

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України  
Чернівецький національний університет  
імені Юрія Федьковича

*Менеджмент та маркетинг  
видавничо-поліграфічної галузі*

Навчальний посібник

Чернівці  
Чернівецький національний університет  
2022

УДК [005+339.138] (07)  
ББК 65.050.214+65.050.24  
Е-14

М-14 Менеджмент та маркетинг видавничо-поліграфічної  
галузі : навч. посібник / укл. : А.В. Мотрич. – Чернівці :  
Чернівецький нац. ун-т, 2022. – 140 с.

У посібнику основна увага приділяється формуванню нового розуміння специфіки підприємницької діяльності на сучасному ринку видавничо-поліграфічних послуг, який характеризується зростаючою конкурентною активністю його суб'єктів. Акцентується увага на необхідності розвитку лідерських якостей у керівників різних підрозділів організації чи фірми видавничо-поліграфічної галузі та оволодіння методиками проведення як ефективної рекламної компанії і якісного маркетингового дослідження, так і реалізації новітніх технологій у виробництві відповідної продукції чи надання послуг, що відповідають зростаючі вимогам споживачів.

Для студентів інженерних спеціальностей напряму «Видавничо-поліграфічна справа».

**УДК [005+339.138] (07)**  
**ББК 65.050.214+65.050.24**

© Чернівецький національний  
університет, 2022

ВСТУП.....	5
<b>Розділ I. Сутність концепції маркетингу</b>	
1.1. Концепція маркетингу та розвиток маркетингової діяльності.....	6
1.2. Маркетинг як філософія бізнесу.....	6
1.3. Маркетинг як функція управління.....	7
<b>Розділ II. Еволюція змісту і концепцій маркетингу</b>	
2.1. Концепція вдосконалення виробництва та конвенція вдосконалення товару.....	13
2.2. Концепція чистого маркетингу та інтенсифікації комерційних зусиль.....	18
<b>Розділ III. Фактори, що впливають на цінову політику</b>	
3.1. Внутрішні фактори ціноутворення.....	22
3.2. Зовнішні фактори ціноутворення.....	24
3.3. Методи ціноутворення.....	27
3.4. Цінові стратегії.....	30
<b>Розділ IV. Сегментація ринку</b>	
4.1. Поняття сегментація ринку.....	35
4.2. Види сегментації ринку.....	36
4.3. Критерії сегментації ринку.....	37
4.4. Планування сегментації ринку.....	43
<b>Розділ V. Основи рекламної діяльності</b>	
5.1. Види реклами та її завдання.....	46
5.2. Планування рекламної кампанії.....	47
5.3. Вплив реклами на функціонування фахової періодики (на прикладі видавничо-поліграфічної галузі).....	50
<b>Розділ VI. Процес маркетингового менеджменту</b>	
6.1. Сутність маркетингового менеджменту.....	58
6.2. Мета та завдання маркетингового менеджменту.....	59
6.3. Концепція маркетингового менеджменту.....	59
6.4. Необхідні заходи і проблеми впровадження маркетингового менеджменту в ринкових умовах.....	60
6.5. Завдання процесу маркетингового менеджменту.....	63
<b>Розділ VII. Принципи організації управління маркетингом на підприємстві</b>	
7.1. Еволюція відділів маркетингу на підприємстві.....	69
7.2. Організаційні структури управління маркетингом на підприємстві.....	71

<b>Розділ VIII. Елементи маркетингової діяльності на прикладі окремих поліграфічних підприємств м. Києва</b>	
8.1. Характеристика фірми «Юнівест Маркетинг».....	77
8.2. Ринок поліграфічних послуг.....	79
8.3. Аналіз факторів макросередовища підприємства.....	80
8.4. Аналіз факторів мікросередовища.....	90
8.5. Система розподілу і дилери.....	106
8.6. Постачальники.....	106
<b>Розділ IX. Елементи контролю в маркетингу</b>	
9.1. Обґрунтування рішень щодо проведення контролю в маркетингу.....	108
9.2. Приклад контролю маркетингу видавництва.....	108
<b>Розділ X. Керівництво, групова динаміка та управління персоналом</b>	
10.1. Обґрунтування рішень щодо проведення контролю в маркетингу.....	112
10.2. Лідерство.....	114
10.3. Групова динаміка.....	117
10.4. Демократизація керівництва.....	120
10.5. Принципи керівництва і лідерства.....	121
Додаток 1. ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК.....	123
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	138

## ВСТУП

На даний час молодій ринковій економіці нашої країни потрібні спеціалісти з новим розумінням сукупності процесів, які стають основою взаємовідносин між суб'єктами господарської та суспільної діяльності.

Такий рівень розвитку державного господарювання супроводжується появою нових, досить затребуваних професій – маркетолога, менеджера, дилера, брокера, маклера і т.п. Крім того, суттєво зростають вимоги практично до всіх суб'єктів економічної та суспільної діяльності стосовно маркетингового розуміння основних елементів своєї роботи (професії). Зрозуміло, що такі знання в першу чергу необхідні підприємцям, але вони дуже важливі також для активного розвитку як наукових, так і науково-прикладних галузей.

У навчальному посібнику викладена теоретична інформація та методологічні підходи до проблеми організації управління маркетинговою діяльністю на підприємствах видавничо-поліграфічної галузі, наведені елементи техніко-економічного і маркетингового аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища та елементи аналізу готовності таких підприємств до реалізації маркетингової стратегії та впровадження єдиної служби маркетингу.

Розглянуті методи удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві, які включають до свого складу організацію служби маркетингу та маркетингові заходи з реклами й виготовлення безкоштовних зразків рекламно-інформаційного характеру.

Метою цього посібника є ознайомлення студентів напряму «Видавничо-поліграфічна справа» з основними елементами менеджменту, маркетингу і маркетингової діяльності, зацентувати їх увагу на необхідності розвитку власних лідерських якостей та оволодіння основами мистецтва керівництва організацією.

## **РОЗДІЛ І. СУТНІСТЬ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГУ**

### **1.1. Концепція маркетингу та розвиток маркетингової діяльності**

Маркетинг як економічний процес забезпечує контакт виробника і споживача, сприяє ефективності обмінів між ними, що відбуваються на ринку, раціональній орієнтації суспільного виробництва і відтворення.

При цьому він встановлює і постійно підтримує не тільки товарний, але й інформаційний обмін між потенційними учасниками ринкових відносин. Підприємець намагається детально досліджувати найменші нюанси споживчих переваг, а покупець, у свою чергу, – експлуатаційні та економічні характеристики запропонованих товарів. По численних каналах комунікаційних мереж маркетингу інформація про стан попиту і пропозиції стають надбанням обох сторін. Акт купівлі-продажу відбувається лише в тому випадку, якщо продавець і покупець домовляються про взаємовигідні умови контракту. Результат досягнутої угоди – перехід від виробника до споживача права на використання товару в обмін на інший товар або гроші.

У країнах із розвинутим ринком підприємці тісно пов'язують перспективи економічного росту з ефективністю маркетингових систем. У США, за різноманітними оцінками, від 25 до 30 відсотків зайнятого населення працює безпосередньо у сфері маркетингу або в суміжних сферах. Приблизно половина кожного долара, витраченого американцями на покупку, припадає на відшкодування маркетингових витрат.

### **1.2. Маркетинг як філософія бізнесу**

**Маркетинг як філософія бізнесу** являє собою спосіб мислення, вихідним пунктом якого є попит на вироби й послуги, які надає підприємство. Його задоволенню підпорядковані будь-які рішення, прийняті підприємством. Виробляти тільки те і в такій кількості, що може бути продано, робити тільки те, що потребує покупець, – це лозунг фірми, що сповідує концепцію маркетингу. Концепція маркетингу пропонує постійну боротьбу за покупця, збільшення їх кількості, утвердження на ринку. З цією метою підприємство вивчає динаміку споживчих переваг і акцент у своїй діяльності робить не на випуск вже освоєних

виробів, а на підготовку й виробництво таких товарів, що спроможні задовольнити нові, часто ще не усвідомлені покупцем потреби.

### **1.3. Маркетинг як функція управління**

Маркетинг також можна розглядати як **головну функцію управління**, що визначає ринкову й виробничу стратегії підприємств і ґрунтується на знанні споживчого попиту. У даний час абсолютна більшість компаній промисловості, торгівлі, сфери послуг у США в тій або іншій формі регулярно здійснюють маркетинг.

Маркетинг – це певна система поглядів, координація різноманітних аспектів комерційної діяльності, комплекс взаємозалежних елементів ділової активності, філософія бізнесу, мета якої – пом'якшення криз надвиробництва, нарешті, процес збалансування попиту і пропозиції.

Основна ідея маркетингу - **ідея людських потреб**. З розвитком суспільства зростають і потреби людей. Люди стикаються з усе більшою кількістю об'єктів, що викликають їх цікавість, інтерес і бажання їх придбати. Виробники, зі свого боку, намагаються сформувати зв'язок між тим, що вони випускають, і потребами людей. Товар пропонується як засіб задоволення однієї або ряду специфічних потреб. Потреби людей практично безмежні, а от ресурси для їхнього задоволення обмежені. Людина буде вибирати ті товари, що дають їй найбільше задоволення в межах її фінансових можливостей.

Можна виділити **три головних аспекти** маркетингу.

#### **1. Аналітичний аспект - розуміння ринків.**

У цьому аспекті під маркетингом розуміють комплекс інструментів аналізу ринку (таких як методи прогнозування продажів, імітаційні моделі й дослідження ринку), доступних тільки великим підприємствам, які вони використовують для розробки перспективного і більш наукового підходу до аналізу потреби й попиту.

#### **2. Активний аспект - проникнення на ринки.**

У цьому аспекті під маркетингом розуміють рекламу, стимулювання збуту і тиск на покупців, тобто комплекс

найбільш агресивних інструментів продажів, використовуваних для захоплення існуючих ринків.

У цьому значенні маркетинг розглядається стосовно ринку масового споживача.

### **3. Ідеологічний аспект - образ мислення.**

У цьому аспекті вважають, що маркетинг – це архітектор суспільства споживання, тобто це ринкова система, де продавці комерційно експлуатують споживачів. Щоб продавати все більше й більше, необхідно постійно створювати нові потреби.

Тобто **МАРКЕТИНГ** – це водночас і філософія бізнесу, і активний процес. Як філософія маркетинг пропонує певну систему мислення та ідеологічну основу маркетингової діяльності.

Як активний процес маркетинг вирішує низку завдань, що виникають перед підприємством у реальних ринкових умовах.

Маркетинг із позицій **макроекономіки** дає змогу формувати потреби кінцевих споживачів, сприяє ефективнішому використанню ресурсів, прискорює товарообіг, зменшує товарні запаси.

З позицій **мікроекономіки** маркетинг створює умови, які сприяють пристосуванню підприємства до вимог ринку. Від запровадження маркетингової діяльності виграє і **споживач** завдяки зменшенню ризику при придбанні товарів, розширенню асортименту і доступності товарів, підвищенню їх якості, розширенню кола послуг, гнучкій ціновій політиці. Важливо зрозуміти взаємозв'язок маркетингу з іншими функціями бізнесу – фінансами, бухгалтерським обліком, виробництвом, науково-дослідними роботами та ін.

**Фінанси** важливі для оцінювання ефективності маркетингу, від чого залежить прибутковість окремих товарів. Менеджери, що відповідають за товари, повинні складати кошториси, контролювати витрати і визначати прибутковість товару.

**Бухгалтерський облік** сприяє оцінюванню ефективності маркетингу, встановлює витрати на товари. Процедури бухгалтерського обліку визначають розподіл витрат і в результаті безпосередньо впливають на оцінку прибутковості товарів. Розподіл витрат необхідний також і для визначення та встановлення цін.



Маркетинг також тісно координує з **виробництвом**. Обсяги виробництва базуються на маркетинговому прогнозі для нових і існуючих товарів. Графіки виробництва розробляються з метою забезпечення поставки товару до визначеної дати. Нездатність належним чином скоординувати маркетинг і виробництво може привести до катастрофічних наслідків.

Координація маркетингу і науково-дослідницької діяльності відповідних організацій особливо важлива при розробці нових товарів. Маркетинг надає вказаним організаціям інформацію про потреби споживачів для того, щоб розробники врахували ці потреби. А вони, у свою чергу, повинні надати відділу маркетингу повну й докладну інформацію про новий товар.

## РОЗДІЛ II. ЕВОЛЮЦІЯ ЗМІСТУ І КОНЦЕПЦІЙ МАРКЕТИНГУ

У загальному значенні «концепція» часто розуміється як система поглядів, спосіб відображення тих або інших явищ у процесі організації й здійснення якої-небудь діяльності. Нерідко концепція розглядається як система основних ідей, загальний задум, ідеологія організації діяльності підприємства або окремого підприємця, інтегрована цільова філософія господарювання, стиль мислення підприємця, спрямованість його дій. У цьому контексті концепція маркетингу являє собою науково обґрунтований задум (проект) організації діяльності взагалі й/або маркетингової діяльності зокрема, який ґрунтується на конкретній основній ідеї, ефективній стратегії, необхідному оперативному інструментарії здійснення підприємництва з метою досягнення результатів, зумовлених стратегічним планом підприємства.

Концепція маркетингу повинна розроблятися на основі стратегічного аналізу спланованої або здійснюваної діяльності підприємства. Розробка концепції маркетингу звичайно має наступні етапи:

- здійснення стратегічного аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища;
- визначення цілей підприємства й цілей маркетингової діяльності;
- обґрунтування маркетингової стратегії;
- вибір інструментарію маркетингової діяльності з метою досягнення запланованих результатів.

Залежно від рівня розвиненості виробництва й рівня попиту на запропоновані товари концепція маркетингу послідовно еволюційно розвивалась.

Зміни концепції маркетингу в основному визначалися й визначаються станом і взаємодією в ринковому просторі таких суб'єктів, як виробник (продавець), споживач (покупець) і держава (влада).

Світова наука й практика в галузі маркетингу й підприємництва обґрунтували й рекомендують виділяти наступні концепції в еволюції маркетингу: **виробничу, товарну,**

## **збутову, традиційного маркетингу, соціально-етичного маркетингу й маркетингу взаємодії.**

Запропонована класифікація концепції маркетингу не може розглядатися як правило, норма або стандарт для кожної країни. Еволюція маркетингу в кожній окремій країні залежно від рівня розвитку ринкових відносин має певні специфіку й особливості. Однак світовий досвід становлення маркетингу й розвитку ринкових відносин є корисним, тому що може використовуватися як орієнтир при формуванні ринкових відносин і організації підприємницької діяльності в конкретній країні. Крім того, стає відомою загальна тенденція розвитку маркетингу — перенесення уваги із просто виробництва товару на споживача, його запити та потреби. У табл. 1.1 наведені та частково охарактеризовані етапи еволюції окремих видів концепції маркетингу.

Таблиця 2.1

### *Еволюція концепції маркетингу*

<b>Роки</b>	<b>Концепція</b>	<b>Провідна ідея</b>	<b>Основний інструментарій</b>	<b>Головна мета</b>
1860-1920	Виробнича	Виробляю те, що можу	Собівартість, продуктивність	Удосконалення виробництва, ріст продажів, максимізація прибутку
1920-1930	Товарна	Виробництво якісних товарів	Товарна політика	Удосконалення споживчих властивостей товару
1930-1950	Збутова	Розвиток збутової мережі, каналів збуту	Збутова політика	Інтенсифікація збуту товарів за рахунок маркетингових зусиль щодо просування й продажу товарів

1960-1980	Традиційного маркетингу	Виробляю те, що потрібно споживачеві	Комплекс маркетингу, дослідження споживача	Задоволення потреб цільових ринків
1980-1995	Соціально-етичного маркетингу	Виробляю те, що потрібно споживачеві, з урахуванням вимог суспільства	Комплекс маркетингу, дослідження соціальних і екологічних наслідків від виробництва й споживання вироблених товарів і послуг	Задоволення потреб цільових ринків за умови заощадження людських, матеріальних, енергетичних і інших ресурсів, охорони навколишнього середовища
З 1995 р. по теперішній час	Маркетингу взаємодії	Виробляю те, що задовольняє споживачів і партнерів по бізнесу	Методи координації, інтеграції й мережного аналізу, комплекс маркетингу	Задоволення потреб споживачів, інтересів партнерів і держави в процесі їх комерційної й некомерційної взаємодії

Роль маркетингу в ринковій економіці з погляду макроекономіки дає змогу формувати потреби кінцевих споживачів, сприяє ефективнішому використанню ресурсів економіки завдяки прискоренню товарообігу та зменшенню товарних запасів, наявності маркетингової інформації про розміщення ресурсів.

З погляду мікроекономіки маркетинг створює умови, які сприяють пристосуванню підприємства до вимог ринку. Щоб визначити роль маркетингу на підприємстві, можна провести аналогію з будовою людського тіла.

Якщо дослідження та розробки порівняти з людським мозком, технологічне виробництво – з хребтом, а збут – з тілом, то маркетинг можна назвати вітамінами чи гормонами, які проходять через усі ці ділянки, активно впливаючи на них та підживлюючи їх енергією.

Від запровадження маркетингових підходів у підприємницьку діяльність виграє і споживач – завдяки зменшенню ризику щодо придбання товарів, розширенню асортименту й доступності товарів, підвищенню їх якості, розширенню кола послуг, гнучкій ціновій політиці.

Існують наступні альтернативні концепції, кожна з яких відповідає певному етапу становлення маркетингу.

## **2.1. Концепція вдосконалення виробництва та концепція вдосконалення товару**

**Концепція вдосконалення виробництва** стверджує, що споживачі надають перевагу широко розповсюдженим та доступним за ціною товарам.

Управління підприємством, яке орієнтується на дану концепцію, зосереджується на вдосконаленні виробництва та підвищенні системи розподілу товару.

Застосування даної концепції доцільне у двох ситуаціях:

- коли існує високий попит на подібні товари і покупці виявляють до них інтерес. У таких випадках виробники шукають шляхи збільшення випуску продукції;
- коли собівартість надто висока, її можна зменшити за рахунок підвищення продуктивності праці.

**Виробнича концепція** ставить в основу виробника й збільшення обсягів виробництва існуючого асортименту товарів. Ця концепція дуже застаріла, але й у наш час знаходить певне застосування. Відповідно до неї при організації виробництва й реалізації продукції використовується відомий принцип поведінки споживача — орієнтація на товари, які широко розповсюджені й продаються за доступною ціною.

Керівництво підприємства в цьому випадку докладає зусиль для забезпечення великої серійності й продажу товару

через різноманітні засоби збуту. Застосування цієї концепції може мати місце, наприклад, у наступних випадках:

1) коли основна частина реальних і потенційних споживачів на ринку має обмежений, невеликий дохід;

2) коли попит на даний товар перевищує пропозицію й частина споживачів, яким хоча й не подобається запропонований товар, купує його, задовольняючи тим самим ненадовго свої потреби;

3) коли в умовах виробництва, особливо нової продукції, собівартість велика й потрібно знайти спосіб її швидкого зниження з метою досягнення необхідної частки на ринку.

При використанні цієї концепції основний акцент падає на виробництво. Головне — зробити, а збути товар в умовах відсутності аналогічних товарів на ринку — справа нескладна. У зв'язку із цим ефективність діяльності підприємства в основному визначається економікою виробництва (збільшити серійність, знизити собівартість, більше продати). Про споживача не думають взагалі, ринок не досліджується, головне — зробити дешевий товар із задовільними споживчими властивостями.

Виробничої концепції маркетингу дотримувався у свій час Генрі Форд (1863 – 1947) – творець суспільства масового споживання й соціальних гарантій, автомобільний король Америки. Талановитий інженер, організатор виробництва й чудовий підприємець Г. Форд зробив істотний внесок у розвиток концепції автомобілебудування. Справжнім тріумфом Г. Форда стало впровадження автомобіля моделі "Т". Це був доступний за ціною автомобіль для багатьох тисяч "середніх американців". Г. Форд завдяки своєму новаторському чуттю вчасно виявив потреби розвитку американського суспільства наприкінці ХІХ — початку ХХ в.

Це був етап бурхливого розвитку промисловості США, який вимагав розвиненої мережі доставки товарів на значні відстані за допомогою існуючих транспортних засобів. Будучи піонером масового виробництва, Г. Форд впроваджував принципи стандартизації й уніфікації технологічного процесу в системі автомобілебудування. Він одним із перших встановив чітку систему контролю й планування виробництва, що сприяло впровадженню конвеєрної технології й безперервності процесу

виготовлення автомобілів, його автоматизації. На своїх підприємствах Г. Форд встановив 8-годинний робочий день. В умовах масового виробництва він першим підвищив заробітну плату своїм робітникам. Створюючи масове виробництво, він формував масового споживача. Успіх перевершив усі очікування.

За роки виробництва моделі "Т" (1908 – 1927) було продано понад 15 млн. автомобілів, що легко завоювали споживчий ринок. Основним принципом концепції вдосконалення виробництва, якого дотримувався Г. Форд, був принцип економії на витратах самого виробництва. Зараз видається незрозумілим те, що автомобілі моделі "Т", що випускалися його підприємствами, мали тільки чорний колір. Це робилося саме для того, щоб знизити витрати виробництва (чорна фарба в той час була найдешевшою і швидко висихала на конвеєрі) і скоротити час виготовлення автомобіля, тобто збільшити випуск автомобілів в одиницю часу.

Виробнича концепція й зараз використовується в багатьох країнах. Використовувалася вона й в СРСР, коли попит на більшість товарів перевищував пропозицію, коли необхідно було постійно вдосконалювати виробництво з метою збільшення обсягів виготовлення продукції.

У сучасній Росії також усе ще провідною є виробнича концепція маркетингу. Але низький рівень конкурентоспроможності продукції, високі ціни не створюють умов для росту обсягів реалізації продукції. Це стосується в першу чергу товарів виробничо-технічного призначення, обсяги виробництва яких в окремих галузях скоротилися на 40-50% відносно 1990 р.

Слід мати на увазі й те, що виробнича концепція доступна не всім. Для того, щоб її прийняти, треба мати досить великий капітал (у Росії це забезпечувала довгий час держава), користуватися авторитетом та високим іміджем підприємства й мати розвинений внутрішній ринок для розпродажу виробленої продукції.

**Концепція удосконалення товару** передбачає, що споживачі віддають перевагу товарам із найвищою якістю та надійними експлуатаційними характеристиками, отже,

підприємство має зосередити свої зусилля на постійному вдосконаленні товару.

Товарна концепція базується на тому, що споживач завжди вибере товар, якщо він високої якості й має помірну ціну. Споживач зацікавлений у таких товарах, знає про наявність виробів-аналогів і здійснює свій вибір шляхом порівняння якості й ціни на аналогічні товари інших підприємств. Досягнення бажаного обсягу продажу й прибутку вимагає невеликих витрат на маркетингову діяльність.

Цієї концепції дотримуються багато підприємств, у тому числі й некомерційні. Однак концепція товару не завжди приносить успіх, можливий прояв маркетингової короткозорості. Це має місце, коли ігнорується необхідність вивчення купівельної спроможності споживачів, товарів-конкурентів, сумісності виготовлених комплектуючих виробів із існуючими апаратами, виробництво яких має масовий характер. Знижуючи витрати на маркетинг, підприємство ризикує одержати значний збиток від невдачі на ринку.

Діяльність, що базується на **збутовій концепції**, починається з наявного в підприємства товару. При цьому головним завданням є досягнення обсягу продажу, необхідного для одержання прибутку за рахунок різних заходів щодо стимулювання збуту. Таким чином, передбачається, що споживачі будуть купувати пропоновані товари в достатньому обсязі лише в тому випадку, якщо компанією будуть вжиті певні заходи щодо просування товарів і збільшення їх продажу.

Передбачається, що споживачів можна змусити купувати пропоновані товари за допомогою різних методів продажу. Вважається, що або покупці будуть робити повторні покупки, або є достатня кількість потенційних споживачів. В організаціях зі збутовою концепцією є відділи маркетингу й реклами, підпорядковані комерційному директорові. У цьому випадку майже завжди переслідуються короткострокові цілі: продати продукцію, виконати план поставок, знайти замовлення. Рідко ставиться за питання: чи купить коли-небудь ще у нас покупець товар?

Звичайно підприємства, які дотримуються збутової концепції, реалізують товари в умовах дефіциту або монополії



на ринку. Головний акцент у системі «виробництво – збут – споживач» робиться на збут. Реалізація концепції збуту на практиці найчастіше перетворюється в нав'язування покупки. З одного боку, продавець будь-що-будь прагне укласти угоду, з іншого боку — задоволення потреб покупця є другорядним результатом.

Ефективність концепції збуту протягом тривалого часу Ф. Котлер пояснює наступним:

- багато покупців вважають, що вони у змозі захищати свої інтереси;

- покупці, незадоволені покупкою, незабаром забувають про своє почуття незадоволеності;

- покупці, незадоволені покупкою, не дуже часто діляться своїми враженнями з іншими покупцями;

- покупці, незадоволені покупкою, навряд чи будуть звертатися зі скаргою в організацію, що захищає їхні інтереси;

- завжди є досить велика кількість потенційних покупців.

Однак процес інтенсифікації продажів уже зроблених товарів, нав'язування покупки вимагає значної уваги до нарощування виробництва й удосконалювання товару. При цьому з поля зору звичайно випадають ринок і споживач, що знижує ефективність концепції збуту.

**Традиційна маркетингова концепція** сформувалася близько середини 50-х років минулого століття, тоді як сам маркетинг виник значно раніше. Концепція маркетингу — це орієнтація на покупців, підкріплена комплексом заходів, спрямованих на задоволення потреб ринку.

Вона починається з виявлення реальних і потенційних покупців і їх потреб. Згідно з цією концепцією, мета підприємства, особливо довгострокова, може бути досягнута тільки завдяки дослідженню потреб і бажань груп споживачів, яким організація направляє й пропонує такі вироби й послуги, що задовольняють споживача за якістю й ефективністю.

## **2.2. Концепція чистого маркетингу та інтенсифікації комерційних зусиль**

Концепція інтенсифікації комерційних зусиль стверджує, що споживачі не купуватимуть товари підприємства в достатній

кількості, якщо воно не докладає значних зусиль у сфері збуту товарів. Підприємства, зорієнтовані на дану концепцію, керуються тим, що споживачі переважно не мають явного наміру придбати їхні товари і тому треба вживати активних заходів для збуту товару.

На практиці концепцію інтенсифікації комерційних зусиль реалізують, нав'язуючи покупку споживачеві, причому продавець намагається за будь-яких умов підписати угоду та здійснити продаж, а задоволення потреб споживача є для нього другорядною справою. В її основі лежить думка про те, що споживачі не будуть купувати товар, вироблений даною компанією, якщо не вжити спеціальних заходів щодо просування товару на ринок і широкомасштабного продажу. Найчастіше ця концепція застосовується відносно так званих товарів пасивного попиту – тих, про покупку яких покупець навряд чи замислюється (наприклад енциклопедія або страхівка). У цій ситуації сторона, що продає, повинна точно визначити коло потенційних покупців і роз'яснити їм переваги свого продукту.

Концепція інтенсифікації комерційних зусиль практикується також у некомерційній сфері. Політична партія, наприклад, енергійно «продає» виборцям свого кандидата як професіонала, який краще інших упорається з існуючими проблемами. Величезні гроші витрачаються на теле-, радіо- й поштову рекламу й передвиборні плакати. Недоліки кандидатів приховуються від публіки, тому що метою тут, як і в будь-якому продажі, є здійснення угоди, а наступне задоволення або незадоволення громадськості політиків не турбує.

Багато компаній вдаються до концепції інтенсифікації комерційних зусиль у періоди надвиробництва. Їх мета – продати те, що в них є, а не виробляти те, що потрібно на ринку. Природно, маркетинг, що базується на стратегії агресивного продажу, пов'язаний із великим ризиком. Він спрямований винятково на сам акт продажу, а не на створення тривалих і вигідних відносин із клієнтами. Він припускає, що покупці, які погодилися на покупку товару, будуть ним задоволені.

А якщо ні, то згодом забудуть почуття розчарування й знову куплять товар цієї фірми. Такі припущення щодо покупців, зрозуміло, не виправдовуються. Більшість досліджень

показують, що покупець не стане знову купувати товар, яким він залишився незадоволений. Що ще гірше, задоволений покупець розповідає про товар, який йому сподобався, у середньому трьом своїм знайомим, а незадоволений ділиться розчаруванням у середньому з десятьма.

Маркетингова концепція зобов'язує:

- продавати те, що хочуть купити, замість спроб продати те, що можна зробити;
- любити споживача, а не свій товар;
- не продавати товари, а задовольняти потреби;
- вивчати не виробничі потужності, а потреби ринку й розробляти плани їх задоволення;
- погоджувати мету, вимоги споживачів і ресурсні можливості підприємства;
- адаптуватися до змін у структурі й характеристиках споживачів;
- оцінювати вплив конкуренції, державного регулювання та інші зовнішні впливи стосовно підприємства;
- орієнтуватися на довгострокову перспективу й розглядати потреби споживачів у широкому плані.

**Концепція маркетингу** передбачає, що запорукою досягнення цілей підприємства є визначення потреб споживачів і задоволення цих потреб ефективнішими і продуктивнішими, порівняно із конкурентами, методами.

Запроваджуючи цю концепцію, підприємство орієнтується передусім на задоволення потреб певної групи споживачів, для чого постійно проводиться дослідження ринку, аналіз і контроль маркетингової діяльності.

Концепція маркетингу – це сучасна концепція підприємницької діяльності, яка є досконалішою порівняно з трьома попередніми. Згідно з концепцією маркетингу, продаж — це комбінація спілкування, комунікації й вивчення споживачів, і, якщо вони не задоволені, необхідно змінювати загальну політику, а не процес продажу.

Підприємство планує й координує розробку маркетингових програм, спрямованих на задоволення виявлених потреб. Воно дістає прибуток за допомогою задоволення потреб покупців. У такій ситуації рішення про те, що слід виробляти,

ухвалюється не підприємницькими підрозділами, не урядом, а споживачами.

Концепція маркетингу припускає, що досягнення компанією своїх цілей залежить від визначення потреб і запитів цільових ринків, а також від більш ефективного, порівняно з компаніями-конкурентами, задоволення споживачів.

Як не дивно, але цей підхід тільки недавно став використовуватися в підприємницькій практиці.

Концепція маркетингу використовує підхід зовні-всередину. Вона відштовхується від чіткого визначення ринків збуту, орієнтується на потреби споживача, координує всі види маркетингової діяльності, спрямованої на задоволення споживача, і має прибуток зі створення довгострокових відносин зі споживачем. Концепція маркетингу дозволяє компаніям виробляти те, що потрібно споживачеві, поєднуючи задоволення клієнтів з одержанням прибутку.

У провідних компаніях, що використовують маркетинговий підхід, усі працівники повинні постійно турбуватися про споживачів. Основним є завдання втримати клієнтів компанії, і весь персонал виявляється залученим до формування довгострокових відносин із клієнтами. Для успішного втілення в життя концепції маркетингу організація повинна зосередити увагу на одержанні й ефективному використанні інформації, на дружніх відносинах усередині колективу, його мотивації з метою найкращого задоволення очікування й потреб клієнта.

Водночас, існує безліч компаній, які, на словах прийнявши концепцію маркетингового підходу, насправді її не використовують. Вони створюють видимість маркетингу – призначають віце-президента з маркетингу й менеджерів по товарах, визначають плани реалізації й проводять маркетингові дослідження; однак усе це не означає, що вони орієнтуються на ринок і споживача. Головне, щоб компанія оперативно реагувала на зміни в запитах споживача й у стратегії конкурентів.

Успішні в минулому компанії – General Motors, IBM, Philips, General Electric Company – втратили значні частки ринку, тому що виявилися нездатними переналаштувати маркетингову стратегію відповідно до ринку, що змінився.

Щоб перетворити компанію, зорієнтовану на продаж, у компанію, зорієнтовану на маркетинговий підхід, потрібні роки напруженої роботи. Мета такого перетворення – зробити задоволення споживача самою суттю всіх видів діяльності компанії. Один із маркетингологів зазначав: «У корпоративній Америці робота із задоволення споживача вже стала стилем життя, ...вона впроваджена в корпоративну культуру так само, як інформаційні технології й стратегічне планування».

Однак концепція маркетингового підходу не означає, що компанія повинна прагнути дати споживачам усе, чого вони бажають. Завдання маркетингологів – зрівноважити створення високої споживчої цінності із прибутковістю компанії.

Мета маркетингу зовсім не зведення в абсолют задоволення споживача. Як сказав один із маркетингологів, «найкоротше з усіх відомих мені визначень маркетингу – задоволення запитів із вигодою для себе». Метою маркетингу є створення споживчої цінності із прибутком для компанії. Суть у тому, що при зникненні споживчої цінності відносини зі споживачем будуть припинені. Завдання маркетинголога – створювати для клієнтів усе більш високу споживчу цінність, але не віддавати йому при цьому «останню сорочку».

## РОЗДІЛ III. ФАКТОРИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА ЦІНОВУ ПОЛІТИКУ

Виважена цінова політика здійснює значний вплив на ринковий успіх підприємства. Ціни часто змінюються протягом життєвого циклу товару: від високих для залучення покупців-новаторів, що орієнтуються на престиж, до низьких, розрахованих на масовий ринок. Ціни тісно пов'язані з іншими складовими комплексу маркетингу підприємства, передусім із самим товаром, його якісними характеристиками, рівнем сервісу.

Формування цінової політики передбачає прийняття великої кількості стратегічних і тактичних рішень. Найскладніші рішення пов'язані зі встановленням цін на нові товари. Після виходу товару на ринок відбувається пристосування ціни до змін кон'юнктури ринку на різних стадіях життєвого циклу товару.

На рішення у сфері ціноутворення впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори.

**3.1. Внутрішні фактори** включають маркетингові цілі компанії, стратегію маркетингового комплексу, витрати виробництва і організацію діяльності.

**3.1.1. Маркетингові цілі.** Найбільш поширеними з них є:

**Максимізація поточного прибутку.** Оцінюють попит на товар і витрати стосовно різних рівнів цін і відповідних обсягів збуту та обирають ціну, яка забезпечує максимальний поточний прибуток. У такому разі фірма орієнтується на сьогоднішній день і менше уваги приділяє перспективі.

**Збільшення частки ринку.** Фірма знижує ціни і сподівається, що зростання обсягу збуту поліпшить її позиції на ринку і приведе до збільшення прибутків у майбутньому.

**Завоювання лідерства за якістю продукції.** Фірма прагне запропонувати ринку найкращий товар за високою ціною, яка повинна покрити витрати на науково-дослідні розробки і виробництво високоякісної продукції. Незважаючи на високу ціну, товар знаходить своїх покупців.

**Забезпечення виживання фірми у складних ринкових умовах.** Труднощі можуть виникнути внаслідок надлишкових

потужностей, інтенсивної конкуренції чи змін в уподобаннях споживачів. Щоб забезпечити роботу підприємства і збут продукції, ціни знижують. У такій ситуації виживання важливіше за прибутковість. Доти, доки знижені ціни ще покривають витрати, фірма може деякий час ще існувати. Однак зрозуміло, що така мета може бути лише тимчасовою.

**3.1.2. Стратегія маркетингового комплексу.** Ціна – один із засобів маркетингу, що використовується для досягнення маркетингових цілей. Формування послідовної та ефективної маркетингової програми потребує узгодженої цінової політики, дизайну продукту, каналів розподілу, методів просування.

Часто компанії приймають спочатку рішення відносно ціни продукту, а потім визначають параметри всіх інших елементів маркетингового комплексу.

**3.1.3. Витрати** впливають на кінцеву ціну товару. З ростом витрат фірма підвищує ціни на свої товари, знижуючи витрати знижує і ціни. Попит на товар окреслює верхній рівень ціни, що фірма може встановити, сума витрат визначає мінімальну її ціну.

У ринковій економіці, де аксіомою є орієнтація на запити покупців, рівень ціни дає чіткий орієнтир виробникам, і чим вище ця ціна, чим більший прибуток вона дає, тим активніше товаровиробники нарощують обсяги випуску товарів, що користуються попитом. Але нарощування виробництва потребує додаткових інвестицій, а джерелом їхнього фінансування або погашення слугує насамперед прибуток. Прибуток - це різниця між ціною і собівартістю, отже, чим нижче собівартість, тим вище прибуток фірми з кожної одиниці товару і тем легше і швидше можливо накопичити достатні кошти для інвестування, мінімізуючи їх залучення ззовні.

Можливості маневру фірми при виборі комерційних стратегій прямо залежить від витрат на виготовлення товарів. Саме ці витрати визначають ту мінімальну ціну, яку фірма може використати, зіткнувшись із конкуренцією або затоваренням.

Складові собівартості умовно можна поділити на дві групи: умовно-постійні й умовно-змінні.

Умовно-постійні - це витрати, що практично не залежать від кількості випущеної продукції (орендна плата, адміністративні витрати, амортизація, накладні витрати і т.д.).

Умовно-змінні - це витрати, що змінюються прямо пропорційно обсягам випуску товарів (витрати на матеріали, енергію, комплектуючі вироби, заробітну плату).

**3.1.4. Організаційні рішення.** Керівники підприємства повинні вирішити, хто в їх організації приймає рішення відносно цін. Внутрішнє регулювання здійснюється по-різному. На невеликих підприємствах ціни встановлює керівництво. На великих ціни можуть встановлювати керівники асортиментних груп. Для промислових товарів рішення можуть приймати продавці в певних межах. У будь-якому випадку, вища ланка керівництва встановлює ціни, формує цінову політику підприємства.

**3.2. Зовнішні фактори ціноутворення** включають стан ринку і попиту, державне регулювання цін, канали розподілу, споживачів, конкуренцію та інші елементи оточення.

**3.2.1. Стан ринку і попиту.** У ринкових умовах ціни змінюються на ринку під впливом попиту і пропозиції.

Попит – це бажання споживача придбати конкретний товар, підкріплене його фінансовими можливостями. Закон попиту показує зв'язок між цінами і кількістю товарів і послуг, що можуть бути придбані при кожній даній ціні. Він говорить про те, що за інших рівних умов за низькою ціною вдасться продати більше товарів, ніж за високою, тобто між ринковою ціною товару і тією його кількістю, що може бути куплена за даною ціною, установлюється певне співвідношення. Для цілого ряду товарів існує обернена залежність між ціною і кількістю куплених товарів.

Пропозиція – це кількість товарів (послуг), що продавці готові запропонувати покупцю в певний час і в певному місці.

Якщо крива попиту падає при зростанні цін, то крива пропозиції при збільшенні цін зростає. Якщо рівень цін, що склалися на ринку, повертає витрати підприємства і забезпечує



одержання бажаного прибутку, це слугує реальною ознакою доцільності виробництва і відповідності попиту.

На розмір пропозиції товарів впливає ряд чинників, головним із яких є витрати виробництва. Якщо витрати знижуються, виробник може випустити більшу кількість товарів, ріст витрат веде до зниження пропозиції. У даного чинника є багато похідних, спроможних впливати на динаміку пропозиції. До них належать рівень монополізації ринку, динаміка цін на інші товари.

Ринкова або рівноважна ціна виробництва встановлюється при відповідності попиту і пропозиції. На конкурентному ринку ціна рівноваги знаходиться в точці перетинання попиту й пропозиції.

Так, закон попиту стверджує, що на ринку існує зворотна залежність між цінами і кількістю товарів, на яку існує попит. Така залежність визначається коефіцієнтами цінової еластичності ( $K_e$ ), що показують, як відносна зміна ціни ( $\Delta P$ ) викликає відносну зміну величини попиту ( $\Delta X$ ):

$$K_e = \frac{\Delta x/x}{\Delta p/p} = \frac{\Delta x \cdot p}{\Delta p \cdot x}.$$

Якщо невеликі коливання ціни призводять до значних змін кількості товарів, що купуються, то попит прийнято називати еластичним. У цьому випадку коефіцієнт еластичності попиту за ціною ( $K_e$ ) більше 1.

Якщо коливання ціни супроводжуються незначною зміною кількості продажів, то попит є нееластичним. Очевидно, що коефіцієнт еластичності завжди буде меншим за 1 [ $(K_e) < 1$ ]. До товарів нееластичного попиту належать товари першої необхідності, товари, що зовсім або майже зовсім не мають заміни, недорогі товари. Крім того, нееластичність попиту зумовлена відсутністю вибору в споживачів, ростом цін через підвищення якості продукту.

Одинична еластичність означає, що певний процент зміни ціни супроводжується таким же процентом зміни кількості куплених товарів, тобто виручка не змінюється [ $(K_e) = 1$ ].

**3.2.2. Державне регулювання цін.** Держава вводить ряд обмежень, що захищають від недобросовісної конкуренції учасників ринку. Вплив може здійснюватись за кількома основними напрямками:

- держава законодавчо обмежує спроби змови про ціни і забороняє горизонтальне фіксування цін;
- переслідується законом вертикальне фіксування цін;
- держава забороняє цінову дискримінацію (пропозиція товару схожим за родом діяльності торговим підприємствам на тих самих умовах);
- заборона на демпінг;
- заборона на несумлінну цінову рекламу (заманювання і переклочення).

Є три види цін – фіксовані, регульовані ( граничні рівні), вільні.

**3.2.3. Конкуренти.** Співвідношення конкурентних сил залежить від типу ринку. Розрізняють чотири типи ринку :

◇ вільної конкуренції (наявність великої кількості продавців і покупців, однорідність і взаємозамінність продуктів, відсутність ринкової сили) - детермінує гра попиту і пропозиції (пшениця, ліс, цінні папери, руди кольорових металів);

◇ монополістичної конкуренції - велика кількість фірм, що пропонують товари у великому діапазоні цін;

◇ олігополістичної конкуренції – невелика кількість фірм, товари однорідні або неоднорідні;

◇ чистої монополії - один продавець (державна монополія, приватна регульована монополія, приватна нерегульована монополія).

**3.2.4. Споживачі** здійснюють вплив на прийняття фірмою рішень щодо цін за двома напрямками:

а) діє закон попиту й пропозиції та існує цінова еластичність попиту;

б) неоднакове ціносприйняття споживачів (ощадливі, персоніфіковані, етичні, апатичні покупці).

**3.2.5. Інші зовнішні фактори.** Необхідно враховувати інші фактори зовнішнього середовища. Економічні умови, такі як спад виробництва, інфляція, процентні ставки.

### **3.3. Методи ціноутворення**

У практиці ціноутворення використовуються різноманітні методи визначення вихідної ціни на товари, які можна об'єднати у три базові моделі відповідно до факторів, що визначають цінову політику фірми:

- **модель ціноутворення, що базується на витратах виробництва;**
- **модель ціноутворення, що базується на попиті;**
- **модель ціноутворення, що базується на конкуренції.**

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

#### **3.3.1. Витратні методи**

##### ***Метод надбавок***

Цей поширений метод належить до витратної моделі. Згідно з цим методом, ціну товару визначають додаванням до витрат на його збут певної **надбавки**. Багато виробників використовує стандартний розмір надбавки, характерний для даної галузі.

Надбавки не враховують поточні зміни в попиті й конкурентну ситуацію.

Цей метод зручний простотою і можливістю обходитися без складних і недешевих досліджень ринкової ситуації, він зводить нанівець цінову конкуренцію. Але застосовувати його можна тільки в тому випадку, якщо на ринку у фірми немає конкурентів і вона не боїться їхньої появи. У протилежному

випадку, якщо на ринку з'являться конкуренти, в яких витрати на виробництво нижче, такий метод ціноутворення може виявитися дуже небезпечним. У цьому випадку товари фірми будуть витиснуті з ринку більш дешевими товарами конкурентів.

### **3.3.2. Метод забезпечення цільового прибутку на інвестований капітал**

Підприємство прагне встановити таку ціну, яка дасть змогу покрити всі витрати та одержати заплановану норму прибутку на інвестований капітал. Недоліком методу є те, що значні відхилення фактичних обсягів збуту від запланованих можуть негативно вплинути на величину прибутку на інвестований капітал.

### **3.3.3. Метод максимізації поточного прибутку**

Оскільки, згідно з законом попиту, зниження ціни на товар збільшує попит (і прибуток) і навпаки, підприємство знаходить таку точку ціни на кривій попиту, яка забезпечить максимальний прибуток. Цей метод доцільно застосовувати для товарів із високою еластичністю попиту за ціною.

Найскладнішим є встановлення залежності між ціною товару і попитом на нього.

### **3.3.4. Аукціон**

Споживачі змагаються між собою за право купівлі якогось унікального товару. Ціну визначає попит на товар, сила бажання придбати його. Аукціон може бути прямим і зворотним

### **3.3.5. Метод, орієнтований на цінність товару для споживача**

Спираться на повне знання і розуміння кінцевого використання товару. Покупець порівнює товар і витрати на нього. Коли товар забезпечує найкраще співвідношення цінність/витрати, покупець робить покупку. Необхідно розібратися в сприйнятті товару, установити його детермінанти, потім знайти засоби впливу на споживача.

### 3.3.6. Метод ціноутворення на основі рівня поточних цін

Цей метод широко застосовують на олігопольних ринках, де коливання цін незначні.

Поведінка підприємств адекватна їх становищу на ринку. Малі підприємства прямують за лідером, змінюючи власні ціни лише в разі відповідних дій ринкового лідера. Іноді вони дозволяють собі незначні знижки або надбавки.

### 3.3.7. Метод визначення ціни за рівнем конкурентоспроможності товару

Якщо фірма пропонує ринку товар із кращими технічними чи економічними параметрами або гіршими, ніж у конкурента, то вона встановлює ціну з урахуванням показника конкурентоспроможності. Ця ціна аналізується з огляду витрат на виробництво і збут товару, а також ринковий попит.

### 3.3.8. Метод встановлення ціни на підставі торгів (тендеру)

Покупець 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, який пропонує найвигідніші умови.

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

Торги можуть бути відкритими і закритими. У ході торгів кожне підприємство призначає свою ціну пропозиції. Чим вища ціна, тим менша ймовірність отримання замовлення і навпаки.

## 3.4. Цінові стратегії

У цьому питанні ми розглянемо динаміку ціноутворення. Підприємства не просто встановлюють єдину ціну, вони створюють цілу систему ціноутворення, яка охоплює ціни на різні товари в товарному асортименті. Структура цін змінюється в залежності від життєвого циклу товарів. Підприємство корегує

ціни на товари, виходячи з витрат і попиту, з урахуванням різних ситуацій і потреб споживачів. Зі зміною конкурентного оточення підприємство вирішує, коли стати ініціатором зміни ціни, а коли відповідати на цінові дії конкурентів.

У реальному ринку фірма використовує різноманітні стратегії ціноутворення, призначенні для управління. Це стратегія встановлення ціни на нові товари, стратегія ціноутворення в межах товарної номенклатури, стратегія корегування цін.

Слід розрізняти встановлення ціни на піонерний товар, на товар-імітатор. У разі пропозиції ринку принципово нового товару необхідно вибрати одну з двох стратегій: стратегія «зняття вершків», стратегія глибокого проникнення на ринок.

**3.4.1. Стратегія «зняття вершків»** передбачає продаж нового товару за високою ціною, добровільно обмежуючись групою покупців, готових сплачувати таку ціну.

Умови для реалізації:

- якщо є підстави вважати, що життєвий цикл нового товару буде коротким або конкуренти зможуть швидко повторити його, що утруднює повернення вкладених засобів. Дана стратегія виправдана, якщо попит нееластичний принаймні для великої групи покупців;

- товар настільки новий, що покупець не має бази для порівняння, дозрівання ринку буде повільним, попит нееластичним, і для підприємства достатньо привабливо використовувати цю перевагу, встановивши високу ціну, що потім пристосовується до цін конкурентів;

- випуск нового товару з високою ціною дозволить поділити ринок на сегменти з різноманітною ціновою еластичністю. При початковій ціні можна "зняти вершки" зі споживачів, найменш чутливих до ціни;

- наступні зниження ціни допоможуть проникнути в сегменти з більшою еластичністю;

- попит не піддається оцінюванню і ризиковано будувати прогноз розширення ринку при зниженні ціни. Особливо складно, якщо виробничий процес не відпрацьований і є загроза, що витрати перевищать очікуваний рівень;

- фірма не має у своєму розпорядженні необхідні оборотні кошти для широкомасштабного запуску нового товару, і його продаж за високими цінами дозволить їх одержати.

Переваги: вона дозволяє в подальшому знижувати ціну, це завжди більш сприйнятливо, ніж підвищувати.

**3.4.2. Стратегія глибокого проникнення на ринок.** Для швидкого проникнення на ринок підприємства встановлюють на новий товар порівняно низьку початкову ціну, щоб залучити якомога більше споживачів і захопити більшу частку ринку. Високий обсяг продажу призводить до зниження витрат, що дозволяє підприємству, у свою чергу знов-таки знижувати ціну. Успіх стратегії зумовлений такими факторами, як чутливість ринку до ціни і можливість зменшувати витрати зі зростанням обсягів продажу. До того ж низька ціна повинна допомагати уникненню конкуренції, інакше цінова перевага буде короткочасною.

Ця стратегія передбачає наявність системи інтенсивного збуту, стимулювання інтересу ринку активними рекламними заходами і насамперед відповідні виробничі можливості. Потребує значних інвестицій.

Умови:

- попит дуже еластичний за ціною; привілейованих сегментів не існує, так що єдина розумна стратегія - адресуватися до всього ринку з ціною, достатньо низкою, щоб задовольнити широке коло покупців;

- є можливість домогтися низьких витрат на одиницю продукції за рахунок великих обсягів продажів у зв'язку з економією на масштабі або значному ефекті досвіду;

- новому товару погрожує гостра конкуренція після виходу на ринок;
- сегмент дорогих товарів уже насичений, тоді стратегія проникнення - єдина розумна політика розвитку ринку;
- потенційні покупці можуть легко інтегрувати новий товар у своє виробництво або споживання; нецінові витрати переходу на новий товар незначні, що дозволяє швидко створити масовий ринок.

### **3.4.3. Стратегія ціноутворення в рамках товарної номенклатури**

Якщо товар є частиною товарної номенклатури, необхідно прийняти стратегії, які відмінні від тих, що використовуються для окремого товару. У цьому випадку компанії необхідно визначити ціновий ряд для максимізації прибутку від продажу товарної номенклатури в цілому. Складність ціноутворення в тому, що попит і витрати на виробництво різних товарів, що входять до номенклатури, взаємопов'язані, крім того, різні товари відрізняються рівнем своєї конкурентоспроможності.

**3.4.4. Встановлення ціни в рамках товарного асортименту.** Як правило, розробляється ряд виробів, що складає асортиментну групу товарів. При такому встановленні цін приймається рішення про ступеневу диференціацію цін на різні товари, що входять до асортиментної групи.

**3.4.5. Встановлення цін на доповнюючі товари.** Це ціни на додаткові або допоміжні товари. Це достатньо складна проблема.

**3.4.6. Встановлення цін на обов'язкові приладдя.** Це власне стратегія встановлення ціни з двох частин. Це ціна на головний товар і ціна на допоміжні товари. Або ціна на основний товар і тариф за користування послугою. Дуже часто джерелом основного доходу є приладдя або додаткова послуга.



**3.4.7. Встановлення ціни на побічні продукти.** Виробник намагається знайти ринок для побічних продуктів і готовий встановити таку ціну, яка покриває витрати на зберігання і транспортування. Така практика дозволяє інколи знизити ціну на основний продукт, зробивши його більш конкурентоспроможними. Іноді побічні продукти можуть приносити певний дохід.

**3.4.8. Встановлення цін на набори товарів.** Продавець об'єднує товари в набір і пропонує його за більш низькою ціною. Це призводить до продажу більшої кількості товарів, ніж це необхідно.

#### **3.4.9. Стратегія корегування цін**

Підприємства корегують свої ціни в залежності від відмінностей у характеристиках споживачів і ситуації, що постійно змінюється.

#### **3.4.10. Встановлення цін зі знижками**

Одним із найбільш конкретних методів непрямого ціноутворення є маркетингова політика знижок.

У маркетинговій практиці використовуються такі **види знижок**:

- **кількісні**, у тому числі некумулятивні (на кожен окрему торговельну угоду з покупцем) і кумулятивні (на всі купівлі, здійснені протягом періоду часу) – заохочують придбання великих кількостей товарів від одного продавця;
- **касові** – за оплату рахунків готівкою або протягом конкретного періоду часу;
- **на замовлення**, вартість якого перевищує якусь конкретну суму;
- **негативні** – надбавка до вартості невеликого замовлення;
- **функціональні** – на товари-новинки за проведення посередником рекламних заходів;
- **торговельні** – оплата посередникам за здійснення торговельних операцій;
- **сезонні** – на сезонні товари, які купують не в сезон;
- **фінальні** – на останню партію (одиницю) товару;

- **залікові** – на новий товар при поверненні старого (використаного);
- **на вимогу важливого клієнта** – для споживачів, які відіграють важливу роль у діяльності фірми.

## РОЗДІЛ IV. СЕГМЕНТАЦІЯ РИНКУ

### 4.1. Поняття сегментації ринку

При дослідженні ринку потрібно обґрунтувати методи аналізу ринкових можливостей і вибору перспективного цільового ринку, а потім розробити маркетингові заходи щодо охоплення цього ринку, виведення товару (послуги) і заняття стійкої позиції завдяки ефективній стратегії сегментації ринку.

У цьому випадку ефективність стратегії припускає ступінь задоволення групи покупців, які утворюють конкретний ринок, пропонованим товаром або послугою. Однак покупці мають неоднакові характеристики попиту. Вони відрізняються за своїми смаками, бажаннями, потребами, мотивацією до покупки. У такій ситуації підприємець, бізнесмен повинен передбачити можливість і шляхи зниження свого ризику від неоднозначного поведіння покупців на ринку. Одним зі шляхів, що дозволяє знизити рівень ризику, є застосування методу сегментації ринку. Цей метод дозволяє концентрувати маркетингові зусилля фірми на забезпеченні попиту конкретної, обраної групи покупців, а не на всіх сегментах ринку. Сегмент розглядається як сукупність, група споживачів, що однаково реагують на той самий пропонований продукт і на комплекс маркетингу.

Розглядаючи ринок як негомогенну, неоднорідну структуру, що може змінюватися під впливом як споживчих властивостей товару, так і складу груп споживачів на ринку, можна здійснити диференціацію цієї структури. Сегментація характеризується коштами, методом здійснення диференціації ринку на основі вивчення й обліку індивідуальних потреб кожної групи покупців, завдяки чому ринок перетворюється в сукупність гетерогенних сегментів, для яких може надаватися відповідний товар і комплекс маркетингу.

Сегментація ринку є однією із функцій у системі маркетингової діяльності й пов'язана зі здійсненням роботи із класифікації покупців або споживачів товарів, що перебувають або виходять на ринок. Головна мета сегментації – "пожвавити", шляхом орієнтації на споживача, проєктований, що виготовлений і реалізований, потік товарів (послуг) на конкретному сегменті ринку. У такий спосіб сегментація ринку являє собою процес поділу ринку на гомогенні (однорідні) групи

покупців, для кожної з якої можуть знадобитися окремі товари й комплекси маркетингу.

Сегментація, що базується на принципах диференціації й модифікації, була введена в маркетинговий аналіз у 1956 р. Уенделом Смітом. Концепція ринкової сегментації відразу ж набула широкого застосування в маркетингу товарів споживчого попиту. У 1964 р. Д. Янкелович запропонував використати її в промисловому маркетингу.

#### **4.2. Види сегментації ринку**

Сегментація може бути кількох видів залежно від характеру її проведення й від типу споживача товарів або послуг.

У першому випадку виділяють:

- макросегментацію, у рамках якої ринки розподіляються за регіонами, країнами, ступенем їхньої індустріалізації тощо;
- мікросегментацію, що припускає формування груп споживачів (сегментів) однієї країни, регіону за більш детальними критеріями (ознаками);
- сегментацію всередину, у цьому випадку процес сегментації починають із широкої групи споживачів, а потім поетапно поглиблюють її залежно від класифікації кінцевих споживачів товару або послуги;
- сегментацію в ширину, що починається з вузької групи (сегмента) споживачів, а потім розширюється залежно від сфери призначення й використання товару;
- попередню сегментацію – початковий етап маркетингових досліджень, спрямований на вивчення максимально можливої кількості ринкових сегментів;
- остаточну сегментацію - завершальна стадія аналізу ринку, проведення якої регламентується можливостями самої фірми й умовами ринкового середовища. Вона пов'язана з пошуком найбільш оптимальних сегментів ринку з метою позиціонування на них товарів, що відповідають попиту споживачів і можливостям фірми.

Залежно від типу споживача товару або послуг розрізняють сегментацію споживачів товарів споживчого попиту й споживачів товарів виробничо-технічного призначення (ВТН).

#### **4.3. Критерії сегментації ринку**

Сегментація ринку може здійснюватися за різними критеріями (об'єктивними й суб'єктивними ознаками). У теорії й на практиці найбільше застосування знаходять дві групи критеріїв сегментації. Це суспільно-економічні й психологічні, останні зорієнтовані на відносини, поведження суб'єктів системи маркетингу. Перша група критеріїв сегментації має об'єктивні ознаки і є базовою для другої групи. Тому сегментацію ринку на основі першої групи критеріїв називають класичною або демографічною сегментацією. А сегментацію ринку з використанням другої групи критеріїв - "зробленою" або психографічною сегментацією ринку. Останнім часом при сегментації ринку, особливо товарів повсякденного попиту, виділяють такі ознаки, як візуально-хронологічні. До них належать ознаки, що характеризують життєвий цикл людини, конкретного споживача або їхні групи.

Водночас не можна вважати, що кожний із видів сегментації ринку на практиці використовується окремо. Як правило, при проведенні аналізу ринку, його сегментації маркетологи застосовують комбінацію критеріїв. При цьому залежно від виду товару розрізняють критерії сегментації споживчих товарів і товарів виробничо-технічного призначення (ВТП). Так, Ф. Котлер при сегментації ринку споживчих товарів показав можливість сегментації за трьома критеріями, до яких відніс дохід родини, розмір родини, вік, що був представлений чотирма групами. У результаті ринок споживчих товарів був умовно сегментований на 36 сегментів ринку, що дозволило виявити більшу кількість потенційних покупців.

Психографічні критерії належать до суб'єктивних ознак сегментації. У цій групі критеріїв об'єднані основні характеристики покупців, які відображають їхній спосіб життя й поведінку. Психографічні критерії можуть мати такі ознаки, як риси характеру, звички, думки покупців про самих себе, життєва

позиція, мотиви поведінку, особистісні характеристики, фактори купівельної поведінки.

Критерії сегментації товарів ВТП, які виробляються підприємствами, в основному базуються на географічних, виробничо-економічних і на професійно-особистісних ознаках.

Географічні ознаки, що характеризують клімат, рельєф, ступінь урбанізації та інші, цілком вписуються у виробничо-економічні ознаки, які характеризують стан галузей і підприємств-споживачів конкретних товарів, технологічні процеси, масштаби фірм-споживачів, рівень економічної кон'юнктури в регіоні або в країні, де розташовується компанія, методи організації збуту, логістичні вимоги й т.ін. Особливе значення тут можуть мати фірмово-демографічні (структурні) ознаки, такі як чисельність працюючих; організаційна структура, динаміка збуту, обсяг фондів і капіталу.

Професійно-особистісні критерії включають суб'єктивні ознаки персоналу, що бере участь в організації й презентації замовлень для фірм-покупців. Ці ознаки повинні досить повно характеризувати особистісні характеристики представників підприємства-споживача. Таку інформацію можна одержати з резюме на особу, що є представником організації або фірми-споживача, а також з короткого досьє про фірму-споживача. При сегментуванні споживачів товарів ВТП не слід забувати й про такі ознаки сегментації, як різновид кінцевих споживачів і вагомість замовників, наявність сформованих підприємницьких відносин. В умовах розвинутої мережі Інтернет і наявності відповідного банку даних одержання такої інформації не є складним. При відсутності такої можливості варто звертати увагу на такі особистісні характеристики постачальника, як відношення до прийняття ризикованих рішень, до якості товару, зміни договірних умов за часом поставки й ціни товару, зв'язку з продуктивністю, дизайном, екологічними та енергозберігаючими вимогам.

У табл. 4.1 наведена характеристика основних критеріїв, ознак сегментації ринку. У кожному конкретному випадку маркетолог бере до уваги ті критерії або ознаки, які найбільш об'єктивно можуть відобразити умови внутрішнього й зовнішнього середовища в системі поведінки покупця або

споживача. Тому кожна з наведених характеристик і критеріїв має важливе значення.

Так, щільність населення може бути орієнтиром в організації збуту й здійсненні маркетингових заходів у тому або іншому регіоні. Стиль споживання характеризує рівень життя кожної категорії (класу) населення, орієнтує на те, як люди заробляють і витрачають час і гроші. Прихильність до торговельної марки розподіляє споживачів на таких, в яких відсутня захопленість якоюсь маркою, в яких існує певна прихильність до декількох торговельних марок і в яких проявляється повна прихильність тільки до однієї торговельної марки.

Аналіз сегментації ринку варто починати з вибору ринкової структури, що застосовується для споживача і з розрахунку величини попиту на майбутній товар.

Вибір ринкової структури припускає розв'язання наступних основних завдань:

1. Виявлення товарів і конкретної галузі, яким споживачі віддають перевагу, встановлення конкурентоспроможності цих товарів.
2. Встановити бажання споживачів і раритет їхнього задоволення.
3. Обґрунтувати стратегію виробництва нового або модифікованого товару з метою збільшення обсягу продажу.

Для аналізу ринку можуть використатися кількісні, якісні показники, а також характеристики стану конкуренції, категорії покупців, структури розподілу (табл. 4.2).

Таблиця 4.1

## Основні критерії сегментації ринку

Критерії сегментації	Умовна характеристика
I. Географічні:	
- континент	Австралія, Америка, Азія, Європа
- країна	Росія, Сполучені Штати Америки, Німеччина, Японія та ін.
- регіон	Північно-західний, Центрально-Чорноземний, Центральний, Уральський, Західно-Сибірський, Північнокавказький, Поволзький та ін.
- місто, ареал	Санкт-Петербург, Москва, Єкатеринбург, Калінінград, Московська область, Новгородська область
- щільність населення	Розраховується як відношення чисельності населення, до площі, на якій це населення проживає (чол./км <sup>2</sup> )
- клімат	Континентальний, континентально-морський, арктичний, різкоконтинентальний, тропічний
II. Демографічні:	
- вік споживача	Від 3 до 6 років, 6-10 років, 12-19 років, 20-24 років, 35-49 років, 50-64 років, старше 65 років
- стать	Чоловіка, жінки
- склад сім'ї	1-2 чол., 3-4 чол., 5 чол. і більше
- етап життєвого циклу родини	Молода родина без дітей; молода родина з дітьми шкільного віку; літній чоловік і жінка без дітей; самотні



III. Суспільно-економічні:	
- рід занять	Працівники розумової праці, фахівці, робітники, що служать, підприємці, бізнесмени та ін.
- освіта	Середня, середня технічна, вища, незакінчена вища
- відношення до релігії	Християни, католики, протестанти, іудеї, мусульмани та ін.
- національність	Росіяни, німці, поляки, чехи, угорці та ін.
- рівень доходів	До 300 грн., від 300 до 800 грн., від 800 до 1200 грн., від 1200 до 1800 грн., від 1800 до 3500 грн., більше 3500 грн.
- чисельність працівників на фірмі-споживачі	До 20 чол., від 21 до 50 чол., від 51-100 чол., від 101-250 чол., від 251-700 чол., від 701 до 1000 чол., понад 1000 чол.
- річний товарообіг фірми-споживача	До 3 млн. грн., від 3 млн. грн. до 10 млн. грн., від 10 млн. грн. до 50 млн. грн., більше 50 млн. грн.
- рівень цін споживаних товарів	Низький, середній, високий
- прагнення до співробітництва	Пошук співробітництва на стадії збуту, виробництва, комерції і т.ін.
- фінансовий потенціал фірми-споживача	Високий, середній стабільний, середній нестабільний, нестабільний
IV. Психографічні:	

- спосіб життя	Традиціоналісти, життєлюбни, естети
- тип особистості	Авторитарний; який захоплюється; що дотримується принципу "як усі"; честолюбний; флегматичний та ін.
- риси характеру	Цілеспрямованість, довірливість, допитливість, вимогливість, амбіційність, ощадливість тощо
- життєва позиція	Тверда, гнучка, нестійка
V. Поведінкові:	
- мотиви здійснення покупки	Повсякденні, особливі причини
- шукані вигоди	Економія, якість, сервіс, зниження витрат у процесі використання та ін.
- тип покупця	Постійний, новий, неординарний
- ступінь готовності покупця до сприйняття товару	Необізнаний, обізнаний, інформований, зацікавлений, що має намір купити
- інтенсивність споживання	Купує мало, але часто, купує мало й часто; купує мало
- прихильність до марки	Купує товар тільки однієї марки, не орієнтується на марку
- відношення до фірми	Ентузіаст, нігіліст, нейтральне, байдуже

Таблиця 4.2

## Показники для аналізу ринку

Показник	Характеристика
Кількісні показники	Місткість ринку, динаміка розвитку ринку, частка фірм на ринку, потенціал ринку та ін.
Якісні показники	Структура потреб, мотиви покупки, їхня динаміка, процес покупки, стабілізація потреб, інформатизація
Конкурентне середовище	Обсяг реалізації продукції фірмами-конкурентами, використовувані маркетингові стратегії, можливість фінансової підтримки
Структура покупців	Кількість покупців, види покупців, динаміка чисельності покупців, регіональні особливості покупців
Структура галузі	Кількість продавців, що пропонують аналогічний товар, вид продавців, рівень організації їхнього виробництва, завантаження виробничих потужностей, потенційні можливості в конкуренції
Структура розподілу	Географічні особливості, віддаленість від великих територій, особливості збутової мережі, завантаження транспорту

**4.4. Планування сегментації ринку**

Крім аналізу, вибір сегментів ринку припускає планування сегментації. Процес планування сегментації має наступні етапи:

- визначення характеристик і вимог споживачів;
- аналіз подібності й розбіжності споживачів;
- розробка профілів груп споживачів;
- вибір споживчого сегмента;
- визначення місця компанії в конкурентному середовищі;
- розробка плану заходів щодо всього комплексу маркетинг-мікс.

При організації планування сегментації ринку необхідно дотримуватися наступних вимог до сегментації ринку:

- сегменти повинні розрізнятися між собою;
- кожен сегмент повинен мати тільки подібних за попитом споживачів;
- характеристики споживачів повинні бути співмірні з метою фірми;
- кожен сегмент повинен бути достатній за розміром, щоб зрівняти обсяг продажів і покриття витрат;
- споживачі кожного сегмента повинні бути легкодоступними для проведення рекламних кампаній та інформаційного впливу.

Важливим етапом у процесі сегментації є вибір цільових сегментів ринку, що включає оцінку ступеня привабливості сегментів для їхнього освоєння, обґрунтування вибору цільового ринку й стратегії діяльності на ньому.

Проблема вибору цільового ринку досить складна. Для її розв'язання рекомендується дотримуватися наступної послідовності:

- ◆ встановити розмір сегмента й швидкість його зміни (росту, зменшення);
- ◆ досліджувати структурну привабливість сегмента;
- ◆ визначити цілі й ресурси організації, що освоює сегмент.

Розмір сегмента характеризується його кількісними параметрами й у першу чергу ємністю. Для визначення ємності сегмента необхідно визначити обсяг товарів, загальну вартість їхньої реалізації на даному сегменті, виявити чисельність потенційних споживачів даного товару, що проживають у районі розташування ринку.

На основі вивчення місткості ринку оцінюється динаміка його росту, що є базою для формування виробничих потужностей і структури розподільної мережі по збуту товару. Варто мати на увазі, що місткість ринку повинна бути достатньою, щоб результат діяльності на ринку покривав витрати, пов'язані із впровадженням, роботою на ринку й гарантував одержання запланованого прибутку.

Дослідження структурної привабливості сегмента включає вивчення рівня конкуренції, конкурентоспроможності наявних

продуктів, покупців, постачальників комплектуючих і ресурсів, стабільність потреби сегмента до існуючого й пропонованого товару, можливість і необхідність впровадження на ринок принципово нового продукту, який би задовольняв ті ж потреби покупців.

Визначення цілей і ресурсів організації, які необхідні для досягнення цілей на сегменті, що освоюється, є стратегічно важливим, тому що дозволяє здійснити узгодження довгострокових цілей організації з поточними цілями і, відповідно, встановити достатність наявних і потенційно можливих ресурсів для роботи на цільовому ринку. У цьому випадку доцільно розрахувати ризик, що буде мати організація у зв'язку з виходом свого товару на новий ринок. Ризик варто визначати для всіх можливих сегментів ринку. Для розрахунку ризику організація може запросити спеціалізовану маркетингову, консалтингову компанію.

Для оптимізації кількості можливих сегментів ринку можна використати концентрований і дисперсний методи. Концентрований метод ґрунтується на інтерактивному, послідовному пошуку кращого сегмента. Він вимагає більших витрат часу, але порівняно недорогий. Дисперсний метод припускає роботу відразу на кількох сегментах ринку, а потім, шляхом оцінки результатів діяльності за якийсь період, здійснення відбору найбільш ефективних ринкових сегментів.

Найбільш вигідний сегмент повинен мати високий рівень поточного збуту, високі темпи росту, високу норму прибутку, помірну конкуренцію й характеризуватися реальними вимогами до каналів збуту. Оскільки важко знайти сегмент, який би відповідав всім цим побажанням, то на практиці використовують компромісні рішення. Нерідкі випадки, коли привабливості ринку недостатньо для ухвалення рішення, а критерієм виступають необхідні ділові передумови організації для успішної роботи на конкретному сегменті ринку.

## РОЗДІЛ V. ОСНОВИ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 5.1. Види реклами та її завдання

**Реклама** – це платна форма неперсональної інформації про організацію або її товари та послуги, яка передається до цільової аудиторії за допомогою засобів масової інформації, таких як телебачення, радіо, газети, журнали, прямий поштовий зв'язок. Окремі особи та організації використовують рекламу для просування своїх товарів, послуг, ідей, результатів або людей. Реклама може охоплювати екстремально велику цільову аудиторію або зосереджуватися на маленькому, точно визначеному сегменті населення.

Кінцева мета реклами – забезпечення затребування товарів або послуг шляхом підведення до них максимально можливої кількості потенційних споживачів. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання:

- встановити контакти з можливим клієнтом;
- створити, якщо це необхідно, образ товару або послуги і сформувати попит на нього;
- спонукати й переконати потенційного покупця придбати товар або послугу.

Основними видами реклами є: продуктова і престижна реклама. Продуктова орієнтована на попит і сприяє просуванню товарів та послуг. Розрізняють інформативну, переконуючу, нагадуючу, підкріплюючу реклами (табл. 5.1). Продуктова реклама інформує споживача про властивості і переваги товару (послуги), пробуджує інтерес до нього (неї), споживач намагається встановити контакт із продавцем – із пасивного перетворюється в активного, зацікавленого в покупці.

Престижна або імідж-реклама орієнтована на створення привабливого образу підприємства (фірми) або галузі в цілому. Розрізняють галузеву і корпоративну реклами. Престижна реклама використовується для формування довгострокового образу підприємства (галузі). Вона являє собою рекламу переваг підприємства (фірми), що вигідно відрізняє його від конкурентів.

Однак не можна допускати „несумлінну” рекламу, яка обманює покупців або ганьбить конкурентів.

Рекламна кампанія – скоординована акція, яка припускає використання найбільш раціональних і дієвих у конкретному випадку засобів і методів комунікації, що розрахована на певний період часу. Рекламна кампанія може тривати від трьох місяців до одного року. У процесі її розробки керівництву підприємства (фірми) необхідно прийняти кілька принципово важливих рішень.

## 5.2. Планування рекламної кампанії

При розробці та здійсненні плану рекламної кампанії необхідно перш за все узгодити її принципи з загальним маркетинговим планом підприємства. Концепція реклами повинна входити в концепцію маркетингу, а планування рекламних заходів є частиною плану маркетингу. Тому план рекламних дій повинен базуватися на аналізі вимог споживачів, вивченні послуг (або товару), які необхідно рекламувати, та ринку, який необхідно освоювати (рис.5.1)

**Вивчення споживачів** допомагає виявити групи найімовірніших покупців, їх сприйняття послуги та послуг ваших конкурентів. **Аналіз послуг** (або товару) полегшує рекламодавцям створення послуг (товару), які б приносили споживачеві задоволення. **Аналіз ринку** допомагає встановити, де знаходяться потенційні споживачі, для того, щоб подати рекламу на найбільш перспективних напрямках (з комерційного погляду). Для вибору засобів реклами, здатних найбільш ефективно донести рекламне повідомлення до цільової аудиторії, яку охоплює кожен окремий засіб, рекламодавцям необхідна фактична інформація про її розміри й характер. Тому ще одним напрямом досліджень у рекламі повинно бути **вивчення засобів реклами**. Вивчення споживачів, аналіз ринку та вивчення засобів реклами – все це сприяє зниженню рівня ризику та відіграє роль робочого інструмента у створенні ефективної реклами.

Наступним етапом при плануванні рекламної кампанії є визначення цілей реклами, які найтісніше пов'язані з групами населення, категоріями споживачів, а також і видами реклами. Класифікація реклами у залежності від її цілей наведена у таблиці 5.1.

Таблиця 5.1

## Класифікація реклами у залежності від її цілей

ВИДИ РЕКЛАМИ	ЗАВДАННЯ РЕКЛАМИ	КОЛИ ЗАСТОСОВУЄТЬСЯ
Орієнтована на попит. ІНФОРМАТИВНА	1. Формування у споживача певного рівня знань про послугу (або товар) 2. Формування образу підприємства	На етапі виведення послуги (товару) на ринок із метою створення первісного попиту
ПЕРЕКОНУЮЧА	1. Заохочення споживача звернутися за послугою (товаром) саме до вашого підприємства 2. Стимулювання збуту послуг (товарів) 3. Прискорення здійснення покупки 4. Намір зробити клієнта постійним споживачем вашої послуги (товару)	Особливо важлива на етапі розширення надання послуг (товарів), коли перед вашим підприємством може стати завдання формування виборності попиту
НАГАДУЮЧА	1. Формування доброзичливого ставлення до вашого підприємства 2. Підтримка обізнаності у послугах (товарах) на вищому рівні	Особливо важлива на етапі зрілості, щоб нагадати споживачеві про послуги (товар)
ПІДКРІПЛЮЮЧА	1. Запевняє покупців у правильності їх вибору	На етапі зрілості



Орієнтовані на образ (імідж-реклама) ГАЛУЗЕВА	1. Розробляє і підтримує сприятливий образ галузі 2. Створює загальний попит	Застосовується для збільшення обсягів продажу в цілому
КОРПОРАТИВНА	1. Розробляє і підтримує сприятливий образ підприємства (фірми) 2. Створює селективний попит	----- // -----

Як правило, цілі реклами комбінуються під час розробки її плану.

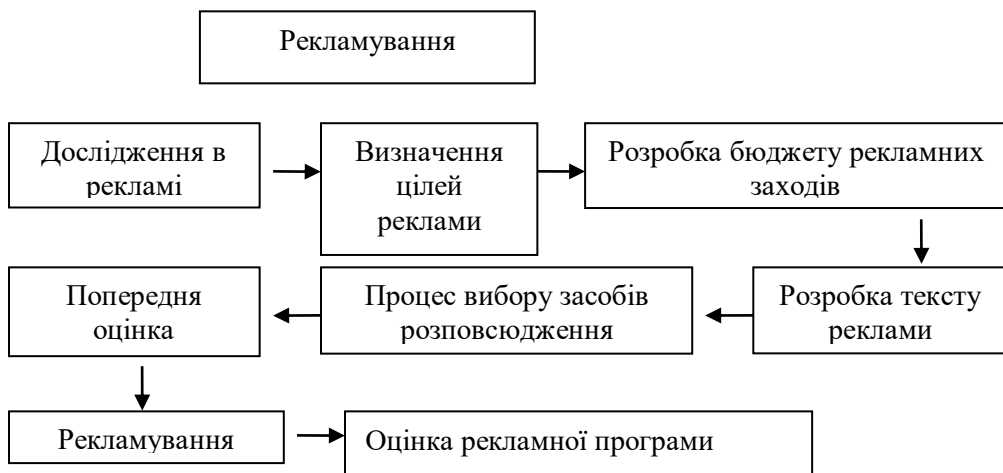


Рис.5.1. Головні етапи планування реклами

Після визначення цілей своєї реклами підприємство може приступати до розробки бюджету рекламних заходів.

### **5.3. Вплив реклами на функціонування фахової періодики (на прикладі видавничо-поліграфічної галузі)**

Одним із важливих і дуже складних моментів переходу підприємств видавничо-поліграфічної галузі до ринкових умов (перед становленням незалежності України і після) було пристосування до нових умов фінансування.

Причому, якщо в галузі видання суспільно-політичних видань, популярних, частини наукових перехід відбувся відносно безболісно, то у галузі спеціалізованих фахових видань і досі процеси перебудови і становлення не завершені, навіть більше – залишаються достатньо складними. З одного боку, ускладнена взагалі можливість існування фахової періодики, а з іншого – під постійним пресом її змістове наповнення.

Очевидно, що будь-яке видання залежить від фінансування, і забезпечення надходження коштів можливе різними шляхами. По-перше, підтримувати видання коштами, як відомо, можуть цілеспрямовано державні, громадські чи приватні структури. По-друге, видавництво може працювати на умовах самофінансування, і тоді надходження коштів можливе або від реалізації видання (в роздріб або за передплатою), або ж від залучення коштів інвесторів, спонсорів (що деколи не надто відрізняється від першого варіанта), а також рекламодавців. Галузева (фахова) періодика є однією із найрозгалуженіших за тематикою у світі, оскільки має значне затребування. Під фаховими інформаційними джерелами тут маються на увазі ті, які призначені для забезпечення оперативною інформацією працівників різних галузей. Особливо тих, які розвиваються інтенсивно і потребують швидкого поповнення знань із нових технологій, впроваджень досягнень науки, причому не лише з книжкових джерел, темпи підготовки яких досить тривалі, а з оперативних – спеціалізованих журналів і газет. Окрім того, в умовах українського книговидання фахові періодичні видання набирають додаткового значення ще й тому, що книжкова інформація часто за якістю і кількістю не вдовольняє фахівців відповідних галузей. Жорстка конкуренція змушує їх бути постійно інформованими щодо розвитку галузі, а відтак вони потребують оперативнішого інформування. Більше того, у ринкових умовах фахові журнали чи газети мають завдання

ринкових комунікаторів – повідомляючи не лише про технології, які можуть підвищити конкурентоспроможність, але і про нові товари, організаційно-економічні зміни на ринку, про конкурентів, про можливі канали збуту.

Наприклад, у галузі поліграфії чи видавничої справи – це інформація із галузі підприємницького законодавства, урядових ухвал і рішень, що впливають на галузь, повідомлення про техніку і матеріали та їх постачання, про учасників ринку тощо. У видавничій справі – це періодичне видання, яке, наприклад, могло б комунікувати видавців із книжковою торгівлею. Якщо розглядати функціонування журналів і газет у видавничо-поліграфічній галузі під кутом зору принаймні недавньої історії, то можна помітити прикру закономірність: майже всі вони зникли. Частково цьому свого часу сприяла економічна перебудова, яка викликала кризу у поліграфічно-видавничій галузі, в тому числі і у фаховому пресовиданні, а частково вже нові процеси, характерні для формування ринкових взаємин, в тому числі і функціонування рекламних процесів. Раніше функціонування фахової періодики фінансувала головним чином держава у вигляді державних установ — міністерств і відомств, а також галузевих закладів, їм підпорядкованих (наукових і освітніх). Нині навіть галузі, які мають керівні державні відомства, аж до міністерств, не мають своїх періодичних видань. Наприклад, Державний комітет телебачення і радіомовлення України не має свого періодичного видання, хоча в різні часи ним було засновано щонайменше два таких видання. Ще одним шляхом фінансування пресовидання були кошти громадських організацій, знову ж таки за підтримки держави. Зокрема, у галузі видавничої справи і книготоргівлі у Радянському Союзі було кілька видань, які поширювалися і в тодішній Україні – газети «Книжное обозрение» (Москва), «Друг читача» (Київ) – за підтримки створеного тоді товариства книголюбів – і науково-популярний журнал “В мире книг” (Москва). Надалі московські видання зникли з ринку України, але зникла також і газета «Друг читача», оскільки перестало існувати без підтримки держави згадане товариство. На її місці була спроба створити науково-популярний журнал “Книжник” (1990-1993 р.), а далі під егідою Форуму видавців у Львові на

спонсоровані кошти було розпочато у 1994 р. щомісячну газету «Книжкова тека», яка прожила майже два роки. Після того при компанії, яка займалася торгівлею папером російського постачання, у Києві в 1995 р. було засновано невеличкий за обсягом щомісячник «Книжковий клуб», завданням якого було публікувати переважно цінники на книжки, які постачалися на ринок України. «Книжковий клуб» від того часу пройшов шлях до журналу і зазнав кілька видозмін від суто рекламного видання до зародження аналітичного ринкового (остання його назва була «Книжковий клуб +») після його відділення від першого власника. І врешті він закінчив своє існування у 2008 р. через кілька років після викупу його видавництвом «Академія».

Від 2001 р. видавництво «Стандарт» почало випускати щомісячний малоформатний журнал «Книжковий огляд», який був розпочатий на кошти видавництва, але задля підтримки і самоокупності залучав кошти рекламодавців у галузі видавничої справи. Розміщувані тут так звані рецензії оплачували видавництва. Журнал припинив своє існування у 2006 р. Щодо поліграфічної галузі, то ситуація тут була, з огляду на фінансування наче і простіша, але водночас не менш проблематична. У радянські часи основним фаховим виданням був журнал «Полиграфия» (Москва), і після припинення його надходження до України тривалий час поліграфічна галузь України не мала жодного такого видання. У 1994 р. зародилися одночасно два журнали – «Палітра друку» (Львів, під керуванням, але не фінансуванням УАД – тоді ще Українського поліграфічного інституту) і «Друкарство» (Київ – на кошти і за підтримки рекламної агенції, видавництва і друкарні «Бліц-Інформ», Українського науково-дослідного інституту спеціальних видів друку і тодішнього Держкомвидаву). Від того часу почалася жорстка конкуренція на цьому ринку в боротьбі за рекламодавця, в якій самофінансовані видання (на зразок «Палітри друку») були у найскрутніших обставинах. Зовнішній вигляд заможності галузі призвів до того, що такі видання почали засновуватися одне за одним. У 1998 р. з'явився цілком рекламний журнал «Бізнес-принт» із кількома «братами» з галузей додрукарських процесів, пакування, реклами, а потім таких журналів ставало все більше й більше. У «кращі часи» про

поліграфію писали понад 40 періодичних видань України – і з галузі цифрових друкарських технологій, друкарства, післядрукарських, оздоблювальних процесів, поліграфічного дизайну, стосовно ринку паперу, пакування тощо.

Перелічити важко, але принаймні суто поліграфічні (окрім згаданих, які проіснували найдовше) – «Друкарський кур'єр» (Львів, видавець УНДПП, виходив понад два роки), «Друкуймо» (Львів, малоформатний журнал львівської фірми з продажу техніки), «Директор типографії» (журнал однієї з відомих друкарень м. Києва), «Ринок поліграфічної продукції» (приватне видання), «Друк і книга» (спроба видання Українською асоціацією виробників поліграфічної продукції – щоквартальник, який виходив понад два роки), «Графічні машини» (видання фірми з відновлення використовуваної поліграфічної техніки, скоріше, газетного типу з оголошеннями про продаж такої реставрованої техніки), «Принт Плюс» (видавництва «Стандарт»). У 2004 р. з'явилося ще одне видання – «Print Week» (повноколірний двотижневий дайджест із поліграфічними новинами, корені якого тягнуться до англійського видавництва і до рекламних агенцій, які розміщують у ньому інформацію), воно виходило до минулого року, наразі доля його не відома, бо сайт ось уже кілька місяців не відповідає. Необхідно зазначити, що українські друкарні передплачували ще й деякі російські видання на поліграфічну тематику, а також те, що в Україні за всі згадані часи виходили тільки два повноцінних журнали українською мовою і складали гідну конкуренцію російським привізним – «Палітра друку» і «Друкарство». Нині уже більшості з тих видань нема. «Палітра друку» випустила останні видання у травні 2006 р. «Друкарство» протрималося дещо довше завдяки підтримці УНДЦСВД, однак зі зміною там керівництва у 2007 р. було припинено вихід журналу. У книжковій справі наразі існує одне видання – газета «Друг читача», яка має ознаки корпоративного видання (його видає відоме книжкове видавництво, і у виданні навіть зазначено, що виходить воно без реклами). Не здатні випускати такі журнали чи газети і громадські організації, які не тільки в кризових умовах, але й у звичних не мають коштів на видання – ані Асоціація видавців і

книгорозповсюджувачів, ані Асоціація виробників поліграфічної продукції. Суть полягає в тому, що тиражі таких видань у нас коливаються від тисячі до 5 тис. Деякі поліграфічні видання мали реальні тиражі навіть у межах 500 примірників (кількість поліграфічних підприємств, які потребували таких видань і їх передплачували в Україні не перевищує 600-700). Книжкові могли мати і до 3-4 тис. примірників. Це означає, що при досить високій собівартості таких видань (обсяги, якість паперу і друку, оздоблення) вони не могли здійснювати самоокупність за рахунок продажу тиражу, навіть при ціні, яка буде значно перевищувати собівартість. Для конкурування ціною (особливо із зарубіжними виданнями) таким журналам доводилося продавати їх деколи навіть нижче собівартості. Це означало, що передплата чи продаж видань могли дати їм кошти на утримання максимально одного-двох випусків на рік. Відтак видавнича діяльність у галузі такого фахового пресовидання зазвичай є наперед збитковою. Вона від початку повинна бути розрахована як така, що постійно буде претендувати на дотації (а такі дотації можуть бути вигідними хіба що у випадках політичної або жорсткої конкурентної боротьби). Причому видавець (приватна це буде структура чи державна) повинен буде миритися з тим, що не завжди зможе контролювати реальний фінансовий стан справ у виданні. З одного боку, він буде оплачувати заробітну плату працівникам видання, витрати на розповсюдження і рекламу журналу, але не здатний буде проконтролювати надходження рекламних коштів до журналу. А у випадку інвестування в таку періодику на здобуття рекламних коштів окупність видання можна чекати і роками. Наприклад, відомо, що інвестор, який вклав кошти у розвиток журналу «Книжників-рев'ю» (1,2 млн. доларів), розраховував на окупність проекту за два роки після початку його діяльності, найбільше при тому покладаючись на майбутні надходження рекламних коштів від видавців. До того ж, ніколи немає гарантії, що видавнича галузь буде розвиватися такими темпами, що зможе стати рекламодавцем, який зможе утримувати видання рекламними коштами.

Треба сказати, що у видавничій діяльності такого типу (наукові і значна кількість фахових видань) майже завжди так –

видавнича діяльність збиткова (реалізація тиражу не покриває витрат на видання), а рекламна, завдяки якій можна і далі фінансувати видання, повинна бути прибутковою. Тобто діяльність повинна вестися так, щоб видавничу дотувати, виходячи з прибутків рекламної. У таких умовах рекламна діяльність має порівняно з видавничою шалену прибутковість. У витратах – головним чином те, що йде на виготовлення частини сторінок журналу, а в прибутках – всі надходження за рекламу в журналі. І знову, заплативши податок з прибутку за рекламну діяльність (30%) журнал навряд чи зможе далі існувати нормально.

Це змушує видавництва деколи вишукувати шляхи уникнення такого становища. Зокрема, згідно з законами України «Про засоби масової інформації (про пресу)», «Про рекламу» рекламним у нас вважається видання, яке має понад 40% рекламної інформації. Відповідно, якщо видання не є рекламним, то його розповсюдження не можна вважати рекламною діяльністю. Відтак фахові видання шукають можливості перетворитися на рекламні, щоб розраховувати всі витрати на видання журналу чи газети як витрати на рекламну діяльність. Це призводить до негативних наслідків у функціонуванні таких видань. Вже не кажучи про те, що як тільки припиняться надходження рекламних коштів, то видання припинить свою діяльність (саме так і сталося у видавничо-поліграфічній галузі), залишається ще один шкідливий аспект навіть при наявності рекламних грошей.

Загалом прийнято вважати, що реклама демократизує суспільство і особливо тим, що унезалежнює ЗМІ. Тобто реклама робить періодичні видання вільними від політичної ситуації, політичних угруповань і уподобань. Мовляв, політичні інституції змушують пресу підпорядковуватися тим чи іншим вимогам. Щоправда, така залежність створюється не тільки з впливом «політичних» грошей. У будь-якому випадку, якщо фінансування відбувається як «дотаційне, утримуюче», то воно може розцінюватись як «активне» з огляду на вплив на редакційну роботу, зміст видання. Державна це структура, громадська організація чи приватна, якщо вона утримує видання, то вимагає від нього ведення «диктованої» редакційної

політики і цим робить видання негнучким щодо вимог ринку, споживачів, будучи цікавим тільки вузьким групам читачів.

Реклама, виходячи з цього, повинна звільнити видання від активного джерела фінансування, створивши пасивне, ринкове поле керування редакційною політикою, дати журналістам змогу бути об'єктивнішими, а до того ж спонукати видання на розширення кола споживачів, бути націленим головним чином на вимоги споживача, зробити газету чи журнал гнучкішим у пошуку привабливості – і з тематичного боку, і за функціональністю.

Однак такими привабливими впливи реклами у випуску фахових видань виглядають лише на перший погляд. Звичайно, видання перестають залежати від одного джерела фінансування й орієнтуватися на його вимоги, однак починають залежати від рекламних грошей взагалі. А отже, по-перше, як уже говорилося, мусять бути постійно під загрозою в залежності від наявності в галузі коштів, які можуть піти на рекламу в ЗМІ. При недостатній кількості рекламодавців, при їх переорієнтації на інші форми реклами (а не на ЗМІ) або в кризових ситуаціях такі видання можуть бути закриті (що часто і робиться) і фахівці втрачають свої важливі джерела інформування. По-друге, виданням доводиться підвищувати свою «рекламність», а отже, втрачати значну частину авторитетності для фахівців. Намагаючись побільше сторінок видання зробити рекламними, щоб окупити їх, редакції скорочують кількість фахової інформації. По-третє, з одного боку, шукаючи шляхів сподобатися передплатнику, покупцю, журнали і газети начебто прагнуть подавати об'єктивну інформацію, однак, з іншого боку, бояться втратити рекламодавців і намагаються не входити з ними в конфлікти, а відтак частину інформації замовчують. Замовчують також і інформацію про тих, хто міг би бути потенційним рекламодавцем, але поки що ним не є. Тому знову ж таки у читача-фахівця не створюється реальна, об'єктивна картина не тільки галузі, а навіть і галузевого ринку. По-четверте, намагаючись охопити якомога більше потенційних передплатників, покупців журналу чи газети (щоб збільшити тираж і тим самим привернути ще більшу увагу рекламодавців до свого видання), періодичні видання прагнуть подавати



матеріали у більш спрощеній формі, більш зрозумілій широким колам споживачів, які можуть бути на підприємствах керівниками, але не фахівцями. Отже, рівень фаховості знижується. (До речі, через об'єктивний вплив рекламних коштів, такий фактор зниження інтелектуального рівня легко відзначити в мовленні телерадіоканалів масового транслявання, у масовій пресі і саме через потурання смакам глядачів і слухачів задля розширення їх кіл і підвищення рекламної привабливості).

У тому числі знижується і фаховий рівень галузевої періодики. Це було особливо помітно на виданнях книжкової галузі, які з приходом реклами у ці видання звузили і тематику публікацій до оплачуваних рецензій, і жанрове розмаїття публікації. Із цих журналів цілком зникли аналітичні публікації, критичні матеріали, знизилася їх авторитетність. Натомість видання, які підпорядкувалися не рекламним коштам, а коштам фірми-засновника, втратили читача, оскільки більшість опублікованих матеріалів мала очевидне диктоване політикою видання підґрунтя.

Таким чином, аналіз сучасних передплатних каталогів, ринку інформації, історії розвитку за останні роки, а також тематичних ознак спеціалізованої галузевої періодики з видавничої справи і поліграфії показав, що рекламні кошти значною мірою спотворюють інформаційне забезпечення галузі об'єктивною і оперативною інформацією. Оптимальне функціонування такої періодики можливе лише за умов підтримки галузевими державними органами із залученням коштів громадських організацій відповідних галузей діяльності.

## РОЗДІЛ VI. ПРОЦЕС МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### 6.1. Сутність маркетингового менеджменту

Маркетинговий менеджмент як управління діяльністю – це зміна сутності мислення – прийняття всіх управлінських рішень з урахуванням вимог ринку, постійна здатність до змін вимог ринку, тобто це не тільки орієнтація підприємства на внутрішні можливості, це врахування зовнішніх умов. Все це означає:

- ◆ вдосконалення як технічних, так і споживчих параметрів продукту;
- ◆ врахування при ціноутворенні не тільки виробничих і збутових витрат, а й рівня цін конкурентів, попиту на товари тощо;
- ◆ розгляд упаковки як активного засобу просування товарів;
- ◆ визначення успіху не тільки технологічними досягненнями, а й рівнем задоволення потреб ринку та ін.

Функціональне спрямування маркетингового менеджменту пов'язане з тісними контактами ринку через маркетингову функцію з виробничою, постачально-збутовою, фінансовою, адміністративною та іншими функціями підприємства для отримання прибутку. Маркетинговий менеджмент повинен своєчасно виявити потреби ринку і на основі мобілізації фактичних і потенційних можливостей підприємства задовольнити їх своєчасно і більш ефективним способом, ніж конкуренти. Зробити це можливо тільки при повній спрямованості всіх функціональних підрозділів підприємства на досягнення його ринкових цілей.

Відповідальні за управління топ-менеджери, функціональні менеджери, менеджери з маркетингу, досягаючи поставлених цілей, повинні включати до процесу маркетингового менеджменту управління попитом, яке передбачає створення ринку, формування нового сприйняття на ринку. При цьому механізм управління попитом більше належить до маркетингу партнерських відносин і складається з певних засобів, інструментів та зв'язків, до яких і відносять складові маркетинг-міксу: продукт, ціна, місце поширення та просування. Причому, як показує практика, використання

комплексу маркетингових заходів ефективно не тільки для використання можливостей, але й вимог ринку. Все залежить в управлінні попитом від продукт-менеджера, коли використовуються можливості цільового ринку для реалізації продукту.

Таким чином, під маркетинговим менеджментом потрібно розуміти цілеспрямовану координацію і формування всіх заходів фірми, пов'язаних із ринковою діяльністю на рівні підприємства, на рівні ринку і суспільства в цілому, і які базуються на принципах маркетингу.

## **6.2. Мета та завдання маркетингового менеджменту**

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

Головне завдання маркетингового менеджменту полягає в досягненні відчуття задоволеності всіма сторонами обміну.

Предметом маркетингового менеджменту можна визначити систему виробничих відносин, яка спрямовує управління сучасним виробництвом на задоволення потреб споживачів за рахунок створення суцільного ланцюга виробник – споживач, кожна ланка якого сприяє збільшенню цінностей для кінцевого покупця.

Об'єктом маркетингового менеджменту є обсяг і структура попиту.

## **6.3. Концепція маркетингового менеджменту**

Концепція маркетингового менеджменту передбачає орієнтацію на потреби ринку, стратегічний підхід і націленість на довгостроковий комерційний успіх і ґрунтується на функціях управління, цільовому, комплексному, системному підході до здійснення всієї управлінської діяльності, враховуючи ідеї, товари, послуги як основні категорії. Крім того, вона постає як «система науковообґрунтованих уявлень про закономірності

виробничо-збутової діяльності підприємств, організацій чи окремих осіб в умовах ринкової економіки».

Якщо звернутися до концепцій управління маркетингом, то слід зазначити, що для українського ринку потрібно, в першу чергу, зосередитися на концепціях удосконалення виробництва та товару. Безумовно, тут не применшуємо значення інтенсифікації комерційних зусиль та соціально-етичного маркетингу, але акцент повинен бути на виробництві конкурентоспроможних товарів.

Характерною рисою маркетингового менеджменту є програмно-цільовий підхід. Цільова орієнтація усіх елементів маркетингового менеджменту спрямована на споживача, на розв'язання проблем, що виникають (або можливих у перспективі) у потенційних покупців. Під кожною, встановлену на підприємстві мету необхідно розробляти маркетингові програми, які мають забезпечувати її досягнення.

#### **6.4. Необхідні заходи і проблеми впровадження маркетингового менеджменту в ринкових умовах**

Впровадження маркетингового менеджменту на підприємствах в умовах формування ринкових відносин – об'єктивна необхідність і зумовлює потребу в реалізації трьох груп заходів:

- організаційних;
- адміністративно-правових;
- науково-методичних.

**Організаційні заходи** передбачають внесення відповідних структурних змін до організації і техніки управління підприємством.

За допомогою **адміністративно-правових заходів** юридично закріплюється створення функціональних відділів (служб) у складі підрозділів підприємства — розробляються положення про кожний створений відділ, визначаються їх штати, функціональні обов'язки кожного працівника, а також вносяться відповідні зміни до статуту підприємства.

Реалізація **науково-методичних заходів** пов'язана з розробленням і використанням наукових і методичних рекомендацій щодо маркетингової діяльності.

Проте використання маркетингового менеджменту на підприємствах може зіткнутися з низкою проблем:

1) подолання психологічного бар'єра керівників і фахівців щодо необхідності використання маркетингу. Саме зараз необхідно постійно впроваджувати маркетинг, оскільки він розглядається як шлях підвищення ефективності управлінської системи і засіб забезпечення орієнтації підприємства на максимальне задоволення потреб, переорієнтацію від "потреб виробництва" до "потреб ринку";

2) вдосконалення організаційної структури управління. Маркетинговий менеджмент передбачає не просто структурні зміни в організації і техніці управління, а докорінну реорганізацію всієї наявної системи управління, перегляд внутрішніх взаємовідносин між основними функціональними підрозділами з метою забезпечення тісної взаємодії між ними, створення служб маркетингу (розроблення положень про цю службу, визначення її статусу на підприємстві, функціональних обов'язків, прав і відповідальності її працівників). При цьому потрібно враховувати, що служба маркетингу повинна стати мозковим центром, який координує діяльність усіх підрозділів підприємства на основі результатів маркетингових досліджень і розробляє рекомендації щодо визначення стратегії і тактики підприємства;

3) уміння адаптуватися до змін зовнішнього середовища. В умовах ринкової економіки змінюється характер діяльності підприємств, підвищується рівень невизначеності, ризику, стає необхідним уміння пристосовуватися до економічної ситуації, тому має змінюватися "управлінська філософія" підприємства. На перший план висувається управління, що ґрунтується на системному і ситуаційному підході. Такий підхід гарантує "виживання" в умовах ринку. Отже, необхідно вміти чітко оцінювати ситуацію та її можливі наслідки, вживати заходів, спрямованих на контроль ситуації, своєчасно коригувати стратегію і тактику підприємства;

4) застосування стратегічного підходу до управління. З позицій сучасного менеджменту, управляти підприємством – означає бути здатним розробляти стратегію і тактику його діяльності, виходячи з раціонального поєднання потреб зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей підприємства. Такий підхід передбачає знання основ виробничих, торговельних та інших процесів, потреб ринку, фінансово-господарських відносин, соціально-економічних засобів і методів управління підприємством. Отже, необхідно забезпечити стратегічний підхід до управління. В Україні була і є девіантна система управління (за відхиленнями), а необхідно створити превентивну (попереджувальну), що передбачає посилення ролі прогнозування. Більшість експертів у галузі менеджменту вважають, що головне для менеджерів — уміти бачити перспективу;

5) здатність формування необхідної системи маркетингової інформації. Потреба в отриманні інформації, яка характеризує найбільш вірогідні реакції ринку, передбачає створення системи маркетингової інформації, яка б враховувала обсяги і вид необхідної інформації, джерела її надходження, методи отримання тощо. Ефективність роботи багато в чому залежить від здатності не тільки створювати комп'ютеризовані інформаційні системи, а і впроваджувати нові інформаційні технології;

6) необхідність кадрового забезпечення кваліфікованими фахівцями. Ринкова економіка потребує нових висококваліфікованих керівників і фахівців з новим мисленням, які володіють сучасними методами здійснення виробничої і комерційної діяльності, здатні творчо підходити до розв'язання ринкових проблем, своєчасно адаптуватися до змін маркетингового середовища і забезпечувати прибуткове функціонування підприємств.

Отже, становлення ринкових відносин в Україні зумовлює необхідність нового підходу до управління виробництвом і збутом товарів, підходу, що втілює нову філософію управління, здійснення останнього на якісно новому рівні. Саме такий підхід забезпечує використання зарубіжного досвіду менеджменту і

маркетингу, його адаптацію до конкретних умов кожного регіону та України в цілому.

### **6.5. Завдання процесу маркетингового менеджменту**

Щоб показати роль маркетингового менеджменту на фірмі, західні фахівці часто проводять аналогію з будовою людського тіла: «Якщо дослідження і розробки представити як людський мозок, технологічне виробництво — як хребет, а збут — як тіло людини, то тоді маркетинг і маркетинговий менеджмент можна порівняти з вітамінами або гормонами, які проходять через усі ці ділянки, впливаючи на них і живлячи їх енергією».

Абсолютно немає значення, як організоване підприємство і хто формально входить до відділу маркетингу, оскільки для маркетингу існує три види завдань, а саме:

- **завдання виконання;**
- **завдання управління;**
- **концептуальне завдання.**

До **завдання виконання** входить використання узгоджених один з одним інструментів маркетингу (ядра маркетингу), які ще називають «маркетинг-мікс», або 4P від англійських слів: product (продукт); price (ціна), place (місце); promotion (просування). Термін «маркетинг-мікс» стає ключовим терміном, який означає використовувану підприємством у певний момент часу комбінацію його інструментів на оперативному рівні, що спрямовані на цільові сегменти ринку, на якому працює конкретна фірма

**Завдання управління** маркетингового менеджменту досягаються за допомогою реалізації певних процедур процесу управління маркетингом підприємства. Розглянемо їх більш детально.

**1.** Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, тобто слабких і сильних сторін підприємства та ринкових можливостей і загроз, дає змогу вивчити вимоги ринку до товару, економічну кон'юнктуру, фірмову структуру ринку, форми і методи роботи на ринку, сегменти ринку, характеристики покупців та їх мотиви під час купівлі, власні

можливості за існуючих умов. Тобто передбачає оцінку будь-якої можливості з погляду її відповідності цілям і наявним ресурсам фірми; ретельну оцінку поточного й майбутнього попиту, що відображає привабливість ринку, який відкривається. Крім того, передбачає виявлення контрольованих і неконтрольованих чинників середовища, що впливають на діяльність, вироблення заходів, необхідних для мінімізації впливу неконтрольованих чинників.

Як правило, аналіз ринкових можливостей містить виявлення нових ринків і оцінку маркетингових можливостей. Ф. Котлер стверджує, що одним із способів виявлення нових ринків є використання мережі розвитку товару і ринку, яка містить 4 складові:

- глибше проникнення на ринок, тобто фірма повинна збільшити обсяг продажу вже конкретно існуючого товару, не змінюючи ні сам товар, ні групу споживачів, яким він реалізується. Засобами збільшення обсягу продажу можуть бути зростання витрат на рекламу, зниження ціни товару, залучення більшої кількості торгових установ для поширення товару;
- розширення меж ринку, що означає пошук нових ринків для існуючого товару;
- розроблення нового товару, що означає продаж колишній групі споживачів нових товарів або різних модифікацій уже існуючого з новим набором споживацьких властивостей;
- диверсифікація, що означає випуск абсолютно нового товару, який задовольняє потреби нової групи споживачів.

Щодо оцінки маркетингових можливостей, то головним завданням тут є визначення найбільшого ступеня відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім. Маркетингова можливість фірми є низкою маркетингових заходів, спрямованих на досягнення конкретною фірмою конкурентної переваги. При оцінці маркетингових можливостей потрібно враховувати мету і ресурси фірми.

2. Формування маркетингової інформаційної системи – постійно діючої в структурі управління фірми системи взаємозв'язку людей, обладнання і методичних способів,



призначеної для збирання, класифікації, аналізу, оцінки, накопичення та поширення актуальної, своєчасної й точної інформації для використання її з метою вдосконалення планування, втілення в життя і контролю над реалізацією маркетингових заходів.

Інформація збирається і систематизується за допомогою п'яти функціональних систем:

- системи внутрішньої звітності;
- системи збирання зовнішньої поточної маркетингової інформації;
- системи маркетингових досліджень;
- системи аналізу маркетингової інформації;
- системи моделювання маркетингових ситуацій.

Зібрана й оброблена інформація допомагає керівникам ухвалювати обґрунтовані маркетингові рішення, значною мірою зменшує комерційні ризики, дає змогу отримати конкурентні переваги.

**3.** Відбір цільових сегментів дає змогу не витратити маркетингові зусилля, обслуговуючи весь ринок, а зосередити зусилля на задоволенні потреб вибраних груп споживачів, обслуговувати яких вигідно й зручно.

Під час визначення цільових ринків кожному можливість необхідно проаналізувати з погляду величини й характеру ринку. Цей процес повинен містити 4 етапи:

– **оцінювання й прогнозування попиту.** Фірма повинна виявити всі товари, що продаються на ринку, який її приваблює, і оцінити обсяг продажу кожного з них. Крім того, необхідно зробити прогнози перспектив даного ринку з урахуванням чинників і тенденцій, що впливають на його розвиток. Якщо при порівнянні перспективний попит виявляється вищим від поточного, необхідно провести сегментацію ринку;

– **сегментація ринку.** Це розподіл усіх потенційних споживачів цього ринку за найрізноманітнішими характеристиками на досить-таки великі групи в такий спосіб, що кожна з них висуває особливі, що відрізняються від інших, вимоги до даного товару або послуги. Сегмент ринку висуває вимоги до якихось особливих типів, модифікацій товарів

усередині даного виду. Відповідно фірма може змінювати свою товарну стратегію за рахунок роботи в різних сегментах, але залишатися всередині добре знайомого їй ринку;

– **відбір цільових сегментів ринку** передбачає реалізацію п'яти можливих напрямів діяльності:

- обслуговування лише одного сегмента ринку;
- задоволення якоїсь однієї потреби;
- орієнтування на групу споживачів;
- обслуговування кількох сегментів ринку, не пов'язаних між собою;

– **виробництво всього асортименту товарів** для забезпечення ними всіх сегментів ринку (охоплення всього ринку);

– **позиціонування товару на ринку.** Завданням кожної фірми є виявлення звичайних і марочних товарів, пропонованих у цей час у конкретному сегменті, і визначення вимог до цих товарів із боку споживачів, які складають цей сегмент. Унаслідок того, що будь-який товар є сукупністю властивостей, які враховуються споживачами під час купівлі, одним із найзручніших способів пояснити перевагу споживачів, що віддається конкретному товару, буде порівняння їх основних властивостей. Цій меті й служить позиціонування товару на ринку, яке визначається як «чітке виділення з ряду інших в очах цільових споживачів». Ухваливши рішення про ринкове позиціонування, фірма розробляє для його підтримки комплекс маркетингу.

**4. Розроблення концептуального маркетингу** містить сукупність змінних чинників (товар, ціна, система поширення й просування), використовуваних фірмою для впливу на суб'єкти цільового ринку з метою отримання бажаної реакції у відповідь з боку конкретної групи споживачів.

**5. Організація системи маркетингового планування.**

**6. Побудова організаційної структури** багато в чому визначається вибраною стратегією і визначеними завданнями. Велике значення має організація маркетингової служби, яка може будуватися різними способами.

7. Формування і реалізація маркетингових програм згідно з наявними ресурсами щодо виконання запланованих заходів на основі моделі, сформованої з певних елементів комплексу маркетингових заходів.

8. Організація системи маркетингового контролю, що призначена для спостереження за заходами, здійснюваними для досягнення поставлених цілей маркетингу. Система контролю маркетингової діяльності є останньою фазою маркетингового менеджменту й спрямована на врахування зворотних зв'язків у діяльності служби маркетингу й охоплює функції не тільки діагностики, а й аналізу.

Для реалізації складових процесу маркетингового менеджменту необхідно виконати послідовність таких управлінських дій:

- визначення цілей передбачає досягнення певного обсягу прибутку, збільшення обсягу продажу, усунення завданих навколишньому середовищу збитків, збереження робочих місць тощо;
- аналіз досягнення цілей. Цілі повинні мати низку характеристик, а саме: конкретність, доступність для огляду, реальність, логічність, ефективність тощо;
- розроблення структури системи управління передбачає вибір одного з відомих типів організаційних структур системи управління, розподіляються права, обов'язки і відповідальність;
- розроблення технології управління, завданням якої є: визначення технології виконання всього процесу управління, вироблення та ухвалення рішень, організація виконання рішень, координація і контроль за ходом їх виконання, виявлення об'єктивних загроз від поведінки фірми-конкурента, визначення порядку оцінки ефективності;
- визначення зв'язків, об'єктів і шляхів надходження інформації, кількості, складу документів, порядку їх надання;
- підготовка і використання технічних засобів;
- підбір і навчання керівників і технічного персоналу.

Таким чином, процес маркетингового менеджменту містить низку специфічних процедур, спрямованих на управління попитом цільових споживачів, обслуговування і комплексне задоволення їх потреб.

## **РОЗДІЛ VII. ПРИНЦИПИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **7.1. Еволюція відділів маркетингу на підприємстві**

Формування сучасних організаційних маркетингових структур відбувалося поетапно. Можна простежити еволюцію від відділу збуту до відділу збуту з маркетинговими функціями, спеціалізованого відділу маркетингу, сучасного відділу маркетингу.

**Відділ збуту** відіграє важливу роль у структурі підприємства й займається виключно розподілом. Щодо інших маркетингових функцій, таких як дослідження ринку, реклама тощо, їхній час ще не настав – адже практично вся продукція, яка виготовляється, продається. У нашій країні цей період позначено характерним дефіцитом більшості споживчих товарів. Щодо розробки товару, ця функція завжди існувала, але виконувалася конструкторським бюро або аналогічними підрозділами фірми.

**Відділ збуту з маркетинговими функціями.** Цей етап пов'язаний із першими серйозними проблемами зі збутом продукції. Стає зрозумілим, що функціями збуту вже не обмежитися. Потрібні й дослідження ринку, і реклама, і сервіс. Це вимагає і певних змін у структурі фірми.

Представникові топ-менеджменту (найчастіше це віце-президент з питань збуту або комерційний директор) доручається керівництво не тільки суто збутом, а й іншими, пов'язаними зі збутом, функціями (обслуговування клієнтів, реклама, планування збуту, дослідження ринку), які раніше належали до компетенції інших підрозділів.

**Спеціалізований відділ маркетингу.** На цьому етапі відділ маркетингу виокремлюється в самостійний підрозділ, який відповідає за ціноутворення, планування продукту, рекламу та є абсолютно самодостатнім в організаційному плані.

На фірмі діють два відділи – маркетингу та збуту, підпорядковані віце-президенту. Зазначимо, що кожен з підрозділів фірми, зорієнтований на споживачів, виконує певні маркетингові функції, але автономно від інших. Фінансова служба складає калькуляцію, яка зрештою стає основою для визначення ціни на товар. На конкурентоспроможність

продукції працюють усі підрозділи, у тому числі виробничий відділ і відділ матеріально-технічного забезпечення. Але за своєю суттю маркетингові структури поки що є неінтегрованими.

**Неінтегровані маркетингові структури** – це сукупність відповідних підрозділів, не скоординованих у своєму впливові на споживачів. На зміну неінтегрованим приходять інтегровані маркетингові структури, які здійснюють свою діяльність комплексно й керуються з одного координуючого центру.

На цьому етапі з'являється сучасний відділ маркетингу, який відповідає за координацію зусиль усіх відділів, усього персоналу на задоволення потреб споживачів, забезпечуючи збалансовані дії щодо розподілу, реклами, стимулювання збуту, розробки товару й планування асортименту.

Можна стверджувати, що саме відділ маркетингу задає координати для дій всіх інших підрозділів, наприклад, на яку ціну має вийти підприємство. Тобто спочатку вивчення ринку, визначення платоспроможного попиту, переваг споживачів, прийнятного рівня цін. А вже на основі цього – пошук постачальників матеріалів (завдання для відділу матеріально-технічного забезпечення) і розробка нових товарів (завдання для служби, що займається науково-дослідними розробками, та конструкторського відділу).

Для цього етапу характерною є повна інтеграція маркетингу на підприємстві. Таке особливе становище маркетингової служби пояснює, чому в багатьох фірмах посаду віце-президента займає керівник, якому підпорядкована служба маркетингу.

Унікальність країн пострадянського простору полягає в тому, що за короткий проміжок часу вони роблять спробу перейти до засад цивілізованого ринку. Тому структурні форми маркетингу змінюються з калейдоскопічною швидкістю.

Деякі фірми, особливо колишні державні підприємства, що мають великий досвід роботи на вітчизняному та закордонному ринках, пройшли шлях від відділів збуту до сучасних відділів маркетингу дуже швидко. А багато фірм, які виникають лише сьогодні, формування своєї організаційної структури починають безпосередньо зі створення спеціальних

відділів маркетингу, а не відділів збуту з маркетинговими функціями.

Слід зазначити, що сама по собі структура – це відображення певної організації роботи на ринку. І формальним розподілом функціональних обов'язків між службами та службовцями проблема ефективної роботи не вичерпується.

## **7.2. Організаційні структури управління маркетингом на підприємстві**

Маркетингові організаційні структури, що "вмонтовуються" в систему управління фірмою, мають задовольняти такі вимоги: незначна кількість рівнів управління; створення умов розвитку на підприємстві інтегрованого маркетингу; сприяння постійному задоволенню потреб наявних і потенційних споживачів; забезпечення розвитку інноваційної діяльності; гарантія швидкої адаптації товарів до вимог ринків, на яких діє фірма; сприяння зростанню обсягів продажу та зниженню собівартості продукції.

Як саме організовані маркетингові служби? Кожне підприємство самостійно формує свою маркетингову структуру. Проте можна виділити кілька типових моделей інтегрованих маркетингових структур.

Функціональна структура служби маркетингу передбачає розподіл обов'язків між відділами щодо виконання певних маркетингових функцій (планування продукції, маркетингові дослідження, реклама, збут, сервіс). Кожний функціональний підрозділ очолює керівник відділу (відділ реклами, бюро маркетингових досліджень). Ефективна для великих підприємств із вузьким асортиментом, які діють на невеликій кількості ринків. Головна перевага структури в її простоті.

Коли кількість товарів, сегментів споживачів і ринків, на яких працює фірма, збільшується, виникає реальна загроза того, що деяким товарам, сегментам і ринкам не буде приділено достатньої уваги. Тоді функціональну структуру реформують у товарну, регіональну або сегментну.

Товарна (продуктова) структура служби маркетингу – передбачає наявність на підприємстві кількох керівників

маркетингу, відповідальних за певний товар і підпорядкованих віце-президенту з маркетингу.

Товарна організація відділів маркетингу поширена на великих підприємствах з диверсифікованим виробництвом, які випускають широкий асортимент товарів за різними технологіями виробництва. Великі транснаціональні корпорації DU PONT, GENERAL MOTORS організовані саме за такою схемою. Керівник продукту повністю відповідає за цей продукт. Це дає змогу швидко реагувати на зміни умов конкуренції, технології, на нові вимоги ринку.

За такої організації приділяється достатньо уваги окремим, у тому числі другорядним товарам, а також невеликим партіям виробів. Управління продуктом зосереджено в одних руках, отже, чітко визначено, хто саме відповідає за комерційний успіх товару, тобто отримання прибутку від реалізації товару. Водночас ускладнюється реалізація єдиної маркетингової програми.

Регіональна структура служби маркетингу передбачає наявність на підприємстві окремих відділів, діяльність яких орієнтована на певні регіональні ринки.

Регіональна орієнтація маркетингових служб актуальна для фірм, які діють на ринках з чітко визначеними межами регіонів, а також за кордоном (європейське, східноєвропейське відділення фірми тощо).

Сегментна структура служби маркетингу передбачає наявність на підприємстві окремих відділів, діяльність яких орієнтована на певні сегменти споживачів.

При цьому кожен маркетинг-директор відповідає за роботу з певним сегментом споживачів незалежно від географії ринку збуту (наприклад департамент роботи з корпоративними клієнтами банку). Мета використання такої структури – задоволення потреб споживачів не гірше, ніж це роблять організації, які обслуговують лише один сегмент.

Великі видавництва, наприклад, мають окремі підрозділи, що випускають літературу для дорослих, юнацтва, підручники для вищої та середньої школи. Кожний з цих підрозділів орієнтується на свого споживача й діє практично як незалежна



компанія. Ця структура найбільше відповідає вимогам маркетингової орієнтації на споживача.

Крім базових типів організаційних структур, використовується також поєднання цих структур:

- функціонально-товарна структура;
- функціонально-регіональна структура;
- товарно-регіональна структура.

Структура має вигляд матриці, звідси й назва структури – матрична. Кожен елемент матриці має подвійну підпорядкованість.

Наприклад, товарно-регіональна організація маркетингу поєднує товарну та регіональну структури. При цьому менеджери з товарів відповідають за збут товару, а менеджери з ринків – за розвиток вигідних ринків для наявних і потенційних товарів.

Кінцева мета роботи маркетингового підрозділу – підпорядкованість усієї господарської й комерційної діяльності підприємства законам ринку.

Маркетингові відділи працюють над:

- аналізом ринкових ситуацій;
- вивченням тенденцій розвитку ринку;
- прогнозуванням обсягів продажу;
- вивченням попиту;
- вивченням каналів товарообігу, збуту, методів продажу;
- підготовкою рекомендацій для підрозділу з просування спільно з керівництвом збутового підрозділу, координацією їхніх дій та дій збутової мережі;
- визначенням часу просування на ринок нових товарів та зняття з виробництва старої (малоприбуткової) продукції;
- координацією дій технічних підрозділів, що випускають нові товари, які користуються попитом у споживача;
- контролем діяльності, яка впливає на споживчу поведінку щодо придбання товарів підприємства;
- розробкою бюджету маркетингу;
- плануванням іміджу підприємства.

При виборі оптимальної структури відділу маркетингу підприємства, крім інших факторів, доцільно враховувати його розмір.

Деякі поради менеджерам-маркетологам :

- ✓ Якщо ви створюєте службу (відділ) маркетингу, пам'ятайте, що вона має відповідати особливостям діяльності підприємства.
- ✓ Не дивуйтеся, якщо розроблена вами структура не схожа на інші. Це може бути завдяки особливостям діяльності підприємства.
- ✓ Виділяйте функціональні підрозділи всередині служби. При цьому не забувайте про цілі й ресурси вашого підприємства.
- ✓ Перелік конкретних видів робіт залежить від того, наскільки чітко були розроблені основні маркетингові функції між підрозділами.
- ✓ Структура маркетингового підрозділу має постійно розвиватися. Змінюється оточення, мета фірми, досвід роботи на ринку – відповідно змінюється і структура.
- ✓ Не бійтеся моменту, коли ваша маркетингова структура перестане бути ефективною. Головне – передбачити та не пропустити його.

Розглянемо основні функції та критерії оцінки роботи працівників відділу маркетингу (табл.7.1).

Таблиця 7.1

Функції та критерії оцінки роботи працівників відділу маркетингу

Посада	Функції	Критерії оцінки
Керівник відділу	Розробка стратегії маркетингу; координація виконання програм маркетингу; контроль за виконанням маркетингових планів та реалізацією стратегії	Удосконалення стратегії маркетингу; підвищення конкурентоспроможності та авторитету підприємства

<p>Менеджер з продукції (продукт-менеджер)</p>	<p>Розробка виробничої та цінової стратегії; формування асортименту продукції. Упровадження нових видів продукції. Розвиток збутової мережі</p>	<p>Зростання доходів від продукції; збільшення питомої ваги нових видів продукції в асортименті</p>
<p>Фахівець з маркетингового планування</p>	<p>Ситуаційний аналіз; формування маркетингової мети, розробка плану дій; обґрунтування плану; контроль за реалізацією плану</p>	<p>Досягнення мети плану, поліпшення конкурентних позицій підприємства</p>
<p>Фахівець з реклами та зв'язків з громадськістю</p>	<p>Розробка стратегії комплексу просування; організація рекламних кампаній; організація зв'язків з громадськістю</p>	<p>Зростання поінформованості покупців; залучення нових покупців; поліпшення іміджу підприємства; підвищення ефективності заходів просування</p>
<p>Фахівець з маркетингових досліджень та інформаційного забезпечення маркетингової діяльності</p>	<p>Проведення дослідження споживачів продукції; моніторинг конкурентів; стратегічний аналіз умов діяльності; інформаційне забезпечення маркетингових рішень</p>	<p>Наявність систематичної оновленої інформаційної бази; забезпечення інформаційних потреб керівників та фахівців з окремих функцій маркетингу</p>

Стимулювання працівників відділу має здійснюватися на підставі затвердженого керівником підприємства Положення про преміювання. Можна розробити систему показників і умов (коефіцієнтів), за допомогою яких буде оцінюватися вплив окремого працівника на результати роботи відділу маркетингу.

Розробка Положення про службу (відділ) маркетингу передбачає:

- чітке визначення функціональних завдань маркетингового підрозділу;
- чіткий опис системи взаємозв'язків з іншими підрозділами підприємства;
- чіткий розподіл основних робіт у діяльності підрозділу;
- чітке окреслення прав і відповідальності підрозділу.

Критеріями ефективності діяльності маркетингових служб (відділів) на підприємстві можна вважати кількісні критерії ефективності діяльності маркетингових відділів.

## **РОЗДІЛ VIII. ЕЛЕМЕНТИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРИКЛАДІ ОКРЕМИХ ПОЛІГРАФІЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ М. КИЄВА (ЛІТЕР)**

### **8.1. Характеристика фірми «Юнівест Маркетинг»**

Основну діяльність «Юнівест Маркетинг» здійснює у м.Києві на ринку поліграфічних послуг із додрукарської підготовки, друку і післядрукарської доробки поліграфічної продукції. Переважна більшість клієнтів компанії в даний момент належить до наступних сегментів:

- рекламної поліграфії;
- книжково-журнальної поліграфії;
- паперово-білової продукції.

Навряд чи знайдеться експерт, що однозначно визначить межі ринку рекламної, книжково-журнальної поліграфії і паперово-білової продукції. Причин тут кілька:

- розмитість термінів і відсутність їхнього однозначного тлумачення. Наприклад, деякі оператори ринку відносять до рекламної поліграфії всю продукцію, аж до візитівок. А чи можна віднести до рекламної поліграфії, наприклад, корпоративні папки, фірмові бланки чи тамподрук на ручках і футболках? Ринок журнальної поліграфії досить різноманітний. Його сегментують і за якістю виконання, і за тиражами, і за призначенням видань, і за періодичністю їх виходу;
- велика частка поліграфічних компаній, наприклад, розглядає паперово-білову продукцію як супутній, а не основний напрям діяльності, і не виділяє його з загального грошового потоку;
- ринок поліграфічних послуг у цілому знаходиться в аморфному стані. Основні оператори ринку ще кінцево не оформилися. Відносно низька конкуренція у всіх сегментах ринку й універсальність устаткування дозволяють досить швидко змінювати спеціалізацію друкарень і вид продукції, що випускається;

Виходячи з усіх вищеназваних причин, менеджмент компанії визначив основні ознаки ринку для трьох напрямів на підставі методу експертних оцінок. Як експерти виступали

працівники відділів продажів «Юнівест Маркетинг», клієнти компанії і фахівці галузевих періодичних видань. Зведені результати аналізу даних опитування наведені в таблиці 8.1.

Таблиця 8.1  
Основні риси ринку поліграфічних послуг м. Києва

Основні риси	Ринок рекламної поліграфії	Ринок книжково-журнальної поліграфії	Ринок паперово-ділової продукції
Клієнти (покупці)	1. Рекламні і дизайнерські агентства 2. Рекламні (маркетингові) відділи компаній 3. Професійні посередники	1. Видавництва періодичних видань (журналів і газет) 2. Видавництва книжкової (спеціалізованої) продукції	1. Оптові покупці (посередники) 2. Роздрібні покупці (споживачі)
Продукція	1. Поліграфічні вироби, що мають винятково рекламний характер і призначені для доведення інформації рекламного характеру до споживача товару (послуги)	1. Інформаційна журнальна і газетна продукція періодичного характеру 2. Книжкова (брошурна) продукція, в основному, разового характеру	1. Блокнотно-зошитна продукція 2. Бланкова продукція 3. Паперова продукція для ручної праці
Виробники (продавці)	Середні і великі друкарні з могутнім комплексом післядрукарської доробки	Середні і великі друкарні, що мають друкарське устаткування великого формату й устаткування з брошурування та скріплення	Малі і середні друкарні, що не мають спеціалізованого устаткування і мають велику кількість ручної праці
Канали поширення продукції (метод)	Метод особистих продаж (виробник-клієнт). Можлива	Метод особистих продажів (виробник-клієнт). Посередники	Розвинуті (багатоелементні) канали товароруху

Основні риси	Ринок рекламної поліграфії	Ринок книжково-журнальної поліграфії	Ринок паперово-ділової продукції
продаж)	наявність одного посередника	відсутні	(виробник–оптовик–роздрібник–покупець)
Посередники	Професійні посередники з високим рівнем спеціальної підготовки. Часто мають комплекс додрукарської підготовки	Відсутні	Професійні посередники, що мають розвинуті відділи продаж і (чи) власну роздрібну мережу
Провідні оператори ринку (конкуренти)	1. Юнівест Маркетинг (торгова марка «Юнівест Принт») 2. Бліц-Інформ (завод «Бліц-Принт») 3. Новий Друк 4. Такі Справи 5. Діалог Пресс	1. Юнівест Маркетинг (торгова марка «Юнівест Принт») 2. Бліц-Інформ (завод «Бліц-Принт») 3. Новий Друк 4. Футарі Принт 5. Такі Справи	Відсутні

## 8.2. Ринок поліграфічних послуг

Конкуренція на ринку поліграфічних послуг досить висока, але дещо однобока. Вона зумовлена, як і скрізь на українському ринку, не великою кількістю пропозицій, а низьким (малим) бюджетом клієнта. Іншими словами, має місце криза псевдонадвиробництва в умовах відсутності мінімально необхідної купівельної спроможності клієнта. Ця особливість ситуації на ринку і породжує фірми-одноденки, які, спекулюючи на бажанні клієнта заощадити якнайбільше, друкують із дуже низькою якістю і примітивною післядрукарською доробкою, «розбещуючи» тим самим і клієнта, і кінцевого споживача.

На динаміці розвитку ринку поліграфії, як і на всіх інших ринках, суттєво позначаються загальноекономічні спади і підйоми. До серпня 1998 р. темпи розвитку цього сегмента були

досить непогані. Однак «серпнева криза» 1998 р. привела до відходу провідних західних компаній з українського ринку чи істотного скорочення бюджетів на рекламу. Вітчизняний виробник промислової продукції на той час був дуже слабкий і не зміг заповнити нішу, що утворилася, аж до поточного часу. У результаті загальної стабілізації економічної ситуації за останній час спостерігається деяке пожвавлення на поліграфічному ринку, але варто пам'ятати, що гроші на рекламу витрачаються в останню чергу, коли настають проблеми з продажами в умовах достатньої купівельної спроможності споживача.

Вітчизняний виробник товарів і послуг, що поки мляво й неохоче виступає замовником через відсутність коштів, має досить слабе розуміння про те, що можна зробити з папером, крім як «зігнути». Але вітчизняний виробник – це саме той резерв, що існує на ринку поліграфії. Іншими словами, після того, як вітчизняний замовник «дозріє» до вкладення значних засобів у рекламу, провідним операторам ринку доведеться займатися ще і формуванням його смаку до гарних виробів.

Сезонні коливання ринку поліграфічних послуг – неминучий процес, з яким доводиться миритися. Пік продажів припадає на осінь – початок зими і весну.

Ринок паперово-білової продукції має інший характер сезонності. Пік продажів припадає на кінець весни і літо. Невелике пожвавлення спостерігається в січні. Цей напрям поліграфічних послуг саме й одержав свій розвиток в «Юнівест Маркетингу» завдяки іншому характеру сезонності.

### **8.3. Аналіз факторів макросередовища підприємства**

Цілком ймовірно, що благополуччя компанії «Юнівест Маркетинг» залежить не тільки від діяльності самої компанії та її працівників, але і від протиборства комплексів маркетингу, застосовуваних різними фірмами, від тенденцій і подій, що відбуваються в маркетинговому середовищі. Як уже відзначалося, маркетингове середовище являє собою сукупність сил, які «не піддаються контролю», з урахуванням яких компанія повинна розробляти власний комплекс маркетингу. Згідно з Ф. Котлером, маркетингове середовище – сукупність активних суб'єктів і сил, що діють за межами компанії і



впливають на можливості керівництва службою маркетингу встановлювати й підтримувати з цільовими клієнтами відносини успішного співробітництва.

Будучи мінливою, що накладає обмеження і невизначеність на діяльність компанії, маркетингове середовище глибоко торкається діяльності підприємства. Маркетингове середовище складається з мікросередовища і макросередовища. Розглянемо послідовно обидва явища.

Почнемо з макросередовища підприємства. Макросередовище представлене силами широкого соціального плану, що впливають на саме підприємство і на його мікросередовище. До таких сил варто відносити фактори демографічного, економічного, природного, технічного, політичного і культурного характеру.

При аналізі макросередовища підприємства застосовується методика складання й аналізу експертних оцінок. Для кожного окремого фактора макросередовища виділяються найбільш істотні критерії, що були внесені в опитувальні аркуші. В опитувальних аркушах група експертів проставляла не тільки ступінь впливу того чи іншого критерію на діяльність компанії, але і тенденцію (вектор) впливу даного критерію як добродійного (вектор зі знаком «+») чи негативного (вектор зі знаком «-»). Як експертів виступали працівники компанії (менеджмент і рядовий персонал), клієнти компанії, працівники провідних операторів ринку.

Результати експертного опитування були зведені в таблиці за кожним окремим фактором. Перший стовпчик кожної з нижченаведених таблиць має найменування фактора, друга – важливість даного фактора для ринку поліграфічних послуг, третя – вплив на діяльність компанії, четверта – напрям впливу даного фактора, п'ятий стовпчик – ступінь важливості даного фактора для діяльності компанії. Дані п'ятого стовпчика таблиць отримані як добуток другого третього і четвертого.

**Демографічні фактори** впливають на діяльність підприємства найбільш глобально та істотно, тому що вони визначають портрет споживача його товарів і послуг, працівників, партнерів, конкурентів і т.п. У виробничій сфері обов'язково необхідно мати на увазі результати дослідження

демографічних факторів і соціального середовища, особливо в області структурних змін. Саме соціальне середовище впливає на формування споживчих переваг, від яких залежить спрямованість і розмір споживчого попиту, а значить, і можливості компанії реалізувати свою продукцію. В аналізі демографічних факторів і соціального середовища необхідно виявити вплив наступних факторів:

- кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах);
- наявність і потенційна кількість робочої сили;
- кваліфікаційні характеристики робочої сили.

Найважливішою складовою частиною соціального середовища є соціально-культурне середовище, до складу якого входять життєві цінності і традиції населення. Дослідження цих факторів досить важливе для стратегічного управління, тому що вони впливають на мотивацію споживачів і працівників. До соціально-культурного середовища можна віднести наступні аспекти:

- традиції і культурні цінності, рівень освіти;
- відносини членів суспільства один до одного;
- сприйняття чи несприйняття приватного підприємництва;
- відносини підприємство – громадські організації;
- відношення до іноземців;
- профспілкова діяльність і вплив профспілок на формування суспільної думки.

Дані про вплив демографічних факторів наведені в таблицях 8.2. і 8.3.(оцінка за 10-бальною системою).

Дані таблиці 8.2 дозволяють зробити наступний висновок: найбільший позитивний вплив на діяльність компанії робить кількість потенційних споживачів і кваліфікаційні характеристики робочої сили.

Фактори соціально-культурного характеру зведені в таблицю 8.3.

Таблиця 8.2

## Вплив соціального середовища на діяльність компанії

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах та їх доходах)	3	3	+1	9
Наявність і потенційна кількість робочої сили	2	2	+1	4
Кваліфікаційні характеристики робочої сили	2	3	+1	6

Дані таблиці 8.3 свідчать про істотний вплив традицій, культурного рівня і рівня освіти, а також відношення до іноземців.

Розглянемо тепер *економічні фактори*.

Вивчення економічного середовища дозволяє зрозуміти, як формуються і розподіляються ресурси суспільства. Цілком очевидно, що ці знання життєво необхідні для компанії, оскільки саме вона (компанія) будує свою діяльність щодо використання ресурсів. При розгляді впливу економічного середовища підприємства слід звернути увагу на наступні фактори:

- характер економіки та економічних процесів (у тому числі вплив інфляції та дефляції);
- система оподаткування і якість економічного законодавства;
- масштаби урядової підтримки окремих галузей;
- загальна кон'юнктура національного ринку;
- розміри і темпи зміни розмірів ринку;
- розміри і темпи росту сегментів ринку відповідно до інтересів компанії;

- стан фондового ринку;
- інвестиційні процеси;
- ставка банківського відсотка;
- система ціноутворення і рівень централізованого регулювання цін;
- вартість землі.

Таблиця 8.3

Вплив соціально-культурного середовища на діяльність компанії

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Традиції і культурні цінності, рівень освіти	2	3	+1	6
Взаємини всередині суспільства (індивідуум-індивідуум, товариство-індивідуум-суспільство)	1	1	+1	1
Несприйняття-сприйняття приватного підприємництва	1	1	+1	1
Відношення компанія-суспільні організації	1	1	+1	1
Відносини до іноземців	3	3	+1	9
Профспілкова активність і вплив профспілок на формування суспільної думки	1	1	+1	1

У даний момент складається загалом позитивна макроекономічна ситуація в економіці України. За результатами економічного розвитку у 2001 р. досягнуто загальний ріст ВВП.

Національна валюта, гривня, демонструє високу стабільність. Рівень інфляції, за даними 2001 р., склав 12,7%.

До основних дестабілізуючих факторів варто віднести суперечливість і нестабільність податкового законодавства, нерозвиненість фондового та інвестиційного ринку, досить високий ступінь державного втручання в систему ринкового ціноутворення і відсутність розвинутої законодавчої бази у сфері земельних відносин (незважаючи на прийняття Верховною Радою Закону України «Про землю»).

У зв'язку з прийняттям Верховною Радою Закону України «Про внесення змін у деякі закони України з питань оподаткування» від 22.03.01 прогнозується різке зростання ринку поліграфічних послуг. Закон припускає:

- звільнення від оплати митного збору і ПДВ на імпортовані поліграфічні матеріали, сировину, устаткування, запасні частини;

- звільнення від включення до складу загальних валових доходів платника податку доходів, отриманих від продажу видавничої продукції замовнику чи безпосередньому споживачу.

Вплив економічних факторів зведено в таблиці 8.4.

Як видно з наведеної таблиці, фактори економічного середовища негативно і позитивно впливають на діяльність компанії. При цьому найбільший позитивний вплив мають наступні фактори:

- розміри і темпи зміни розмірів ринку;
- розміри і темпи росту сегментів ринку відповідно до інтересів компанії;
- інвестиційні процеси.

А найбільший негативний вплив становлять фактори:

- загальний рівень економічного розвитку;
- система оподаткування і якість економічного законодавства;
- рівень розвитку конкурентних відносин.

Таблиця 8.4

Вплив економічного середовища на діяльність компанії

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Загальний рівень економічного розвитку	3	3	-1	-9
Система оподаткування і якість економічного законодавства	3	3	-1	-9
Рівень розвитку конкурентних відносин	2	3	-1	-6
Масштаби урядової підтримки галузі	2	2	+1	4
Загальна кон'юнктура національного ринку	2	2	-1	-4
Розміри і темпи зміни розмірів ринку	3	3	+1	9
Розміри і темпи росту сегментів ринку відповідно до інтересів компанії	2	3	+1	6
Стан фондового ринку	1	1	-1	-1
Інвестиційні процеси	3	3	+1	9
Ставка банківського відсотка	3	1	-1	-3
Система ціноутворення і рівень централізованого регулювання цін	1	1	+1	1
Вартість землі	2	2	-1	-4

У деяких теоріях *природно-екологічні фактори* займають одне з основних місць. Основною причиною, що пояснює таке відношення до природного середовища в цих теоріях, є теза про те, що розвиток підприємництва стримується обмеженістю ресурсів.

Природно-екологічне середовище характеризується наступними факторами:

- природно-кліматичні умови;
- розміщення великих промислових центрів;

- територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів;
- стан екологічного середовища та його вплив на виробництво.

Аналіз природно-екологічних факторів наведений у таблиці 8.5.

Таблиця 8.5  
Вплив природно-екологічного середовища на діяльність компанії

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Природно-кліматичні умови	3	2	+1	6
Територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів	3	2	-1	-6
Розміщення великих промислових центрів	2	2	+1	-4
Стан екології та її вплив	3	3	-1	-9

З таблиці видно, що природно-екологічне середовище має в цілому негативний вплив на діяльність компанії. Пояснюється даний факт тим, що основною сировиною у виробничому процесі є папір, а запаси целюлози і промислової деревини дуже обмежені, через що ціни на папір постійно зростають.

Вплив *науково-технічних факторів* виявляється в загальносвітовій тенденції розвитку електронних засобів комунікації, що впливає на поліграфічну індустрію. У зв'язку з економічним відставанням України даний фактор почне впливати не раніше ніж через 5-7 років.

Таблиця 8.6

Вплив науково-технічних факторів на діяльність компанії

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Поява «технологічних проривів»	3	3	+1	9
Скорочення чи продовження життєвого циклу технологій	2	2	+1	4
Питома вага наукомістких технологій у виробництві	2	2	+1	4
Вимоги до науково-технологічного рівня виробництва, що забезпечують конкурентоспроможність	2	3	+1	6
Вимоги до кваліфікації кадрів	3	3	+1	9
Вимоги до науково-технічного рівня конкурентоспроможної продукції	2	2	+1	4

У даний час у розвинутих країнах спостерігається тенденція «розповзання тиражів», суть якої полягає в тому, що тиражі поліграфічної продукції друкуються в місцях їх безпосереднього використання, а не розвозяться готовими по території країни. Такий підхід дозволяє замовникам враховувати регіональні споживчі смаки і знизити транспортні витрати. У відповідь на цю тенденцію виробники поліграфічного устаткування ведуть розробки технологій оперативної



поліграфії, наприклад «цифровий друк», «computer-to-plate». Науково-технічні фактори проаналізовані в таблиці 8.6.

Науково – технічні фактори впливають на діяльність компанії, що пояснюється високим рівнем механізації й автоматизації поліграфічного виробництва. Серед факторів, що найбільш позитивно впливають на діяльність компанії, слід зазначити:

- появу «технологічних проривів»;
- вимоги до кваліфікації кадрів.

**Політико-правові фактори** найбільш істотно впливають на діяльність компанії, особливо в перехідних економіках, якою є економіка України. Вивчення цих факторів повинно зосереджуватися на з'ясуванні того, як уряд і законодавчі органи відносяться до розвитку тієї чи іншої галузі національної економіки, які зміни в законодавстві та правовому регулюванні можливі внаслідок прийняття нових законодавчих актів.

Загальна політична обстановка на Україні досить складна. У березні 2002 р. проведені парламентські вибори, результати яких вплинули на ростановку політичних сил. Значний вплив на політичну обстановку в Україні чинять зовнішні політичні фактори, вплив Росії і США. Існуюча ростановка політичних сил веде до нестабільної економічної політики і частої зміни урядів. Політико-правові фактори наведені в таблиці 8.7.

Аналіз показує, що політико-правові фактори мають загальний негативний вплив на діяльність компанії. Серед позитивних факторів слід зазначити деяку лібералізацію митної політики в комплексі з її практичною реалізацією, а також наявність авторитетних навчальних закладів в галузі поліграфічного виробництва.

Наступним елементом аналізу маркетингового середовища підприємства є його внутрішнє середовище (мікросередовище).

Таблиця 8.7

## Вплив політико-правових факторів на діяльність компанії

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Відношення держави до власності	2	2	-1	-4
Політична стабільність у державі	3	3	-1	-9
Характер відношення держави до галузі	3	3	-1	-9
Рівень регулювання і контролю з боку держави	3	3	-1	-9
Політика держави в підготовці кадрів для галузі	3	3	+1	9
Митна політика держави	2	2	+1	4
Закони і нормативні акти	3	3	-1	-9
Ефективність правової системи	2	3	-1	-6
Практична реалізація законодавства	2	3	+1	6
Ступінь ефективності дії всіх правових норм	2	2	-1	-4

**8.4. Аналіз факторів мікросередовища**

Дослідження внутрішнього маркетингового середовища було проведено аналогічно методиці, використаної при дослідженні макросередовища. Однак основна відмінність полягає в тому, що в цьому дослідженні частково використовуються матеріали маркетингового дослідження, що

проводилося фахівцями «Української маркетингової групи» у лютому 2002 р.

Оцінюючи в цілому ринок поліграфії м. Києва (зміст, якість і т.д.), представники рекламних агентств вважають ситуацію на ньому досить позитивною (середня оцінка 4,35 за 7-бальною шкалою) (див. рис. 8.1).

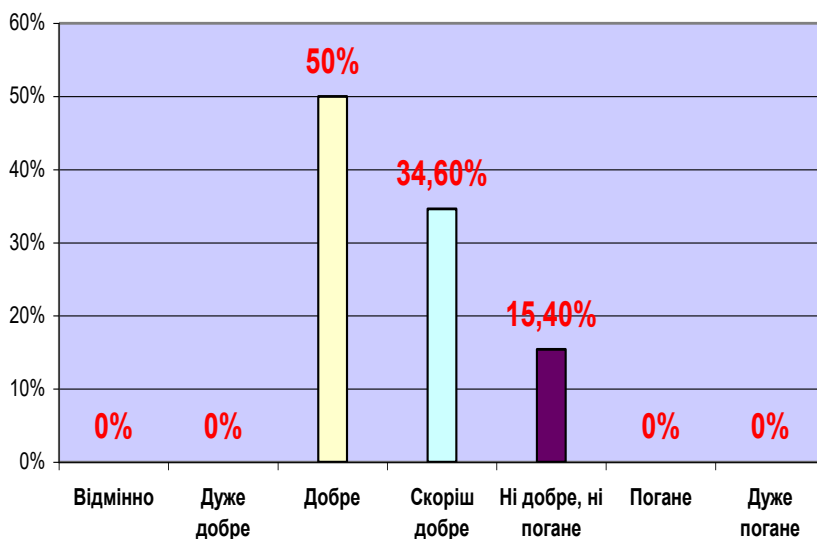


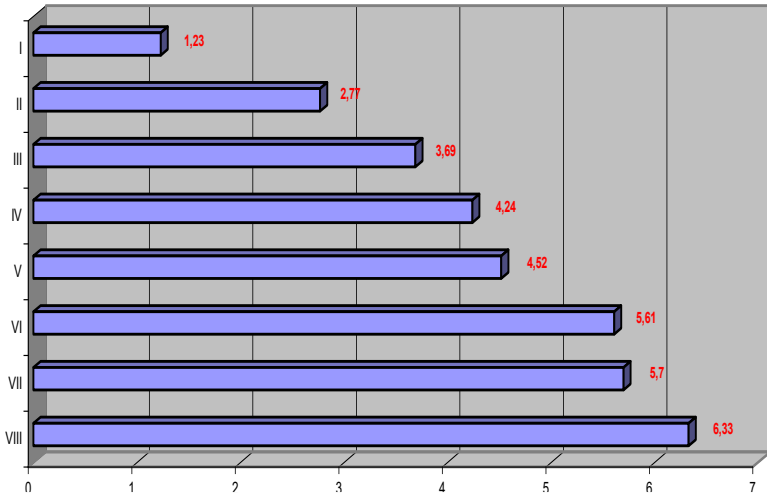
Рис. 8.1. Якість надання послуг поліграфії в м. Києві

- Найчастіше замовляються проспекти, листівки, рекламні буклети, плакати, афіші та візитки (див. рис. 8.2).



Рис. 8.2. Структура поліграфічних замовлень

▪ Якість друку відіграє вирішальну роль при виборі компанії, при цьому дуже важливе дотримання термінів виконання замовлення. Рекомендації колег, друзів, попередній досвід роботи й орієнтація всієї діяльності на клієнта впливають на вибір компанії, які надають послуги поліграфії (див. рис. 8.3).



*I. Якість друку*

*II. Дотримання термінів виконання робіт*

*III. Ціни*

*IV. Терміни виконання замовлення*

*V. Сучасні технології та устаткування*

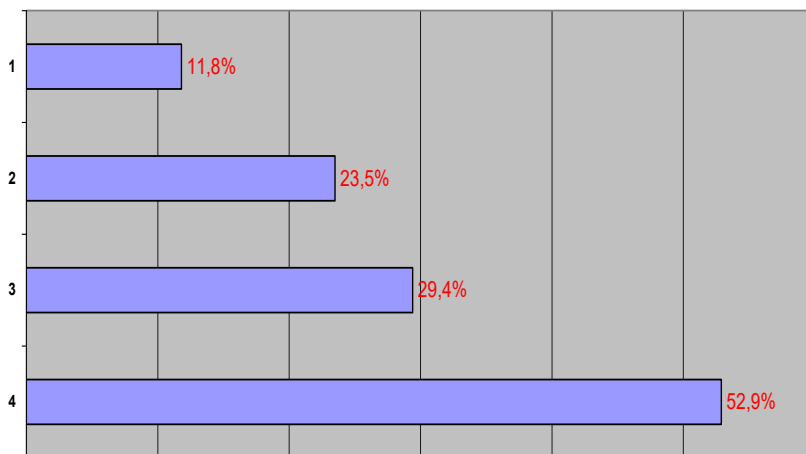
*VI. Кваліфікація персоналу*

*VII. Орієнтація всієї діяльності на клієнта*

*VIII. Рекомендації колег, друзів*

Рис. 8.3. Принципи прийняття рішення про придбання послуг поліграфії

- Однією з головних проблем для рекламних агентств при роботі з компаніями, що надають послуги поліграфії, є недотримання термінів виконання робіт останніми (див. рис. А.4).



1. Труднощі при розробці макета  
2. Недостатня якість  
3. Високі ціни  
4. Недотримання термінів

Рис. 8.4. Основні недоліки в обслуговуванні покупців при продажу послуг поліграфії

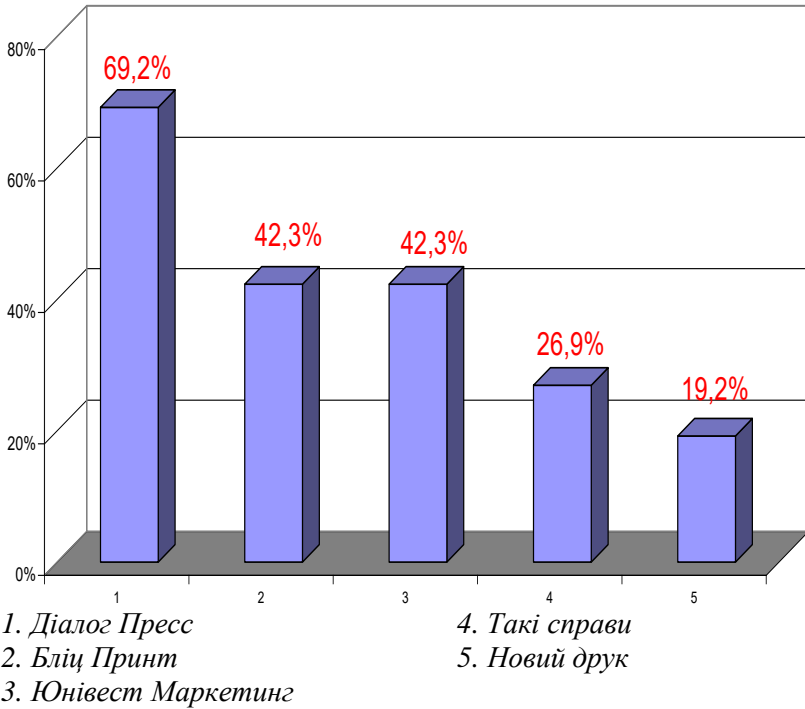


Рис. 8.5. Частота покупки послуг поліграфії на ринку м. Києва

- Більше половини ринку поліграфії належить трьом компаніям: Бліц Принт, Юнівест Маркетинг, Діалог Пресс. 44% ринку належить іншим компаніям, що надають послуги поліграфії (див. рис. 8.5, 8.6).

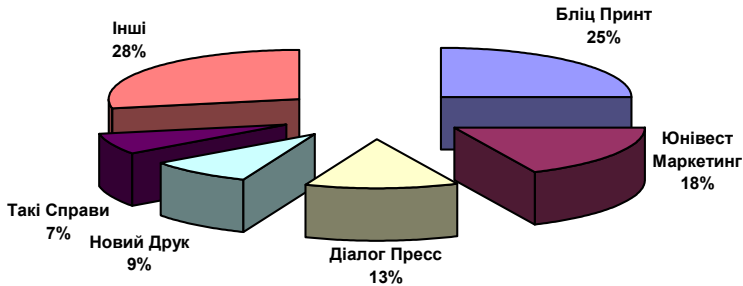


Рис. 8.6. Розподіл ринку поліграфії м. Києва

- Рейтинг лідерів на ринку поліграфії за різними характеристиками. (Респондентам було запропоновано оцінити за 5-бальною шкалою, наскільки компанія відповідає характеристикам, перерахованим у таблиці 8.1.) За шкалою оцінка «5» – цілком відповідає, «1» – цілком не відповідає.

Таблиця 8.8

Рейтинг лідерства на ринку поліграфії м. Києва

Назва компанії	Якість друку	Дотримання термінів виконання робіт	Ціни	Орієнтація всієї діяльності на клієнта	Сучасне технологічне устаткування	Висококваліфікований персонал
Бліц Принт	4,64	4,32	3,36	3,62	4,8	4,4
Юнівест Маркетинг	4,55	4,05	3,65	3,83	4,57	4,2
Діалог Пресс	4,47	4,71	4,1	4,4	4,25	4,45
Такі Справи	4,62	4,62	3,75	4,28	4,5	4,37
Новий Друк	4,5	4,33	3,83	4,16	4,3	3,33

- Розрахунок інтегрального показника свідчить, що потенційним лідером ринку поліграфії є компанія Діалог Пресс (див. таблицю 8.9).



Таблиця 8.9

Інтегральний показник рейтингу компанії на ринку поліграфії м. Києва

Компанія	Місце	Інтегральний показник
Діалог Пресс	1 місце	11,80
Бліц Принт	2 місце	7,52
Юнівест Маркетинг	3 місце	5,96
Такі Справи	4 місце	3,80
Новий Друк	5 місце	3,41

• Основними джерелами інформації про компанії, які надають послуги поліграфії, є виставки, друзі, колеги, спеціалізовані журнали і каталоги (див. рис. 8.7).

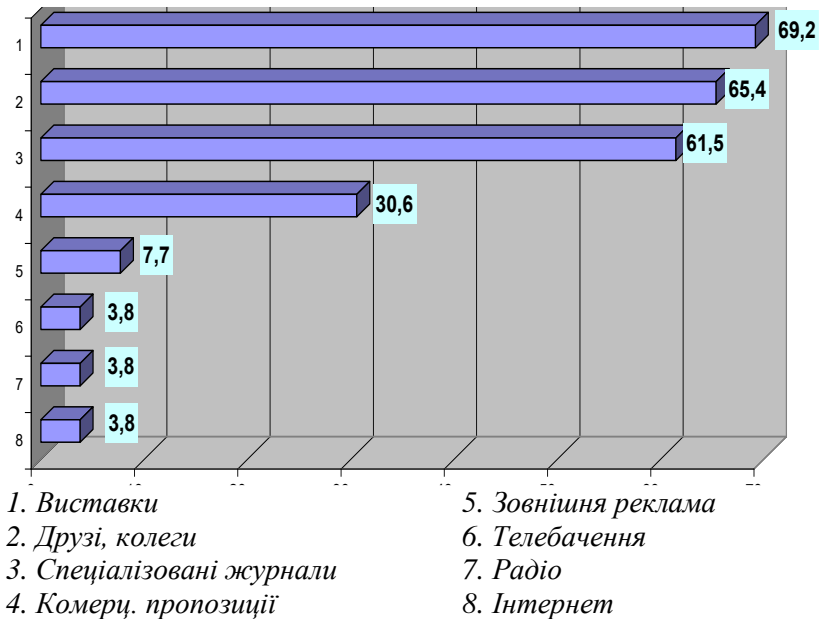


Рис. 8.7. Основні джерела інформації про ринок поліграфії

З зазначеного маркетингового дослідження отримані дані, що стосуються основних ринків компанії.

Мета маркетингового дослідження сформувалася під час аналізу ситуації на ринку поліграфії:

- максимально можливе визначення частки ринку «Юнівест Маркетинг» і інших операторів ринку як прямими, так і непрямими методами;
- визначення рейтингів компаній, представлених на ринку рекламної поліграфії;
- створення (на базі системи рейтингів) інтегрального показника, що дає представлення про позиції «Юнівест Маркетинг» на поліграфічному ринку Києва.

Методологія проведення дослідження використовувала наступні прийоми:

- прямий метод – безпосередньо при опитуванні респондентам ставилися прямі запитання про частку ринку компаній;
- непрямий метод – респондентам пропонувалося скласти рейтинг операторів ринку, ставилися питання про переваги конкурентів і т.п. та на основі отриманої інформації вираховувалась частка ринку;
- метод експертних оцінок – думки експертів були проаналізовані зі складанням середньоарифметичних показників в електронних таблицях.

Дані, отримані від «Української маркетингової групи», наведені в вище.

### ***Ринки***

Сегментувати ринок доцільно з погляду:

- бізнес-схем, що використовуються клієнтами компанії для досягнення своїх ринкових цілей, для вироблення політики знижок і аналізу основних потреб даного ринкового сегмента;
- продуктів, що споживають клієнти компанії, для відстеження дій конкурентів, розробки нових продуктів і впровадження передових технологій продаж, виробництва і управління;

- історії, динаміки й обсягів продажів, для вироблення цілеспрямованої й індивідуалізованої політики продажів і стимулювання збуту стосовно конкретних клієнтів (політика ключових клієнтів).

З погляду використовуваних *бізнес-схем*, усі ринки можна сегментувати на:

- ринок виробників;
- ринок проміжних продавців;
- споживчий ринок;
- ринок державних установ;
- міжнародний ринок.

#### ***Ринок виробників (друкарні, видавництва)***

Ринок виробників – це організації, що купують товари і послуги компанії для використання їх в подальшому виробництві. До ринку виробників належать:

- малі друкарні, що мають недостатній парк устаткування з післядрукарської доробки та замовляють у компанії остаточну чи проміжну доробку тиражу;

- малі друкарні і видавництва, що не мають устаткування для кольороподілу і сканування, що купують у компанії послуги з додрукарської підготовки.

#### ***Ринок проміжних продавців (рекламні та дизайнерські агентства)***

Ринок проміжних продавців – це організації, що купують товари і послуги для наступного перепродажу їх кінцевому споживачу з прибутком для себе. До ринку проміжних продавців компанії належать:

- рекламні і дизайнерські агентства, приватні особи, що замовляють поліграфічну продукцію з метою їхнього подальшого перепродажу кінцевому споживачу;

- видавництва і редакції, що видають журнали, каталоги, газети і т.п.;

- оптові, посередницькі і роздрібні компанії, що займаються реалізацією паперово-білових товарів і канцелярської продукції.

#### ***Споживчий ринок (представництва, торгові і виробничі компанії)***

Споживчий ринок – це окремі організації, що купують поліграфічні послуги для особистого споживання (рекламна продукція, допоміжні матеріали). До споживчого ринку компанії належать:

- представництва іноземних виробничих і торгових компаній, що замовляють поліграфічну продукцію для забезпечення власних рекламних заходів і внутрішнього споживання (фірмові бланки, конверти, канцелярська продукція, візитні картки);
- вітчизняні виробничі, торгові і консультаційні компанії, що замовляють поліграфічну продукцію з тими ж цілями.

#### ***Ринок державних установ***

Ринок державних установ – державні організації, що купують товари і послуги для їх наступного використання у сфері комунальних послуг.

На ринок державних установ компанія виходить епізодично. Наприклад, у лютому-березні 2002 р. компанія виграла тендер на виготовлення поліграфічної продукції для забезпечення чергових парламентських виборів. Тендер проводився відповідно до офіційної процедури Центральною виборчою комісією України.

#### ***Міжнародний ринок***

Міжнародний ринок – це покупці за кордоном країни. У даний час компанія з міжнародним ринком не працює.

З погляду ***продуктів***, споживаних клієнтами компанії, ринок можна сегментувати у такий спосіб:

***Сегмент споживачів рекламної поліграфії*** – рекламні і дизайнерські агентства, рекламні і маркетингові підрозділи торгових і виробничих компаній.

***Сегмент споживачів книжково-журнальної продукції*** – редакції і видавництва періодичної літератури (журнали, газети), науково-популярної та іншої літератури.

***Сегмент споживачів послуг додрукарської підготовки*** – малі друкарні, рекламні і дизайнерські агентства, видавництва.

***Сегмент споживачів паперово-білової продукції*** – оптові посередники і роздрібні продавці паперово-білової продукції.

Сегментувати ринок з погляду аналізу історії, динаміки й обсягів продажів немає можливості через відсутність системи роботи з клієнтами, що є одним із слабких місць у політиці продажу компанії. У даний час ці дані відсутні. У зв'язку з цим виникають наступні проблеми:

- неможливість формування прозорої і привабливої політики стимулювання збуту у вигляді знижок, бонусів і т.п.;
- неможливість аналізу історії і динаміки продажів у розрізі продуктів, ринків, окремих клієнтів і термінових періодів;
- висока імовірність втрати великої кількості клієнтів, зумовлена звільненням будь-якого менеджера відділу продажу.

На підставі звітів відділу продажу і даних бухгалтерського обліку в нижченаведеній схемі виконане сегментування клієнтів за валовим обсягом угод у 2001 р. (рис. 8.1 та рис. 8.2).

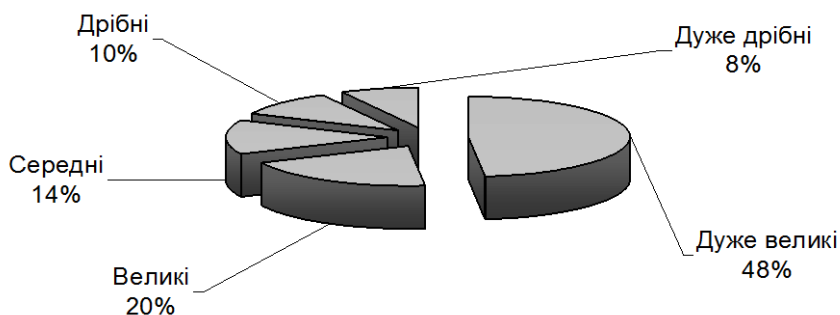


Рис. 8.8. Сегментування клієнтів за обсягом угод у 2001 р.

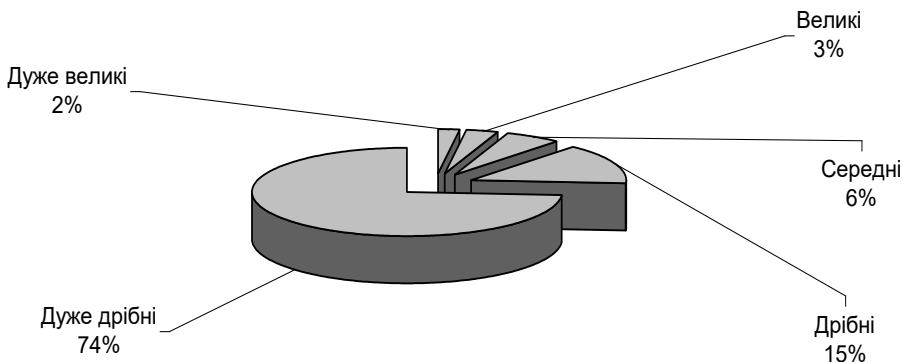


Рис. 8.9. Кількість клієнтів у сегментах

Аналіз структури продажів поліграфічної продукції виконаний за даними за 2001 р. дозволяє зробити наступні висновки:

- усіх клієнтів компанії можна поділити на великих, середніх і дрібних;
- частки сегментів у загальній кількості клієнтів розподілені так: великі – 5%; середні – 6%; дрібні – 89%;
- частки оборотів сегментів у загальному обсязі продажів розподілені так: великі – 68%; середні – 14%; дрібні – 18%.

Отже, політика продажів компанії повинна бути спрямована на розширення праці з великими клієнтами і згортання праці з дрібними.

Найбільший негативний вплив на діяльність компанії чинять наступні фактори:

- високий ступінь залежності продавця від покупця;
- оцінка якості обслуговування клієнтів;
- діяльність компанії в області реклами, стимулювання збуту і підтримка каналів товарозбуту.

Серед позитивно впливаючих факторів зазначені наступні:

- високий ступінь залежності покупця від продавця і висока вартість «переходу» до іншого продавця;
- чутливість покупця до ціни, зумовлена орієнтацією на торгову марку і прихильність до торгової марки;

- вплив якості виробленої продукції на якість виробництва чи споживання клієнта.

### ***Конкуренти***

Конкуренти – альтернативні товари, послуги, взаємини, здатні задовольнити запити і потреби клієнта, а також юридичні і фізичні суб'єкти, що надають ці товари, послуги і відносини.

Усі конкуренти поділяються на чотири види:

- бажання-конкуренти – весь набір бажань клієнта по задоволенню різних, виникаючих у нього потреб (наприклад, для збільшення випуску продукції можна вкласти кошти в розвиток виробництва чи у створення системи стимулювання збуту);

- товарно-родові конкуренти – набір можливостей по задоволенню якого-небудь конкретного бажання (наприклад, збільшити обсяги продажів продукції, що випускається, можна за рахунок зниження ціни чи підвищення витрат на рекламу);

- товарно-видові конкуренти – різновид того самого засобу задоволення потреби клієнта (наприклад, рекламу про компанію можна розмістити на радіо, у пресі або на телебаченні);

- марки-конкуренти – різновид того самого виду товару чи послуги, що задовольняє конкретну потребу клієнта (наприклад, рекламну поліграфічну продукцію можна замовити в кількох поліграфічних компаніях).

Доцільно розглядати тільки марки-конкуренти (компанії) як найбільш доступні цілеспрямованому впливу компанії. Компанії-конкуренти варто розглядати з погляду ринку, на якому відбувається конкуренція.

На ринку виробників компанія конкурує:

- у наданні послуг додрукарської підготовки – з компаніями, що спеціалізуються на цих видах послуг, з видавництвами і друкарнями, що мають спеціалізоване устаткування;

- у наданні послуг з післядрукарської доробки – з компаніями, що спеціалізуються на цих видах послуг (наприклад тиснення, шелкотрафарет, ламінування), із друкарнями, що мають устаткування з післядрукарської доробки.

На ринку проміжних продавців компанія конкурує:

- у наданні послуг із виготовлення нескладної друкованої продукції (у тому числі в оперативній поліграфії) – з вітчизняними малими і середніми, державними і напівдержавними друкарнями;

- у наданні послуг з виготовлення журнальної продукції – із друкарнями, що мають мінімальний комплекс із післядрукарської доробки журнальної продукції (фальцювання, аркушепідбір, скріплення на скобу і термобіндер) і досить потужний комплекс друкарського устаткування;

- у наданні послуг з виготовлення складної поліграфічної продукції (вирубування, лакування, ламінування і т.п.) – із друкарнями, що мають необхідне післядрукарське устаткування чи активно працюючими із субпідрядниками;

- з виробниками та імпортерами паперово-білової і канцелярської продукції середньої і високої якості.

На споживчому ринку компанія конкурує:

- у наданні комплексу поліграфічних послуг представництвом іноземних компаній і власникам вітчизняних торгових марок – з рекламними (особливо міжнародними) і дизайнерськими агентствами, а також середніми і великими друкарнями, що мають потужний комплекс з післядрукарської доробки і гарантовану високу якість;

- у наданні комплексу поліграфічних послуг вітчизняним компаніям – із дрібними і середніми рекламними і дизайнерськими агентствами, середніми і дрібними друкарнями, що мають низьку вартість, середню і низьку якість, мінімальний комплекс післядрукарської доробки;

- з державними і напівдержавними друкарнями, малими друкарнями, що мають вкрай низьку вартість послуг.

У даний час ринок рекламної поліграфії найбільш розвинений із усіх ринків, на яких працює компанія. Висока норма прибутку і відносна ненасиченість, що спостерігалася на цьому ринку 3-4 роки тому, зробила його вкрай привабливим.

Істотною перешкодою для входу на ринок нових операторів був високий поріг початкових капіталовкладень. Тому більшість компаній проводило політику «нагромадження капіталу», що проявлялося в роботі на застарілому і зношеному



устаткуванні, а також широкому використанні субпідряду. Якість послуг і ціни в цих компаній були досить низькими. Донедавна головними аргументами в процесі залучення клієнтів у цих компаній були низькі ціни і висока оперативність, що частково компенсувало низьку якість послуг і сервісу.

На даний час компанією «Юнівест Маркетинг» була зроблена ставка на клієнтів із завищеними вимогами до якості продукції і сервісу і готовими за це платити більше. У міру розвитку ринку якість продукції, що випускається більшістю поліграфічних підприємств, стала вирівнюватися, а велика кількість операторів на ринку загостило конкуренцію і привело її в розряд цінових. На цьому фоні недоліки компанії у плані оперативності виконання замовлення, гнучкості цінової політики, недостатня увага до зниження витрат і підвищення якості продукції привели до втрати деякої частки ринку. Для відновлення загублених позицій компанія неодноразово знижувала ціни на власні послуги і продукцію, що привело до відновлення частки ринку і повного завантаження устаткування, але зниження при цьому обсягу валового прибутку.

Аналогічна ситуація спостерігається і на ринку послуг додрукарської підготовки. Крім того, завдяки відносно невисокому порогові первісних капіталовкладень, ця ситуація склалася ще 3 роки тому. Відпускні ціни на послуги додрукарської підготовки компанії «Юнівест Маркетинг» перевищують ринкові на 30-45%, що робить активний продаж даних послуг вкрай проблематичним.

Найбільш перспективним у даний час є ринок книжково-журнальної поліграфії. Ситуація на цьому ринку характеризується наступними моментами:

- відносною новизною рулонного друку на території України;
- прагненням більшості видавництв максимально заощадити на виробництві продукції;
- високим ступенем зношеності рулонного друкованого устаткування у конкурентів – державних друкарень;

- високим ступенем концентрації цього устаткування в державних друкарнях із низьким рівнем якості, сервісу і менеджменту;

- високою вартістю нового обладнання, дефіцитом кваліфікованих кадрів і складністю технологічних процесів рулонного друку.

Вищеперераховані фактори, а також низька конкуренція і зростаючий попит роблять цей сегмент дуже привабливим і дозволяють проводити політику «зняття вершків».

### **8.5. Система розподілу і дилери**

Для реалізації виробленої поліграфічної продукції компанія використовує принцип прямих продажів безпосередньо споживачу. На ринку рекламної і книжково-журнальної поліграфії компанія працює «під замовлення».

Умовно до дилера на ринку рекламної поліграфії можна віднести дизайнерське агентство «Артіль» (м. Одеса). Однак відсутність системи дилерських продажів у даному сегменті не дозволяє остаточно визначити статус цієї компанії, тому що відділ продажу відносить дану компанію до сегмента середніх проміжних продавців.

Накопичений досвід в організації прямих продажів не дозволяє компанії плідно розвивати дилерські канали з просування на ринок паперово-білової продукції. Існуючий відділ продажу намагається працювати в даному сегменті з кінцевими споживачами паперово-білової продукції і роздрібних покупців, у той час як виробничі потужності компанії вже дозволяють випускати оптові партії цієї продукції.

### **8.6. Постачальники**

Постачальники компанії поділяються на:

- постачальників устаткування і сервісу;
- постачальників паперу і поліграфічних матеріалів;
- постачальників витратних матеріалів.

Найбільш позитивно впливають на діяльність компанії наступні фактори діяльності постачальників:

- важливість ресурсів, що поставляються, для галузі;
- кількість і концентрація постачальників у регіоні;
- розмір витрат постачальника при зміні покупця;
- ступінь спеціалізації покупця в придбанні сировини.

Негативно впливають наступні фактори:

- наявність галузей, що використовують аналогічну сировину;
- розмір витрат покупця при зміні постачальника.

## **РОЗДІЛ ІХ. ЕЛЕМЕНТИ КОНТРОЛЮ В МАРКЕТИНГУ**

### **9.1. Обґрунтування рішень щодо проведення контролю в маркетингу**

Контроль як одна з функцій управління завершує процес маркетингової діяльності. Контроль покликаний час від часу вносити корективи до виробленої стратегії. Первісними є система цілей і програма щодо їх здійснення з визначенням службових осіб, які несуть відповідальність за своєчасне і якісне виконання поставлених завдань.

Контроль у маркетингу є складовою маркетинг-менеджменту і проходить у п'ять стадій: визначення планових показників (норм), аналіз фактичних даних, порівняння їх із плановими, аналіз можливих відхилень і розробка дій, що корегують відхилення. Мета контролю в маркетингу полягає в тому, щоб виявити маркетингові можливості, проблеми, що виникають, видати рекомендації стосовно програми стратегічних і тактичних дій та дій щодо комплексного вдосконалення маркетингової діяльності фірми з орієнтацією на її загальну політику. Предметом контролю маркетингу є контроль результатів і маркетинговий аудит.

Контроль результатів передбачає аналіз збуту, частки ринку, прибутковості та неекономічних показників - кількості нових клієнтів, втрачених покупців, незадоволених споживачів, їхньої прихильності до торгової марки, поінформованості щодо торгової марки, іміджу фірми та ін.

Маркетинговий аудит вимагає аудиту змін у зовнішньому середовищі, цілей і стратегій маркетингу, маркетингової діяльності та організаційної структури маркетингу. Аудит може здійснюватися власними силами (внутрішній аудит) або незалежними експертами (зовнішній аудит).

### **9.2. Приклад контролю маркетингу видавництва**

Нехай уявне видавництво "Компас" існує протягом семи років. Обсяг реалізації літератури видавництва "Компас" за 2005 рік, порівняно з минулим роком, знизився на 40% і становить

500 тис. грн. Таке становище аж ніяк не задовольняє власників фірми.

З метою прийняття виважених рішень щодо подальших дій комерційної служби стосовно асортименту літератури, а також коригування планів видання літератури протягом другого півріччя 2006 року та складання плану на 2007 рік вирішено було провести детальний контроль реалізації літератури.

Директору видавництва передусім слід прийняти рішення з таких питань:

Що саме підлягає контролю?

Який період має охоплювати контроль?

Кому слід доручити цю роботу?

При цьому найбільша увага повинна приділятися наступним пунктам:

Система контролю

Завдання контролю

Об'єкт контролю

Обсяг контролю

Період контролю

Контрольовані норми

Методи контролю

Контролери

Саме ці напрями визначають сутність контролю. Враховуючи те, що вже майже рік у видавництві працює молодий енергійний менеджер зі збуту, за фахом – маркетолог, добре обізнаний з методикою маркетингового контролю, вирішено було здійснити контроль його силами.

Також вирішено було обмежитися поки що аналізом збуту, а в разі потреби розширити коло питань, піддавши аудиту (можливо, навіть зовнішньому) організаційну структуру, розподіл функціональних обов'язків, аналіз ефективності маркетингових заходів тощо.

У видавництві розуміють, що доречно було б проводити аналіз на базі даних за два роки. Та, зваживши на те, що зовнішня ситуація на книжковому ринку за останній рік суттєво змінилася, що практично знецінює порівняльний аналіз даних за два роки, було вирішено обмежитись одним, 2005 роком.

При цьому узагальнені показники збуту в натуральному та грошовому виразі за кожною книгою слід розробити окремо за кожним сегментом споживачів (вищі навчальні заклади, оптові фірми, бібліотечні колектори, роздрібні торговці тощо) і окремо за кожним регіоном (Центр, Захід, Схід, Південь, Північ).

Оскільки особливий інтерес являють тенденції попиту на навчальну літературу за різними напрямками, доцільно додати до переліку навчальної літератури, виданої видавництвом “Компас” протягом 2004, 2005 років, інші книги, реалізацією яких займався відділ збуту видавництва. Причому доречно цю літературу об’єднати в окремі асортиментні груп за такими напрямками:

Товар А: Соціологія

Товар Б: Психологія

Товар В: Фінанси

Товар Г: Маркетинг

Товар Д: Менеджмент

Товар Е: Економіка

Товар Ж: Мистецтвознавство та ін.

Важливим залишається питання, які саме показники вважати нормою під час проведення аналізу збуту. Досвід діяльності видавництва на ринку навчальної літератури вказує на те, що задовільні показники збуту за кожним з найменувань протягом року дорівнюють 3 тис. примірників, а реалізація 5 тис. примірників може вважатися високим показником.

Щодо методу аналізу, коректні дані можуть бути отримані на основі АВС-аналізу та маржинального аналізу.

Для прийняття виважених рішень щодо планів видання літератури на 2006-2007 рр. на першому етапі слід провести аналіз збуту навчальної літератури за 2005 р. Основні характеристики контролю:

Система контролю: контроль збуту навчальної літератури за 2005 рік.

Завдання контролю: проаналізувати продаж літератури, виданої видавництвом “Компас”, та літератури, реалізацією якої займався відділ збуту протягом 2005 р. у цілому й окремо за кожним сегментом споживачів (вищі навчальні заклади, оптові

книготоргові фірми, роздрібні магазини), а також окремо за кожним регіоном України (Центр, Захід, Схід, Південь, Північ).

Об'єкт контролю: обсяг реалізації в натуральному та грошовому виразі.

Обсяг контролю: вибірковий - навчальна література.

Контрольні норми: обсяг реалізації літератури видавництва "Компас" за кожним найменуванням – 2000-4000 примірників на рік.

Методи контролю: АВС-аналіз, маржинальний аналіз.

Контролери: комерційний директор видавництва, менеджер зі збуту.

## РОЗДІЛ X. КЕРІВНИЦТВО, ГРУПОВА ДИНАМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### 10.1. Керівництво, влада, вплив

Керівництво і лідерство є міжособистісними аспектами управління, за допомогою яких підлегли можуть розуміти цілі організацій і найбільш ефективно та раціонально сприяти їх досягненню. При використанні цієї управлінської функції менеджери мають справу з комплексом різних факторів, багато з яких недостатньо вивчені і не завжди піддаються контролю.

Менеджери вступають у безпосередній контакт з людьми: з кожною окремою людиною і з групою (формальною чи неформальною). Однак це відбувається не на абсолютно об'єктивній основі, тому що менеджери теж люди і нерідко самі виступають як частина проблеми. Виявляється, що, виступаючи як фактор внутрішнього середовища організації, люди зацікавлені не лише в досягненні цілей організації, але мають ще й свої особисті цілі. Прагнучи спрямувати людей на досягнення цілей усієї організації, менеджери повинні зрозуміти необхідність розв'язання питань, пов'язаних з орієнтацією, комунікацією, мотивацією, лідерством та ін.

**Керівництво** – основний механізм впливу на людей таким чином, щоб вони ефективно виконували роботу, доручену їм організацією.

У загальному вигляді керівництво охоплює виконання трьох завдань:

- видачу директив (наказів, розпоряджень) відносно того, що треба робити;
- налагодження співпраці між людьми;
- забезпечення мотивації (спонукань, стимулів), необхідної для досягнення запланованих цілей.

### **Повноваження, влада і вплив**

Менеджер стає на чолі організації (підрозділу організації), як тільки йому з волі цієї формальної організації (фірми) делеговані певні **повноваження**. Ці повноваження визначають компетенцію керівника. Тим самим керівник отримує **владу** над людьми. Влада може приймати різноманітні форми.



**Влада, що ґрунтується на примусі**, тримається на страхові та переконанні виконавця в тому, що його можуть покарати, позбавивши можливості задовольнити певну життєву потребу.

**Влада, що базується на винагороді**, спирається на впевненість виконавця в тому, що керівник має можливість задовольнити суттєву потребу чи надати можливість для її задоволення.

**Експертна влада** передбачає впевненість виконавця у спеціальних знаннях керівника, які дозволять у кінцевому рахунку задовольнити потребу.

**Еталонна влада** – це влада прикладу керівника, особисті якості якого настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути таким самим.

**Законна влада** базується на впевненості підлеглого в тому, що керівник має право наказувати, а його справа – підкорятися.

Перераховані основні форми влади є інструментом, за допомогою якого керівник може примусити підлеглих виконувати роботу, що спрямована на досягнення цілей організації.

Однак влада і керівна посада – це далеко не все, що необхідно менеджеру для ефективного керівництва організацією. Виявляється, що успішне виконання ним усіх функцій менеджменту (планування, організації, мотивації і контролю) вимагає, щоб керівник мав властивості лідера: міг здійснювати особистий вплив у формальних і неформальних взаємовідносинах із людьми, підпорядковувати їх своїй волі на основі взаємної згоди і співпраці. За аналогією до процесів комунікації та прийняття рішень, керівництво і лідерство є тими видами діяльності, які пронизують всю систему управління.

**Вплив** – це поведінка одного індивіда, яка вносить зміни у поведінку, відносини, відчуття іншого індивіда (групи людей).

Для того щоб зробити своє лідерство і вплив ефективними, керівник повинен вміти використовувати владу і спрямовувати її на досягнення визначених цілей. Влада – це можливість впливати на поведінку людей. Щоб її використовувати, треба пам'ятати, що керівник завжди залежить від інших людей: свого

безпосереднього начальника, підлеглих і колег. Всі ці люди є частиною оточуючого керівника середовища. Без їх сприяння функції управління не можуть бути виконані ефективно.

Крім цього, багато керівників прямо залежать від людей, що знаходяться поза їх власною організацією – постачальників, замовників, конкурентів, відомств та профспілок, що регулюють їх діяльність. Ця залежність від факторів та людей, якими неможливо управляти безпосередньо, є основною причиною труднощів, які відчуває керівний персонал. Керівник зобов'язаний ефективно взаємодіяти з цими різноманітними, „некерованими силами”, бо він не тільки не зможе виконати свою власну роботу, але й обов'язково знизить ефективність праці безпосередньо підлеглих йому людей і організацій у цілому.

Варто пам'ятати, що не існує абсолютної влади, оскільки ніхто не може впливати на всіх людей і у всіх ситуаціях. Влада лише частково визначається ієрархією. У конкретній ситуації сила влади визначається не формальними повноваженнями, а ступенем залежності від іншої особи. В основному керівник має владу над підлеглими тому, що вони залежать від нього у питаннях підвищення заробітної плати, визначення робочих завдань, просування по службі, розширення повноважень, задоволення соціальних потреб тощо.

Але часто підлеглі також мають владу над керівником у плані отримання додаткової інформації, неформальних контактів із людьми в інших підрозділах (сприяння яких необхідно керівнику), здатності підлеглих виконувати завдання (які гірше можуть бути виконані іншими людьми, а деколи без конкретного виконавця просто неможливі). Тому ефективний керівник намагається підтримувати розумний **баланс влади**, достатній для досягнення цілей, але який не викликає протесту і непокірності у підлеглих.

## 10.2. Лідерство

Лідерство визначається як мистецтво або процес впливу на людей з тим, щоб вони за власною волею прагнули до досягнення групових цілей. У цьому випадку виникає не просто бажання працювати, а працювати сумлінно і з впевненістю.

Здійснювати лідерство – значить вести, керувати, спрямовувати і бути попереду. Лідери допомагають групі досягти визначених цілей із максимальною віддачею. Вони не стоять позаду групи, щоб підштовхувати її та підганяти: вони стоять попереду неї, полегшуючи рух вперед та надихаючи на досягнення цілей організації. Вдалим прикладом може бути диригент оркестру, завданням якого є створення цілісного звучання та чистого ритму виконання.

Лідерство є важливим аспектом управління. Здатність бути лідером є однією із ключових умов для того, щоб бути керівником. Керівники повинні використовувати всі можливості, які надає їм їхня посада для об'єднання людських та матеріальних ресурсів заради досягнення групових цілей. Досягти цього можливо лише при наявності **чіткої ролі** та повної свободи дій.

Суть лідерства полягає в **наявності послідовників**. Людина стає лідером саме завдяки готовності людей йти за нею. До того ж люди схильні прямувати за тими, кого вони вважають здатними надати їм засоби для задоволення бажань і потреб. Звідси випливає, що лідерство і мотивація тісно взаємопов'язані.

Кожну групу людей, що працює з повною віддачею, очолює людини, що володіє мистецтвом лідерства. Це мистецтво має складатися хоча б з таких складових частин:

- здатності розуміти, що людьми рухають різні мотиви в різний час і в різних ситуаціях;
- вміння надихнути оточуючих і діяти таким чином, щоб створювати атмосферу для виникнення мотивацій.

Існує три основних підходи до розуміння суті лідерства:

**Перший** із них ґрунтується на характеристиці й оцінці **особистих якостей**, властивих ефективному лідеру. Деякі із цих досліджених рис – це рівень інтелекту та знань, виражена зовнішність людини, чесність, здоровий глузд, ініціативність, соціальна та економічна освіта, високий ступінь впевненості в собі. Однак вчені так і не змогли прийти до єдиної думки про набір якостей, які безсумнівно відрізняють крупного лідера.

**Другий** підхід, **поведінковий**, створив основу для класифікації стилів керівництва або стилів поведінки від

авторитарного до ліберального. Як з'ясувалося згодом, ефективність стилю залежить від конкретної ситуації, в якій вирішальну роль можуть відігравати додаткові фактори. Ці фактори охоплюють потреби і особисті якості підлеглих, характер завдання, вимоги та вплив середовища, наявну в керівників інформацію.

Різні ситуаційні моделі допомагають усвідомити необхідність гнучкого лідерства. Керівник має навчитися користуватися всіма стилями, методами і типами впливу, що найбільш придатні для конкретної ситуації. Можна сказати, що найефективнішим стилем є стиль **адаптивний**, що орієнтований на реальність.

**Стиль керівництва** – це спосіб застосування менеджером своєї влади. Хоча кожному керівнику притаманні індивідуальні якості, але можна виділити три найпоширеніших типи керівництва: авторитарний, демократичний та стиль невтручання (ліберальний).

**Авторитарний стиль.** Авторитарний керівник зосереджує владу у своїх руках і не допускає інших до участі у прийнятті рішень.

Такий керівник користується своєю владою в неприхованій формі і просто віддає накази. Подібний підхід до прийняття рішень, при якому нехтуються консультації із підлеглими, дуже ефективний у тих випадках, коли рішення має бути прийняте у стислі строки. Це можливо, коли керівник має реальну владу і володіє необхідною інформацією.

**Демократичний стиль.** Демократичний керівник делегує владні повноваження на всі рівні управління, залучає підлеглих до процесу прийняття рішень, заохочує вільний обмін інформацією між працівниками. При цьому дає підлеглим зрозуміти, що останнє слово завжди залишається за ним. Демократичний стиль передбачає відносно невеликий ступінь контролю. Він найефективніший у тому випадку, коли підлеглі – першокласні професіонали.

**Стиль невтручання (ліберальний).** Ліберальний керівник виступає в ролі консультанта, забезпечуючи втілення в життя ідей своїх підлеглих. Він висловлює свої погляди чи судження лише тоді, коли його про це попросять. Такий підхід

заохочує членів колективу до творчого самовираження, але він може бути хибним, якщо колектив переслідує мету, що не збігається з цілями організації.

Кожний із перерахованих стилів керівництва дає позитивні результати у визначених конкретних умовах, що залежать від ситуації. Ні один із них не має універсальних властивостей, придатних для будь-яких ситуацій.

Всі стилі можна схематично подати у вигляді безперервного ланцюжка типів поведінки.

Таблиця 10.1

Безперервний ланцюг типів поведінки менеджера

Застосування менеджерам влади						Свобода дій для виконавців
Менеджер приймає рішення та оголошує його	Менеджер переконує в правильності свого рішення	Менеджер висловлює свої ідеї і готовий відповідати на запитання підлеглих	Менеджер пропонує варіант рішення, який може бути змінений	Менеджер ставить проблему, вислуховує пропозиції, приймає рішення	Менеджер задає певні рамки і пропонує відпрацювати рішення колективно	Менеджер надає виконавцям свободу дій у певних рамках

Виходячи з наведеної схеми, стиль керівництва виглядає як безперервний ланцюг, який тягнеться від моделі керівника, орієнтованою на менеджера, до моделі, орієнтованої на виконавця.

В одних ситуаціях необхідно застосовувати більшу владу, в інших – надати підлеглим більшу незалежність і свободу дій. При цьому треба пам'ятати, що вибір стилю керівництва залежить від цілей організації та завдань, що стоять перед менеджерами.

### 10.3. Групова динаміка

У менеджменті важливо враховувати і ту обставину, що створена з волі людей (керівництва) формальна організація стає також і соціальним середовищем, де люди взаємодіють не лише за визначеними керівництвом правилами. Люди спілкуються під час зборів, за обідом і після роботи. Із цих соціальних

взаємовідносин народжується безліч дружніх, **неформальних груп**. Ці стихійно створені групи людей регулярно взаємодіють для досягнення визначених цілей. Ці цілі є причиною існування різних неформальних організацій. У кожній великій фірмі існує безліч неформальних організацій (груп).

У неформальних груп є багато спільного з формальними організаціями, в які вони так би мовити вмонтовані. У них є своя ієрархія, лідери, завдання, неписані правила (норми), які служать для членів організації еталонами. Такі групи виникають із самого життя формальної організації. Однак після утворення вони починають жити власним життям, відокремленим від трудового процесу, на основі якого виникли. Цей динамічний, постійно відновлюваний процес, отримав назву **групової динаміки**.

Люди, як правило, знають, чому вони вступають у формальну організацію. Звичайно, вони хочуть здійснювати її цілі, їм потрібна винагорода або вони керуються міркуваннями престижу, пов'язаного з належністю до цієї організації.

А ось об'єднуючись у неформальні групи, люди не завжди усвідомлюють причини свого прагнення до тієї чи іншої групи людей. Вивчення цього питання психологами показує, що належність до неформальних груп може дати людям психологічні вигоди не менш важливі для них, ніж отримувана зарплата. Найважливіші причини вступу до групи: почуття приналежності, взаємодопомога, взаємозахист, тісне спілкування, зацікавленість тощо.

Дуже важливо, щоб менеджери розуміли, що неформальні організації динамічно взаємодіють із формальними. Багато характеристик неформальних організацій має пряме відношення до управління, бо здійснюють сильний вплив на ефективність формальної організації. Неформальні організації здійснюють **соціальний контроль** за своїми членами. Щоб бути прийнятним групою і зберегти в ній своє членство, особа має дотримуватися певних норм визнаної і невизнаної у цій групі поведінки. Наприклад, це стосується характеру одягу, поведінки, визнаних видів роботи і протоколу. Для тих, хто порушує ці норми, можуть бути застосовані жорстокі санкції і навіть відчуження. Це є особливо відчутним і ефективним покаранням, коли

людина залежить від неформальної організації у задоволенні своїх потреб. Соціальний контроль, що здійснюється неформальною організацією, може мати вплив і спрямувати дії людей на досягнення цілей формальної організації.

У неформальних організаціях спостерігаються тенденції опору змінам. Цей опір буде виникати кожний раз, коли члени групи будуть вбачати у змінах загрозу існуванню самої групи як такої, спільним інтересам, позитивним емоціям, задоволенню соціальних потреб.

Наприклад, це відбувається тоді, коли нова техніка вимагає інших спеціалістів і віднімає у членів групи роботу або в результаті змін члени групи позбавляються певного статусу і влади.

Керівництво може послабити цей опір, дозволяючи і заохочуючи участь підлеглих у прийнятті рішень.

**Неформальні лідери** набувають свого впливового статусу, добиваючись влади і застосовуючи її по відношенню до членів неформальних груп так само, як це робить лідер формальної організації. Їх суттєво відрізняє лише те, що лідер формальної організації має підтримку у вигляді делегованих йому повноважень. Основа ж неформального лідера – визнання його групою. Досвідчений менеджер завжди прагне знайти способи ефективної взаємодії з неформальним лідером для того, щоб наблизити цілі неформальної групи до реалізації цілей організації.

Одна з найпоширеніших проблем, що заважає ефективному управлінню групами і неформальними організаціями, – це упереджено невисока думка про них керівників. Дійсно, в різних випадках неформальні групи можуть вести себе непродуктивно, перешкоджати досягненню формальних цілей. За неформальними каналами можуть поширюватися негативні чутки, що ведуть до виникнення негативного відношення до керівництва, зниженню продуктивності організації.

Саме це заважає менеджерам бачити різноманітні потенційні вигоди від неформальних організацій. Так, наприклад, вірність, прихильність до групи може перерости і в прихильність до організації. Цілі групи можуть збігатися з

цілями організації. Тоді сильний дух колективізму і сильне прагнення до успіху у неформальній групі підвищує ефективність формальної організації. Навіть неформальні канали зв'язку можуть деколи доповнювати формальну систему комунікації. Якщо менеджер не знаходить способів ефективною взаємодії з групою, він втрачає ці потенційні вигоди. Сучасні теоретики вважають, що неформальна організація може допомогти формальній у досягненні її цілей.

#### **10.4. Демократизація керівництва**

**Демократизація керівництва** полягає в тому, що у великій організації рівень кваліфікації і самосвідомості працівників об'єктивно вимагає їх участі в управлінні, прийнятті рішень. Без співробітництва, кооперації, партнерських відносин із персоналом менеджери не можуть управляти виробничим процесом і досягти підвищення продуктивності праці.

Тому оптимальною формою господарської організації вважається акціонерна компанія, в якій значна частина акцій належить робітникам і персоналу, що бере участь в управлінні. Це зумовлено тим, що в сучасній організації у персоналу з'являються нові життєві цінності:

- прагнення до творчої самореалізації;
- прагнення до повноправної участі в процесі прийняття рішень і сприйняття відповідальності за їх реалізацію;
- потреба у соціальній захищеності та підвищення рівня життя на основі підвищення ефективності виробництва.

Розвиток партнерських відносин між менеджером і персоналом передбачає:

- послаблення диктату керівництва;
- зацікавленість персоналу в успішній діяльності фірми;
- поліпшення трудових відносин на виробництві: скорочення плинності кадрів, прогулів та страйків, поліпшення клімату у виробничій ланці;
- державну підтримку: видання законів про участь робітників в управлінні; створення соціальних фондів для викупу акцій робітниками; податкові пільги фірмами, що практикують розподіл частини прибутку серед персоналу.



У міру ускладнення процесу праці змінюється підхід до робітника. Із об'єкта управління він перетворюється в суб'єкт управління. Рівень професійної кваліфікації, спеціальної освіти і загальної культури сучасного робітника створює в нього потребу в управлінні.

Професіоналізація, окрім певного рівня знань, передбачає також:

- професійну етику, що охоплює зростаюче значення роботи в системі життєвих цінностей;
- посилення внутрішньої мотивації до праці;
- розширення відносин співробітництва;
- послаблення конкуренції між робітниками.

### **10.5. Принципи керівництва і лідерства**

Ефективність керівництва і лідерства оцінюється постійним зростанням внеску підлеглих у досягнення цілей організації. Керівник у своїй роботі має спиратися на деякі загальні принципи в поєднанні з індивідуальним підходом до їх практичної реалізації.

**Принцип відповідності завдань.** Чим ефективніше керівництво і лідерство, тим вище усвідомлення підлеглими того факту, що їх особисті цілі відповідають завданням організації. У цьому випадку розв'язання завдань організації здійснюється найефективніше. Оскільки завдання окремих осіб і організації взаємно доповнюють одні одних, внесок підлеглих у спільну справу суттєво зростає.

**Принцип єдиноначальності.** Чим досконаліші відносини субординації між робітником і його єдиним начальником, тим менше відчуття особистої відповідальності за їх виконання.

**Принцип прямого керівництва.** Чим безпосереднішим є особистий контакт з підлеглими, тим ефективнішим буде керівництво і лідерство. Справа не лише в тому, що людям подобаються прояви особистого інтересу до них та їх роботи з боку керівництва, але й тому, що навіть об'єктивна інформація, що побічно отримана, ніколи не буває досить повною для правильної оцінки якостей підлеглого. При безпосередньому контакті керівник може краще передати свій досвід, поділитися

особистими думками, неофіційними пропозиціями, глибше вникнути в суть проблеми окремої особи і організації в цілому.

**Принцип мотивації.** Люди схильні йти за тими, в кому вони бачать засіб задоволення своїх особистих потреб. Чим більше керівники усвідомлюють, що мотивує діяльність їх підлеглих, як діють мотивуючі фактори, і чим більше це розуміння відбивається на виконанні ними управлінських функцій, тим більша вірогідність того, що вони стануть ефективними лідерами. Цей принцип поєднує мотиваційні міркування з управлінськими діями. Навіть якщо ми точно не знаємо, що саме мотивує людей в різних обставинах, основні їх реакції досить добре відомі, щоб використовувати їх для практичних дій.

**Принцип способів керівництва і лідерства.** Оскільки і люди, завдання і організаційне оточення змінюється, ефективні способи керівництва і лідерства мають враховувати характеристики окремої особи, структуру завдань та непередбачені обставини.

## Додаток 1

### ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

**Агент** — юридична або фізична особа, що виступає в ролі посередника за рахунок і в інтересах іншої особи (принципала), здійснює дії в підготовці угод, але без права підпису. За свої послуги одержує винагороду як за тарифами, так і за домовленістю з принципалом.

**Агент виробника** — це гуртовий посередник, який є представником фірми-виробника і реалізує частину її товару без права власності на нього.

**Агент збутовий** — гуртовий посередник, який є представником виробника і реалізує згідно з договором весь товар, але без права власності на нього.

**Асортимент товарний** — це вся сукупність виробів, що випускаються підприємством.

**Аукціон** — метод встановлення ціни, який може проводитись у двох формах: як звичайний аукціон (спочатку оголошується найнижча стартова ціна, якщо бажаючих купити за цю вартість більше одного, ціна підвищується) та зворотний аукціон (спершу повідомляється найвища стартова ціна, а коли бажаючих купити в такий спосіб не знайшлося, її поступово знижують).

**Аукціони товарні** — це спеціально організовані аукціони, що періодично діють у певних системах ринку, де шляхом публічних торгів у заздалегідь визначений час і в спеціально призначеному місці продаються попередньо оглянуті покупцем товари, котрі переходять у власність покупця, який запропонував найвищу ціну (товари повинні мати індивідуальні властивості).

**База гуртова** — організація, що здійснює гуртові закупки і поставки (продаж) товарів, надає торгові послуги суб'єктам роздрібною торгівлі та іншим особам підприємницької діяльності.

**Біржа** — це сегмент організованого регулярно діючого ринку, де укладаються угоди за особливими правилами.

**Брокер торговельний** — посередник, що не виступає самостійною стороною при укладанні торговельних угод купівлі-продажу, а лише забезпечує встановлення контакту між можливими продавцем і покупцем.

**Виробники (обслуговуючі організації)** — це організації або окремі фізичні особи, що виготовляють товар або надають послуги і т. д.

**Демаркетинг** — спрямований на зменшення попиту на товари чи послуги, що не може бути задоволений через недостатній рівень виробничих можливостей, обмеженості товарних ресурсів. Основні інструменти демаркетингу — значне підвищення цін, припинення рекламної роботи. Його мета — не ліквідувати попит, а лише знизити його рівень.

**Диверсифікація товару** — це, по-перше, вид товарної стратегії, відповідно до якої організація розширює кількість виготовлюваних продуктів, по-друге, одночасне розширення, розвиток двох і більше не пов'язаних один із одним виробництв із метою завоювання нових ринків і отримання додаткового прибутку.

**Дилер** — юридична або фізична особа, що здійснює посередницькі торговельні операції від свого імені і за свій рахунок. У системах збуту товарів дилер максимально наближений до кінцевих споживачів.

**Дистриб'ютор** — незалежний гуртовий посередник, який реалізує товар промислового призначення виробникам для забезпечення виробничого споживання.

**Диференціація товару** — розроблення, підготовка до продажу та виведення на ринок варіантів товару додатково до наявних на ринку.

**Дослідження маркетингові** — це систематичний збір і аналіз даних про проблеми, пов'язані з маркетингом товарів і послуг.

**Експеримент** — метод збору інформації про поведінку досліджуваних об'єктів, що передбачає встановлення дослідниками контролю над усіма факторами, які впливають на функціонування цих об'єктів.

**Задоволеність споживача** — ступінь збіжності властивостей товару, які суб'єктивно сприймаються клієнтом, з чеканнями, пов'язаними з цим товаром.

**Запити** — потреби людини, підкріплені її купівельною спроможністю.

**Зарахування** — це зниження ціни нового товару за умови здачі старого.

**Збут** — діяльність виробника, яка забезпечує реалізацію товарів і передачу права власності на нього споживачам чи посередникам шляхом купівлі-продажу.

**Збут через посередників гуртових** — спосіб реалізації товару у великій кількості фізичним або юридичним особам для професійного використання чи перепродажу.

**Збут через посередників роздрібних** — спосіб реалізації товарів кінцевим споживачам для особистого (сімейного чи домашнього) некомерційного використання.

**Зв'язки з громадськістю (public relations)** — керування комунікаціями і взаєминами з метою формування доброзичливості і взаєморозуміння між організацією і громадськістю.

**Знак марочний** — частина марки, що є пізнаваною, але не вимовною. Являє собою символ, малюнок, характерний колір або шрифтове оформлення.

**Знак товарний** — це марка або її частина, захищені юридично, що дає продавцеві виключне право використовувати марочне ім'я або марочний знак.

**Знак фірмовий** — частина марки (емблема, символ, рисунок), яку можна розпізнати, але не можна виголосити.

**Знижки** — це зменшення вихідної (продажної) ціни товару.

**Ім'я марочне** — частина марки у вигляді букв, слів і їх комбінацій, що можуть бути вимовлені.

**Ім'я фірмове** — частина марки (слово, буква або група букв), яку можна виголосити. Наприклад: "Пума", "Рібок" та ін.

**Інновація товару** — припускає розроблення і впровадження нових товарів і за формою здійснення ділиться на диференціацію і диверсифікованість товару.

**Канал збуту прямиий** — канал, який не має посередників, оскільки продаж товарів здійснюється виробником безпосередньо споживачам на основі прямих контактів між ними.

**Канал розподілу** — це шлях (маршрут) пересування товарів від виробників до споживачів.

**Комівояжер** — гуртовий посередник, який володіє правом власності на товар з обмеженим циклом обслуговування і здійснює його збут за готівку з обов'язковою доставкою роздрібним покупцям (гастрономи, ресторани, кафе і т. п.) або споживачам.

**Комісіонер** — виступає в ролі посередника, робить послуги комітентові і доручає комісіонерові продати, обміняти або закупити товар на ринку в межах угоди за комісійну винагороду. Право власності на товар комісіонерові не передає, а лише сплачує йому комісійний відсоток (бонус) за реалізовані послуги. Комплекс маркетингу (маркетинг-мікс) — це рецепт маркетингу, використання якого дозволяє організації якнайкраще задовольняти потреби цільових ринків і адаптуватися до можливих збурень навколишнього середовища.

**Конкурентоспроможність товару** — це комплекс якісних і вартісних характеристик товару, які забезпечують його перевагу на ринку перед товарами-конкурентами в задоволенні конкретної потреби.

**Конкуренція** — це боротьба власника товару на ринку за споживача.

**Консигнатор** — реалізує продукцію на умовах договору консигнації, за якою продавець поставляє товар на склад консигнатора, а він, у свою чергу, зобов'язаний продавати товар зі складу від свого імені, але за рахунок продавця до певного терміну.

**Котирування біржове** — це фіксація фактичних контрактних цін і встановлення середньої ціни за біржовими угодами протягом біржового дня.

**Лінія продуктова** — група продуктів, тісно пов'язаних між собою або за схожістю функціонування, або за продажем тим самим групам споживачів, або за реалізацією через однакові типи магазинів, або продажем у межах того ж діапазону цін.

**Логістика маркетингова** — це діяльність із планування, виконання і контролю фізичного переміщення матеріалів, готових виробів і стосовної їх інформації від місця виробництва до місця споживання для задоволення потреб споживачів та одержання прибутку. Цей процес полягає в доставлянні

необхідного товару потрібному споживачеві в потрібне місце у потрібний час.

**Магазин** — стаціонарний пункт роздрібної торгівлі, який займає окреме приміщення або будівлю і має торговий зал для покупців.

**Макромаркетинг** — маркетинг, який розглядає обмінні процеси і системи з урахуванням інтересів суспільства й країни в цілому.

**Марка** — це назва, термін, знак, символ, малюнок або їх комбінація, які призначені для того, щоб ідентифікувати продукт і відрізнити (диференціювати) його від продукту конкурентів.

**Марка виробника** — це марка, створена виробником або взята в оренду в іншого виробника.

**Маркетинг** — це соціально-управлінський процес, за допомогою якого окремі особи і групи осіб задовольняють свої нестатки й потреби шляхом створення товарів і споживчих цінностей та взаємообміну ними.

**Маркетинг багатонаціональний** — найскладніша форма міжнародного маркетингу, що стосується організацій, які здійснюють маркетингові операції в багатьох іноземних державах одночасно.

**Маркетинг виробничий** — це маркетинг, що розглядає процес виробництва (обсяги випуску, продуктивність праці, собівартість) як основний спосіб досягнення комерційного успіху на ринку; ефективний на ринку, де попит перевищує пропозицію (ринок товаровиробника).

**Маркетинг внутрішній (маркетинг на внутрішньому ринку)** — це маркетинг, пов'язаний з питаннями задоволення потреб національного споживача, реалізації товарів і послуг у межах однієї країни.

**Маркетинг вузькоцільовий** — стратегія діяльності на ринку, при якій організація має велику ринкову частку на одному або кількох субринках (ринкових нішах) на протипагу зосередженню зусиль на незначній частині великого ринку.

**Маркетинг глобальний** — стратегія діяльності на ринку, при якій організація ігнорує відмінності між різними ринковими сегментами, виходить на весь ринок з одним продуктом.

**Маркетинг диференційований** — це стратегія діяльності на ринку, при якій організація вирішує діяти на декількох сегментах зі спеціально для них розробленими продуктами.

**Маркетинг експортний** — припускає діяльність організації з дослідження нових зарубіжних ринків збуту, створення зарубіжних збутових служб.

**Маркетинг збутовий** — маркетинг, який використовує систему (нові методи) торгівлі як основний спосіб досягнення комерційного успіху на ринку.

**Маркетинг імпортований** — маркетинг, який означає особливу форму досліджень міжнародного ринку для забезпечення високоефективних закупівель товарів і послуг.

**Маркетинг індивідуальний (маркетинг ринків для одного споживача, маркетинг під замовлення, маркетинг вічна-віч)** — це пристосування товарного асортименту й маркетингових програм до потреб і уподобань окремих споживачів.

**Маркетинг інтегрований** — маркетинг, в якому здійснюються тісний зв'язок, координація й узгодження всіх маркетингових функцій організації.

**Маркетинг конверсійний** — це маркетинг при негативному попиті, тобто при такій ситуації на ринку, коли покупці відкидають даний товар або послугу. Мета конверсійного маркетингу — зміна негативного відношення споживачів до якогось продукту на позитивне шляхом перероблення продукту, зниження ціни й ефективнішого його просування.

**Маркетинг концентрований** — див. маркетинг вузькоцільовий.

**Маркетинг масовий** — див. маркетинг глобальний.

**Маркетинг міжнародний (маркетинг на зовнішніх ринках)** — це маркетинг товарів і послуг за межами країни, де знаходиться організація.

**Маркетинг недиференційований** — див. маркетинг глобальний.

**Маркетинг неінтегрований** — маркетинг, усі функції якого здійснюються різними підрозділами організації (відділами збуту, цін, технічної інформації, реклами і т. д.).



**Маркетинг оперативний** — маркетинг, що розробляє і реалізує інструментарій маркетинг-мікса на період до одного року.

**Маркетинг, орієнтований на продукт** — застосовується, коли діяльність підприємства спрямована на створення нового товару або удосконалення того, що випускається. Основне завдання зводиться до спонукання споживачів купувати нові або удосконалені товари.

**Маркетинг, орієнтований на споживача** — використовується, якщо діяльність організації спрямована на задоволення потреб, що безпосередньо виходять від ринку. Головне завдання його — вивчення потенційних потреб, пошук ринкової „ніші“.

**Маркетинг підтримуючий** — використовується в умовах, коли попит активний і стійкий, тоді здійснюються заходи, що підтримують такий характер попиту.

**Маркетинг послуг** — маркетинг, об'єктом якого є послуги.

**Маркетинг продуктовий** — маркетинг, що зосереджує увагу підприємця на якості, функціональних характеристиках і собівартості продукції (товарній політиці) як на основному інструменті досягнення комерційного успіху.

**Маркетинг протидіючий** — реалізується для забезпечення благополуччя споживача в тому випадку, коли товар не відповідає вимогам науково-технічного прогресу, охорони навколишнього середовища, раціональному використанню матеріальних ресурсів.

**Маркетинг ринковий** — маркетинг, що зосереджує увагу підприємця на більш якісному і повному задоволенні потреб ринку як на основному інструменті досягнення комерційного успіху.

**Маркетинг розвиваючий** — метою є перетворення потенційного попиту покупців у реальний, інструментами — розроблення продуктів, що відповідають сучасним вимогам, перехід на новий якісний рівень їх задоволення, використання реклами, створення специфічного, орієнтованого на конкретні споживчі групи, іміджу продукту.

**Маркетинг стимулюючий** — спрямований на подолання можливих причин таких ситуацій, як повне незнання споживачами властивостей продукту, усунення перешкод до його розповсюдження. Метою є підвищення активного попиту на товари, до яких покупець відноситься байдуже. Основні інструменти цього маркетингу — різке зниження цін, посилення реклами.

**Маркетинг стратегічний** — маркетинг, що розробляє і реалізує генеральну програму дій організації на період понад п'ять років. Його мета — ефективне розміщення ресурсів організації для досягнення цільового ринку.

**Маркетинг тактичний** — вид маркетингу, завданням якого є створення програми дій організації на ринку на термін не більше п'яти років.

**Маркетинг товарів** — досліджує особливості організації ефективних продажів і забезпечення прибутковості підприємницької діяльності підприємств різного профілю залежно від особливостей виготовлюваної продукції.

**Маркетинг товарів призначення виробничо-технічного (промисловий маркетинг)** — займається збутом факторів виробництва — інвестиційних товарів.

**Маркетинг товарів призначення споживчого** — маркетинг, об'єктом якого є кінцеві споживачі, спрямований на індивідуальне споживання.

**Маркетинг торговельний** — маркетинг торговельного підприємства.

**Маркетинг у комерційній сфері діяльності (маркетинг комерційних організацій)** — це маркетинг, метою якого є одержання організацією необхідного доходу (прибутку).

**Маркетинг у некомерційній сфері діяльності (маркетинг некомерційних організацій, соціальний маркетинг)** — це маркетинг, пов'язаний головним чином зі створенням позитивної суспільної думки про конкретну організацію або окрему особу.

**Маркетинг цільовий** — це орієнтація на вузьку специфічну групу споживачів через спеціалізований перспективний план, який спрямований на максимальне задоволення потреб сегмента.

**Метод дослідження панельний** — припускає багаторазове опитування зацікавленої групи покупців або спостереження за розвитком збуту в певній групі організації торгівлі через рівні проміжки часу.

**Методи поширення (розподілу)** — включають в себе дії компанії, що роблять товар доступним для цільових споживачів; це рішення, що стосуються каналів збуту й керування ними, розташування торговельних закладів, способів транспортування товарів, рівня підтримки запасів.

**Методи просування** — це дії, за допомогою яких компанії поширюють відомості про переваги товару і переконують цільових споживачів купувати його.

**Мікромаркетинг** — це форма цільового маркетингу, практика пристосування товарів і маркетингових програм до нестатків і потреб чітко визначених і досить вузьких географічних, демографічних і поведінкових сегментів.

**Надбавки** — збільшення вихідної ціни товару.

**Нестаток** — це потреба в чому-небудь, яка повинна бути задоволена; почуття нестачі чого-небудь, що відчувається людиною; базова характеристика потреб.

**Номенклатура товарна** — сукупність усіх асортиментних груп товарів, пропонованих конкретним продавцем.

**Обмін** — акт одержання від будь-кого бажаного об'єкта з пропозицією чого-небудь.

**Образ торговий** — це персоніфікована товарна марка.

**Опитування** — метод збору інформації шляхом установаження контактів з об'єктами дослідження.

**Організації-споживачі** — організації, що купують товари (послуги) для подальшого застосування в процесі виробництва й одержання інших продуктів, для перепродажу або використання в цілях самої організації.

**Паблік рілейшинз** — це система заходів, що проводяться переважно на некомерційній основі й спрямовані на формування бажаної громадської думки як про саму організацію, так і про її товари.

**Пакування** — це створення і виробництво оболонки товару.

**Перевага конкурентна** — унікальні особливості товару, які відрізняють його від конкурентів.

**Позиціювання товару** — це комплекс маркетингових заходів, завдяки яким споживачі ідентифікують даний товар порівняно з товарами-конкурентами.

**Покупка** — процес придбання товару чи послуги на ринку, що включає дві основні операції: обмін і угоду. Це результат придбання права власності на товар або послугу, що цікавлять покупця.

**Політика розподілу маркетингова** — стосується завдань, що знаходяться у взаємозв'язку з каналами руху товарів, якими товар попадає до кінцевого споживача.

**Політика маркетингова товарна** — це комплекс заходів із формування конкурентних переваг і створення товарів, що задовольняють потреби покупців, які забезпечують одержання необхідного прибутку.

**Політика маркетингова цінова** — полягає у створенні та підтримці оптимального рівня і структури цін, у зміні їх у часі по товарах і ринках для досягнення максимально можливого успіху в тій або іншій ринковій ситуації.

**Попит** — бажання і можливість споживача купити товар або послугу в певний час і в певному місці.

**Право авторське** — це право на репродукцію, публікацію й продаж змісту і форми різних творів і наукових праць.

**Продаж індивідуальний** — представлення товару одному або кільком потенційним покупцям, що здійснюється в процесі безпосереднього спілкування й має за мету продаж і встановлення тривалих взаємовідносин з даним клієнтом.

**Продаж особистий** — усне представлення товару під час бесіди з одним або кількома потенційними покупцями з метою продажу.

**Продукт новий** — це або результат інновації товару, або товар ринкової новизни, тобто раніше не пропонований на ринку.

**Посередники** — гуртові і роздрібні організації, окремі особи, які беруть участь у реалізації товарів виробників споживачам.

**Посередники маркетингові** — організації чи фізичні особи, які допомагають у просуванні і збуті товарів на ринку.

**Послуга** — нематеріальний вид суспільно корисної діяльності, здійснюваної за певну плату (консультації, перевезення вантажів і т. д.).

**Постачальники** — це юридичні та фізичні особи, які забезпечують організацію всіма необхідними ресурсами для виробництва товарів, надання послуг чи реалізації ідей і т. д.

**Потреба** — нестаток, що набув специфічної форми відповідно до культурного рівня та індивідуальності людини.

**Просування** — система повідомлень у будь-якій доступній формі для інформування, переконання або нагадування про товари, послуги, ідеї, організації тощо.

**Реклама** — будь-яка платна форма неособистого представлення і просування ідей, товарів, послуг, що замовляє і фінансує певний спонсор.

**Ремаркетинг** — необхідний у ситуації зниження попиту; при цьому вживають заходи щодо його оживлення: надання товарів сучасних властивостей, проникнення на нові ринки і т. д.

**Ринок** — сукупність існуючих або потенційних продавців і покупців, які здійснюють операції з купівлі-продажу певних товарів або послуг.

**Ринок покупця** — являє собою таку ситуацію, коли покупець формує умови взаємодії з продавцем (виробником), що змушує виробника докладати зусилля для реалізації виробленої продукції, звертати увагу на асортимент, інновацію, якість, дизайн і умови постачання, до- і післяпродажне обслуговування покупця товару.

**Ринок продавця** — ринок товару, на якому продавець диктує свої умови торговельних угод. Можливий, коли попит значно перевищує пропозицію, а організація збуту не вимагає значних витрат. Підтримується обмеженням пропозиції товару шляхом домовленості між продавцями або зумовлений об'єктивною неможливістю насичення попиту.

**Ринок споживчий** — ринок товару, де обмежена кількість покупців, які диктують продавцям свої умови торговельних

угод. Можливий при перевищенні пропозиції над попитом і характеризується тенденцією до зниження цін.

**Ринок цільовий** — це сукупність споживачів із подібними потребами щодо конкретного товару, достатніми ресурсами, бажанням і можливістю купувати.

**Рівень каналу розподілу** — це сукупність посередників, які виконують певні функції з наближення товару і права власності на нього до кінцевого покупця.

**Розподіл вибірковий** — розподіл, що організується через невелику кількість оптових і роздрібних посередників. Організація при цьому одержує можливість досягти необхідного охоплення ринку, збільшити обсяги продажів і прибутків, зберегти контроль за діяльністю учасників каналу товароруку.

**Розподіл ексклюзивний (на правах винятковості)** — означає, що виробник продукту надає виключні права на реалізацію своїх товарів обмеженій кількості посередників, які діють у межах географічного регіону (збутової території) служб.

**Розподіл і збут інтенсивний** — охоплює максимально можливу кількість оптових і роздрібних торговців для формування широкого ринку збуту, прискореної й масової реалізації товарів, надання найбільших зручностей для покупців та одержання максимального прибутку.

**Розподіл селективний** — див. розподіл вибірковий.

**Сегмент ринку** — група споживачів, які однаково реагують на той самий пропонований продукт і на комплекс маркетингу.

**Сегментування ринків** — суб'єктивна діяльність фахівців у галузі маркетингу за класифікацією потенційних споживачів певних товарів і послуг відповідно до якісних особливостей їхніх потреб і попиту.

**Сервіс** — комплекс послуг, пов'язаних зі збутом і експлуатацією товару.

**Середовище маркетингове** — сукупність активних об'єктів і сил, які впливають на можливості служби маркетингу встановлювати та підтримувати ділові стосунки з цільовими клієнтами.

**Середовище маркетингу внутрішнє** — це суб'єкти, сили і ситуаційні фактори, що знаходяться всередині самої організації

й контролюються нею: сфера діяльності, цілі, структура і місце в ній служби маркетингу, корпоративна культура.

**Середовище маркетингу зовнішнє** — це суб'єкти, сили і ситуаційні фактори, що впливають на маркетингову діяльність організації ззовні. Вони не контролюються ані вищим керівництвом організації, ані її службою маркетингу.

**Синхромаркетинг** — орієнтований на умови, коли попит значно перевищує виробничі потужності, або, навпаки, обсяг виробництва товару більший за потреби ринку. Завданням синхромаркетингу є пошук способів згладжування коливань попиту за допомогою гнучких цін, методів просування та інших інструментів маркетингу.

**Система інформаційна маркетингова** — сукупність структур, процедур і методів, призначених для систематичного збору, аналізу й використання внутрішньої і зовнішньої маркетингової інформації фірми.

**Система маркетингу** — це сукупність соціально-економічних суб'єктів (елементів) ринкового середовища, кожний з яких має самостійність і цілісність, знаходиться в безперервній взаємодії щодо формування та розвитку попиту на товари і послуги з метою одержання прибутку й задоволення потреб партнера у сформованому ланцюжку їхніх комунікацій.

**Система управління маркетингом** — включає три взаємозалежних елементи: планування маркетингу, організацію служби маркетингу і маркетинговий контроль.

**Склад-магазин** — організація, яка має функціональні площадки, куди входять торгові і складські площадки закритих і напівзакритих приміщень для зберігання й продажу крупногабаритних товарів (меблі, будівельні матеріали).

**Склад товарний, склад-холодильник** — окремі або спеціально пристосовані приміщення для зберігання і перероблення товарних запасів.

**Спеціалісти-маркетологи** — організації або окремі фізичні особи, які спеціалізуються на виконанні маркетингових функцій.

**Споживачі кінцеві** — окремі люди або сім'ї, які купують товари для особистого, сімейного або домашнього споживання.

**Спостереження** — метод збору первинної маркетингової інформації про досліджуваний об'єкт шляхом стеження за обраними групами людей, діями і ситуаціями.

**Стимулювання збуту** — це використання різних заходів стимулюючого впливу, призначених для прискорення або підсилення зворотної реакції ринку.

**Структура маркетингу** — це конкретне поєднання його елементів для досягнення поставлених цілей і задоволення цільового ринку.

**Тарифи** — різновид преїскурантних цін, що встановлюються на окремі види послуг.

**Товар** — це сукупність атрибутів, за допомогою яких покупець може задовольнити певну потребу; усе, що може задовольнити потребу чи нестаток і пропонується ринкові для використання або споживання.

**Товар ринкової новизни** — це ідея, товар або технологія, запущені у виробництво і представлені на ринку, які споживач сприймає як зовсім нові або ті, що мають деякі унікальні властивості.

**Товари виробничого призначення** — це товари, що купуються для використання у виробництві інших товарів, для господарської діяльності або перепродажу іншим споживачам.

**Товари споживчі** — це товари, призначені для кінцевого споживача, сімейного, особистого чи домашнього споживання.

**Торги** — спосіб закупівлі товарів, розміщення замовлень і видачі підрядів, який припускає залучення до заздалегідь визначеного терміну пропозицій від декількох постачальників і укладання контракту з тим із них, чия пропозиція найвигідніша організаторам торгів.

**Торгівля гуртова** — організації або окремі особи, які купують товар для перепродажу в роздрібній торгівлі або промисловим, організаційним і комерційним споживачам.

**Торгівля оптова** — включає всі види діяльності з реалізації товарів (послуг) тим, хто їх купує для перепродажу або використання в бізнесі.

**Торгівля помагазинна** — торгівля через торгові автомати, роздрібну й пересувну торгівлю, підприємства громадського харчування, ринок, дилерську мережу.



**Торгівля роздрібна** — це усі види підприємницької діяльності з продажу товарів (послуг) безпосередньо кінцевим споживачам для їх власного споживання.

**Торговець оптовий** — організація чи окрема особа, головною діяльністю якої є оптова торгівля.

**Угода** — це торговельна операція між зацікавленими сторонами в здійсненні процесу купівлі-продажу товару або послуги; комерційний обмін цінностями між зацікавленими сторонами.

**Фактори внутрішні** — це інтереси та можливості структурних підрозділів і посадових осіб самої організації.

**Фактори мікросередовища** — сили, які діють за межами організації

**Цикл товару (життєвий)** — період часу, протягом якого товар має життєдіяльність на ринку і забезпечує досягнення цілей продавця.

**Ціни біржові** — це ціни за угодами, що укладаються на біржі через біржові котирування.

**Ціна** — це кількість грошових одиниць певної валютної системи, які повинні заплатити покупець продавцю в обмін на товар.

**Ціна гуртова** — ціна, за якою продаються крупні партії товару торговим посередникам або організаціям, які використовують його для власного виробництва.

**Ціна монопольна** — ціна, вища або нижча за ціну виробництва.

**Ціна попиту** — ціна товару, що пропонується споживачем.

**Ціна преїскурантна** — довідкова ціна, що встановлюється для головного товару масового виробництва.

**Ціна пропозиції** — ціна товару, що пропонується продавцем.

**Ціна роздрібна** — ціна, за якою продається товар споживачам дуже дрібними партіями (вроздріб).

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. *Андрушків Б. М.* Основи теорії та практики управління / Б. М. Андрушків. — Світ, 1993. — 158 с.
2. *Герасимчук В. Г.* Маркетинг. Теорія і практика / В. Г. Герасимчук. — К. : Вища школа, 1994. — 326 с.
3. *Палига Є. М.* Основи сучасного маркетингу : навч. посіб. — Львів : Українська академія друкарства, 2007. — 236 с.
4. *Евдокимов Ф. Й., Гавва В. М.* Азбука маркетинга: учеб. пособ. — 3-е изд., перераб. и доп. / Ф. Й. Евдокимов, В. М. Гавва. — Львов : Стаскер, 1998. — 432 с.
5. *Котлер Ф.* Основы маркетинга : пер. с англ. / Ф. Котлер. — М. : Прогресс, 1996. — 736 с.
6. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І. Промисловий маркетинг: підруч. / Є. В. Крикавський, Н. І. Чухрай. — Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2001. — 336 с.
7. *Маркетинг* : підручн. / за ред. Л. А. Мороз. — 2-е вид. — Л. : НУ «Львівська політехніка», 2002. — 244 с.
8. *Менеджмент для інженера* / под ред. Э. С. Минеева. — М. : Высшая школа, 2002. — 360 с.
9. *Масловий М. М.* Основи маркетингу: навч. посіб. — 2-е вид. / М. М. Масловий. — Львів : Фенікс. 1996. — 65 с.
10. *Оберемчук В. Ф.* Стратегія підприємства : кор. курс лек. / В. Ф. Оберемчук. — К.: МАУП, 2000. — 128 с.
11. *Основи теорії менеджменту організацій* : навч. посібн. / за ред. Белінського П. І. — Чернівці, 1999. — 226 с.
12. *Павлов В. У., Пилипенко І. І.* та ін. Регламентация функціональних служб корпоративних підприємств : навч. посіб. / В. У. Павлов. — К. : ІВЦ Держкомстату України, 2006. — 343 с.
13. *Святенко В. Ю.* Промисловий маркетинг : навч. посіб. / В. Ю. Святенко. — Київ : МАУП, 2001. — 264 с.
14. *Старостіна А. О., Зозульов О. В.* Маркетинг : навч. посіб. — 3-е вид., перероб. / А. О. Старостіна, О. В. Зозульов. — К. : Знання, 2006. — 327 с.

15. *Страховий та інвестиційний менеджмент* : підручн. / В. Г. Федоренка (кер.) [та ін.]. — К. : МАУП, 2000. — 344 с.
16. *Теорія маркетинга* / под ред. М. Бейкера. — СПб. : Питер, 2002. — 464 с.
17. *Ткаченко Н. Б.* Маркетингова товарна політика : навч. посіб. / Н. Б. Ткаченко. — К. : Київ. Держ. Торг.-екон. ун-т, 2000. — 149 с.
18. *Хміль Ф. І.* Менеджмент / Ф. І. Хміль. — Київ, 1995. — 284 с.
19. *Четвертон П.* Теория и практика современного маркетинга : полный набор стратегий, инструментов и техник / пер с англ. В.Н. Егорова. — М. : ФАИР-ПРЕСС, 2002. — 608 с.
20. Буров В. П., Морошкин В. А., Новиков О. К. Бизнес-план. Методика составления. Реальный пример. — М. : Изд-во ЦИПКК АП, 1995., 224 с.
21. Голубков Е. П. Основы маркетинга. — М. : Финпресс, 1999.
22. Економіка підприємства: Підручн. (В 2 т.) / За ред. С.Ф. Покропивного.-К. : Хвиля-Прес, 1995.
23. Кацадзе Н. Здоровый формализм //Компаньон. — 2002 — № 1-2.
24. Коробов М. Я. Фінанси промисловості підприємства. — К. : Либідь, 1995.
25. Котлер Ф. Основы маркетинга. — М. : Росинтер, 1996.
26. Котлер Ф. и др. Основы маркетинга. — М. : Вильямс, 2001.
27. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг. — К. : Вид-во КНЕУ, 1998.
28. МакДональд М. Стратегическое планирование маркетинга. — СПб. : Питер, 2000., 326с.
29. Ромат Е. В. К вопросу об оценке эффективности рекламы // Маркетинг и реклама. — 2001. — № 53.
30. Шкардун В., Ахтямов Т. Оценка готовности предприятия к реализации маркетинговой стратегии // Маркетинг. — 2001. — № 3 (58).

*Навчальне видання*

***Менеджмент та маркетинг  
видавничо-поліграфічної галузі***

Навчальний посібник

Укладач ***Мотрич Артем Володимирович***

Відповідальний за випуск ***Ушенко О. Г.***

*Реєстраційне свідоцтво ДК №891 від 08.04.2002р.*

Підписано до друку 21. 01. 2022 Формат 60×84/16  
Папір офсетний. Друк офсетний. Ум.друк.арк. 8,7. Обл.-  
вид.арк. 5,6.

Зам.....Тираж .....

Друкарня Чернівецького національного університету  
58012, Чернівці, вул. Коцюбинського, 2