

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

Н. В. Язвінська

**МАРКЕТИНГОВИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ
ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2020

Рецензенти: *Солнцев С. О.*, доктор фізико-математичних наук, професор
Відповідальний редактор *Бажеріна К. В.*, кандидат економічних наук, доцент

*Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського (протокол № 2 від 01.10.2020 р.)
за поданням Вченої ради факультету менеджменту та маркетингу (протокол №1 від 31.08.2020 р.)*

Електронне мережне навчальне видання

Язвінська Надія Вікторівна, канд. екон. наук, доц.

МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

Маркетинговий менеджмент: Опорний конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 075 «Маркетинг», спеціалізації «Промисловий маркетинг» / Н. В. Язвінська; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 2,9 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 37 с.

Опорний конспект лекцій з дисципліни «Маркетинговий менеджмент» призначено для підготовки до роботи на лекційних та практичних заняттях, як допоміжний для самостійної роботи студентів та підготовки до контрольних заходів. Використання Навчально-методичного комплексу спрямоване на опанування знань: сутності, змісту процесу маркетингового управління підприємством, управління службою маркетингу підприємства, опанування методології управління службою маркетингу підприємства.

© Н. В. Язвінська, , 2020
© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020

ЗМІСТ

Тема 1. Еволюція систем управління. Загальні положення маркетингового менеджменту	
Тема 2. Планування маркетингу на підприємстві. Еволюція систем планування.	
Тема 3. Управління маркетингом та служба маркетингу в системі управління підприємством.	
Тема 4. Цілі-функції-задачі служби маркетингу. Етика маркетингової діяльності.	
Тема 5. Організація маркетингу на підприємстві. Управління маркетинговою діяльністю підприємства..	
Тема 6. Взаємодія маркетингу з іншими функціями підприємства. Внутрішній маркетинг. Мотивація. Командна робота..	
Тема 7. Управління системою маркетингової інформації підприємства. Корпоративна культура в системі маркетингового менеджменту.	
Тема 8. Гнучкі технології управління в системі маркетингового менеджменту. Agile та техніки бірюзового управління в маркетинговому менеджменті.	
Тема 9. Фінансові аспекти маркетингової діяльності. Бюджет маркетингу. Контроль маркетингової діяльності.	
Рекомендована література	

Тема 1

Еволюція систем управління. Загальні положення маркетингового менеджменту.

Загальні положення управління маркетинговою діяльністю. Сутність та роль дисципліни. Основна структура дисципліни. Специфіка вивчення. Еволюція систем управління. Концепція інтегрованого маркетингу. Планування та організація маркетингу як структурні частини дисципліни.

1. Які значення має термін «маркетинговий менеджмент»?

- філософія;
- концепція;
- система;
- процес;
- функція;
- наука;
- мистецтво.

В найуживанішому сенсі маркетинговий менеджмент являє собою перетин просторів економіки, менеджменту та маркетингу.



2. Викладіть та поясніть будь-яке загальноприйняте визначення терміну «маркетинговий менеджмент».

Маркетинговий менеджмент – управління згідно маркетингової філософії

Бейкер М. [2]	Маркетинг менеджмент (marketing management) – це система управління компанією, що базується на принципах маркетингу, тобто орієнтації всіх підрозділів і служб компанії на потреби споживачів
Друкер П [3]	Маркетинговий менеджмент – концепція управління фірмою, в центрі якої перебуває покупець, клієнт із його потребами та запитами, і вся фірма, її відділення, ланки і ділянки націлені на те, щоб якнайкраще ці потреби задовольнити
Л. Балабанова [5]	Маркетинговий менеджмент – це поняття більш широке, ніж управління маркетингом. Якщо останнє являє собою одну із загальних функцій менеджменту, то маркетинговий менеджмент – це управління всіма функціями, всіма структурними підрозділами на основі маркетингу
Р. Іванова [10]	Цілеспрямована діяльність організації щодо регулювання своєї позиції на ринку за допомогою планування, організації, обліку, контролю виконання кожного етапу поведінки організації з урахуванням впливу закономірностей розвитку ринку та конкурентного середовища для досягнення прибутковості

Маркетинговий менеджмент – управління ринковою орієнтацією та маркетинговою діяльністю підприємства

А. Войчак [12,13]	Маркетингове управління вивчається як динамічна система із характерними їй тенденціями розвитку:
-------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> - розширення та покращення інфраструктури маркетингу; - удосконалення технічних властивостей маркетингової діяльності фірми; - підвищення рівня підприємницької культури, - посилення орієнтації маркетингу фірми на нові цільові групи покупців та нові галузі лояльності; - соціально-етичний напрямок маркетингу (підтримка певного заздалегідь - визначеного іміджу фірми).
Н. Калмикова [16]	Маркетинговий менеджмент означає комплекс заходів, який спрямований на результативне здійснення конкурентної поведінки організації на ринку і досягнення її цілей: забезпечення сталого успіху у споживачів товарів, робіт і послуг організації.
Ж.-Ж. Ламбен [15]	Характеризує маркетинговий менеджмент крізь призму маркетингу, тобто як соціальний процес, спрямований на задоволення потреб і бажань людей і організацій шляхом забезпечення вільного конкурентного обміну товарами і послугами, що становлять цінність для покупця

Маркетинговий менеджмент, як управління службою маркетингу

В. Россоха [11]	Маркетинговий менеджмент у вузькому розумінні - управління службою маркетингу з урахуванням впливу чинника загального керівництва діяльністю організації
Н. Калмикова [16]	
Яромич С.А., Величко Т.Г. [8]	Маркетинговий менеджмент передбачає не просто зміну інструментів, техніки і методів управління, а ключову реорганізацію наявної системи управління, перегляд внутрішніх взаємовідносин між функціональними підрозділами та забезпечення певної взаємодії між ними.

	<p>При цьому потрібно враховувати, що мозковим центром, який на основі маркетингових досліджень має координувати діяльність усіх функціональних підрозділів організації і розробляти рекомендації щодо визначення її стратегії і тактики, повинна стати служба маркетингу.</p>
--	--

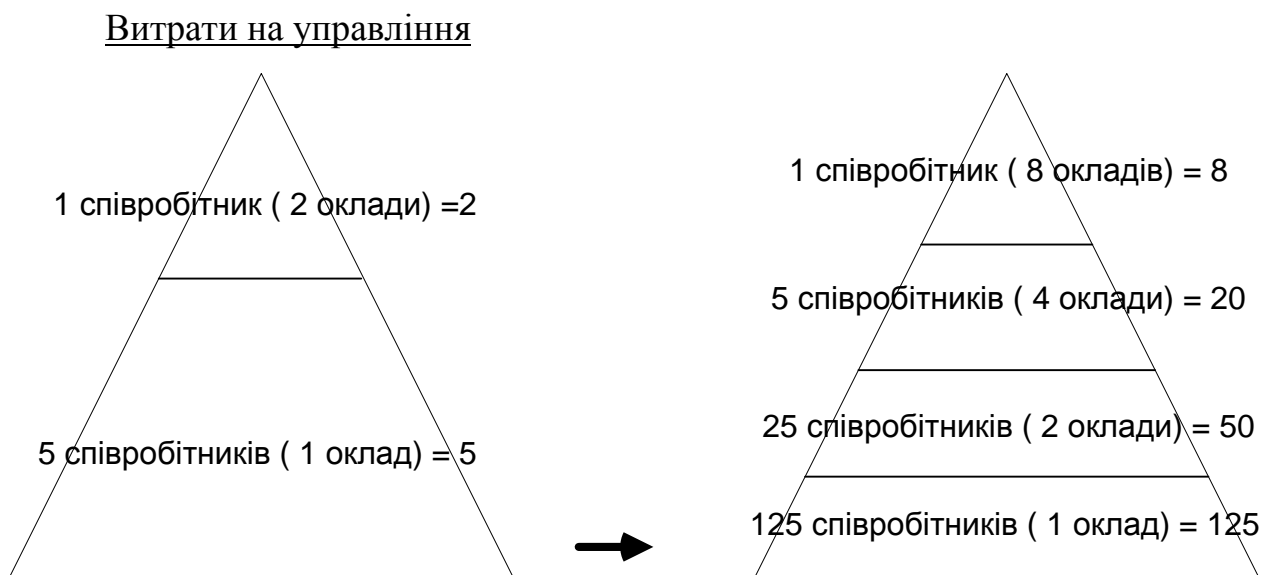
3. Дайте визначення термінам «управління» та «лідерство». В чому полягає відмінність між управлінням та лідерством?

Управління – сукупність управлінських дій спрямованих на досягнення поставлених цілей. Містить в собі: прийняття рішень, планування та організація роботи, перевірка результатів.

Лідерство – процес соціального впливу, завдяки якому лідер отримує підтримку інших для реалізації поставлених цілей. Головним фактором лідерства є здатність брати на себе відповідальність за себе та інших, а не знання, досвід та харизма. Лідерство наповнює собою всі етапи управління.

Управління та лідерство спрямовані на одне й те саме – на досягнення поставлених цілей.

4. Охарактеризуйте особливості традиційного управління. Наведіть схему зниження ефективності, яка характерна за умов традиційного управління.



Традиційна система управління являє собою піраміду з управлінцем на верхівці та виконавцями в основі. Норма керованості – на одного керівника до 5 підлеглих. З ростом кількості співробітників всі ростуть в гору, навіть ті, хто не дуже бере на себе відповідальність.

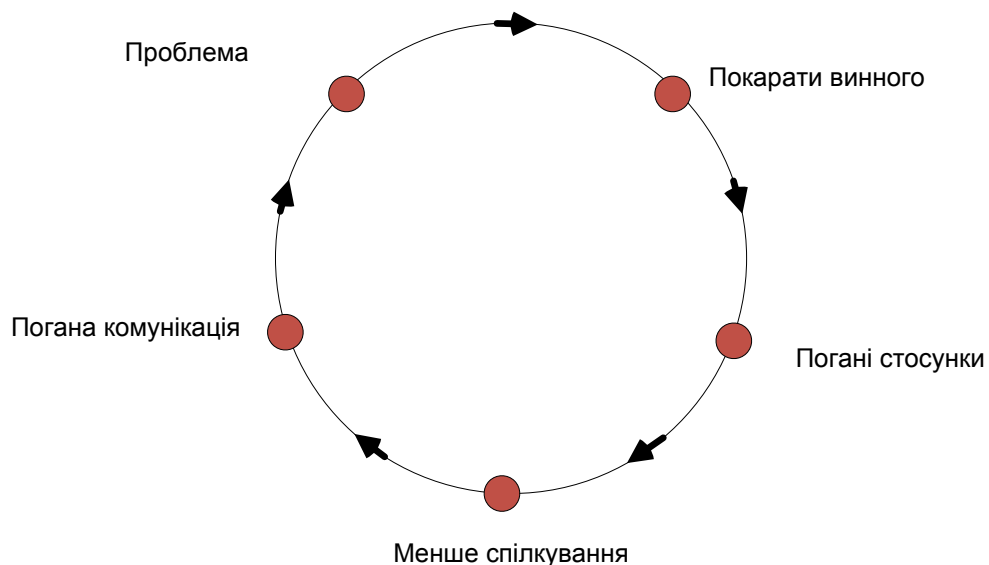
Управлінська надбудова не надає цінності створюваному товару, але з ростом підприємства на неї їде багато видатків.

Перевантаженість керівництва → Протистояння керівництва та підлеглих

Перевантажений керівник гостро реагує на звернення підлеглих, які через це рідше звертаються нагору з проблемами, які не вповноважені та не можуть вирішити самі....

Кожен сам за себе

Протидія середнього менеджменту та перекидання відповідальності між підрозділами та співробітниками. Хто не заховався (не перекинув відповідальність) – той і відповідальний=винний. Відсутність співпраці.



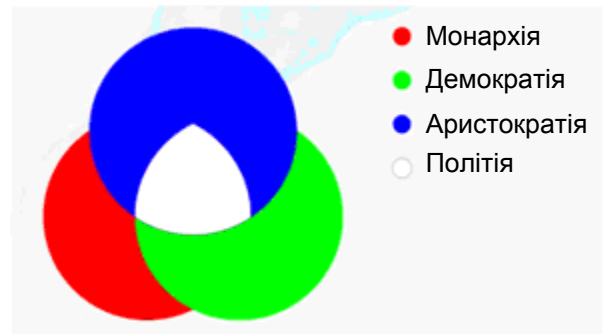
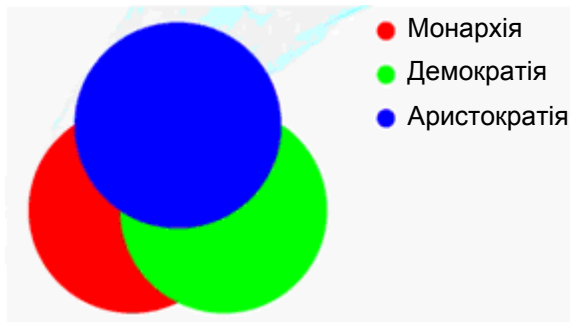
Демотивація лінійних співробітників

Системна причина – «завчена неспроможність». Відповідальність без прав викликає страх відповідальності і втікання від будь-якої відповідальності.

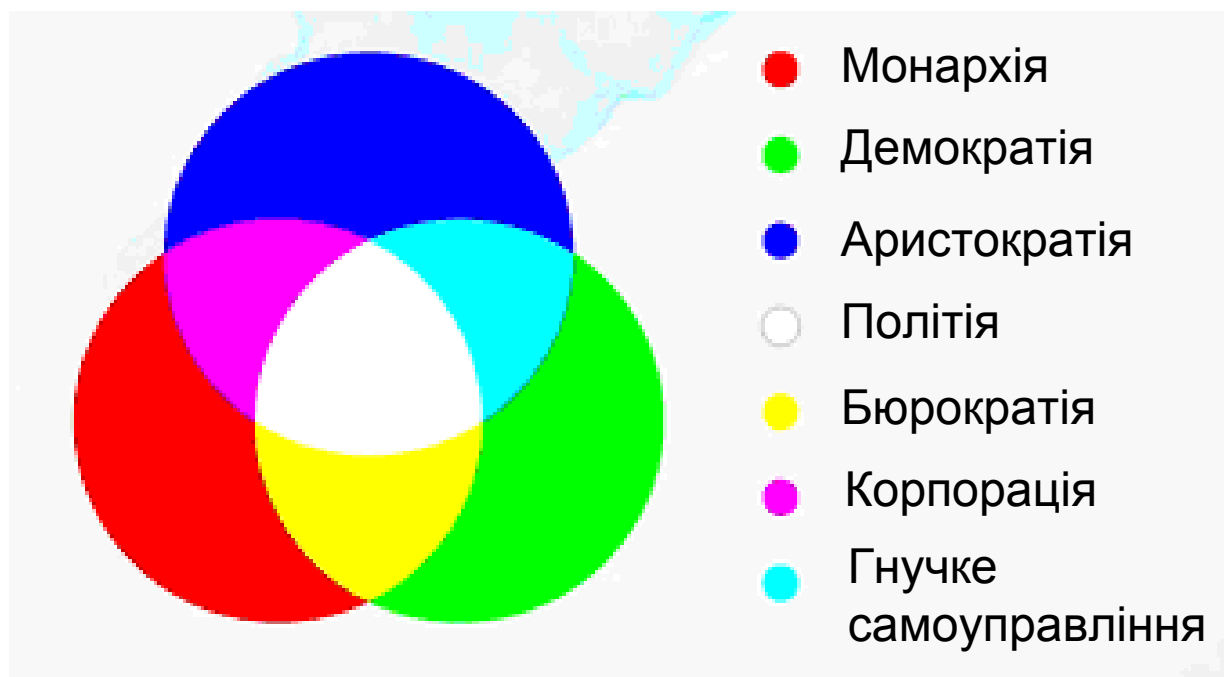
Зусилля співробітник спрямовує не на пошук рішення задачі, а на те, як втекти від відповідальності за її невиконання.

5. Кольорові моделі систем управління.

Аристотель:



Разгуляєв:



6.

<u>Грейвза</u>	<u>Лалу</u>	<u>Разгуляєва</u>
<i><u>бежсвий</u></i>	<i><u>інфракрасний</u></i>	<i><u>чорний</u></i>
<i><u>фіолетовий</u></i>	<i><u>пурпурний</u></i>	<i><u>синій</u></i>
<i><u>зелений</u></i>	<i><u>зелений</u></i>	<i><u>зелений</u></i>
<i><u>червоний</u></i>	<i><u>червоний</u></i>	<i><u>червоний</u></i>
<i><u>синій</u></i>	<i><u>жовтий</u></i>	<i><u>жовтий</u></i>
<i><u>помаранчевий</u></i>	<i><u>помаранчевий</u></i>	<i><u>пурпурний</u></i>
<i><u>жовтий</u></i>	<i><u>бірюзовий</u></i>	<i><u>бірюзовий</u></i>
<i><u>бірюзовий</u></i>		<i><u>білий</u></i>

7. Концепція інтегрованого маркетингу.

Поєднує:

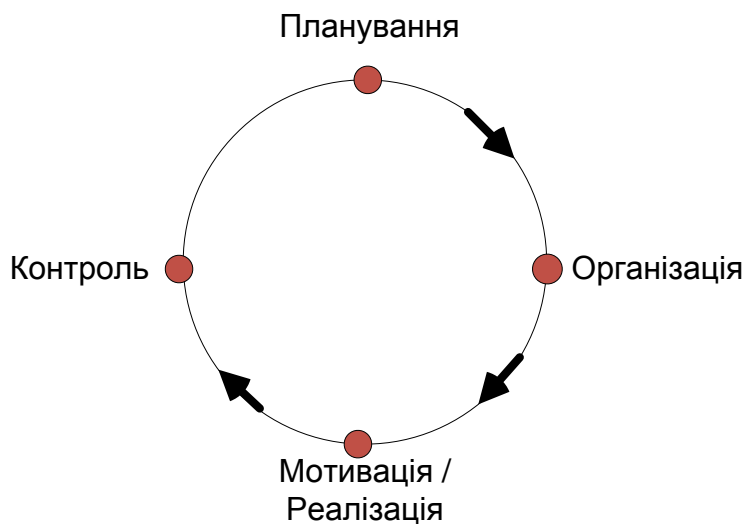
стратегічне управління

ринкову орієнтацію підприємства

маркетинг на кожному робочому місці

Системно зкерує та фокусує зусилля всіх співробітників підприємств на високі ринкові результати та сталий розвиток підприємства.

8. Загальний цикл управління



Тема 2.

Планування маркетингу на підприємстві. Еволюція систем планування.

Еволюція систем планування. Еволюція систем та методів планування. Організація процесу планування. Система планування та календарний рік. Корпоративні та маркетингові плани. Сутність та зміст планування маркетингу. Стратегічні та оперативні плани. Основні етапи розробки плану маркетингу. Принципи планування. Система маркетингових планів фірми.

1. Система планування та її обов'язкові структурні складові

Планування – це процес визначення та перетворення цілей підприємства в прогнози та плани, процес визначення пріоритетів, методів та засобів їх досягнення.

Система планування містить наступні підсистеми:

- Система планів, які мають бути складеними
- Методів аналізу та планування
- Планувальників

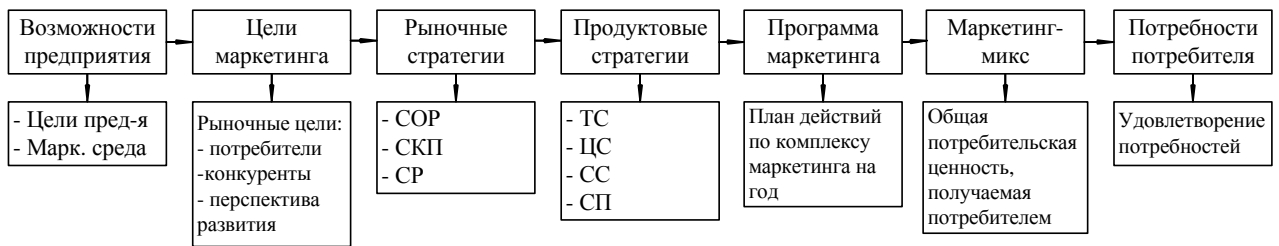
2. Базові принципи планування

1. принцип сталості планування;
2. принцип ковзаючого планування;
3. принцип багатоваріантності;
4. розробника-виконавця;
5. відповідності повноважень планування та розподілу ресурсів;

3. Корпоративні та маркетингові плани підприємства

План маркетингу присвячений встановленню та плануванню реалізації маркетингових цілей підприємства.

Повний корпоративний план крім плану маркетингу містить також плани інших структурних складових – виробничий, інвестиційний, інноваційний тощо...



Класифікація планів

1. за терміном плануванні – на який період часу вони розраховані:

- довгострокові;
- середньострокові;
- короткострокові.

2. за деталізацією:

- стратегічні;
- тактичні.

3. за терміном невтручання:

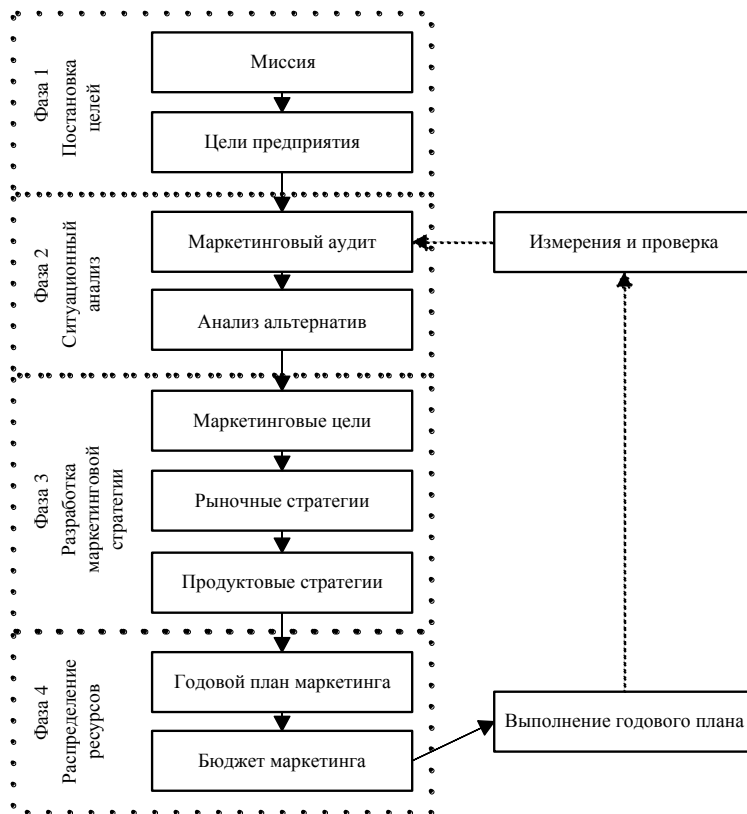
- жорсткі;
- гнучні.

4. за ступенем формальності:

- формальні;
- не формальні, «для себе».

4. Маркетингове планування

Маркетингове планування передбачає аналіз можливостей застосування ресурсів маркетингу для досягнення цілей маркетингу.



Тема 3.

Управління маркетингом та служба маркетингу в системі управління підприємством.

Підходи та концепції управління підприємством та маркетингом. Роль та місце маркетингу в системі управління підприємством. Моделі присутності маркетингу на підприємстві. Сучасна специфіка управління маркетингом та службою маркетингу підприємства. Загальна методологія управління службою маркетингу підприємства.

1. Основні концепції управління бізнесом.

Концепція вдосконалення виробництва: спирається на твердження про те, що споживач надає перевагу широко розповсюдженим та доступним за ціною товарам. Відповідно, підприємство може максимізувати свої прибутки за рахунок ефекту масштабу виробництва та збуту. Відповідно даної концепції максимізація прибутків підприємства спирається на вдосконалення та нарощування обсягів виробництва.

Концепція вдосконалення товару: спирається на твердження, що споживач надає перевагу товарам, характеристики та якість яких постійно вдосконалюється. Відповідно даної концепції основна управлінська увага має бути сконцентрована на інноваційній діяльності, вдосконаленні властивостей та якостей продукції, і саме такий підхід сприяє максимізації прибутків підприємства.

Концепція інтенсифікації комерційних зусиль: спирається на переконання, що споживач не буде активно купувати і споживати товар, якщо не докладено активних збутових зусиль – відсутня активна реклама та стимулювання продажів. Саме цим засобам відводиться ключова роль в максимізації прибутків підприємства відповідно концепції інтенсифікації комерційних зусиль.

Концепція маркетингу (загального маркетингу): - базується на переконанні, що максимізація прибутків підприємства, як і досягнення ним будь-яких інших цілей, є прямим наслідком його здатності задовольняти потреби ринку. Відповідно управлінські зусилля спрямовуються на виявлення та дослідження потреб споживачів, попиту цільового ринку та ефективніше за конкурентів задоволення потреб.

Концепція соціально – етичного маркетингу: - спирається на цілісне бачення середовища в якому знаходиться підприємство та його споживачі і відповідно цього пропонує спрямовувати управлінські зусилля на одночасне та збалансоване задоволення потреб підприємства, його споживачів та суспільства в цілому. Саме такий підхід є найприбутковішим для підприємства та спрямований на забезпечення сталого розвитку.

Зазначені вище базові концепції управління бізнесом здобули свого подальшого розвитку в таких концепціях маркетингового управління як: освічений маркетинг, стратегічний маркетинг, маркетинг стосунків, маркетинг договорів, маркетинг конкурентної раціональності, холі стичний маркетинг та інші.

<i>Назва</i>	<i>Основний зміст концепції</i>
--------------	---------------------------------

Концепція освіченого маркетингу	Передбачає підтримку оптимального збуту продукції в довгостроковій перспективі та дотримання 5 принципів маркетингу, таких як: орієнтація на споживача, інноваційний маркетинг, маркетинг споживчої цінності, маркетинг з усвідомленням місії, соціально-етичний маркетинг.
Концепція стратегічного маркетингу	Базується на розділенні понять стратегічного та тактичного/операційного маркетингу.
Концепція маркетингу відносин	Передбачає, що управління маркетингом має бути спрямоване на створення та розширення міцних взаємовідносин зі споживачами та іншими зацікавленими аудиторіями. Це сприяє довгостроковій співпраці через укладання повторних договорів.
Концепція маркетингу договорів	Спрямовує управлінські зусилля на збільшення кількості разових договорів з новими споживачами.
Концепція конкурентної раціональності	Розглядає конкурентоспроможність як основну рушійну силу концепції маркетингу.
Концепція внутрішнього маркетингу	Передбачає застосування маркетингового підходу в роботі з внутрішніми аудиторіями

	підприємства – споживачами, партнерами, інвесторами, акціонерами.
Концепція холістичного маркетингу	Пропонує цілісне та системне застосування маркетингового підходу та інструментарію стосовного всього маркетингового середовища підприємства.

2. Роль та місце маркетингу на підприємстві?

- Особистості власника та керівника підприємства;
- Система управління підприємством;
- Місце маркетингу в організаційній структурі;
- Концепція управління бізнесом;
- Ставлення до маркетингу та задачі, які на нього покладаються;
- Особистість маркетолога;
- Доступні ресурси.

3. Моделі присутності маркетингу на підприємстві.

- Маркетингове управління;
- Маркетинговий консалтинг;
- Маркетингові послуги.

4. З якими основними труднощами зустрічається управління маркетингом на підприємстві?

- Неспівпадіння поглядів на перспективи розвитку підприємства у Вищого керівництва та маркетологів;
- Недовизначеність статусу та повноважень директора з маркетингу;
- Погана формалізація показників ефективності маркетингу;

- Складність вимірювання результатів маркетингу;
- Недооцінка керівництвом потенціалу та значення маркетингу в діяльності підприємства;
- Недооцінка значення маркетингу в розвитку бізнес-напрямків.

5. *Методологія управління службою маркетингу на підприємстві*

1. Формулювання цілей підприємства та визначення на основі цього концепції управління бізнесом та маркетингом.
2. Аналіз / розробка структури управління підприємством та визначення місця служби маркетингу в ній.
3. Формулювання цілей та задач служби маркетингу.
4. Формування структури служби маркетингу та штатного розкладу відповідно до задач покладених на службу маркетингу.
5. Підбір фахівців та укомплектування штату служби маркетингу.
6. Визначення методів та форм постановки задач менеджменту та звітності про виконання.
7. Формування системи маркетингової інформації.
8. Розробка методів контролю та звітності про результати маркетингової діяльності підприємства.
9. Оперативна корекція управління маркетингом у відповідності до поточної стратегії та тактики маркетингу.

Тема 4.

Цілі-функції-задачі служби маркетингу. Етика маркетингової діяльності.

Управління за цілями. Загальні критерії успішності. Методологія постановки цілей. Збалансована система показників виконання. Відповідальність. Доручення. Зобов'язання. Система цілей маркетингу та служби маркетингу підприємства. Цілі маркетингу. Зв'язок з корпоративними цілями. Характеристики цілей. Види маркетингових цілей. Аналіз розривів. Етика

маркетингової діяльності.

1. Загальні положення управління за цілями.

Вперше запропоновано та популяризовано Пітером Друкером в 1954 році.

Управління за цілями (Management by Objectives, МВО) – процес узгодження цілей всередині організації таким чином, що керівництво підприємства та співробітники поділяють ці цілі та розуміють що вони означають для підприємства.

Управління за цілями передбачає узгодження цілей різних зацікавлених груп та різних рівнів управління між собою.

2. Загальні критерії успішності.

- Результативність;
- Ефективність;
- Екологічність.

3. Яких методів та правил доцільно дотримуватись при постановці цілей?

- Ієрархічність;
- Узгодженість;
- SMART.

4. Збалансована система показників виконання», яку роль в управлінні за цілями вона відіграє?

Групування цілей за перспективами та визначення показників вимірювання.

Система збалансованих показників BSC, перспективи: фінанси, клієнти, процеси, навчання та розвиток) (Нортон та Каплана)

5. Відповідальність, доручення, зобов'язання

Доручення - дається іншому і характерне для традиційного управління.

Зобов'язання – береться на себе і характерне для гнучкого управління.

У випадку доручення відповідальність на тому, хто його доручає. У випадку

зобов'язання – на тому, хто обіцяє.

В гнучкому управлінні відповідальність і права спираються і розподіляються за зобов'язаннями. Права та відповідальність завжди мають знаходитись разом.

Перехід від цілей до стратегічного бачення.

6. Взаємозв'язок систем цілей маркетингу та служби маркетингу підприємства

7. Формування системи цілей та задач служби маркетингу підприємства.

Цілі маркетингу – Цілі СМ – Функції СМ– Задачі Служби Маркетингу

Табличні форми формування

8. Аналіз розривів, Gap-аналіз.

Аналіз розходжень між:

- цільовим і можливим;
- цільовим і реальним(результатом).

Розроблений у Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії.

Являє собою спробу привести справи у відповідність найвищому рівню вимог.

Завдання методу полягає в тому, щоб заздалегідь спрогнозувати ситуації, що породжують такі розриви, і запобігти невдачам у здійсненні змін. За допомогою GAP-аналізу можна визначити оптимальний шлях від поточного стану до бажаного, виявити обмеження, що перешкоджають. Серед іншого, це може бути стан організаційних процесів, функцій і структур. Мета - вибрати найкращу альтернативу змін.

Загальна процедура проведення:

- попереднє формулювання цілей;
- прогноз динаміки показників пов'язаних з установленими цілями;
- виявлення розриву між цілями й прогнозами;
- визначення управлінських альтернатив для зменшення або усунення

розривів;

- визначення загальних альтернатив для зменшення або усунення розривів й прогноз результатів;
- розгляд вартості та прибутковості альтернатив;
- узгодження цілей та нових альтернатив;
- перегляд прогнозів;
- виявлення розриву між цілями й новими прогнозами;
- корегування рішень, перегляд цілей і стратегії.

9. Етика маркетингової діяльності.

Моральні та законодавчі орієнтири та акценти

Тема 5.

Організація маркетингу на підприємстві. Управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Роль і місце маркетингу в організаційній структурі компанії. Організаційні структури в управлінні службою маркетингу. Основні функції відділу маркетингу. Класичні форми організації маркетингу на підприємстві. Змішані форми організації маркетингу. Розподіл повноважень. Права та обов'язки. Основні документи, що регламентують маркетингову діяльність. Положення про відділ та посадова інструкція. Порядок розробки. Корпоративний маркетинг. Функції керуючого маркетинговою діяльністю на підприємстві. Принципи роботи із зовнішніми організаціями.

1. Графічні методи в управлінні організаційною структурою підприємства та служби маркетингу.

2. Основні функції відділу маркетингу.

3. Організаційні структури в управлінні службою маркетингу.
- функціональна;
 - товарна;
 - ринкова;
 - регіональна;
 - змішані (2 види);
 - матрична.
4. Документи, які регламентують діяльність служби маркетингу та її співробітників. Форми та призначення.
- Положення про відділ маркетингу;
 - Посадові інструкції;
 - Професіограми (професійні та особистісні компетенції та якості);
 - Штатний розклад.
5. Функції керуючого маркетинговою діяльністю на підприємстві.
6. Принципи роботи із зовнішніми організаціями.
- Корпоративна етика;
 - Корпоративні стандарти;
 - Дружність та доброзичливість.

Тема 6.

Взаємодія маркетингу з іншими функціями підприємства.

Внутрішній маркетинг. Мотивація. Командна робота.

Командна робота. Принципи організації міжфункціональної взаємодії. Внутрішній маркетинг в управлінні службою маркетингу та підприємством. Взаємодія з іншими функціональними підрозділами, із зовнішніми організаціями. Узгодження в системі планування маркетингової діяльності. Принципи організації і проведення командної роботи. Ролі та функції членів команди. Управління командною роботою. Мотивація та самомотивація. Стратегічні бізнес-одиниці, специфіка функціонування. Проектна організація маркетингу.

1. Підходи до організації колективу співробітників

- Командний;
- Конкурентний.

2. Командний підхід в діяльності служби маркетингу

Лідерство в командній роботі;

1. Організатор
2. Комунікатор
3. Генератор ідей
4. Критик
5. Виконавець
6. Завершувач (увага до деталей)

1. Організатор
2. Координатор
3. Генератор ідей
4. Дослідник ресурсів
5. Контролер
6. Гравець

7. Виконавець
8. Доводчик
9. Спеціаліст
 - Командні ролі по Р. М. Блбіну,
 - Модель Марджерісона - Мак-Кена
 - Модель Т. Ю. Базарова

3. Внутрішній маркетинг, його вплив на підвищення ефективності підприємства

4. 12 навичок ефективності за Стівеном Кові.

5. Стратегії взаємодії.

6. Принципи win-win взаємодії.

7. Види та прийоми мотивації
 - Мотивація від
 - Мотивація до

 - Мотивація
 - Самомотивація

 - ресурсність,
 - інтерес,
 - підтримка,
 - відкритість,
 - відмова від поганого прибутку.

8. Проектна організація маркетингу.

Тема 7.

Управління системою маркетингової інформації підприємства.

Корпоративна культура в системі маркетингового менеджменту.

Система маркетингової інформації підприємства. Функції та задачі системи маркетингової інформації підприємства. Розподіл інформаційних потоків у межах служби маркетингу. Управління інформаційною магістраллю. Інформаційні фільтри та робота з ними. Корпоративна культура підприємства в управлінні маркетингом. Корпоративна культура підприємства як система. Різновиди та характеристики корпоративної культури підприємства. Підсистеми корпоративної культури підприємства в управлінні маркетингом.

1. Системи маркетингової інформації підприємства

Система маркетингової інформації – це система взаємодії людей, технічних засобів, методів та процедур збору, обробки, зберігання та розподілу інформації спрямованих на досягнення поставлених продуктово-ринкових цілей підприємства.

Систему маркетингової інформації складають внутрішні та зовнішні інформаційні контакти, інформаційна магістраль та інформаційні фільтри.

В управління СМІ можна використовувати графічні, табличні методи планування.

Інформаційне сміття

Інформаційні фільтри – це фактори, які обмежують або викривляють маркетингову інформацію.

1. Фільтр “ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ НЕНЕДОСКОНАЛОСТІ”
2. Фільтр “НИЗЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЇ-1”
3. Фільтр “НИЗЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЇ -2”
4. Фільтр “МЕТОДУ ОБРОБКИ ІНФОРМАЦІЇ”
5. Фільтр “УСПІШНИХ УСТАНОВОК”
6. Фільтр “РЕАЛЬНОЇ ВЛАДИ”
7. Фільтр “СУПРОТИВУ СЕРЕДНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ”

2. Корпоративна культура

«Управління підприємством тримається на структурі, стратегії та культурі.»

- "Історія, що проявлена в теперішньому" (Барри Феган)
- "Унікальна загальна психологія організації" (П. Вейл)
- "Набір припущень, переконань, цінностей та норм, які розділяють всі члени організації" (Д.Ньюстром, К.Девіс)
- Колективний портрет організації.
- Сукупність обставин, завдяки яким люди все ще працюють разом.
- Проекція особистості керівника (власника, засновника) чи команди управлінців на організацію.

Взаємозв'язок КК та маркетингу в управлінні підприємством.

Різновиди корпоративної культури за К.Дулом

- Бюрократична;
- Органічна;
- Підприємницька;
- Партисипативна (культура "участі", команди).

Формування КК відбувається в процесі спільного подолання співробітниками підприємства складностей *зовнішньої адаптації* та *внутрішньої інтеграції*.

Ознаки опису та характеристики корпоративної культури

- Стійкість (стабільна / нестабільна);
- Інтегративність (інтегративна / дезинтегративна);
- Вплив на ефективність підприємства (позитивний / негативний);
- Проявленість (явна, проявлена / латентна, не проявлена);
- Приналежність (культура "верхів" / культура "низів");
- Однорідність (єдина / складається з багатьох субкультур);
- Тип орієнтації (особистісно-орієнтована / функціонально-орієнтована).

Підсистеми корпоративної культури:

1. Ціннісно-нормативна;
2. Організаційна структура;
3. Структура комунікацій;
4. Структура соціально-психологічних відносин;
5. Ігрова (міфологічна) структура;
6. Структура зовнішньої ідентифікації (фірменого стилю);

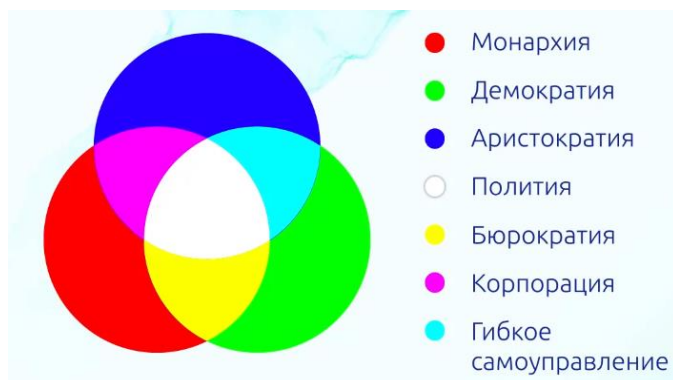
Тема 8.

Гнучкі технології управління в системі маркетингового менеджменту. Agile та техніки бірюзового управління в маркетинговому менеджменті.

Традиційні та сучасні системи управління. Класифікація та специфіка систем управління, порівняння можливостей застосування в управлінні маркетингом та службою маркетингу підприємства. Гнучкі технології управління, принципи роботи та специфіка впровадження. Принципи,

специфіка та різновиди Agile систем управління, можливості їх застосування в управлінні маркетингом та службою маркетингу підприємства. Принципи, специфіка та різновиди гнучкого управління, можливості їх застосування в маркетинговому менеджменті.

1. Традиційні та сучасні системи управління.



Гнучка методологія (англ. Agile, agile-методи) — серія методик орієнтованих на використання інтерактивного підходу, динамічне формування вимог та забезпечення їх реалізації в результаті постійної взаємодії в середині робочих груп, які складаються з фахівців різного профілю та самоорганізуються.

Agile-маніфест (узагальнено)

«Ми постійно відкриваємо для себе досконаліші методи виробництва (в оригіналі – розробки програмного забезпечення), займаючись виробництвом та допомагаючи іншим.

Завдяки проробленій роботі ми усвідомили, що

- Люди та взаємодія важливіші за процеси та інструменти;
- Висока споживча цінність (в оригіналі – працюючий програмний код) важливіша за вичерпну документацію;
- Співпраця з замовником важливіша за узгодження умов контракту;

- Готовність до змін важливіша слідуванню початковому плану.

Різновиди гнучкого управління:

- Agile,
 - Agile Modeling
 - Agile Unified Process
 - Agile Data Method
 - DSDM
 - Essential Unified Process
 - Экстремальное программирование
 - Feature driven development
 - Getting Real
 - OpenUP
 - Scrum
 - Бережливая разработка программного обеспечения
- Scrum,
- Kanban
- ...

Гнучке управління:

- Еволюційна мета;
- Самоуправління;
- Цілісність співробітників.

Еволюційна мета – те. заради чого існує підприємство. Гроші є важливим ресурсом в діяльності підприємства, але не є метою.

Самоуправління вирішує проблеми ієрархії управління. Співробітники самостійно приймають рішення, планують роботу, виконують роботу, контролюють результати.

Цілісність співробітників:

- чесність та відкритість між собою;
- подобається робота, яку роблять;
- поділяють еволюційну мету підприємства.

Переваги гнучкого самоуправління:

- Гнучкість та швидкість;
- Мінімальні управлінські витрати;
- Висока вмотивованість та самомотивація співробітників;
- Висока ефективність;
- Чесна еволюційна мета.

Преимущества применения для предприятия, команды, сотрудника

- Набор общих ценностей, на которых выстраивается вся работа коллектива/команды;
- Развитие сотрудников, а именно, качеств проактивности, самостоятельности, организованности, коммуникабельности и дальновидности;
- Преимущества самоорганизующихся команд;
- Повышение гибкости производства;
- Повышение рыночной устойчивости, приспособляемости к меняющимся требованиям рынка;
- Повышение соответствия складские запасы – производство;
- Прозрачность и простота в управлении, принцип конвейера;
- Повышение эффективности за счет минимизации бюрократии;
- Ритмичность, лучшее понимание сроков выполнения и скорости работы команды;
- Упорядочивание рабочего дня, успевание в «рабочий день», снижение «спешки»;
- Раннее выявление симптомов необходимости смены стратегий;
- Упорядочивание коллектива, повышение знание и вовлеченности

сотрудников.

Перешкоди гнучкого управління:

- Забюрократизованість монополій;
- Поганий прибуток (заробіток на шкідливому (алкоголь, тютюн) унеможлиблює формування еволюційної мети);
- Новизна та супротив змінам;

Загальні принципи гнучкого управління:

- Особистісна маркетингова орієнтація;
- Націленість на результат;
- Відкритість до безперервних змін\покращень.

Тема 9.

Фінансові аспекти маркетингової діяльності. Бюджет маркетингу.

Контроль маркетингової діяльності

Фінансові аспекти маркетингової діяльності. Бюджет маркетингу. Роль і місце процесу бюджетування маркетингової діяльності у фінансовій системі підприємства. Бюджет маркетингової діяльності. Підходи до формування. Форми складання бюджету маркетингу. Контроль маркетингової діяльності та управління змінами. Організаційні зміни. Форми контролю. Налагодження зворотних зв'язків. Періодичність і форми проведення контролю. Показники контролю маркетингової діяльності. Методи та напрями проведення діагностики організації маркетингу. Структурна та функціональна діагностика. Діагностика процесів і процедур. Діагностика управлінського персоналу. Розробка програми реорганізації маркетингу. Види та джерела опору змінам. Напрями подолання опору. Соціально-психологічне супроводження.

Напрямок діяльності	Заходи	Строки	Виконавець	Хто контролює
	Разові			
1. Розвиток продукту А	1.1. 1.n			
2. Розвиток продукту В				
3. Ціноутворення				
4. Дослідження				
	Регулярні			
1. Розвиток продукту А				
2. Розвиток продукту В				
3. Ціноутворення				
4. Дослідження				
5. Оплата праці співробітників департаменту маркетингу				

Напрямок діяльності	Заходи	Строки	Бюджет	Хто контролює
1. Розвиток продукту А	1.1. 1.2			

 1.n			
2. Розвиток продукту В				
3. Ціноутворення				
4. Дослідження				
5. Оплата праці співробітників департаменту маркетингу				

Види та джерела опору змінам.

- Страх
- Поганий прибуток

Напрями подолання опору:

- Превентивна довіра;
- Відмова від поганого прибутку;
- Відмова від служб безпеки та персоналу;
- Спрощення бюджетування та планування;
- Відмова від статусності;
- Перевірка на «здоровий глузд» ключових показників ефективності або навіть відмова від них;
- Відмова від штрафів;
- Відмова від гордині;
- Система обіцянь;
- Задвоєння виконавців;
- Постійні зміни;
- Правильні та неправильні співробітники;

- Свобода творчості співробітників

Соціально-психологічне супроводження.

- Донесення вигід;
- Система обіцянь;
- Підвищення якості комунікації та спілкування;
- Техніка пускових сесій;
- Подолання страхів – те, що не виходить можна відмінити;
- Подолання заперечень;
- Свобода творчості співробітників.

Рекомендована література

Основна література:

1. Филип Котлер. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового./КМ Букс, 2018 – 208 с.
2. Котлер Ф. Маркетинг. – КМ-Букс. – 2019. – 224 с.
3. Калайтан Т. В. Контролінг. Навч. посібник. 2-ге видання. Рекомендовано МОН України. «НОВИЙ СВІТ-2000», 2019 р. – 252с.
4. Левицька І. В. Менеджмент підприємств за кризових умов Навч. посібник. 2-ге видання. Рекомендовано МОН України. «НОВИЙ СВІТ-2000», 2020 р. – 176с.
5. Кузьмін О.Є., Жовтанецька О. О., Заяць Н.О. Системний аналіз і прийняття інноваційних рішень. 2-ге видання. Рекомендовано МОН України. «НОВИЙ СВІТ-2000», 2020 р. – 227с.
6. Шубіна С.В., Мірошник О.Ю. Стратегічний аналіз практикум. Навчальний посібник Рекомендовано МОН України. «НОВИЙ СВІТ-2000», 2020 р. – 218с.

Додаткова література:

1. Копич І. М., Сороківський В.М., Стефаняк В.І. Математичні моделі в менеджменті та маркетингу. Навч. посібник. Рекомендовано МОН України. «НОВИЙ СВІТ-2000», 2020 р. – 376с.
2. Захарчин Г. М. Корпоративна культура. Навч. посібник. Рекомендовано МОН України. «НОВИЙ СВІТ-2000», 2019 р. – 342с.
3. Глобалістика і глобалізація. Навч. посібник. Зінченко. Рекомендовано МОН України, 2020, 428 с.
4. Кузьмін О.Є., Жовтанецька О. О., Заяць Н.О. Системний аналіз і прийняття інноваційних рішень. 2-ге видання. Рекомендовано МОН України. «НОВИЙ СВІТ-2000», 2020 р. – 227с.
5. Калайтан Т. В. Контролінг. Навч. посібник. 2-ге видання. Рекомендовано МОН України. «НОВИЙ СВІТ-2000», 2019 р. – 252с.
6. Копич І. М., Сороківський В.М., Стефаняк В.І. Математичні моделі в менеджменті та маркетингу. Навч. посібник. Рекомендовано МОН України. «НОВИЙ СВІТ-2000», 2020 р. – 376с.
7. Левицька І. В. Менеджмент підприємств за кризових умов Навч. посібник. 2-ге видання. Рекомендовано МОН України. «НОВИЙ СВІТ-2000», 2020 р. – 176с.
8. Кузьмін О.Є., Жовтанецька О. О., Заяць Н.О. Системний аналіз і прийняття інноваційних рішень. 2-ге видання. Рекомендовано МОН України. «НОВИЙ СВІТ-2000», 2020 р. – 227с.
9. Шубіна С.В., Мірошник О.Ю. Стратегічний аналіз практикум. Навчальний посібник Рекомендовано МОН України. «НОВИЙ СВІТ-2000», 2020 р. – 218с.
10. Маркетинг стартап-проектів [Електронний ресурс] : навчальний посібник для усіх спеціальностей другого освітнього ступеню «магістр» / С. О. Солнцев, О. В. Зозульов, Н. В. Юдіна, Т. О. Царьова, Н. В. Язвінська ; за заг. ред. С. О. Солнцева ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові данні (1 файл: 3,2 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 218 с.

- URL : <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/27437>. (Гриф Методичної ради КПІ ім. Ігоря Сікорського №7 від 01.04.2019)
11. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст. / Під ред. Н. Карперко. – Центр навчальної літератури. – 2019. – 252 с.
 12. Горбаченко С., Карпов В. Аналіз та прогнозування ринкової кон'юнктури. – Кондор. – 2019. – 320 с.
 13. Drucker, Peter F., «The Practice of Management», 1954. ISBN 0-06-011095-3. Русскоязычное издание: Практика менеджмента. — М.: «Вильямс», 2007. — С. 400. — ISBN 0-7506-4393-5
 14. Agile-манифест разработки программного обеспечения. URL: <http://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html>
 15. Authors: The Agile Manifesto. URL: <http://agilemanifesto.org/authors.html>
 16. Brie Rangel. How to Implement Agile Marketing Using Scrum. URL: <https://www.impactbnd.com/blog/agile-marketing-using-scrum>
 17. Петров А. Agile, scrum, kanban: в чем разница и для чего использовать? URL: https://news.rambler.ru/other/38368034/?utm_content=rnews&utm_medium=read_more&utm_source=copylink
 18. Э. Стелманн, Дж. Грин «Постигая Agile. Ценности, принципы, методологии» : Манн, Иванов и Фербер. 2017. 448с.
 19. Дж. Сазерленд «Scrum. Революционный метод управления проектами»: Манн, Иванов и Фербер. 2015. 288с.
 20. Бейкер М. Маркетинг / М Бейкер – СПб : Питер, 2002. – 1192 с.
 21. Друкер П. Практика менеджмента. /П. Друкер – Манн, Иванов и Фербер , 2015 – 416 с.
 22. Белявцев М.І. Маркетинговий менеджмент : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. заклад.] / За ред. М.І. Белявцева, В.М. Воробйова, В.Г. Кузнецова. – К. : Донецький нац. ун-т, 2006. – 407 с.
 23. Балабанова Л.В. Маркетинговий менеджмент : [навч. посіб.] / Л.В. Балабанова ; 3-тє вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2004. – 354 с.

24. Маркетинг-менеджмент : [учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры] / Под ред. И.В. Липсица, О.К. Ойнер. – М. : Юрайт, 2016. – 379 с.
25. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент [Електронний ресурс] / О. А. Біловодська. – Режим доступу: <http://westudents.com.ua/glavy/37655-rozdl-1-rozumnyamarketingovogo-menedjmentu.html>. – Назва з екрана.
26. Яромич С.А., Величко Т.Г. СУЩНОСТЬ ПОНЯТИЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В НАУЧНОМ ДИСКУРСЕ Економіка та суспільство, # 9/2017 Електронне наукове видання "ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО", 2020
<http://www.economyandsociety.in.ua/journal-9/16-stati-9/932-yaromich-s-a-velichko-t-g>
27. Сидорук Ю. А. Маркетинговий менеджмент на підприємстві: теоретичні засади [Електронний ресурс] / Ю. А. Сидорук // Ефективна економіка. – 2013. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2485>. – Назва з екрана.
28. Иванова Р. Х. Маркетинговий менеджмент / Р. Х. Иванова. – Х.: «ИНЖЭК», 2007. – 120 с.
29. Маркетинговий менеджмент / В. В. Россоха, О. В. Гуменна, К. В. Пічик, Н. В. Романченко. – Київ : ННЦ ІАЕ, 2014. – 224 с.
30. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент / А.В. Войчак. – К. : КНЕУ, 1998. – 268 с.
31. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент / А. В. Войчак. – Київ : КНЕУ, 2000. – 100 с.
32. Куценко В. М. Маркетинговий менеджмент / В. М. Куценко. – Київ : МАУП, 2003. – 184 с.
33. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. / Ламбен Жан-Жак – “Наука”, 1996. – 589 с.

34. Калмикова Н.М. Маркетинговий менеджмент в системі управління підприємством / Н.М. Калмикова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/node/906>
35. Кушнір І. Г. Формування організаційних систем маркетингового менеджменту в птахівничому підкомплексі АПК : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / І. Г. Кушнір. – Київ, 2007. – 16 с
- 36.