**Лекція 2. ПРОЦЕС МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

* 1. *Поняття процесу маркетингового менеджменту та його завдання.*
  2. *Етапи процесу маркетингового менеджменту:*
     1. *Аналіз ринкових загроз та можливостей.*
     2. *Відбір цільових ринків.*
     3. *Розробка продуктової стратегії.*
     4. *Розробка комплексу маркетингу.*

*2.2.5 Впровадження заходів маркетингу в діяльність підприємства.*

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

# Поняття процесу маркетингового менеджменту та його завдання

Здійснення послідовних заходів щодо планування, організації та контролю маркетингової діяльності підприємства обумовлює необхідність розробки процесу маркетингового менеджменту.

Відомий американський вчений Ф. Котлер вважає, що процес маркетингового менеджменту включає аналіз ринкових можливостей, розробку маркетингових стратегій, планування маркетингових програм (комплекс маркетингу) і управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Визначення сутності процесу маркетингового менеджменту базується на положенні теорії організацій, яка визначає процес як сукупність взаємопов’язаних послідовних дій, спрямованих на досягнення певного результату. У сучасній економічній літературі маркетинг розглядається як теорія і практика процесу прийняття управлінських рішень щодо ринково-продуктової стратегії підприємства та найбільш ефективна форма погодження економічних інтересів суб’єктів ринку, а маркетинговий менеджмент – як управлінська діяльність, яка пов’язана із здійсненням організації, планування та контролю маркетингових заходів. Діяльність підприємства у сфері маркетингового менеджменту передбачає дослідження маркетингового середовища, результатом чого є визначення його сильних і слабких сторін, ринкових можливостей та загроз. Отримані можливості зумовлюють обґрунтування ринково-продуктової стратегії як логічної схеми маркетингових заходів, за допомогою якої підприємство прагне виконати завдання маркетингу. Ринкова стратегія включає стратегію зростання, стратегію охоплення ринку, конкурентну стратегію та стратегію позиціонування. Продуктова стратегія передбачає розробку товарної, цінової, збутової та комунікаційної стратегій. На основі продуктової стратегії розробляють комплекс маркетингу та впроваджують заходи маркетингу у діяльність підприємства. Розробка ефективної ринково-продуктової стратегії та елементів комплексу маркетингу сприяє мінімізації сфери розбіжностей економічних інтересів підприємства (максимізація доходу) і споживачів (максимальне задоволення потреб з мінімальними витратами) та їх реалізації.

Виходячи з вищевикладеного, процес маркетингового менеджменту – це сукупність послідовних управлінських рішень щодо організації, планування та контролю маркетингової діяльності підприємства, прийнятих у результаті проведення аналізу ринкових можливостей і загроз, розробки ринково-продуктової стратегії та елементів комплексу маркетингу з метою реалізації економічних інтересів суб’єктів ринку.

Зміст процесу маркетингового менеджменту дає змогу сформулювати його завдання. Вони поділяються на:

* концептуальні завдання;
* завдання управління;
* завдання виконання.

Концептуальне завдання вимагає вибору одного з підходів до управління маркетинговою діяльністю підприємства, а саме: концепцій вдосконалення виробництва, вдосконалення товару, інтенсифікації комерційних зусиль, класичного маркетингу, соціально-етичного маркетингу, маркетингу партнерських відносин, холістичного маркетингу.

Завдання управління розробляються на основі концептуального завдання. Це вимагає визначення якісних і кількісних цілей підприємства, які є відправною точкою планування діяльності підприємства. Їх покладено в основу побудови системи мотивації, контролю і оцінки результатів.

Якісні цілі підприємства формуються на основі його візії та місії. Візія – опис бажаного майбутнього підприємства, тобто прагнення досягти чогось у довгостроковий період. Наприклад, візія McDonald’s – стати кращою в світі мережею ресторанів швидкого обслуговування. Зростання значення візії визначається такими факторами: вона є ефективним інструментом мотивації персоналу, створює відчуття перспективи в діяльності, забезпечує прийняття цілей підприємства. На основі візії розробляється місія підприємства – основна ціль, що визначає причину його існування. Місія підприємства охоплює завдання щодо основних товарів та послуг, ринків та технологій; зовнішнє середовище підприємства, яке встановлює принципи його діяльності; культуру організації. Так, місія McDonald’s – забезпечення якості, культури обслуговування, чистоти і доступності для всіх клієнтів при кожному відвідуванні. Формулювання місії здатне впливати на стратегію і тактику всієї діяльності компанії.

Кількісні цілі підприємства стосуються показників його діяльності та ринку.

Їх поділяють на:

* економічні цілі: рівень прибутків, рівень рентабельності, річний приріст прибутку, річний приріст доходу в розрахунку на одну просту акцію тощо;
* маркетингові цілі: загальний обсяг продажів, частка ринку підприємства; приріст обсягів продажу, приріст частки ринку та ін.;
* цілі виробництва – масштаб виробництва та динаміка приросту, рівень витрат, рівень ефективності тощо.

Завдання виконання передбачає використання інструментів маркетингу на підприємстві у їх взаємозв’язку. Поряд з узгодженням комплексу маркетингу відповідно до цілей та стратегії підприємства на вертикальному рівні, відбувається узгодження заходів товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики на горизонтальному рівні. За виконанням маркетингових заходів здійснюється контроль та проводиться їх оптимізація.

Завдання виконання і завдання управління щодо кількісних цілей розраховані переважно на короткий або середній період часу.

# Етапи процесу маркетингового менеджменту

# Аналіз ринкових загроз та можливостей

Зміст процесу маркетингового менеджменту розкривається через характеристику його основних етапів (рис.2.1).

Отже, першим етапом процесу маркетингового менеджменту є аналіз ринкових можливостей. Ринкова можливість – це привабливий напрям діяльності підприємства на ринку. Основне завдання цього етапу полягає в оцінці будь-якої можливості з точки зору її відповідності цілям і наявним ресурсам підприємства з метою визначення перспектив його розвитку.

Процес аналізу ринкових можливостей включає:

* аналіз факторів маркетингового середовища, які впливають на діяльність підприємств;
* визначення тенденцій розвитку ринку;
* проведення SWOT-аналізу.

Маркетингове середовище представляє собою сукупність факторів макросередовища та суб’єктів зовнішнього та внутрішнього мікросередовища компанії . Воно розкриває нові ринкові можливості для підприємства та створює ринкові загрози.

Макросередовище включає політико-правові, економічні, демографічні, соціально-культурні, технологічні та природні факторів, що впливають на діяльність підприємства. Політико-правові фактори відіграють важливу роль при визначенні перспектив та пріоритетів діяльності сучасного підприємства.

Аналіз ринкових можливостей загроз



* аналіз факторів маркетингового середовища підприємства;
* визначення тенденцій розвитку ринку;
* SWOT-аналіз

Відбір цільових ринків

* сегментування ринку;
* вибір цільових сегментів ринку;
* позиціонування товарів

Розробка продуктової стратегії

* + товарна стратегія;
  + цінова стратегія;
  + стратегія розподілу;
  + комунікаційна стратегія

Розробка комплексу маркетингу

* + товарна політика;
  + цінова політика;
  + політика розподілу;
  + комунікаційна політика

Впровадження заходів маркетингу в діяльність підприємства

* планування;
* організація;
* контроль

**Рис. 2.1. *Процес маркетингового менеджменту***

Маркетингові рішення багато в чому диктуються особливостями політичного середовища, до складу якого входять органи законодавчої влади та урядові установи, а також різні політичні групи, що формують політику країни та впливають на діяльність підприємств. Помітну роль у розвитку підприємницької активності відіграють політична стабільність або політичні конфлікти в країні.

Факторами правового середовища є:

* закони та нормативні акти, що регулюють підприємницьку діяльність;
* фінансові та податкові інструкції, які мають вплив на рентабельність підприємств.

Аналіз законів та інших нормативних актів, які встановлюють правові норми і рамки відносин, дає можливість підприємствам визначати допустимі межі дій і прийнятні методи відстоювання своїх інтересів.

Важливе місце у макросередовищі посідає економічне середовище**,** яке складається з факторів, що впливають на купівельну спроможність населення і характер покупок. До основних параметрів економічного середовища відносять макроекономічні фактори (ВНП, рівні інфляції та безробіття, система оподаткування, процентні ставки за кредит та інші фактори,що здатні вплинути на розвиток ринку або попиту) та доходи споживачів (рівень доходів населення, структура їх розподілу тощо).

Найсуттєвішими факторами макросередовища вважають демографічні фактори. Зростання чисельності населення приводить до зростання потреб, що при вираженій купівельній спроможності сприяє розвитку ринку. Вікова структура населення, розподіл за статтю та національністю, народжуваність, смертність та ін. мають значний вплив на формування попиту.

Вагомими є фактори соціально-культурного середовища, які визначають бажання і поведінку людей, формують їх відносну ідентичність, що є важливим при формуванні комплексу маркетингу. Індикаторами виступають такі культурні виміри як знання, релігія, мораль, мистецтво, звичаї і традиції, тобто нематеріальні цінності, які визначають стиль життя людей. Придбання товарів і послуг часто відбувається для підтвердження соціального статусу. Стиль життя і поведінка різних груп покупців впливають на процес прийняття рішення про купівлю і вимагає відповідних маркетингових дій підприємств.

Аналіз технологічного середовища дозволяє своєчасно виявити ті можливості, які розвиток науки і техніки відкриває для виробництва нових видів товарів і послуг, їх збуту, вдосконалення обслуговування. Дослідження технологічного середовища відбувається за такими напрямками**:** поява нових технологій виробництва, інформаційних технологій та технологій обслуговування.

Для прийняття рішення щодо стратегії і тактики маркетингової діяльності підприємствам необхідно враховувати природні фактори. Їх дослідження дає змогу визначити кліматичні особливості, географічні показники регіону або країни, забезпеченість природними ресурсами, забруднення навколишнього середовища та ін.

До мікросередовища відносяться суб’єкти зовнішнього середовища,що прямо впливають на діяльність підприємства (споживачі, конкуренти,

посередники і т. д.) та внутрішнє середовище (фактори,що контролюються вищим керівництвом фірми і фактори, які обумовлені і контрольовані службою маркетингу). Відповідно до основного завдання маркетингу підприємство повинно визначати попит споживачів, врахувати діяльність конкурентів на ринку, налагодити співробітництво з посередниками, заручитися підтримкою контактних аудиторій. Кожний із зазначених чинників може впливати на досягнення мети підприємства. При цьому важливо підкреслити, що підприємство може здійснювати вплив на характер і зміст цієї взаємодії, тобто приймати активну участь у формуванні можливостей і запобіганню появи загроз його діяльності.

Метою дослідження споживачів є визначення того, які товари і послуги будуть користуватись найбільшим попитом, на який обсяг продажів можна розраховувати, наскільки можна збільшити коло потенційних клієнтів. Знання потреб споживачів та їхніх вимог до товарів і послуг є основною передумовою формування комплексу маркетингу.

Дослідження основних конкурентів підприємства проводять за такими напрямками: вивчення конкурентоспроможності товарів і послуг, ефективності маркетингової діяльності за кожним з елементів комплексу маркетингу та конкурентоспроможності підприємства-конкурента загалом. Велике значення має вивчення якісних характеристик конкурентів: репутації, престижу, досвіду керівництва, пріоритетів на ринку, гнучкість стратегії маркетингу, ефективність продуктової, цінової, збутової та комунікаційної стратегій, організація та контроль маркетингу, рівень обслуговування клієнтів, реакція конкурентів на зміну ринкової ситуації, а також визначення показників, які відображають сильні і слабкі сторони конкурентів.

Важливим для діяльності підприємств є вибір та оцінка постачальників, які поставляють ресурси, необхідні для виробництва товарів і послуг. Напрямками їх дослідження є аналіз якості продукції, цін, умов постачання, обсягів поставок та ін.

Дослідження посередників включає аналіз частки їх ринку, потенціалу, розміру збутової мережі, фінансової стабільності, репутації тощо.

Специфічну функцію виконують контактні аудиторії, які становлять сукупність незалежних суб’єктів, що проявляють реальний чи потенційний інтерес до підприємства та опосередковано впливають на розвиток ринку. До них відносяться фінансові інститути й організації, державні установи, засоби масової інформації, групи громадських дій тощо. Вони можуть сприяти або протидіяти діяльності підприємства на ринку.

Аналіз можливостей підприємства передбачає дослідження його внутрішнього середовища з метою визначення сильних і слабких сторін за такими напрямками як організація управління, персонал, виробництво, маркетинг, фінанси, збут.

Маркетингове середовище відзначається нестабільністю, що вимагає його регулярного моніторингу й оперативної реакції на зміну ринкової ситуації. З одного боку, підприємства проводять статистичний аналіз сукупності важливих з точки зору маркетингу ринкових показників, а з іншого – для успішного проведення маркетингової діяльності необхідним є аналіз навколишнього середовища в динаміці, що дає можливість виявити тенденції його розвитку.

Для аналізу маркетингових можливостей переважно використовують SWOT- аналіз. Його суть зводиться до аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємств. Аналіз внутрішнього середовища підприємства проводиться з метою визначення сильних і слабких сторін, які зумовлюють його конкурентні переваги і недоліки. Порівняння результатів аналізу зовнішнього середовища з тенденціями розвитку ринку дає змогу виявити можливості і загрози, які можуть вплинути на діяльність підприємства.

Результати аналізу факторів маркетингового середовища підприємства дозволяють прийняти рішення про тип ринку, на якому буде працювати підприємство: споживчий чи промисловий. Споживчий ринок – особи або домогосподарства, які купують товари або послуги для особистого споживання. Промисловий ринок – сукупність осіб та організацій, які закуповують товари та послуги з метою їх використання у виробництві, перепродажу, здачі в оренду або передачі іншим суб’єктам ринку.

Іншим способом пошуку нових ринкових можливостей підприємства є використання сітки розвитку товару і ринку. Її складовими є:

* більш глибоке впровадження на ринок. Цей напрям передбачає збільшення обсягів продажу товарів існуючій групі покупців (існуючий товар – існуючий ринок). Він застосовується для ненасичених ринків та у випадку, коли не до кінця використано можливості товару і ринку. Підприємство прагне збільшити обсяг продажу продукції на освоєних ринках шляхом розвитку первинного попиту (залучення нових споживачів товару, пошук нових можливостей використання тощо), збільшення частки ринку (зміна позиціонування товару, зниження ціни, розширення мережі збуту) та інше;
* розширення меж ринку (новий ринок – існуючий товар) – пошук нових ринків для існуючого товару шляхом пропозиції товарів для нових сегментів ринку, зміни позиціонування товару, пошуку нових каналів збуту, виходу на нові територіальні ринки;
* розробка товару (існуючий ринок – новий товар) – створення нових товарів або їх модифікацій для існуючих ринків. Вона може бути реалізована в таких варіантах: збільшення кількості функцій або характеристик товару, розробка модифікацій товару різного рівня якості та інше;
* диверсифікація (новий товар – новий ринок) – пошук привабливих можливостей поза традиційною сферою діяльності підприємства. Це означає випуск абсолютно нового товару, який задовольняє потреби нової групи споживачів.

Після виявлення ринкових можливостей проводять оцінку їх відповідності цілям і ресурсам підприємства. Аналіз ринкових можливостей є основою для відбору цільових ринків, формування продуктової стратегії та розробки комплексу маркетингу.

# Відбір цільових ринків

Відбір цільових ринків є наступним етапом процесу маркетингового менеджменту. Він полягає у проведенні сегментування, виборі цільового ринку та позиціонуванні товару.

Сегментування ринку – це поділ його на окремі групи покупців із загальними потребами, характеристиками або поведінкою, яким необхідні певні види товарів або особливий маркетинговий комплекс. Мета сегментування – вибір сегмента або сегментів ринку, на задоволення потреб яких буде спрямована діяльність підприємства.

Сегментування ринку починається з вибору критеріїв сегментування. Найпоширенішими критеріями сегментування споживчого ринку є географічні (клімат, адміністративний розподіл, кількість мешканців), соціально-демографічні (вік, стать, рівень доходів, освіта), психографічні (соціальний клас, стиль життя) і поведінкові (очікувані вигоди, ступінь прихильності). При сегментуванні промислового ринку використовують такі критерії: галузь, місце розташування, розмір підприємства; операційні (технологія, обсяги потреб); характеристика закупівель (організація, постачання, політика закупівель); ситуаційні (обсяг замовлення, його сфера використання, терміновість виконання); характеристики фірми покупця (лояльність, ризикованість, платоспроможність) тощо.

У процесі сегментування важливим є вибір цільового ринку, тобто пошук привабливої частини ринку, на якій підприємство має намір зосередити свої маркетингові зусилля. Цільовий ринок – це група споживачів, потреби яких найкраще відповідають цілям, ресурсам і можливостям підприємства.

Рішення щодо вибору цільового ринку приймається на основі оцінки привабливості ринкових сегментів і можливостей підприємства здійснювати діяльність на сегменті ринку. Для оцінки привабливості сегмента використовують такі фактори:

* ринкові фактори: розмір і можливості зростання сегмента, етап життєвого циклу товару, передбачуваність розвитку ринку, еластичність цін, циклічність і сезонність попиту та ін.;
* конкурентні фактори: інтенсивність і характер конкуренції, можливість появи нових конкурентів і конкуренції з боку товарів-замінників, ступінь поточної диференціації товарів;
* фактори макросередовища: економічні процеси, прояви політичних і правових факторів, ступінь регулювання ринку, дія соціальних, природних і технологічних факторів;
* інші фактори, що впливають на поточні і потенційні сильні сторони підприємства в обслуговуванні цільового ринку.

Оцінка можливостей підприємства діяти на вибраному сегменті ринку визначається наявністю фінансових ресурсів та конкурентних переваг у витратах, технологічних know-how, маркетингових можливостях та ін. Найбільш оптимальний сегмент ринку повинен мати високі рівень попиту, темпи зростання, норму прибутку та помірну конкуренцію.

Враховуючи викладені вище фактори, можливі такі варіанти виходу підприємства на ринок:

* концентрація на одному сегменті ринку. Компанія при цьому здійснює обслуговування лише єдиного сегменту, пропонуючи покупцям один якийсь товар;
* орієнтація на певну купівельну потребу. Вона передбачає пропозицію одного товару для всіх типів споживачів;
* орієнтація на конкретну групу споживачів. В даному випадку фірма приймає рішення виробляти всі види товарів лише для однієї групи покупців;
* вихід на ряд сегментів ринку, які між собою не пов’язані. Він передбачає пропозицію різних товарів сегментам, які між собою слабо або зовсім не пов’язані;
* вихід на всі сегменти ринку. Підприємство приймає рішення про охоплення всіх сегментів ринку, пропонуючи їм весь свій асортиментний набір товарів.

Формування іміджу товарів або послуг підприємства на вибраному сегменті ринку вимагає проведення їх позиціонування. Позиціонування – процес створення ринкового іміджу товару на основі виявлених мотивацій споживачів з метою формування в свідомості цільових споживачів унікального сприйняття товару, відмінного від товарів конкурентів. Прийняття рішення щодо позиціонування товарів є одним з найбільш складних у процесі формування ринкової стратегії підприємства.

При проведенні позиціонування важливо дотримуватись таких вимог: товар повинен бути чітко диференційований від товарів конкурентів, диференціація повинна мати цінність для споживачів.

Розрізняють наступні види позиціонування:

* позиціонування на основі специфічних характеристик продукту – відноситься до категорії позиціонування на основі раціональних критеріїв, тому підприємство шукає шляхи створення у свідомості потенційних споживачів сильного взаємозв’язку між товаром, його унікальними характеристиками та вигодами від використання;
* конкурентне позиціонування передбачає чіткий зв’язок з місцем, яке підприємство займає на ринку;
* позиціонування за іміджем – проводиться на основі емоційних критеріїв, його використовують у тому випадку, коли товар чи послуга мають раціональні переваги порівняно з конкурентами, однак емоційні переваги можуть привести до більшої лояльності потенційних відвідувачів.

Для позиціонування товару та підприємства на ринку можуть використовуватися такі параметри:

* атрибути товару – асоціація товару з його конкретною характеристикою;
* переваги товару – асоціація товару з певними вигодами для споживачів або з вирішенням проблеми;
* умови застосування товару – асоціація товару з методом його використання;
* відношення до споживачів – асоціація товару з певною групою споживачів;
* відношення до конкурентів – ідентифікація товару на основі порівняння з товарами конкурентів;
* категорія товару – асоціація товару з іншими товарами на ринку;
* співвідношення «ціна-якість» – використання ціни як показника якості.

Відбір цільового ринку потребує визначення його потенціалу та місткості. Потенціал ринку – максимальний обсяг збуту підприємств галузі протягом певного часу, за певного рівня маркетингових зусиль та певних умов зовнішнього середовища. Місткість ринку – обсяг збуту товару протягом певного періоду часу, який визначається кількістю споживачів, їх купівельною спроможністю та схильністю купити даний товар.

Після вибору цільового ринку підприємству необхідно розробити для нього продуктову стратегію.

# Розробка продуктової стратегії

Важливим етапом процесу маркетингового менеджменту є розробка продуктової стратегії. Вона включає в себе рішення щодо розробки товарної, цінової, збутової та комунікаційної стратегій

Розробка товарної стратегії дає змогу забезпечити стабільний обсяг продаж та прибуток на всіх стадіях життєвого циклу товару і визначає позицію кожного виду товару або комбінації товарів по відношенню до конкурентів, що вимагає прийняття рішень за якістю, ціною та пропозицією товарів.

Стратегія ціноутворення охоплює рішення щодо визначення початкові ціни та адаптації цін відповідно до можливостей та конкурентних викликів. На розробку цінової стратегії підприємства впливають такі фактори як цілі підприємства, реальні витрати і прибутки, цінність товару для споживача порівняно з пропозицією конкурентів, відмінності між сегментами ринку, реакція конкурентів.

Розробка стратегії збуту включає вибір типу та структури каналу розподілу й управління відносинами в ньому з метою доставки цінності для клієнтів.

Стратегія маркетингових комунікацій охоплює зусилля, спрямовані на комунікації з цільовими аудиторіями та членами каналу розподілу.

# Розробка комплексу маркетингу

Наступний етап процесу маркетингового менеджменту – це розробка комплексу маркетингу.

Конкретизація продуктової стратегії вимагає прийняття рішень щодо розробки комплексу маркетингу. Він представляє собою набір змінних маркетингових факторів, що піддаються контролю, і які підприємство використовує з метою отримання бажаної реакції з боку представників цільового ринку. Зазначені змінні фактори виступають як інструменти комплексу маркетингу.

Комплекс маркетингу включає чотири елементи (4Р): товар, ціну, розподіл та просування. Основними проблемами при його розробці є значна кількість комбінацій інструментів маркетингу; взаємний їх вплив, що може підвищити або послабити їх загальну дію; обмежена кількість ресурсів.

Відповідно до складових комплексу маркетингу виділяють чотири види субміксу маркетингу: товарний, ціновий, розподільчий та комунікативний, які формують відповідну маркетингову політику.

Формування товарної політики спрямоване на забезпечення послідовних рішень і заходів у вирішенні таких завдань: впровадження інновацій, забезпечення якості і конкурентоспроможності продукції, формування номенклатури і асортименту товарів, марочної політики, визначення життєвого циклу товару й управління ним та ін. Розробка і реалізація заходів товарної політики вимагає дотримання таких умов: чітке уявлення про цілі виробництва та збуту, наявність стратегії виробничо-збутової діяльності, знання ринку, реальна оцінка поточних та перспективних можливостей і ресурсів підприємства.

Аналіз ринкової ситуації створює основу для розробки гнучкої цінової політики і сприяє формуванню її цілей. При розробці цінової політики необхідно враховувати цілі підприємства, витрати, внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на ціноутворення, характер попиту, цінність товару та ін. Вона дає змогу для кожної групи, кожного виду товару та сегментів ринку встановити рівень ціни залежно від кон’юнктури ринку, етапу життєвого циклу товару та інших факторів.

Політика розподілу передбачає проведення планування, реалізації та контролю руху товарів від виробника до споживача. Її основне завдання полягає в організації оптимальної збутової мережі для забезпечення ефективної реалізації товарів і послуг. Планування товароруху розглядається як систематична розробка заходів і прийняття рішень щодо фізичного переміщення і передачі власності на товар (послугу) від виробника до споживача. Рішення щодо товароруху впливають на план маркетингу підприємства, наприклад, охоплення ринку, характер інтеграції, організацію продаж тощо. Успішне просування товару в каналах розподілу і забезпечення їх доступності вимагає тісної співпраці усіх його ланок.

Розробка і використання різноманітних комунікативних заходів спрямоване на інформування, переконання, стимулювання покупців з метою активізації продажів, зміцнення позицій на ринку підприємства та його товарів. Комплекс заходів, за допомогою яких здійснюється політика маркетингових комунікацій фірми, включає рекламу, стимулювання збуту, персональний (особистий) продаж, паблік рілейшнз і прямий продаж. Управління здійсненням комплексних маркетингових комунікацій передбачає управління реалізацією окремих складових відповідно до розробленої програми просування. Останнім часом, значного розповсюдження набула концепція інтегрованих маркетингових комунікацій – концепція планування маркетингових комунікацій, що виходить з необхідності оцінки стратегічної ролі їхніх окремих напрямків (реклами, стимулювання збуту, паблік рілейшнз тощо) і пошуку оптимального поєднання для забезпечення чіткості, послідовності і максимізації впливу комунікаційних програм за допомогою несуперечливої інтеграції всіх окремих звернень. Використання цієї концепції дає змогу об’єднати всі напрямки маркетингового впливу для досягнення мети замість розпорошення коштів на окремих напрямках. З метою підвищення ефективності маркетингових комунікацій їх потрібно розглядати як управління процесом просування товару на всіх етапах – перед продажем, під час продажу і після продажу. Вибір і реалізація комунікаційних заходів визначається особливостями цільового ринку, товарів тощо.

# 2.2.5 Впровадження заходів маркетингу в діяльність підприємства

Завершується процес маркетингового менеджменту етапом впровадженням заходів маркетингу в діяльність підприємства. Він включає системи планування маркетингу, організації маркетингової служби на підприємстві та маркетингового контролю.

Планування маркетингових заходів на підприємстві передбачає розробку конкретного плану дій щодо використання інструментів маркетингу на цільовому ринку відповідно до стратегічних цілей. Воно поділяється на стратегічне, яке спрямоване на створення й підтримку стратегічної відповідності між цілями підприємства та її маркетинговими можливостями, тактичне, що включає розробку деталізованих планів для реалізації стратегічного плану, та оперативне. Останнє деталізує тактичні плани. Річне планування маркетингу враховує результати коригування стратегій і тактик, перевіряє відповідність розробленої та реалізованої стратегії в мінливому ринковому середовищі.

Організація маркетингової діяльності підприємства спрямована на розподіл маркетингових функцій між підрозділами, визначення виконавців та узгодження їхніх дій. Вона охоплює:

* побудову організаційних структур управління маркетингом;
* організаційну культуру і створення умов для ефективної роботи працівників маркетингових служб;
* організацію ефективної взаємодії маркетингових та інших служб підприємства.

Організаційна структура визначає види підрозділів, зв’язки та відносини між ними, рівень їх інтеграції; встановлює ступінь відокремленості підрозділів, рівень їх правової самостійності в отриманні необхідної інформації та прийняття рішень. Мінливість ринкового середовища досить часто викликає невиконання планів підприємства. Тому необхідно здійснювати контроль за виконанням запланованих показників діяльності підприємства і вносити зміни у тактичні плани. Контроль маркетингу – систематичний процес вимірювання й оцінки результатів реалізації стратегій і планів маркетингу, здійснення коригувальних дій, які забезпечують досягнення мети. Він включає контроль за виконанням річних планів, контроль прибутковості, контроль ефективності та стратегічний контроль.

При низькій ефективності маркетингу проводять його аудит. Маркетинговий аудит – комплексна періодична перевірка зовнішнього середовища маркетингу, цілей, стратегій та окремих видів маркетингової діяльності з метою виявлення проблем і прихованого потенціалу підприємства. Він базується на загальних принципах аудиту, спрямованих на виявлення упущених вигод від неправильного використання маркетингу на підприємстві.

Таким чином, процес маркетингового менеджменту містить низку процедур, спрямованих на управління попитом цільових споживачів та задоволення їхніх потреб.

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

Упровадження маркетингового менеджменту на підприємствах в умовах трансформації ринкових відносин – об’єктивна необхідність, яка зумовлює потребу в реалізації трьох груп *заходів*: організаційних; адміністративно-правових; науково- методичних.

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

За допомогою *адміністративно-правових заходів* юридично закріплюється створення функціональних відділів (служб) в організаційній структурі 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 та методичних рекомендацій щодо маркетингової діяльності.

Водночас слід зазначити, що використання маркетингового менеджменту на підприємствах може наражатися на низку *проблем*.

1. *Подолання психологічного бар’єру керівників і фахівців щодо необхідності використання маркетингу*. Саме зараз необхідно постійно впроваджувати маркетинг, оскільки він розглядається як шлях підвищення ефективності управлінської системи та засобів забезпечення орієнтації підприємства на максимальне задоволення потреб споживачі, переорієнтацію діяльності від «потреб виробництва» до «потреб ринку».
2. *Удосконалення 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. При цьому потрібно враховувати, що служба маркетингу повинна стати важливим центром, який координує діяльність усіх підрозділів підприємства на основі результатів маркетингових досліджень та розробляє рекомендації щодо визначення стратегії й тактики підприємства.
3. *Уміння адаптуватися до змін зовнішнього середовища*. В теперішніх економічних реаліях змінюється характер діяльності підприємств, підвищується рівень невизначеності та ризику, актуалізується уміння пристосовуватися до факторів зовнішнього середовища, а тому має змінюватися сама філософія управління підприємством. За таких умов доцільним є використання системного та ситуаційного підходу до управління. Саме це гарантуватиме «виживання» підприємства в умовах ринку.
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.
5. *Здатність формування необхідної системи маркетингової інформації*. Потреба в отриманні інформації, що характеризує найбільш імовірні реакції ринку, передбачає створення системи маркетингової інформації, яка б враховувала обсяги та вид необхідної інформації, джерела її надходження, методи отримання тощо. Ефективність роботи багато в чому залежить від здатності не тільки створювати комп’ютеризовані інформаційні системи, але й впроваджувати нові інформаційні технології.
6. *Необхідність кадрового забезпечення кваліфікованими фахівцями*. Ринкова економіка потребує висококваліфікованих керівників і фахівців з новим мисленням, які володіють сучасними методами організації виробничої та комерційноїдіяльності, здатні творчо підходити до вирішення ринкових проблем, своєчасно адаптуватися до змін маркетингового середовища й забезпечувати прибуткове функціонування підприємств.

Отже, трансформація ринкових відносин в Україні обумовлює необхідність вивчення зарубіжного досвіду маркетингового менеджменту, його адаптацію до конкретних умов господарювання.