціна, тим менша ймовірність отримання замовлення і навпаки. Множачи прибуток, закладений у тому чи іншому варіанті ціни, на ймовірність отримання за такою ціною замовлення, можна одержати так звану *оцінку очікування прибутку*.

Згідно з теорією рішень треба запропонувати ту ціну, яка веде до найбільшого очікуваного прибутку.

Після визначення вихідної ціни на товар на основі обраного методу ціноутворення фірмі доцільно провести **аналіз беззбиткової роботи** при даному рівні ціни. Такий аналіз пов'язує будь-який застосований метод із витратною моделлю ціноутворення.

У реальних ринкових умовах обсяг збуту є дуже динамічним показником і внаслідок впливу різних факторів (зміна економічної ситуації, дії конкурентів тощо) може падати. Аналіз дасть змогу визначити *критичний обсяг збуту* (N), при якому фірма ще не матиме збитків (при даному рівні вихідної ціни). Графічна інтерпретація аналізу беззбитковості наведена на рис. 3.1.

Якщо обсяг збуту буде менший, ніж N_k , то фірма матиме збитки, а якщо більше – прибутки. Точку самоокупності можна визначити й аналітично за формулою:

$$BER = F / (C - V)$$

де, F – постійні витрати фірми за певний період часу;

C – вихідна ціна на товар;

V – змінні витрати на одиницю продукції.

Якщо ціну підвищити (при тих же самих витратах), точка самоокупності зміститься на графіку ліворуч, оскільки лінія валового доходу від реалізації підніметься під більшим кутом. Аналогічно при зниженні ціни break-even зміститься праворуч.

3. Етапи формування ціни.

Перший етап

- 1) Визначення попиту на товар, його обсягу й динаміки.
- 2) Визначення показників еластичності попиту відносно ціни за кожною групою товарів на конкретних ринках збуту.
- 3) Визначення можливостей покупця придбати даний товар за запропонованою ціною. Так, деякі фірми пропонують покупцям нового товару самим назначити йому ціну і пропонують даний товар за цією ціною на ринку, що підвищує престиж фірми у споживачів і слугує непоганою рекламою.

Другий етап

- 1) Вибір найбільш вигідної ціни для підприємства, яка, будучи помноженою на визначений обсяг продажу, забезпечить максимальний рівень прибутку, тобто при визначенні ціни на даному етапі пропонуються максимально вигідні для фірм умови.
- 2) Підрахунок складових витрат, використання методу прямого віднесення витрат на товар, що випускається для визначення орієнтовної ціни. Рівень виробничих витрат необхідно використовувати як показник можливостей продавця задовольнити потреби ринку й споживачів, а також отримати прибуток.

Третій етап

- 1) Визначення рівня ціни товару та її структури на основі порівняння з аналогічними товарами фірм конкурентів, здійснюючи при цьому коректування ціни за техніко-економічними параметрами якості та іншими складовими конкурентоспроможності. Таке порівняння передбачає закупівлю товару у конкурентів, використання ціни прейскурантів, опитування покупців.
- 2) Приведення ціни до єдиних умов: терміну поставки, умов і валюти платежу.
- 3) Коректування ціни з урахуванням можливої реакції на неї конкурентів. Ігнорування або недостатнє врахування цієї обставини може призвести до зниження ефективності формування цінової політики фірми та її підприємницької діяльності.

Четвертий етап

1) Визначення верхньої й нижньої межі – порогу ціни, а також можливих меж і умов зниження цін. Наприклад, з'ясовуються можливості зниження ціни на стадії насичення ринку товаром або зняття товару з ринку у випадку відповідних дій конкурентів, зміни рівня попиту. Вважається обґрунтованим зниження цін у випадку загрози скорочення частки ринку (агресивна цінова конкуренція), бажання мати домінуюче положення, затоварення складів.

2) Визначення динаміки цін, залежності ціни від стадії життєвого циклу товару.

П'ятий етап

1) Визначення співвідношення цін між товарами та їх модифікаціями (установлення ціни в рамках товарного асортименту). Беруться до уваги різниці в собівартості, в оцінках даних товарів споживачами, ціни конкурентів. За умов великого розриву в цінах між двома аналогічними товарами споживач купує більш досконалий товар, а у випадку відсутності цінової різниці – менш досконалий.

2) Визначення цінових ліній, пов'язаних з продажем товарів у діапазоні цін, де кожна ціна відбиває рівень якості різних моделей одного й того ж виду товарів. В основному діапазон цін встановлюється як низький, середній і високий. Основне завдання продавця полягає в тому, щоб визначити відчутну покупцями якісну різницю товарів, їх моделей, які могли б слугувати основою для різниці в їх цінах.

3) Установлення обмеженого числа конкретних цін, які мають бути чіткими й недостатньо близькими, щоб споживачі змогли відчути якісну різницю між моделями. Ціни у верхньому діапазоні мають бути розділені, оскільки споживчий попит стає тут менш еластичним. З метою збереження чітких розбіжностей між товарними групами необхідно підтримати співвідношення цін за умов зростання витрат виробництва. Цінові лінії надають перевагу не тільки для споживачів, а й для учасників каналів товароруку, оскільки пропонують їм варіанти для вибору.

4) Визначення ціни на додаткові й допоміжні товари, а також цінового співвідношення всього асортименту, пов'язаних між собою товарних груп, видів товарів та їх модифікацій. При цьому велика увага надається відбору товарів, які будуть супутніми й додатковими, і ціни на які будуть встановлюватись окремо, а також товарів, якими будуть укомплектовані основні товари, і ціни яких будуть входити до ціни основних товарів.

5) Установлення ціни на обов'язкові речі – аксесуари, які доповнюють основні товари (наприклад, запчастини, обов'язкові інструменти). У результаті утворюється складна сітка цін. З метою зниження цін на основну продукцію й підвищення ефективності роботи фірми встановлюються ціни на побічні продукти та відходи виробництва.

6) Формування структури ціни, тобто одиниці виміру ціни – за яким принципом, за що її більш ефективно назначати. Наприклад, формувати ціну за оренду автомобіля можна за структурою: кілометр пробігу або за день прокату.

Шостий етап

1) Розробка тактики цін:

- Єдина лінія цін – одночасно в одному залі пропонуються різноманітні товари за однією визначеною ціною.

- Тактика падаючого збиткового лідера – фірма рекламує й продає свою основну продукцію за зниженою ціною і тим самим привертає увагу споживачів до всієї асортиментної групи товарів, які продаються одночасно з основними товарами за зниженою ціною.

- Організація міжсезонного розпродажу

2) Розрахунок усіх можливих варіантів знижок-надбавок. Знижки взагалі використовують для того, щоб реагувати на більш низькі ціни конкурентів, скоротити запаси, ліквідувати залишки товару.

Існують такі види знижок:

Загальна (проста) – знижка з преїскурантної ціни.

Бонусна – надається постійним покупцям залежно від досягнутого обороту продажу протягом року.

Прогресивна – надається покупцям за кількість, обсяг.

Сезонна – надається покупцям за придбання товару в період неактивного сезону його продажу.

Спеціальна – надається тим покупцям, в яких продавець найбільш зацікавлений.

Сьомий етап

- 1) Визначення контрактної ціни, за якою товар може бути проданий.
- 2) Визначення експортної ціни товару
- 3) Визначення базових умов ціни, які враховують не тільки вартість самого товару, а й обов'язки продавця за його транспортуванням, страхуванням.

4. Класифікація маркетингових стратегій ціноутворення.

Цінова стратегія – узагальнююча модель дій щодо встановлення і зміни цін, набір правил для прийняття цінових рішень, які забезпечують реалізацію цінової політики. Розробка цінової стратегії – постійний впроваджуваний процес. Цінова стратегія має постійно перевірятися з урахуванням фактично досягнутих результатів та при необхідності коригуватися. Головне – вона має відповідати загальній стратегії, якої дотримується фірма.

Виробник найчастіше вдається до **стратегії "зняття вершків"**. Цей підхід має сенс за таких обставин:

1. Попит на товар досить високий при великій кількості покупців.
2. Витрати дрібносерійного виробництва вимагають відшкодування.
3. Висока початкова ціна на товар лякає конкурентів, яким не під силу змагатися з фірмою-лідером.
4. Високий рівень доходів споживачів.
5. Висока ціна є престижною, що створює образ високоякісного товару.

Після первісного насичення ринку ціна на товар знижується, а це сприяє: розширенню кола покупців, адже ринок реагує на нижчі ціни; зростання обсягів виробництва, що призводить до зниження витрат. Доцільно також впевнитися в тому, що на інших сегментах ринку попит еластичний до цін, оскільки дана стратегія передбачає послідовний вихід на інші сегменти з дешевшими варіантами товару. Таким чином, "зняття вершків" – стратегія від високої ціни до низької.

Стратегія "проникнення" – виведення на ринок новинки за низькою ціною – націлена на залучення широкого прошарку покупців і завоювання більшої частки ринку. Для успіху цієї цінової стратегії необхідним є високий ступінь еластичності попиту за цінами, наявність внутрішніх резервів фірми для можливого послідовного зниження цін під впливом конкуренції. Так, якщо попит має надлишковий характер, то не виключено підвищення ціни, оскільки компанія в силу своїх виробничих можливостей не зможе збільшити обсяг випуску. Це можливо, якщо подібна ситуація не цікава для конкурентів.

Стратегія "проникнення" може розвиватися за принципом від низької ціни до високої, також і на ринку продавця за умови високого рівня попиту на товар.

Відома так звана **стратегія неокруглених цін**. При цьому на ціннику можна побачити, наприклад, 9, 95; 99,9 грн. Такий підхід мотивується переважно причинами психологічними; покупцеві подобається отримати здачу; виникає враження, ніби то фірма ретельно підходить до встановлення ціни.

Тема 7. Реклама і система стимулювання збуту тваринницької продукції

1. Стимулювання збуту: заходи та засоби
2. Асортиментна політика підприємства – найважливіший параметр впливу на збут
3. Планування реклами

1. Стимулювання збуту: заходи та засоби

Сьогоднішній динамічний розвиток економіки призводить до того, що підприємства та організації вимушені постійно еволюціонувати, щоб не залишитися за бортом прогресу і бізнесу. Абсолютно всі ринки насичені такою мірою, що компаніям доводиться буквально битися за покупців, і це призводить до розуміння виняткової ролі збуту в діяльності підприємства. Продукція або послуга, вироблена підприємством, повинна бути продана: тобто, з урахуванням всіх переваг і побажань клієнтів, і з отриманням найбільшої вигоди.

Тому головне завдання будь-якого підприємця — *сумістити бажання клієнтів і власні виробничі можливості*. У цьому випадку у нього буде можливість довести покупцю незаперечні переваги свого товару, а для того, щоб покращити збутову діяльність підприємства необхідно спочатку продіагностувати її стан і виявити ефективність функціонування вже існуючої збутової системи на підприємстві. На основі виявлення сильних та слабких сторін збутової діяльності треба розробити стратегічні рішення.

Щоб вдосконалити збутову діяльність необхідно приймати стратегічні заходи, спрямовані на створення більш ефективної збутової політики. **Стимулювати** – означає «активізувати діяльність», основним завданням даного процесу являється активізація або відновлення діяльності з метою продажу товарів. **Стимулювання збуту** — це використання короткотермінових заходів, розрахованих на швидке реагування ринку у відповідь на пропонування підприємством своєї продукції. По суті, це пряме заохочення споживачів придбати продукти чи послуги підприємства, а сфери торгівлі — включити ці товари до свого асортименту для наступного їх продажу (нагадаємо, що реклама чи пропаганда лише популяризують їх або створюють відповідний імідж). Отже, **основними завданнями стимулювання збуту є:**

- забезпечення швидкого зростання обсягів збуту продукції підприємства;
- заохочення споживачів спробувати товар чи здійснити повторні закупки;
- заохочення системи посередницьких торговельних організацій та працівників власного збутового апарату інтенсифікувати зусилля з реалізації продукції підприємства.

Стимулювання збуту містить у собі заходи:



Розрізняють три узагальнених типи стимулювання:

– **загальне стимулювання** (на місці продажі) – характеризується заданістю теми, є інструментом загального поживлення торгівлі (річниці, церемонії відкриття);

– **вибіркове стимулювання** – передбачає розміщення товару зовні місць загального розміщення на вигідній позиції (на початку ряду); товар може зосереджуватися також в іншому місці торговельного залу;

– **індивідуальне стимулювання** – здійснюється в місцях загальної експедиції товарів і, як правило, ініціюється виробником. Рекламна афіша, показники сигналізують про те, що продаж визначеного товару стимулюється за допомогою зниження цін, проведення конкурсів, представлення премій та ін. В цьому випадку засоби стимулювання сприймаються споживачами тільки в той момент, коли він зупиняється перед вітриною магазину.

Аналіз маркетингової діяльності на рівні підприємств має такі напрями: *обсяг продажів і попиту; ринки збуту продукції; цінова політика; система розповсюдження товарів; конкурентоспроможність продукції; маркетингове середовище підприємства (включаючи аналіз маркетингової стратегії, ефективності комунікацій); дослідження економічного середовища, використання і розробка кількісних методів аналізу для виявлення взаємозв'язку показників, факторів тощо.* Успіх в бізнесі – це успіх на ринку. Підприємств звичайно починає свою діяльність із створення товарів або послуг, а залишається в бізнесі завдяки залученню і утриманню споживачів.

Головною задачею маркетингу є орієнтація підприємства на виробництво тільки такої продукції, яка приверне увагу споживачів і забезпечить задоволення їх потреб. Результатом вдалої маркетингової діяльності є досягнення двох цілей:

– *задоволення потреб клієнтів;*

– *отримання максимально можливого прибутку.*

Саме заради цих цілей підприємств створює свій бізнес і розробляє маркетинг як рушійну силу такого бізнесу. У сучасних умовах, коли відбувається перенасичення ринків продукцією, коли підприємства конкурують буквально за кожного споживача, можна запропонувати ряд етапів, які допомагають підвищити ефективність збутової діяльності підприємства, та в цілому формують маркетингову політику підприємства. **Основними з них є:**

1. Формування маркетингової стратегії підприємства.

2. Призначити відповідальних за виконання основних функцій системи маркетингу, наділити їх повноваженнями і ресурсами, визначити критерії оцінки ефективності їх роботи і відповідальність.

3. Опис продуктів або послуг (найменування, переваги, особливості).

4. Визначення цільової групи споживачів та його потенціалу.

5. Опис способів просування продукції цільовим групам споживачів, визначення найбільш ефективні з них.

6. Аналіз цінової політики.

7. Визначення точки беззбиткової компанії (мінімально допустимий загальному продажів) в грошовому виразі.

8. Розрахунок індивідуального плану продажів для кожного співробітника.

9. Аналіз продуктивності роботи відділу продажів.

10. Визначення кількості контактів і клієнтів, яких повинен забезпечити один співробітник відділу продажів.

11. Створення такої системи мотивації персоналу, яка орієнтуватиме співробітників служби маркетингу і збуту на досягнення результатів.

12. Розробка плану маркетингу: які продукти продавати і кому, цінова політика, система розподілу, методи просування продукції, як ви інформуватимете клієнтів про свої продукти або послуги. Не дивлячись на те, що все це виглядає переконливо, це тільки початок на шляху створення ефективної служби маркетингу і збуту, але без їх реалізації навряд чи можна добитися успіху на ринку.

Існують різні види стимулювання збуту залежно від суб'єктів стимулювання

1. Стимулювання споживачів:

1) Цінове стимулювання. Зниження цін може ініціювати або виробник (який прагне збільшити обсяг продажу чи залучити нових споживачів), або торговельне підприємство, яке бажає

здобути репутацію недорогої торговельної організації. Зниження цін може бути також результатом взаємної угоди двох сторін: виробник надає знижку торговельній мережі, а та — частково, повністю або навіть у більших розмірах, так би мовити, "переадресує" її споживачеві. Тимчасове зниження ціни на товар має як переваги, так і недоліки. Недолік полягає в тому, що воно не створює коло надійної, постійної клієнтури, а змушує покупця переходити від однієї марки товару до іншої відповідно до запропонованого зниження цін.

2) Зниження ціни за допомогою прямої знижки:

- знижка у відсотках. На упаковці зазначається, що ціну знижено на 10 або 20 %. Це не призводить до змін в організації торговельної зали або маркуванні товару. На товар наклеюють дві етикетки — з ціною старою (перекреслена) і новою;
- знижка із зазначенням її розмірів у грошовому вираженні ("мінус 1000 грн.");
- зазначення нової ціни (без розміру знижки). У цьому разі інформують про причину встановлення нової ціни: випуск удосконаленого продукту; річниця; свято.

Таблиця 7.1. Переваги та недоліки різних засобів стимулювання збуту

Знижки	Високий рівень стимулювання сфери торгівлі і споживачів. Ефективний засіб збільшення обсягів збуту	Потребують точного розрахунку. Можуть зашкодити іміджу товару
Зразки товарів	Дають змогу споживачам безпосередньо ознайомитись з товаром, випробувати його. Приваблюють нових споживачів, знижують ризик купівлі	Великі витрати (товар надається безкоштовно). Ефективні тільки щодо нових товарів, які суттєво відрізняються від традиційних. Складність у визначенні перспектив збуту
Купони: -розсилання поштою; -розміщення в журналах чи газетах; безпосереднє надання споживачам; -розміщення на упаковці	Цілеспрямоване привертання уваги споживачів до товару Швидкість і зручність. Широта охоплення споживачів. Порівняно невеликі витрати Особистий контакт, селективність, високий рівень сприйняття споживачами Стимулює початкові і повторні закупки. Високий рівень привертання уваги	Тривалий період від розсилання до реакції у відповідь. Залежність від якості письмового звернення. Потребує точного планування. Низький рівень сприйняття споживачами Трудомісткість. Висока вартість Потребує точного планування
Премії	Стимулюють активність споживачів. Створюють контингент постійних покупців. Підвищують престиж товарної марки	Потребують точного планування
Гарантії	Підвищують престиж підприємства. Сприяють формуванню нових ринків	Занадто тривале очікування результату
Упаковки	Збільшують обсяг реалізації. Наочність і зручність використання	Низька міра цілеспрямованості. Шкодить престижу товарної марки
Конкурси, лотереї, ігри	Сприяють привертанню уваги нових покупців. Підвищують імідж і популярність підприємства	Висока вартість. Потребують творчих чи аналітичних рішень. Вузьке коло споживачів, які беруть участь

Заліки	Сприяють збільшенню обсягів збуту. Підвищують популярність товару	Висока вартість
Картки лояльності	Сприяють закріпленню споживачів за торговельним закладом, нагромадженню інформації про покупців	Потребують організації спеціальних інформаційних маркетингових систем
Зниження цін	Безпосередня вигода для споживачів. Добрий засіб для мотивації купівлі і короткострокового збільшення обсягів збуту	Легко копіюється конкурентами. Може зашкодити іміджу товарів
Демонстрації	Високий рівень привертання уваги. Наочність	Потребують підготовки і використання спеціального персоналу. Висока вартість
Конференції продавців	Підвищують кваліфікацію торговельних працівників	Висока вартість

3) **Поєднаний продаж.** Застосовується до товарів, що доповнюють один одного і жодний з яких не є обов'язковим компонентом іншого. Ціна комплексу встановлюється нижчою від суми цін кожного з товарів.

4) **Додаткова кількість товару безкоштовно.** Психологічний вплив набагато більший, якщо пропонується на 20 % більше товару, ніж за пропонування знижки 20 %, хоча вигідніший другий варіант. Проте в цьому разі виробник робить додаткові витрати: на безкоштовне надання певної кількості товару; на нову упаковку для товару.

5) **Cash-refund.** Це найпоширеніша форма зниження ціни з відстроченням одержання знижки, коли відшкодування у вигляді певної суми грошей виплачується за умови пред'явлення кількох доказів купівлі. Використовується здебільшого для створення кола постійних споживачів товару певної марки. Купони розміщуються на упаковці, після купівлі їх відрізають.

6) **Зразки.** Це безкоштовне передання товару в кількості, що не має комерційної цінності й використовується лише для перевірки та оцінки товару. На зразку робиться напис: "Безкоштовний зразок, продажу не підлягає". Собівартість зразка не повинна перевищувати 7% продажною ціни товару.

7) **Активна пропозиція.** Це всі види стимулювання, що потребують активної і вибіркової участі споживача. Існує два узагальнених способи стимулювання споживача, в основу яких покладено цей принцип: конкурси, лотереї та ігри.

2. Стимулювання торговельного персоналу. Цей вид стимулювання спрямований на мотивацію праці працівників збутових служб організації з метою активізації їх діяльності. До класичних інструментів стимулювання торговельного персоналу належать:

1) Грошові винагороди:

а) премії до зарплати в разі виконання річних показників є винагородою за досягнуті результати, розміри яких можуть сягати від одного до трьох місячних окладів;

б) премії за досягнення "особливих показників" — каталогізація товару. Перевиконання показників у період спаду ділової активності тощо є підставою для виплати премії, розміри якої пропорційні перевиконанню показників;

в) присудження очок, за певну кількість яких можна отримати дорогі подарунки, запропоновані за особливим каталогом;

г) туристичні поїздки — призначені для збутовиків, що домоглися значних успіхів у роботі.

2) Моральне стимулювання торговельного персоналу. Збутовий персонал, як і будь-який інший, пов'язує зі своєю роботою на певному підприємстві задоволення власних потреб та досягнення особистих цілей. Створення відповідного психологічного клімату на підприємстві сприятиме задоволенню особистих потреб збутовиків. До таких заходів належать: регулярне проведення зборів співробітників збутової мережі; створення дружньої, сприятливої атмосфери на роботі; надання можливості зробити кар'єру, гарантії зайнятості; оснащення співробітників сучасними інформаційно-технічними засобами. Великі витрати на стимулювання збутового персоналу властиві як підприємствам, що виготовляють товари широкого вжитку ("Рокфор", "Пепсі-кола", "Мартіні"), так і тим, що випускають товари промислового призначення ("Хьюлетт-Паккард",

"Кодак") та ін.

2. Асортиментна політика підприємства – найважливіший параметр впливу на збут

В умовах ринкової економіки формування виробничої програми здійснюється відповідно до прийнятої стратегії підприємства на найближчі 10-15 років з урахуванням життєвого циклу товарів, розмірів ринку, зовнішнього конкурентного середовища і виробничих можливостей підприємства.

Менеджери підприємства, котрі відповідають за формування виробничої програми повинні постійно аналізувати і вирішувати такі три завдання:

- розробка нових чи набуття прав на виробництво нових товарів і послуг;
- аналіз за етапами зростання, зрілості й насичення всієї номенклатури продукції з метою формування обсягів і цін з урахуванням еластичності попиту на товари та інших вимог ринку;
- планомірне зняття з виробництва тих товарів, які перебувають у стадії занепаду.

Даний аналіз проводиться в рамках спеціальних моделей, так званих „моделей асортиментних портфелів”, що з урахуванням життєвого циклу товарів, умов зростання й насичення, величини частки ринку дають змогу визначитися з формуванням виробничої програми. Головна мета цієї програми – отримання максимально можливого прибутку, завоювання і задоволення ринку продажу товарів і послуг.

Одна з таких моделей, так звана **матриця Бостонської консультативної групи (матриця БКГ)**, описує асортиментний портфель підприємства з урахуванням двох факторів, що мають особливо важливе значення для досягнення успіху на ринку (рисунок 2). Їх називають **факторами успіху**: це - **темпи зростання ринку** (розташовані горизонтально) і **частка підприємства на ринку** (розташовані вертикально).

Асортиментний портфель описується шляхом розташування кожного товару в одне з чотирьох полів матриці. Взагалі вони відповідають етапам життєвого циклу товарів. Кожному з чотирьох полів присвоюється своєрідна назва, яка цілком може бути характеристикою товару, розташованому в даному полі.

Відносно кожної з цих груп необхідна своя стратегія.

„Зірки” – це ідеальний випадок, що поєднує високі перспективи зростання із сильними позиціями на ринку. Ці товари знаходяться на етапі зростання. Для утвердження своїх позицій вони вимагають значних інвестицій і маркетингових витрат. „Зірки” варто оберігати й зміцнювати, доки вони не перетворяться в гарних „дійних корів”.

„Дійні корови” – це випадок, коли товар має сильні позиції на зрілому ринку, хоча істотного зростання тут не передбачається. Ці товари приносять стабільний прибуток, вимагаючи водночас мінімальних капітальних вкладень. Прибуток „дійних корів” інвестується в інші напрямки діяльності підприємства.

„Важкі діти” (чи „знаки питання”) включають товари, що займають малу частку на ринку при високих темпах зростання. Позиції цих товарів жорсткі, але перспективи привабливі. Практично мова йде про інноваційні товари, які вимагають реальної оцінки. Прибуток від цих товарів невеликий (іноді його значення навіть негативне).

Тут у підприємства кілька стратегічних можливостей:

- продовжити інвестиції в ці товари, щоб укріпити їх інвестиції на перспективних ринках і перетворити „важких дітей” у „зірки”;
- припинити виробництво цих товарів, якщо аналіз показав безперспективність їх становища на ринку.

„Втомлені собаки” - це ситуація, коли слабкі позиції підприємства приєднуються з низькими темпами зростання ринку. Ці товари перебувають у стадії занепаду. Прибуток, який отримується за рахунок цих товарів, дуже обмежений. Це напрямок діяльності безперспективний, і тому „втомлених собак” прагнуть позбавитися.

Достоїнства матриці БКГ полягають у можливості диференційного підходу до розробки стратегії за різними товарами. Крім того, матриця БКГ – проста й зрозуміла. Завдяки вдалим назвам „клітинок” вона добре сприймається і запам’ятовується. Недоліки матриці БКГ випливають з її

достойнства. Простота цієї матриці не завжди дає змогу зробити адекватну оцінку, тому, що приймаючи в розрахунок такі важливі фактори, як темпи зростання і частка на ринку, вона не враховує такі аспекти, як фінансова міць підприємства, володіння патентами і ліцензіями, абсолютний розмір ринку, циклічність, сезонність і т.п.

Матриця Мак-Кінсі, розроблена консультаційною групою Мак-Кінсі за замовленням фірми „Дженерал Електрик” – це розвиток і узагальнення матриці БКГ (рисунок 3). У матриці Мак-Кінсі відображено гнучкіший підхід до фінансування стратегії. Наприклад, якщо конкурентний статус підприємства слабкий, а прогнози розвитку ринку не передвіщають іншого зростання („втомлені собаки”),- це ще не означає, що даний напрямок ринку необхідно покинути: може трапитися, що „втомлені собаки” знизять ризик або збільшать ефективність діяльності підприємства в інших, більш перспективних сферах, тобто з’явиться синергічний ефект.

ля використання цієї матриці необхідно розрахувати комплексні показники привабливості ринку і конкурентного статусу підприємства.

Комплексний показник привабливості ринку розраховується на основі комплексних показників: перспектив зростання, рентабельності, можливості і небезпек. А **комплексний показник конкурентного статусу** визначається з урахуванням рівня капіталовкладень, стратегії і потенціалу підприємства.

Достоїнством матриці Мак-Кінсі є ширша сфера застосування, детальніший аналіз привабливості ринку і конкурентного статусу за рахунок збільшення кількості факторів. *Недолік цієї матриці* – суб’єктивізм в оцінці показників, розпливчастість рекомендацій і складність розрахунків.

При плануванні товарного асортименту враховують його **глибину** (кількість позицій в кожній асортиментній групі), **ширину** (кількість асортиментних груп або номенклатурних позицій) та **співставленість** (за каналами розподілу, групам споживачів, діапазоном цін).

Широкий асортимент при плануванні дозволяє диверсифікувати продукцію, орієнтуватися на різні потреби споживачів та стимулювати покупки в одному місці. Одночасно він потребує вкладення інвестиційних ресурсів в різні види продукції, що пов’язано з додатковим ризиком.

Глибокий асортимент може задовольнити потреби різних купівельних сегментів ринку за одним товаром, максимізувати використання місця у торгових точках, заважати появі конкурентів, пропонувати діапазон цін та стимулювати підтримку посередників. При цьому збільшуються витрати на підтримку запасів, модифікацію продукції та реалізацію товарів. Нарешті, в процесі планування та виготовлення продукції можуть виникнути труднощі в розробці подібних товарів в одній асортиментній групі.

Співставленість асортименту впливає на процедури планування та управління. Співставленість асортименту дозволяє підприємству спеціалізуватися в галузі виробництва й обслуговування споживачів, створювати міцний імідж підприємства та забезпечувати стабільні відносини у каналах збуту. Однак, глибока спеціалізація та концентрація може створити підприємству загрози з боку зовнішнього середовища, коливань у збуті, уповільнення зростання потенціалу.

Планування асортименту має враховувати життєвий цикл товару. Життєвий цикл виробу складається з двох періодів: **освоєння виробництва та ринкового періоду**.

3. Планування реклами

У здійсненні розробки плану збуту вирішальне значення має його стимулювання, яке може привабити покупців і підтримувати привабливість до товару чи фірми високою споживчою цінністю і репутацією для споживачів товарів та послуг. У цьому особливу роль відіграє комунікаційна політика підприємства і, зокрема, планування реклами.

Комунікаційна політика - це комплекс заходів щодо забезпечення інформованості споживачів та посередників, інших контактних аудиторій про фірми або її товари з метою просування товарів. До комунікаційної політики належить *реклама, засоби стимулювання збуту, персональний продаж, робота із засобами масової інформації, організація участі в ярмарках та виставках, фірмовий стиль, упаковка тощо*.

Цілями комунікаційної політики можуть бути:

- збільшення обсягів продажу;
- зменшення товарних запасів;
- виведення на ринки нового товару;
- створення певного іміджу фірми або його удосконалення та ін.

Основними інструментами комунікаційної політики є:

- реклама;
- стимулювання збуту;
- персональний продаж;
- пропаганда.

Реклама (фр. *geslame*, від лат. *geslame* - вигукую, кричу) - має декілька значень:

- 1) повідомлення про конкретний товар, послугу;
- 2) вид комунікативного зв'язку між виробником і споживачем;
- 3) комерційна (що обслуговує сферу ринкового обміну) пропаганда споживчих властивостей товару (послуг) з метою стимулювання його продажу, яка містить вибірково інформацію про товар і яка формує певне уявлення покупця про товар.

З економічної точки зору реклама - це оплачена форма не персональної презентації та просування товарів і послуг із чітко визначеним джерелом фінансування. Для реалізації маркетингових цілей застосовують такі види реклами:

Інформаційна реклама застосовується переважно з метою створення попиту на етапі виведення нового товару на ринок (інформація про товари, форму, образ підприємства).

Переконуюча реклама застосовується на етапі збільшення випуску продукції з метою переконання споживачів у перевазі певної марки товару. Часто набуває форми порівняльної реклами (переконує у необхідності здійснення покупки, викладає переваги товару).

Нагадувальна реклама використовується на етапі зрілості для того, щоб змусити споживача згадати про товар (нагадує про товар, місце його продажу).

Підкріплююча реклама після купівлі запевняє покупців товару у правильності вибору.

Престижна реклама створює певний імідж підприємства.

Засобами поширення реклами підприємства є:

- друкована реклама (газети, журнали, книги, довідники, листівки, плакати, каталоги, проспекти, візитні картки і т. і.);
- зовнішня реклама (великогабаритні плакати (BigBoard), електрифіковані і світлові панно з нерухомими, анімаційними чи запрограмованими написами (Lighbox), просторові конструкції тощо);
- реклама на транспорті (усередині і зовні транспортних засобів, на зупинках, залізничних і автовокзалах, аеро- і морських портах);
- екранна реклама (кіно- і телереклама, слайди, радіореклама);

У таблиці 7.2. - наведено перелік рекламних засобів і визначено, за допомогою якого і них слід рекламувати той чи інший товар.

Засоби реклами	Пріоритет можливого використання реклами для окремих груп товарів, продукції, послуг
1. Друкована реклама	Майже для всіх видів товарів, промислової продукції та послуг, для товарів масового попиту.
2. Реклама у пресі	Майже для всіх видів товарів, промислової продукції та послуг: громадсько-політичні видання застосовують переважно для реклами товарів та послуг широкого вжитку; спеціалізовані видання - для реклами промислової продукції та послуг.
3. Реклама на радіо	Для товарів та послуг масового попиту. Ефективна як додатковий захід під час проведення ярмарок та виставок.
4. Реклама на телебаченні	Для товарів масового попиту з великими обсягами реалізації, інколи - для промислової продукції (послуг широкого сфери вжитку).
5. Кіно-та відеореклами	Майже для усіх видів товарів, промислової продукції. Для товарів масового попиту - короткі рекламні ролики; для реклами промислової продукції та послуг - рекламно-технічні та рекламно-престижні фільми.
6. Виставки та ярмарки	Для всіх видів товарів та продукції (товари масового попиту рекламують переважно на загальногалузевих ярмарках, виставках та виставках-продажах).
7. Рекламні сувеніри	Дорогі сувенірні вироби для реклами промислової продукції (послуг); недорогі сувенірні вироби із символікою випускаються у великій кількості для реклами товарів масового попиту.
8. Пряма поштова реклама	Переважно для промислової продукції (послуг) із відносно вузькою цільовою аудиторією.
9. Зовнішня реклама	Для товарів масового попиту, для товарних знаків промислових підприємств, що випускають як товари масового попиту, так і продукцію промислового призначення.
10. Комп'ютеризована реклама	Для промислової продукції (послуг), для товарів масового попиту при гуртовій торгівлі.

Планування рекламної кампанії передбачає наступні послідовні етапи:

- визначення цілей та об'єктів рекламної кампанії;
- визначення цільової аудиторії реклами;
- вибір засобів реклами;
- підготовка рекламного звернення;
- розробка графіків виходу реклами;
- складання бюджету просування товару;
- попередня оцінка ефективності реклами.

Складання кошторису на рекламні витрати пов'язане з вибором методу їх визначення. Найбільш поширеними є п'ять методів:

1. Метод визначення бюджету просування з орієнтацією на збут. Бюджет визначається як відсоток від обсягу збуту минулого року або середнього показника за минулі роки, або очікуваного збуту у плановому періоді. Вважається, що 80% підприємств використовують збут як орієнтир для визначення бюджету просування. Причини цього полягають у конкретній базі розрахунку, простоті орієнтирів, адже метод покладається на результати діяльності підприємства у минулому і прогнози збуту у майбутньому, що впливають із виявлених тенденцій. Водночас до суттєвих недоліків методу можна віднести:

- перебільшення ролі інтуїції;
- бюджет просування майже не пов'язаний з іншими цілями;
- важко передбачити результат рекламної кампанії або заходи із стимулювання збуту, успіх або, навпаки, невдачу.

2. Метод з орієнтацією на загальний бюджет маркетингу. Для визначення витрат на маркетинг користуються формулою розрахунку прибутку:

$$П = ОП * Ц - [ОП * (V_{mk} + V_{zm}) + V_{nocm} + (V_p + V_{zb})],$$

Де $П$ — прибуток;

$ОП$ — обсяг продажу, шт.;

$Ц$ — преїскурантна ціна, грн.;

V_{mk} — транспортні, комісійні та інші витрати на продаж одиниці товару, грн.;

V_{zm} — змінні витрати на виробництво одиниці товару, що залежать від обсягів виробництва і не пов'язані з маркетингом, грн.;

V_{nocm} — постійні витрати, що не залежать від обсягів виробництва і не пов'язані з маркетингом, грн.;

V_p — витрати на рекламу, грн.;

V_{zb} — витрати на стимулювання збуту, грн.

Отже, витрати на просування визначають за формулою:

$$V_p + V_{zb} = ОП * Ц - П - [ОП * (V_{mk} + V_{zm}) + V_{nocm}].$$

Суттєвим недоліком такого підходу є залишковий принцип формування бюджету. Це може призвести до того, що реклама, через брак або обмеженість коштів, не виконує свого призначення.

3. Метод паритету з конкурентами. Назва методу визначає його сутність: бюджет збільшується або зменшується адекватно діям конкурентів. Але, по-перше, відсутня вичерпна

інформація щодо витрат конкурентів, а по-друге, не існує двох однакових підприємств. Вони різняться за популярністю, лояльністю покупців до торгової марки, певними характеристиками товару. Водночас, метод виходить із припущення, що імідж підприємств-конкурентів, а також продукти, які вони виготовляють, схожі між собою.

4. Метод визначення бюджету із розрахунку на одиницю продукції. Якщо структура асортименту продукції підприємства є стабільною, а також стабільними є показники збуту, буде доречним використання цього методу.

5. Метод визначення бюджету за цілями і завданнями рекламної кампанії. Цей метод є одним із найкращих. Адже чітко визначені цілі підкріплюються певними коштами, легко піддаються контролю.

Визначений тим чи іншим способом рекламний бюджет розподіляється за видами | робіт залежно від їхнього обсягу, який у свою чергу залежить від засобів реклами, діючих кількісних нормативів за одну хвилину мовлення, якщо це радіо або телебачення за одну сторінку аркуша - для друкованої реклами і вартості одиниці використання інформації.

У плані рекламної діяльності підприємства вказуються основні види реклами, конкретні рекламні засоби, які будуть застосовуватись у плановому періоді, їх накладання або кількість необхідного часу мовлення, кількість охоплених споживачів, вартість рекламних послуг, терміни подачі рекламних матеріалів.

Ефективність реклами оцінюється з погляду на комунікаційну та збутову діяльність. Перший показник - це витрати на рекламу в розрахунку на одного покупця, а другий - витрати на рекламу в розрахунку на одиницю обсягу збуту продукції. У процесі аналізу рекламної діяльності за звітний період визначаються фактичні відхилення від планових показників. Зменшення відносних витрат свідчить про ефективну рекламну діяльність підприємства.

Але в будь-якому випадку цінність реклами визначається кінцевими показниками господарської діяльності підприємства, насамперед, приростом збуту продукції, товарообігу, одержанням прибутку, хоча є і такі види реклами, що розраховані на довгострокове замовлення і спрямовані тільки на підтримку марки, престижу фірми перед споживачами. Дослідження реклами вказує керівництву підприємства також на необхідність посилення рекламної кампанії, пошук нових засобів впливу на споживача, підвищення його інтересу до продукції підприємства, і як наслідок - на збільшення її збуту.

Для того, щоб рекламна кампанія підприємства була ефективною в умовах ринку, при плануванні необхідно дотримуватися наступних рекомендацій, які підтверджені досвідом багатьох прибуткових фірм США і країн Західної Європи:

1. Чітко усвідомлювати відношення того, для кого призначена продукція підприємства на ринку, кому повинна бути адресована реклама. Всі акценти в рекламній кампанії повинні бути розставлені таким чином, щоб максимально продемонструвати споживачу, які саме вигоди він зможе одержати від її використання, пропагувати її неповторні й унікальні риси, поліпшені характеристики і т.п.

2. Робити усе можливе, щоб товарний знак, марка підприємства були помітні на ринку, щоб їх не могли переплутати. З цього починається підвищення престижу марки. Інакше буде важко розраховувати на постійне залучення уваги споживачів до виробів, які б засоби реклами на ринку не використовували. Потрібно також знайти будь-який яскравий, що запам'ятовується, символ чи товарний знак, марку для підприємства.

3. Реклама продукції не повинна бути занадто настирливою.

4. У рекламі, як ні в якій іншій сфері бізнесу, потрібні нововведення, винахідливість. Необхідно прагнути дати початок новим тенденціям. Ризик тут, звичайно, більший, ніж при використанні традиційних підходів, проте і віддача вища.

5. Спиратися в рекламі потрібно не на емоції, а на факти. Один із підходів може бути такий. Потрібно зрозуміти, з якими проблемами стикаються споживачі, і продемонструвати їм за допомогою реклами, як вони зможуть їх задовольнити, якщо придбають продукцію Вашого підприємства. Доцільно заручитися в рекламній кампанії офіційно зареєстрованою думкою експертів про виріб (фахівців із професійних асоціацій, визнаних авторитетів у тій чи іншій сфері, представників спілок по захисту прав споживачів) і послатися на неї в рекламі.

6. Формулювати помітні заголовки і підзаголовки в рекламних проспектах продукції. Використовувати в рекламі просту мову, загальнодоступні терміни і висловлювання. Дослідження рекламних оголошень, проведені в універмагах США, показали, що споживачі найкраще запам'ятовують рекламні заголовки і звертання, що складаються не більш як з 8-10 слів. На довші повідомлення споживачі звертають увагу рідше. Але зовсім інакша справа з рекламними проспектами. Дослідження показують, що в рекламі товарів виробничого призначення проспекти, що містять більш як 350 слів, значно ефективніші. У той же час варто уникати великих рекламних повідомлень на телебаченні.

7. Використовувати в рекламі ілюстрації і наглядні приклади. Використовувати у рекламі фотографії завжди краще, ніж рисунки. Вони привертають більше уваги, створюють в очах споживачів привабливий образ товару, люди їм більше довіряють.

8. Використовувати купони й інші форми преміювання споживачів у рекламних проспектах і каталогах. Купони повинні бути оздоблені малюнком, який пояснює покупцям їхнє призначення й умови використання. На купонах обов'язково повинен стояти торговий знак чи марка, символ підприємства.

9. Створювати навколо підприємства і виробів атмосферу широкої гласності. Інформація про підприємство повинна бути доступною споживачам.

10. Не «знімати» рекламу не переконавшись в тому, що вона цілком вичерпала свій потенціал. При цьому потрібно пам'ятати, що повторні звернення завжди дають більший результат, ніж разові.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
2. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 502 с.
3. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посіб. / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25275/1/TULR_navch_posibn.pdf
4. Козирєва О. В., Овсієнко О. В. Організація праці менеджера : навч. посіб. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2019. 203 с.
5. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с. URL: https://www.dut.edu.ua/uploads/1_2058_35923197.pdf
6. Менеджмент : підручник / М. М. Шкільняк та ін. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 258 с. URL: http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf
7. Менеджмент для бакалаврів : підручник. у 2 т. Т. 1. / за ред. О. Ф. Балацького, О. М. Теліженка. Суми : Університетська книга, 2016. 604 с.
8. Менеджмент для бакалаврів : підручник. у 2 т. Т. 2. / за ред. О. Ф. Балацького, О. М. Теліженка. Суми : Університетська книга, 2016. 591 с.
9. Менеджмент організацій : навчальний посібник / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. Л. Є. Довгань, І. П. Малик, Г. А. Мохонько, М. В. Шкробот. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 271 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22243/1/%d0%9c%d0%9e_2017.pdf
10. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. Тернопіль : Крок, 2019. 368 с. URL: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37776/1/Teoriia%20orhanizatsii%202019.pdf>
11. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Осадца Ю. В., 2017. 210 с. URL: https://www.dut.edu.ua/uploads/1_1828_53008904.pdf
12. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 360 с.
13. Борданова Л. С., Мельничук В. Е., Рощина Н. В., Семенченко Н. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36380/1/Upravlinia_personalom_KL.pdf
14. Управління персоналом : опорний конспект лекцій для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальностей 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування» денної форми навчання / уклад. А. Л. Сухорукова. Миколаїв : МНАУ, 2022. 69 с. URL: [https://www.dut.edu.ua/uploads/1_1828_53008904.pdf](#)

<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/12088>

15. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий та ін. ; за ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

16. Шевченко В. С. Менеджмент і адміністрування (Самоменеджмент) : конспект лекцій / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 91 с. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/55289/1/2019%20%D0%BF%D0%B5%D1%87%20135%D0%9B.pdf>

17. Shebanina O., Klyuchnik A., Burkovska A., Caruso D., Burkovska A. Providing labor income as a supporting factor of the food security. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2018. № 40(4). P. 597-608. DOI: <http://doi.org/10.15544/mts.2018.51>

18. Бурковська А., Романчик М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств через стратегічне управління людськими ресурсами. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2016. №2(4), С. 43-51. <https://doi.org/10.51599/are.2016.02.04.04>

19. Полторак А. С., Сухорукова А. Л., Бурковська А. І. Кібербезпека в системі трансформації управління бізнес-організацією. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики : колективна монографія. Київ : Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. 2021. С. 158-176. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10893/1/17.pdf>

20. Бобровська Н. В., Сухорукова А. Л., Бурковська А. І. Трансформаційні процеси бізнес-середовища в контексті європейської інтеграції України (English). *Modern Economics*. 2022. № 34(2022). С. 13-20. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-02). URK : <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/12631>

Інтернет-ресурси

1. Верховна Рада України : офіційний веб-портал. URL: <http://www.portal.rada.gov.ua>

2. Пенсійний фонд України : офіційний веб-сайт. URL: <http://www.pfu.gov.ua>

3. Державна служба зайнятості України : офіційний веб-сайт. URL: <http://www.dcz.gov.ua>

4. Діловодство в Україні. URL: <http://www.dilovodstvo.wordpress.com>

Навчальне видання

МЕНЕДЖМЕНТ ТА МАРКЕТИНГ У ТВАРИННИЦТВІ

Конспект лекцій

Укладач: **Бурковська** Анна Іванівна

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк.
4,0 Тираж 50 прим. Зам. №_____

Надруковано у видавничому відділі
Миколаївського національного аграрного університету
54020, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4490 від 20.02.2013 р.