

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

Зозульов О.В., Царьова Т.О.

**МАРКЕТИНГ: ТЕОРЕТИЧНІ
ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ**
навчально-методичний комплекс

*Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як навчальний посібник для студентів,
за спеціальністю 075 «Маркетинг»,
освітня програма «Промисловий маркетинг»*

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2021

Рецензенти: *Войтко С.В., доктор економічних наук, професор*

Відповідальний редактор *Солнцев С.О., доктор фізико-математичних наук, професор*

*Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського (протокол № 5 від 14.01.2021 р.)
за поданням Вченої ради факультету менеджменту та маркетингу (протокол № 5 від
14.12.2020 р.)*

Електронне мережеве навчальне видання

Зозульов Олександр Вікторович, канд. екон. наук, проф.

Царьова Тетяна Олександрівна, канд. екон. наук, ст. викл.

МАРКЕТИНГ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС

Маркетинг: теоретичні основи маркетингу : навчально-методичний комплекс [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 075 «Маркетинг» / Зозульов О.В., Царьова Т.О.; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 100 с.

Навчальний посібник представляє собою навчально-методичний комплекс для проходження та закріплення матеріалу з кредитного модуля «Маркетинг: Теоретичні основи маркетингу». Методичний матеріал рекомендовано для самостійної роботи, роботи на практичних та лекційних заняттях, використання в умовах самоосвіти та дистанційного навчання студентів та фахівців з маркетингу.

© О. В. Зозульов, Т. О. Царьова, 2021

ЗМІСТ

1	Вступ	4
2	Опис кредитного модуля	5
3	Структура кредитного модуля	7
4	Робота на практичних заняттях	57
5	Самостійна робота студентів	78
6	Виконання індивідуального семестрового завдання	86
7	Контрольні запитання	93
8	Рекомендована література	97

ВСТУП

Розвиток економіки України в контексті європейського вектору формування ринкових відносин вимагає застосування сучасного теоретико-методологічного базису для організації ефективної маркетингової діяльності із метою забезпечення успішного функціонування комерційних підприємств. За умов ускладнення та інтенсифікації глобальної конкуренції та виходу українських виробників на якісно новий рівень організації своєї діяльності ключова роль в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства належить маркетингу, зокрема розумінню фундаментальних засад здійснення маркетингової діяльності, що уможлиблює розроблення ефективних стратегій із урахуванням базових ринкових закономірностей, що формує змістовне підґрунтя для розробки маркетингової стратегії підприємства.

Задача цього навчального посібника – надати студенту допомогу щодо впорядкування та засвоєння теоретичного матеріалу, а також визначення структури, змісту та оформлення індивідуальної роботи, і допомогти правильно організувати роботу над нею. Навчальний посібник представляє собою навчально-методичний комплекс для проходження та закріплення матеріалу з дисципліни «Маркетинг: Теоретичні основи маркетингу». Методичний матеріал рекомендовано для самостійної роботи, роботи на практичних заняттях, використання в умовах самоосвіти та дистанційного навчання студентів та фахівців з маркетингу.

Матеріал розділено на кілька частин, які зосереджені на деталізації теоретичного матеріалу у вигляді теоретичного матеріалу, переліку питань, рекомендацій щодо організації самостійної роботи та роботи над практичними завданнями, а також на виконанні індивідуального завдання з метою закріплення навичок аналізу фундаментальних засад здійснення маркетингової діяльності із метою визначення можливостей та обмежень для розроблення маркетингової стратегії фірми.

1. ОПИС КРЕДИТНОГО МОДУЛЯ

В межах кредитного модуля розглядаються теоретико-методологічні засади, причини виникнення та еволюції маркетингу як теорії та практики діяльності підприємства, основні трактовки маркетингу, основні етапи маркетингової діяльності, зв'язок маркетингу із основами економічної теорії тощо. Вивчення матеріалу кредитного модулю дозволяє оволодіти основами економіко-управлінського мислення, що є базовим для маркетингової діяльності на підприємстві будь-якої форми власності та напряму діяльності.

Предметом навчальної дисципліни є аналіз теоретико-методологічних засад маркетингової діяльності на підприємствах різних форм власності та визначення можливостей та обмежень маркетингової діяльності підприємства в контексті ресурсів та стратегій.

Програму кредитного модуля «Маркетинг: Теоретичні основи маркетингу» складено відповідно до освітньо-професійної програми підготовки освітнього рівня «Бакалавр» спеціальності 075 «Маркетинг», освітньої програми «Промисловий маркетинг». Навчальна дисципліна належить до циклу *професійної підготовки (нормативні (обов'язкові) освітні компоненти)*.

Основне призначення кредитного модуля «Маркетинг: Теоретичні основи маркетингу» – сформуванню у студента знання щодо теоретико-методологічних засад маркетингової діяльності, розуміння маркетингу як наукової дисципліни.

Метою навчальної дисципліни є формування у студентів системи знань щодо теоретико-методологічних засад, предмету та суті маркетингової діяльності, її місця в діяльності підприємств, зв'язків маркетингу його методологічним фундаментом. Студент повинен знати і розуміти теоретичні основи та принципи провадження маркетингової діяльності, аналізувати ринкові явища на основі застосування фундаментальних принципів, теоретичних знань та навичок здійснення маркетингової діяльності, збирати та аналізувати необхідну інформацію розраховувати маркетингові показники, які безпосередньо стосуються особливостей ринку, що реалізується.

Реалізація мети передбачає формування системи:

знань:

- теоретичні положення маркетингової діяльності;
- методологічний базис маркетингу;
- основні положення теорії попиту, методи обрахунку показників попиту, зв'язок із маркетинговою діяльністю;
- основні положення теорії конкуренції;
- основні етапи маркетингової діяльності, алгоритм прийняття рішень.

умінь:

- визначати фактори попиту та пропозиції, їх поточний стан, ступінь та напрямок впливу;
- визначати стан конкурентного середовища та аналізувати основні складові конкурентного середовища за визначеними методами;
- визначати стан компанії за сукупністю ключових показників;
- уміти з використанням теоретико-методологічних положень маркетингу аналізувати маркетингу діяльність та визначати напрями її удосконалення.

2. СТРУКТУРА КРЕДИТНОГО МОДУЛЯ

Лекційний матеріал

Структура та зміст навчальної дисципліни подано впорядкованим переліком тем із стислим змістом та переліком допоміжних питань за окремими темами.

Тема. 1. Маркетинг в системі управління підприємством

«Не проблема продати товар за один мільйон \$ одній людині один раз. Проблема продавати мільйон товарів по 1\$ мільйону людей мільйон раз»

Генрі Форд

Ключове завдання топ менеджменту будь якої фірми – максимізувати часі перебування на ринку, а це завдання дозволяють вирішити конкурентні переваги.

Конкурентні переваги фірми у загальному випадку формуються такими її внутрішніми чинниками:

- ефективні технології виробництва;
- ефективні технології НДДКР;
- ефективні технології управління (менеджмент);

Ефективні технології виробництва передбачають систему технологій, що охоплюють всі етапи виробничого процесу: від постачання сировини до збуту готової продукції. Технології НДДКР уможливають своєчасне оновлення технологій виробництва та продукції. Технології менеджменту регулюють першу та другу складову. Економічна кібернетика займається установкою функціональної системи управління, що поєднує всі три компоненти.

Чотири основні напрямки менеджменту:

- Управління найбільш загальними показниками, що характеризують ефективність роботи підприємства на ринку. Це, наприклад, фінансовий, інвестиційний менеджмент і т. ін.

- Маркетинг. Фахівець в сфері маркетингу повинен відповісти на питання: як, яким чином, коли і за допомогою чого будуть досягнуті цілі, поставлені перед фірмою. Квінтесенцією діяльності маркетолога на фірмі є розробка ринково-продуктової стратегії, яка є відповіддю на питання, позначене реченням вище.

- Менеджмент, пов'язаний зі створенням організаційних структур і управлінням ними. Коли сформульовано стратегічні цілі підприємства, визначено показники для заміру ступеню їх досягнення, розроблено маркетингові шляхи їх реалізації – тоді створюються організаційні структури (підрозділи, відділи) для виконання наміченої роботи.

- Управління персоналом. Завдання менеджменту з персоналу - підбір, розстановка персоналу, організація і розробка методів стимулювання його роботи.

Як можна побачити з наведеного вище, маркетинг виконує координуючу функцію по відношенню до тр'х базових функцій підприємства: виробничо-збутової, організаційно-розпорядчої та науково-технічної.

Питання для поглибленого вивчення теми:

1. Інформаційні зв'язки маркетингу із іншими виробничими функціями.
2. Посилення ролі науково-дослідної роботи в маркетинговій діяльності.
3. Сучасні технології управління, та їх вплив на маркетинг.

Тема 2. Виникнення маркетингу в процесі еволюції економічних відносин

Рушійні сили що привели до появи маркетингу. Існує 5 основних концепцій, на основі яких комерційні підприємства організували свою комерційну діяльність. Ці концепції історично змінювали один одного під впливом основних рушійних сил:

1. Співвідношення попиту та пропозиції на ринку (кон'юнктура)
2. Рівень капіталізації банківської системи (стан фінансового ринку)
3. Рівень розвитку технічної та виробничої бази
4. Рівень платоспроможності населення та структура попиту
5. Рівень розвитку конс'юмеризму

Конс'юмеризм – один з етапів розвитку споживчого суспільства, який характеризується певним рівнем споживчої грамотності з одного боку і захистом прав споживачів з боку держави. Можливо в громадянському суспільстві. Примітка: за даними досліджень 80% споживачів не дивляться, що написано щодо складу товару.

Історичні концепції управління підприємством

I. *Концепція удосконалення виробництва (екстенсивний ріст)*. Набуває актуальності за умов:

- попит перевищує пропозицію;
- низький рівень розвитку технологій;
- основна маса населення має відносно низький рівень доходів;
- відносно достатня обізнаність та грамотність споживача щодо якості продукту;
- економічна логіка зростаючих ринків.

Запорукою конкурентоспроможності в межах концепції є:

<конкурентоспроможність> = : <гроші> <технології виробництва>
<виробнича база> <доступ до ринків> <ресурси доступу>.

II. Концепція вдосконалення товару. Набуває актуальності за умов: відбувається первинне насичення ринку товарами, у споживача з'являється можливість вибору товару.

Конкурентоспроможність: + <тех. якості товару>

III. Концепція інтенсифікації обсягу збуту

Криза перевиробництва → попит менше ніж товарна пропозиція (маса однотипного товару) → як збути товар ? → злиття промислового та банківського капіталу, формування олігополії → перші курси з управління збутом → головне завдання: збути продукцію → володіння технікою збуту в широкому розумінні.

Запорука конкурентоспроможності: + <володіння технологіями збуту>.

IV. Концепція маркетингу.

Поштовхом до виникнення стала криза 30-х років → зміна підходу до управління підприємства (зміна підходів до планування діяльності підприємства, засноване на діалектичному зв'язку зовнішнього (маркетингового) та внутрішнього середовища підприємства). Філософія маркетингу: узгодити попит та пропозицію до початку виробництва. Концепція маркетингу: ідентифікувати потреби споживача та ідентифікувати їх у спосіб, більш ефективний ніж конкуренти.

Головна запорука конкурентоспроможності: +<бути ринково затребуваним>.

V. Концепція соціально-етичного маркетингу

З'являється як результат розвитку громадянського суспільства. Головне завдання поряд із ринковою затребуваністю: + <бути соціально затребуваним>

Питання для поглибленого вивчення теми:

1. Чинники, що обумовлюють поточний стан маркетингової функції в межах вітчизняної економіки.

2. Концепція управління підприємством, яка відповідає поточному стану вітчизняної економіки за видами економічної діяльності.

Тема 3. Основні трактовки маркетингу: їх взаємозв'язок та вплив на формування бізнес-моделей підприємства

На сьогодні можна виділити сім основних трактувань маркетингу:

1) *Філософське* трактування маркетингу:

Маркетинг як філософія ведення бізнесу. Наслідок: клієнтоорієнтована концепція організації бізнесу. Дозволяє формувати образ мислення компанії, всіх її співробітників.

2) *Управлінське* трактування маркетингу:

Маркетинг - це теорія і практика управління підприємством, його маркетинговою стратегією, що передбачає прийняття та реалізацію управлінських рішень основі аналізу взаємозв'язку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою узгодження економічних інтересів суб'єктів ринкових відносин.

3) *Організаційне* трактування маркетингу:

Маркетинг - система організації господарської діяльності фірми, яка заснована на попередньому вивченні стану і перспектив ринкового попиту та при якій усі бізнес-процеси та функції підприємства (від розробки конструкції і технології виробництва товару до його доставки покупцеві й подальшого обслуговування) підпорядковані завданню успішного збуту.

4) *Функціональне* трактування маркетингу:

Маркетинг – це процес планування та здійснення задумів щодо ціноутворення, просування і реалізації товарів шляхом обміну для задоволення цілей окремих особистостей та організацій. Маркетинг опікується реалізацій

ключових функцій підприємства: планування, дослідження, ціноутворення, створення, просування та збут товарів тощо.

5) *Сутнісне* трактування маркетингу:

Маркетинг - теорія, що займається питаннями підвищення ефективності ринкових обмінів.

Спеціальність виникає як результат розвитку ринкових відносин, діалектичного поєднання спеціалізації та кооперації в умовах ринку. Обмін на ринку стає таким, що вимагає фахівців, що спеціалізуються саме на цьому процесі, мають відповідні знання та компетенції. Фахівці з маркетингу мають надати відповіді: 1) Як один товар обміняти на інший з заданою ефективністю? 2) Як чинники середовища впливають на ефективність таких обмінів? 3) Як виходячи з цього відповідним чином спланувати та організувати діяльність підприємства? Маркетолог має надати відповідь на ключове питання: як і за рахунок чого компанія буде отримувати прибуток та як покращити фінансові результати її діяльності?

б) *Ціннісне* трактування маркетингу:

Маркетинг - це теорія і практика підприємства, спрямована на створення цінностей для окремо взятої особистості й суспільства в цілому.

Ф. Котлер: дуже легко оцінити вартість вашого бізнесу – уявіть, що його немає. Скільки людей буде шкодувати про його відсутність? Як приклад: Starbucks - невід'ємна частина життя людей Америки, зникнення якого стане особистою трагедією багатьох. Немає створення цінності для споживача – активи (виробничі засоби) компанії не можуть забезпечити сталий прибуток. Запорука конкурентоспроможності сьогодні – це створення прийнятої споживачем цінності, яка забезпечує сталий попит на товар.

Як без суттєвих витрат збільшити собівартість? Маркетинг з'являється там, де з'являється споживач. Наприклад, супермаркет - стандартизоване підприємство (типові потреби задовольняється типовими

(стандартними) пропозиціями та технологіями обслуговування). Супермаркет з Німеччини зумів без витрат створити цінність і задовольнити потребу, не пов'язану з бізнесом і товаром. Вони поділили ручки візків на два кольори. Червона означала не бажання спілкування і знайомства, людина хоче тільки здійснити потрібну покупку. Зелена ручка навпаки передбачала бажання спілкування і знайомства.

7) *Інституціональне* трактування маркетингу:

Маркетинг – інституціональний інструмент, що забезпечує функціональність ринкової економіки, споживацького суспільства в цілому.

Маркетингова діяльність – набір інституцій та процесів для планування, створення, донесення, комунікації та обміну пропозицій, які забезпечують існування сучасного споживацького суспільства. Без маркетингу як теорії планування та регулювання економіки на різних рівнях (макро, мезо, мікро) не можливе ефективне функціонування ринкової економіки.

Маркетингу у кросфункціональному середовищі

Менеджмент і маркетинг пов'язані між собою. Маркетинг визначає що потрібно ринку, а менеджмент організовує бізнес процес, що створює нову цінність для споживача та виробництво товару в потрібних обсягах та з необхідними техніко-економічними характеристиками. Приклад: McDonalds - ресторан швидкого харчування, де створення цінності для споживача забезпечується низкою реалізованих бізнес-процесів.

Детально процес взаємозв'язок маркетингу та менеджменту показано на холістичній бізнес-моделі підприємства Менькової-Зозульова (рис. 1.1).

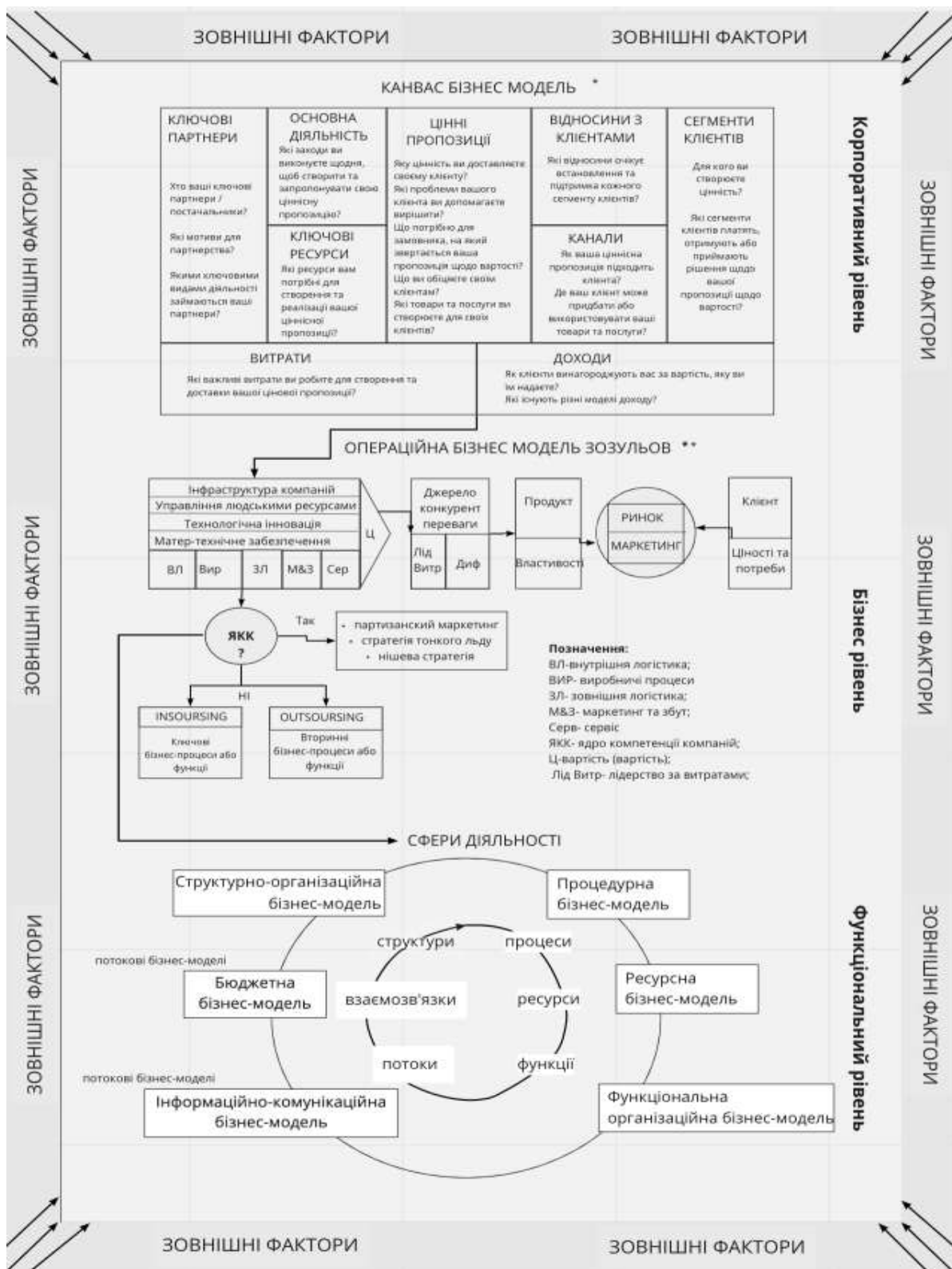


Рисунок 1.1. - Холістична бізнес-модель підприємства К.І. Менькової-О.В.Зозульова¹

¹ Менькова К.І., Зозульов О.В. Структурно-логічна схема реалізації методу маркетингового стрес-тестування бізнесмоделі підприємства. // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". – 2020. – №17. – С. 330- 339.

Тема 4. Ринок: сутність, роль та місце маркетингу в системі ринкових відносин

Ринок – це економічна система, в межах якої відбувається узгодження і реалізація економічних інтересів ринкових суб'єктів в процесі обміну через механізм ринкових цін. Ринок – результат природного розвитку процесу обміну, наслідок поглиблення діалектично пов'язаних процесів спеціалізації та кооперації.

Умови ефективного функціонування ринку:

1. Механізм конкуренції, який забезпечує свободу вибору партнера по економічним зв'язкам. Він підтримується двома шляхами:

- введенням антимонопольного (антитрестовського) законодавства;
- конвертованість валют як інструментом залучення в міжнародну систему спеціалізації в межах глобальної економічної системи. Конвертованість - валютно-фінансовий режим, при якому національна економіка знімає всі зовнішньоекономічні обмеження на ввезення / вивезення товарів і грошей. Конвертованість - це відкритість.

2. Баланс товарно-грошової маси. Якщо його немає, то виникає інфляція або дефляція.

3. Створення розвиненої ринкової інфраструктури. Ефективна робота промислового підприємства неможлива без розвиненої ринкової інфраструктури. Елементи такої інфраструктури представлені на рис. 1.5.

Елементи ринкової інфраструктури:

1. Виробнича: складське господарство, виробничі потужності тощо
2. Збутова: дилерська та дистрибуторська системи, роздрібна торговельна мережа тощо
3. Фінансова: банки, страхові компанії, пенсійні фонди, інвестиційні та трастові компанії тощо
4. Інформаційна: аудиторські та консалтингові компанії, юридичні фірми, зв'язок та комунікації, інформаційні послуги тощо

5. Кадрова: система підготовки кадрів у навчальних закладах, кадрові агенції тощо

6. Правова: правова та нормативна база, судова система тощо.

7. Тощо.

Класифікація типів ринків:

I. По об'єктах купівлі-продажу:

- ринок продуктів і послуг;
- ринок робочої сили;
- фінансовий ринок;
- ринок землі;
- ринок знань і технологій.

II. По розташуванню і приналежності:

- місцевий (локальний);
- національний (вітчизняний або зарубіжний);
- регіональний (ринок групи країн);
- міжнародний;
- світової (глобальний).

III. За типом клієнтів:

- ринок кінцевих споживачів;
- ринок промислових виробників;
- ринок проміжних продавців (реселерів);
- державний ринок.

IV. За співвідношенням попиту і пропозиції:

- ринок продавця (попит перевищує пропозицію);
- ринок покупця (пропозиція перевищує попит);

V. За типом регулювання:

- вільний;
- регульований:

1) вертикальне регулювання (законодавча база);

2) горизонтальне регулювання (на рівні суб'єктів ринкових відносин).

VI. За характером подальшого використання товару:

- споживчий ринок (товари і послуги купуються для особистого або сімейного користування);
- промисловий ринок (товари купуються для подальшої участі в процесі виробництва, перепродажу або здачі в оренду).

VII. За типом конкуренції:

- чиста конкуренція (безліч виробників і споживачів, які ведуть конкурентну боротьбу між собою, продаючи стандартизовані товари);
- монополістична конкуренція (ціни підприємств знаходяться в деякому діапазоні, що залежить від якості товарів, продавці мають різну ринкову силу, цінова конкуренція);
- олігополістична конкуренція (невелика кількість підприємств, чутливих до цінових і маркетингових стратегій один одного, нецінова конкуренція, ціни залежать від кількості та якості послуг, що надаються);
- чиста монополія (на ринку присутня одна фірма, яка диктує свої умови споживачам; монополія новатора або природні монополії, такі, як метрополітен, Київенерго тощо.)

Тема 5. Основні етапи маркетингової діяльності

Основні етапи маркетингової діяльності:

I. Маркетингова аналітика.

1. Аналіз маркетингового середовища:

- аналіз мега, макро, мезо та мікроринкового середовища підприємства;
- збір, обробка і аналіз маркетингової інформації;
- аналіз типу ринку, його характеристик;
- аналіз поведінки споживачів.

2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства:

- аналіз цілей, ресурсів, структур, бізнес-процесів і функцій, стилів керівництва тощо.

3. Аналітика: визначення стану та трендів ринку, маркетингових можливостей та загроз тощо.

II. Розроблення ринкової стратегії організації.

Передбачає відбір цільових ринків та розроблення системи ринкових стратегій підприємства:

- сегментування ринку, визначення типу маркетингу і стратегії охоплення ринку;
- ринкове позиціонування;
- формування системи конкурентних стратегій;
- визначення стратегії зростання;
- вибір стратегії по відношенню до середовища;
- формування міжнародні стратегії у глобальному економічному середовищі.

III. Розроблення продуктової стратегії компанії.

Передбачає формування бренд-стратегії підприємства та під порядкових їй системі продуктових стратегій:

- товарної стратегії;
- цінової стратегії;
- стратегії розподілу;
- стратегії просування.

IV. Реалізація маркетингової стратегії

- прийняття стратегічних маркетингових рішень;
- планування маркетингу;
- створення організаційних структур;
- внутрішній маркетинг.

V. Контроль

- моніторинг;
- аналіз і контроль процесу реалізації.

Тема 6. Теоретико-методологічні засади маркетингової діяльності: загальна характеристика

Методологічні основи прийняття маркетингових рішень

Маркетинг – наука чи мистецтво? Наразі питання вирішується в бік формування наукових засад реалізації маркетингової функції.

Головне завдання маркетингу: підвищення ефективності ринкових обмінів. Постає питання: яку наукову базу можна розглядати як достатню для обґрунтування маркетингових рішень? Існують три рівні наукового знання:

- I. Загальнонауковий (універсальний).
- II. Конкретного наукового напрямку (економіка та управління).
- III. Напрямок до дисципліни (маркетинг).

Маркетинг користується теоретико-методичними надбаннями та інструментарієм всіх трьох рівнів (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Теоретико-методологічні засади маркетингової діяльності.

Питання для поглибленого вивчення теми:

1. Подумайте, як теоретико-методологічні надбання економічної теорії використовуються у маркетинговій діяльності.

2. Теорія конкуренції та її застосування в маркетинговій діяльності

Тема 7. Філософсько-гносеологічні аспекти маркетингової діяльності.

I. Закони філософії як основа пізнання соціально-економічних явищ. Діалектика виникла у межах класичної німецької філософської школи. Гегель сформулював основні закони діалектики:

- (1) боротьби і єдності протилежностей,
- (2) заперечення заперечення,
- (3) взаємного переходу кількісних та якісних характеристик.

Стисле пояснення:

- (1) З появою одного виникає його протилежність (глобалізація – локалізація; масове виробництво – індивідуалізація). Вони діалектично пов'язані між собою. Приклад з економіки: взаємозв'язок економічного базису та надбудови показано на рис. 2.2.

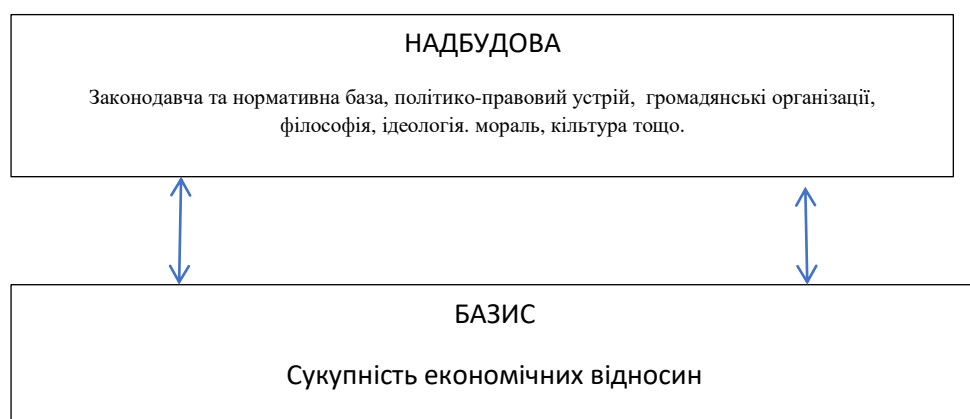
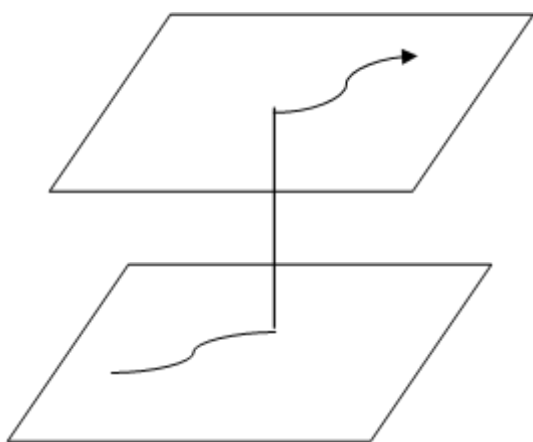


Рис. 2.2. Діалектичний взаємозв'язок базису та надбудови

- (2) Старе заперечує нове поки не виникне наступне нове, що знову буде заперечувати попереднє (старе). Цей процес дозволяє рухатися вперед.

(3) Кількісні зміни призводять до якісних результатів, та навпаки. Відбувається їх взаємний перехід.



Приклад: Розвиток підприємства в одній площині призводить до якісного стрибка і розвиток триває в іншій площині.

Гусениця існує зі своїми життєвими закономірностями. Спочатку існування у вигляді лялечки і далі розвиток і якісний стрибок з перетворенням в метелика з новими закономірностями функціонування.

Три закони філософії дають можливість зрозуміти спіралеподібний характер розвитку соціально-економічних відносин та процесів, коли на кожному наступному вітку відбуваються певні якісні зміни. Наприклад, в маркетингу це можна продемонструвати на прикладі змін у стратегії обслуговування споживачів на ринку (рис. 2.3):

A. До індустріальна епоха (локальний споживач від локального виробника).

B. Масовий ринок.

C. Сегментація в маркетингу.

D. Глибока сегментація (автоматизація виробництва).

E. Індивідуалізація.

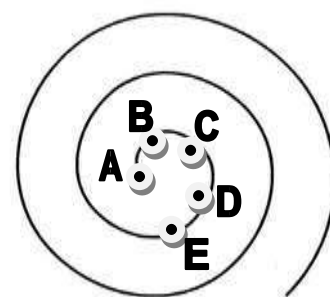


Рис. 2.3. Спіралеподібний характер розвитку

Закони діалектики дозволяють маркетингологам: 1) зрозуміти сутність існування соціально-економічних явищ у їх діалектичному зв'язку; 2) передбачити характер розвитку соціально-економічних процесів як основу для прогнозування та на цій основі планування маркетингової діяльності.

II. Закони логіки: Аристотель сформував три класичних закони логіки:

1. Дедукція - від загального до конкретного (птахи літають, орел теж птах, значить літає).
2. Індукція - від конкретного до загального (птах орел літає, птах голуб літає, птахи літають).
3. Традукція - від конкретного до конкретного (орел птах - літає, голуб птах - теж літає).

Питання для поглибленого вивчення теми:

1. Наведіть приклади для ілюстрації прояву законів діалектики в економічній діяльності підприємств.
2. Теорія конкуренції та закони діалектики.

Тема 8. Роль і місце системного аналізу у прийнятті маркетингових управлінських рішень

В межах методологічної піраміди маркетингу одним з рівнем є рівень системного аналізу.

З точки зору системного аналізу все що нас оточує, є системою, які бувають різних класів.

Що таке система?

Система – певне логічне ціле, що представляє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, об'єднаних законом функціонування, і яке характеризується наявністю системного ефекту. Системний ефект (емерджентність) – виникнення у системи нових властивостей за рахунок взаємодії складових елементів системи. Властивості системи не збігаються з властивостями її складових підсистем. Іншими словами, це таке явище, при якому інтегральний результат не дорівнює простій арифметичній сумі його складових часткових результатів від окремих елементів системи. Даний ефект позначають як $2 + 2 = 5$. Він виникає тільки в процесі функціонування системи в цілому та не належить окремому взятому її елементу.

Синергія (від грец. συνεργία Synergos - (syn) разом; (ergos) діючий, дія) – це сумуючий ефект, який полягає у тому, що при взаємодії двох або більше факторів їх дія суттєво переважає ефект кожного окремого компонента у вигляді простої їх суми.

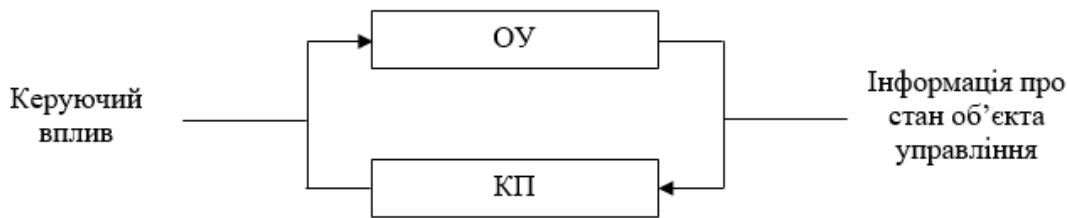
В економіці *синергізм* – це додаткові економічні переваги, що утворюються у разі успішного об'єднання двох чи декількох підсистем, підприємств тощо.

Чотири види *синергізму*, який може виникнути на підприємстві за І.Ансофом:

1. *Синергізм продажів* виникає, коли для різних товарів вдається використовувати одні й ті ж канали дистрибуції (наприклад, різні товари для одного ринкового сегмента);
2. *Оперативний синергізм* проявляється внаслідок ефективного використання основних фондів підприємства, персоналу, великих закупівель (знижки, економія на транспортуванні і т. і.), розподілу накладних витрат і т. і.;
3. *Інвестиційний синергізм*, викликаний спільним використанням виробничих потужностей, інноваційних напрацювань, сировинних запасів, спільної конструкторсько-технологічної бази;
4. *Синергізм менеджменту*, що виникає в ситуаціях, коли вдається перенести минулий досвід вирішення проблем на нові умови.

Тема 9. Принципи оптимального управління та їх використання в маркетингу

Класична схема управління системою зі зворотними зв'язками Н. Вінера:



ОУ – об'єкт управління, КП – керуючий пристрій (керуюча система)

Рис. 2.4. Система управління зі зворотнім зв'язками за Н. Вінером.

Управління системою відбувається за певним алгоритмом, із побудовою системи індикаторів, які дозволяють реалізувати зворотній зв'язок в системі:

Ціль → $K = F(K_1, K_2, \dots, K_n)$, K-критерії.

$K = f(\text{система показників (індикаторів)})$

↓

$f(\text{система параметрів})$ - метод обчислення показників

↓

Параметри об'єкта управління

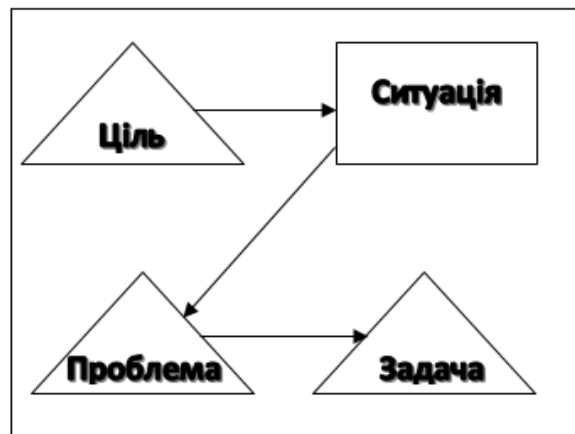


Рис. 2.5. Побудова системи показників ефективності управління

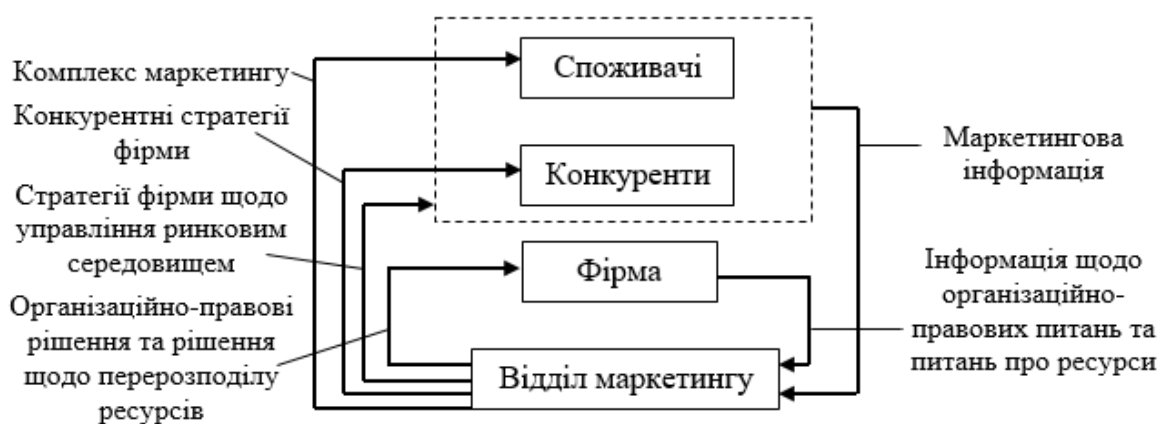


Рис. 2.6. Система управління із зворотнім зв'язком в маркетингу

Під час аналізу процесу управління кажуть про результативність (досягнення результату) та ефективність (співвідношення вихід/вхід) управління. Можливі варіанти їх поєднання представлені у таблиці 1.

Таблиця 1. Ефективність та результативність управління

	<i>Ефективність управління</i>	
<i>Результативність управління</i>	Результативно і ефективно	Ефективно, але не результативно.
	Результативно, але не ефективно	Не результативно і не ефективно

Принципи оптимального управління сформульовані в межах кібернетики, як науки про ефективне управління. Окремі принципи наведені нижче:

- 1) Ознакою оптимальності управління є наявність системного ефекту (синергізму).
- 2) Із декількох варіантів рішень обирається той, де більше виявлений синергізм (це взаємне посилення діючих факторів)

У чому ж головна ідея управління?

Класик кібернетики Норберт Вінер сформулював, що ефективне управління передбачає управління великими потоками, використовуючи малу кількість енергії. Реалізувати це можна, використовуючи енергію самого об'єкта. Як приклад можна привести річку, за течією якої плисти легше, використовуючи при цьому енергію потоків води.

Маркетингове середовище підприємства – сукупність активних суб'єктів і сил. В процесі аналізу (дослідження, вивчення) маркетингового середовища ми знаходимо ці активні суб'єкти та сили, енергію яких можна використовувати, досліджуємо їх синергію.

Висновок (алгоритм побудови ефективної системи управління):

1. Ідентифікуємо систему (об'єкт управління).
2. Виявляємо її елементи (підсистеми).
3. Аналізуємо їх структурні зв'язки.

4. Аналізуємо потоки (матеріальних і нематеріальних) в системі.
5. Аналізуємо сили, які діють як середині системи, так й ззовні.
6. Встановлюємо закони функціонування системи.
7. Проводимо дослідження з метою визначення того, які закономірності функціонування системи, діючи сили та потоки можна використовувати для досягнення поставлених нами цілей.
8. Використовуємо програмно-цільовий підхід для досягнення програмних цілей.

Тема 10. Економікс як теоретико-методологічна основа маркетингової діяльності



Рис. 2.7. Економічна теорія в методологічній піраміді маркетингу

Економічна теорія

Методологія економічної теорії, що безпосередньо використовується в маркетингу:

- Політична економіка – сутність явищ, але без кількісних інструментів (трудова вартість, походження вартості без кількісного опису).
- Економікс – мікроекономічне включення кількісної моделі прогнозування, дає інструментарій для знаходження кількісних моделей.

Вони не суперечать, лише доповнюють один одного.

Базові сили мікроекономіки: ідея маржинальності (наприклад, маржинальна корисність кожної наступної пачки морозива для споживача зменшується); оптимальність як результат перетину антогоністичних процесів (функцій) під впливом чинників середовища.

Тема 11. Політекономія як теоретико-методологічна основа маркетингової діяльності

Положення політичної економії дозволяють маркетологу дослідити суть та визначити шляхи підвищення ефективності ринкових обмінів (рис. 2.8).

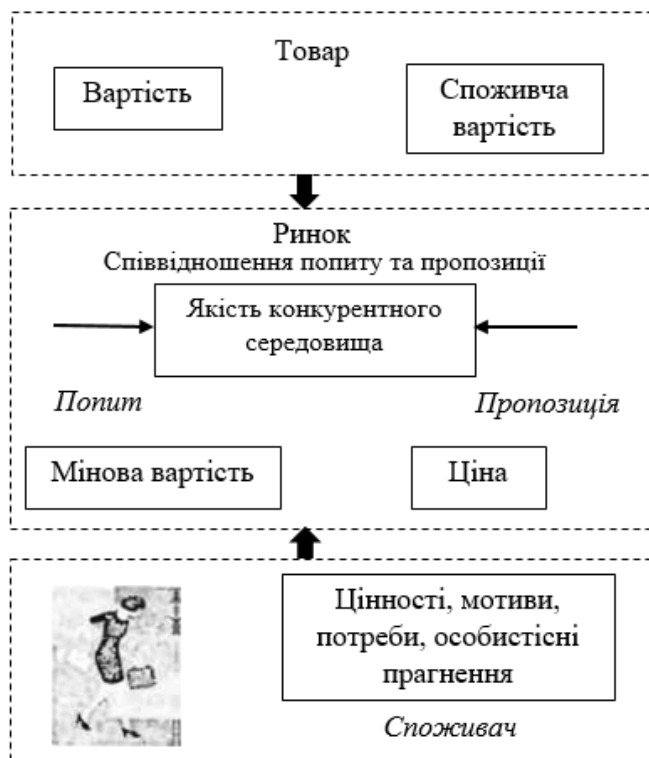


Рис. 2.8. Ринок, товар, споживач як об'єкти маркетингового управління

Одним маркетингу завданням є підвищення диспаритетності ринкових обмінів за умови задоволеності суб'єктів ринкового обміну.

Сім основних елементів, якими можна маніпулювати в бізнесі задля підвищення ефективності ринкових обмінів:

I. Вартість. Зменшувати вартість товару за рахунок:

1) зменшення вартості ресурсів, необхідних для виробництва (вартість капіталу, виробничих потужності, сировини, деталей, комплектуючих, інформації, знань, технологій, праці, об'єктів промислової власності тощо);

2) підвищення продуктивності праці (більш ефективні технології виробництва та обладнання, персонал, методи організації праці, НДДКР, логістики і т. і.);

3) збільшення обсягів збуту в силу ефекту масштабу та ефекту досвіду;

4) участі в міжнародній системі розподілу праці, використовуючи переваги глобалізації, участі в СОТ (Світовій організації торгівлі) та отримуючи, як наслідок, більш дешеві ресурси й розширюючи збут.

II. Споживча вартість:

- 1) Маніпуляція об'єктивною вартістю товару: товарне позиціонування.
- 2) Маніпуляція суб'єктивною вартістю: рекламне позиціонування товару.

Бренд – ключовий елемент, в якому інтегрується рекламне та товарне позиціонування, основний інструмент маніпуляції споживчою вартістю товару. Виступає містком, що поєднує свідомість споживача з товаром.

III. Попит:

Потреби людини народжуються разом з нами. Маркетолог не "створює" ринковий попит, а лише інтенсифікує та сприяє усвідомленню потреб. Як приклад можна навести створення прихованого попиту на миючі засоби (Calgon).

Маркетологи можуть: 1) сприяти усвідомленню потреб та, як наслідок, появі попиту; 2) збільшувати попит через інтенсифікацію споживання (наприклад, жувальна губка, яку потрібно жувати кожен після їжі). 3) збільшувати попит через прискорення морального (сильний бренд, наприклад, «Apple») та фізичного (наприклад, через матеріали деталей в машині) зносу товару; 4) стимулюючи і примушуючи (як приклад примусу: Windows 7 більше не випускається, можна купити лише Windows 10).

IV. Пропозиція:

1) Створювати вхідні тарифні й нетарифні бар'єри для входу на ринок нових виробників. Наприклад, отримання права доступу на фармакологічний ринок тільки після сертифікації за стандартом GMP (Good Manufacturing Practice).

2) Регулювати пропозицію через картельні та інші угоди.

Картель - об'єднання виробників, які домовляються за обсяг і ціну ресурсів (наприклад, «ОПЕК»).

V. Якість конкурентного середовища:

В умовах недосконалого політико-правового середовища окремі виробники в країнах з слабкими державними інститутами можуть отримувати певні преференції.

VI. Ціна – вартість товару в грошах.

Гроші – універсальний товар, через який виражається вартість інших товарів. Як товар вони теж мають вартість і споживчу вартість.

- 1) Маніпулювання через вартість грошей. Вартість грошей визначається їх товарним покриттям. Наприклад, широковідомий індекс Big Mac Index.
- 2) Маніпуляція через споживчу вартість грошей.
- 3) Маніпуляція з використанням психології ціни (9,99, грошова ілюзія тощо)

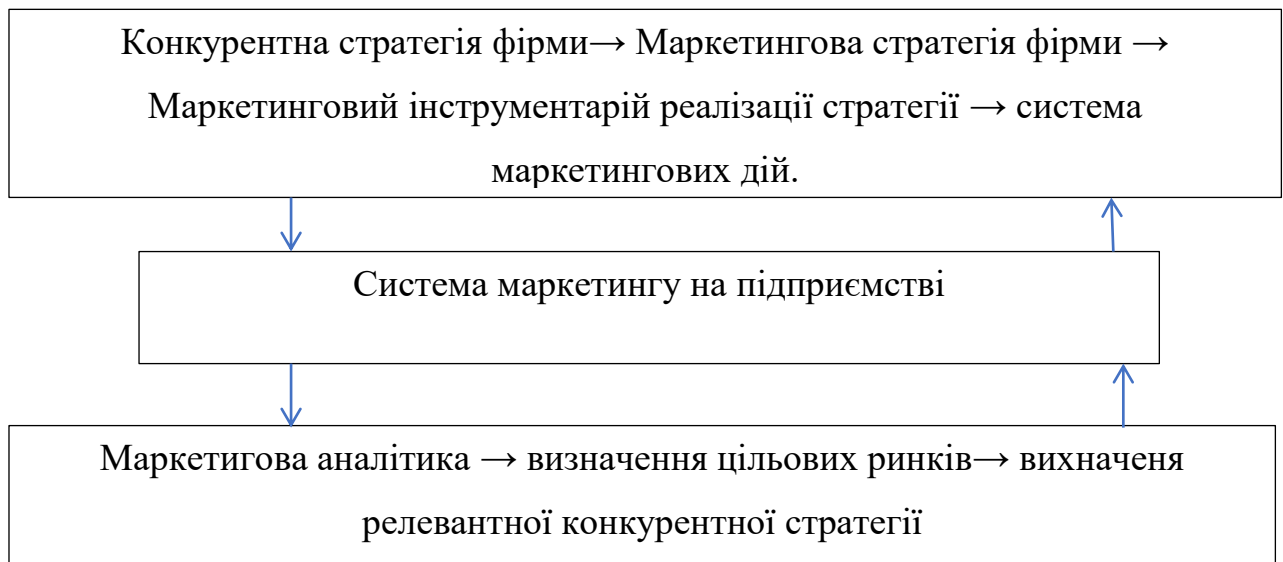
VII. Система цінностей впливає на продукування попиту.

Виховання споживача через систему життєвих цінностей та, як результат, програмування на певний ринковий попит. Впливає на міжгалузеву конкуренцію.

Тема 12. Маркетинг та теорія конкуренції: діалектичний зв'язок

Теорія конкуренції

Бізнес-стратегія підприємства є похідною від обраної конкурентної стратегії. Маркетингова стратегія підприємства має бути спрямована на реалізацію обраної компанією конкурентної стратегії, отримання відповідних конкурентних переваг виходячи із специфіки маркетингового середовища. З іншого боку, виходячи із тези Пітера Друкера, проте, що маркетинг, це не функція, а бізнес в цілому – саме на маркетолога покладено завдання визначення того, якої конкурентної стратегії потрібно дотримуватися компанії. Таким чином, ми маємо діалектичний зв'язок між маркетинговою та конкурентною стратегією підприємства. Тобто маємо:



Трактовки конкуренції:

Всі базові теорії конкуренції можна зіставити з трьома рівнями:

1. Макро (функціональне трактування конкуренції)
2. Мезо (структурне трактування конкуренції)
3. Мікро (поведінкове трактування конкуренції)

Тема 13. Функціональна трактовка конкуренції та її вплив на цілі та задачі маркетингової діяльності.

Функціональна трактовка займається вивченням того, як конкуренція впливає на продуктивність національної (регіональної) економічної системи.

Крайнощі погано впливають на функціонування економічної системи в контексті двох критеріїв: можливості проведення інновацій, підвищення продуктивності праці тощо та мотивації до цього процесу. В умовах високого рівня монополізації підприємства мають можливість проведення вдосконалень, проте не мають мотивації до цього. Як один з виходів – примусове розділення компаній як, наприклад, це відбулося у США з Standart Oil. Занадто жорстка конкуренція формує мотивацію, проте не дає можливостей до проведення інновацій в наслідок розпорошення ринкових часток, фрагментації ринку. М. Портер розглядає ринки як фрагментовані, якщо на три провідні фірми припадає менше 40% сукупних продажів. За таких умов компанії відчують брак коштів, необхідних для проведення масштабних інновацій. Це ставить перед маркетологом задачу пошуку шляхів подолання фрагментації ринку.



Рис. 2.9. Ієрархія зусиль та політик в межах функціональної трактовки

Тема 14. Структурна трактовка конкуренції та її вплив на цілі та задачі маркетингової діяльності.

В межах структурної трактовки підіймається питання: яка структурна ситуація склалася на ринку і як це впливає на методи ведення конкурентної боротьби. Так, зокрема, маркетолог має цікавити: 1) яка структурна ситуація на ринку? → чим це обумовлено? → який граничний рівень диспаритетності ринкових обмінів може бути досягнуто? → за рахунок чого? → чим можна/неможна і передусім потрібно маніпулювати (таблиця 2). Під час аналізу ринку потрібно відрізнити його природний стан та стан, в якому він зараз знаходиться. Необхідно визначити, за рахунок чого, яких маркетингових дій, інструментів та методів це досягнуто і що потрібно робити в подальшому.

Таблиця 2. Структурні стани конкуренції на ринку

Структурна ситуація	Ознаки	Причини	Рівень диспаритетності	Маркетингові дії (чим можна маніпулювати)
Чиста конкуренція	<ul style="list-style-type: none"> - Велика кількість продавців та покупців, - Ринкова сила кожного продавця низька, - Коливання ціни під дією попиту та пропозиції – стихійне ціноутворення 	<ul style="list-style-type: none"> - Низькі бар'єри входу на ринок, - Наявність масового попиту та пропозиції, - Стандартизовані товари 	Низький (один з найменших)	<p>Можна маніпулювати: вартістю, пропозицією (основний елемент) й системою цінностей.</p> <p>Не можна: Споживчою вартістю, попитом, ціною</p>
Монополістична конкуренція	<ul style="list-style-type: none"> - Велика кількість продавців та покупців, - Ринкова сила продавців сильно відрізняється, - Цінова конкуренція – широкий діапазон цін 	<ul style="list-style-type: none"> - Низькі бар'єри входу на ринок, - Аналогічні товари, - Різні фінансові можливості впливу на стан ринку 	Вище за попередній	<p>Можна маніпулювати: вартістю, ціною, системою цінностей. Основні елементи для маніпуляції - попит та споживча вартість.</p>
Олігополістична конкуренція	<ul style="list-style-type: none"> - Незначна кількість продавців та покупців, - Нецінова конкуренція 	<ul style="list-style-type: none"> - Існують значні вхідні бар'єри на ринок, - Не розширюваний попит на ринку 	Висока, посилюється диференціацією	<p>Можна маніпулювати всім, але основними будуть пропозиція та якість конкурентного середовища.</p>

Чиста монополія	Одна компанія на ринку	- Підприємні інновації Природна монополія	Найбільший, але залежить від регулювання держави (антимонопольна політика)	Можна маніпулювати всім, але головне – якість конкурентного середовища, стримання конкурентів, активна інноваційна політика.
------------------------	------------------------	----------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Важливим поняттям при визначенні структурного стану конкуренції є ринкова сила. Ринкова сила - це здатність фірми впливати на стан ринку, нав'язувати ринку бажані для компанії умови. Ринкова сила зростає про мірі переходу від чистої конкуренції до чистої монополії (рис. 2.10).

		Товари	
		Диференційовані	Недиференційовані
Продавці	Один	Чиста монополія	
	Деякі	Диференційована олігополія	Недиференційована олігополія
	Багато	Монополістична конкуренція	Чиста конкуренція

Рис. 2.10. Матриця типів ринків

Холдинг - володіння однією компанією контрольним пакетом акцій – значний обсяг ринкової сили.

В олігополії діє схема, яка робить нераціональною цінові війни через велику залежність гравців ринку один від одного:

$$t_0: S_{All}^p \xrightarrow{t} \downarrow U_x \rightarrow \uparrow S_x \rightarrow YU_{All} \rightarrow S_{All,t_0}^p \Big| V_p = const, \downarrow P_{rAll}$$

$\downarrow U_x$ – зменшення ціни, $\uparrow S_x$ – збільшення частки ринку, YU_{All} – зниження ціни всіма учасниками, $\downarrow P_{rAll}$ – зменшення частки ринку для всіх, V_p – ємність ринку.

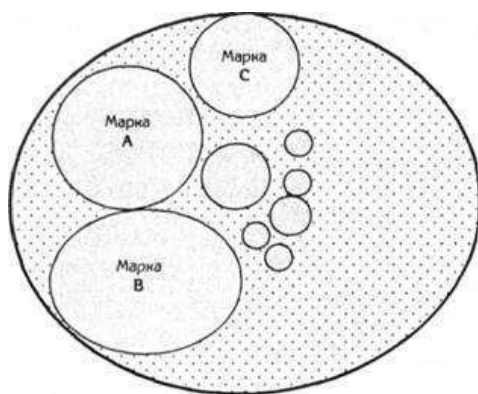
Що спільного та в чому різниця між монополістичною конкуренцією та чистою монополією? Спільне: монопольне положення на ринку. Різниця: розмір і

джерела монопольного становища. Джерела монопольного становища для чистої монополії:

- підривні інновації, які зводять нанівець переваги, які мали інші конкуренти до цього;
- природні монополії.

Джерело монопольного становища компанії на певній частці ринку за умови монополістичної конкуренції – диференціація. Рівнем диференціації торговельної марки передусім визначається ринкова сила компанії, та частка ринку, яка їй належить (рис. 2.11а та 2.11б).

а)



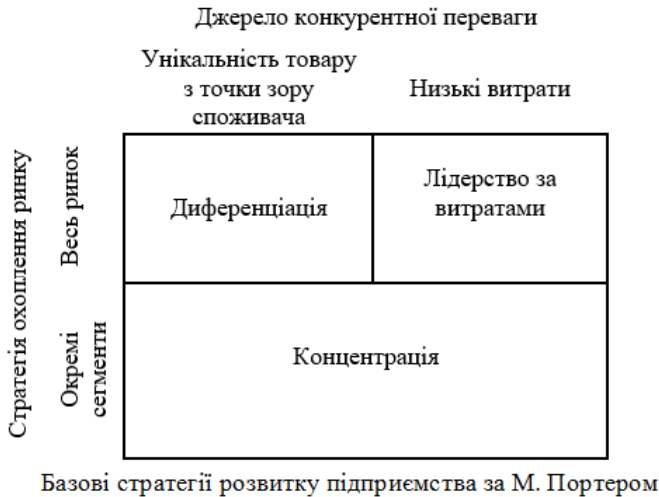
б)



Рис. 2.11. Ринкові частки компанії за умов монополістичної конкуренції в залежності від рівня диференційованості торгової марки

Тема 15. Поведінкова трактовка конкуренції та її вплив на цілі та задачі маркетингової діяльності

Займається виявленням того, чому в однакових структурних умовах є команда тих, хто програв і тих, хто переміг.



Матриця базових генеричних стратегій – вихідна для бізнес-стратегії компанії. За М.Портером існує ключових два джерела отримання конкурентної переваги - це диференціація та лідерство за витратами.

Рис. 2.12. Базові стратегії розвитку підприємства за М. Портером

Існує три шляхи отримання конкурентних переваг:

1. Стати краще самому (за М. Портером: диференціація та лідерство за витратами)
2. Послаблення конкурента (становлення вхідних бар'єрів (патентування та т.ін.) тощо)
3. Зміна ринкового середовища

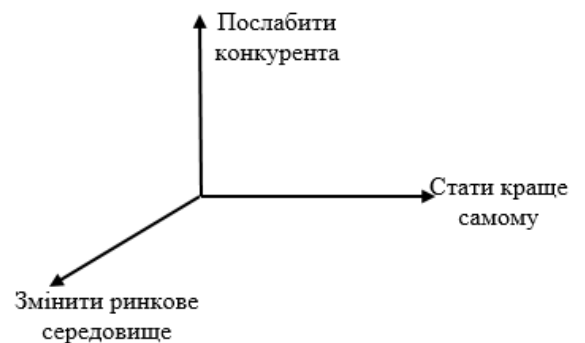


Рис. Шляхи отримання конкурентних переваг

Рис. 2.13. Шляхи отримання конкурентних переваг

Поведінкове трактування є класичним трактуванням конкуренції, головну ідею якої можна відобразити стратегічною моделлю Майкла Портеру (рис. 2.14).

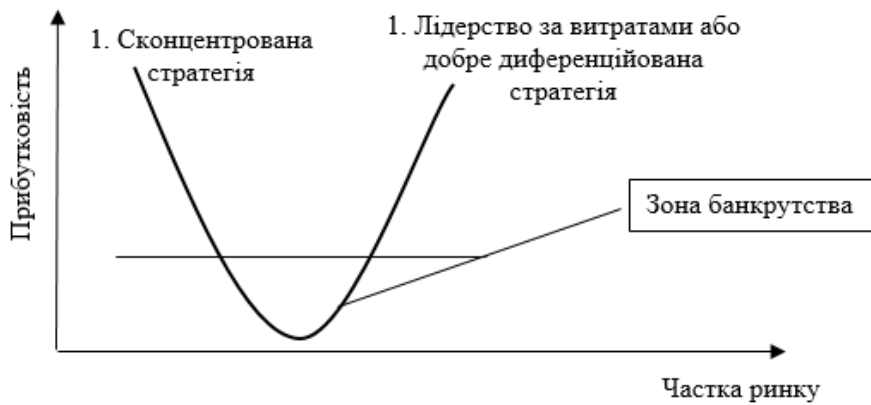


Рис. 2.14. Можливі стратегії підприємства

Погляди, підходи, способи, джерела, носії та основні інструменти досягнення конкурентних переваг відображені на рис. 2.15.

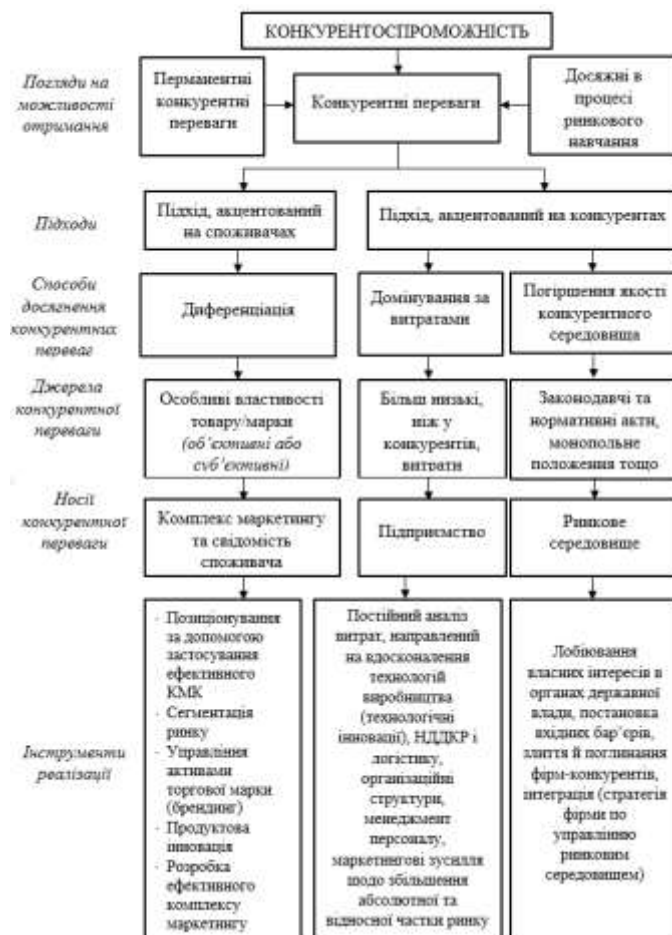


Рис. 2.15. Структура заходів щодо посилення конкурентоспроможності підприємств

Існує два основні підходи до формування конкурентних переваг: підхід, акцентований на споживачах, та підхід, акцентований на конкурентах: на споживача - краще задовольнити потреби, на конкурентах - краща протидія конкурентам. Між цими підходами має бути баланс, адже якщо акцентувати увагу на конкурентах, ми зовсім забудемо про споживачів і навпаки.

Хто ж є носієм моєї конкурентної переваги? Традиційно, основним носієм є середовище самого підприємства. Проте, в 80-х роках минулого сторіччя в силу низки чинників відбувається фундаментально зміна: основним носієм конкурентних переваг компанії стає свідомість споживача. Наша конкурентна перевага відривається від виробництва і йде в соціум, в свідомість отремо взятої людини та культурне середовище.

Варіанти сполучення об'єктивної та суб'єктивної якості розглядається в матриці Дж. Саймона (рис. 2.16).

		Об'єктивна якість	
		Низька	Висока
Суб'єктивна якість	Висока	Інформаційний надлишок: Підтримувати інформаційний потік (тактика); Підвищувати якість (стратегія)	Техніко-інформаційне випередження: Зберігати досягнуті конкурентні переваги
	Низька	Техніко-інформаційне відставання: Підвищувати якість та інформацію або Знижувати витрати й ціни	Інформаційний дефіцит: Покращувати зв'язок зі споживачем; Покращувати інформованість покупців

Рис. 2.16. Матриця Дж. Саймона

Суб'єктивна якість товару – це образ товару, наявний у свідомості споживача, що склався в результаті власного досвіду користування, або ж інформації, що надійшла від каналів комунікації, яким споживач довіряє. Об'єктивна якість товару – це якість, підтверджена тестуванням, вимірюванням, ступенем відповідності стандарту.

Визначивши позиції товару за матрицею Дж. Саймона – необхідно прийняти рішення: яку із складових, об'єктивну чи суб'єктивну якість, необхідно змінювати, підсилювати, або послаблювати.

На чому може будуватись диференціація? Для цього необхідно визначити джерело формування конкурентної переваги (рис. 2.17).

Товар	Сервісне обслуговування	Персонал	Репутація	Система дистрибуції
<ul style="list-style-type: none"> - Основні характеристики - Додаткові характеристики, які покращують базову модель - Ефективність використання - Функціональна якість - Строк служби - Надійність - Відповідність фактичній заявленій якості - Можливість ремонту - Стиль - Престиж - Дизайн - і т.і. 	<ul style="list-style-type: none"> - Доставка (швидкість, точність, обережність) - Монтаж - Після продажне обслуговування (ремонт, консультації) - Навчання споживачів - Навчання персоналу - Кредитування - Гарантії - і т.і. 	<ul style="list-style-type: none"> - Компетентність - Ввічливість - Довіра - Надійність - Чуйність - Комунікбельність - і т.і. 	<ul style="list-style-type: none"> - Марка - Надійність при виконанні поставок - Строк присутності на ринку 	<ul style="list-style-type: none"> - Професіоналізм - Глибина й ширина охоплення ринку - Якість обслуговування - Атмосфера в торговельній мережі - Швидкість доставки - і т.і.

Рис. 2.17. Джерело формування конкурентної переваги.

Джерело конкурентної переваги потрібно створити. Виникає зв'язка між маркетингом і менеджментом.



Рис. 2.18. Пошук джерела конкурентної переваги в системі бізнес-процесів підприємства

На рис. 2.18: М – маркетинг, Вл – властивості, Т – товар, ЧКП – конкурентна перевага, Д – диференціація, Л – лідерство з витратами, ЯКК – ядро компетенції (бізнес процес або функція).

У кожної компанії, що ми аналізуємо, потрібно знайти ядро компетенції компанії, яке забезпечує формування конкурентної переваги: ключовий бізнес-процес або функція. З цієї точки зору всі компанії діляться на ті, у кого ЯКК є або немає. Тоді виникає наступне питання:

- 1) Якщо ЯКК є, то наскільки його можна скопіювати і на який час може залишатися унікальним? (Ношпа - патент на 20 років)
- 2) Якщо ЯКК немає (рис. 2.19):



Рис. 2.19. Варіанти ринкової поведінки за умови відсутності ЯКК

В інших випадках компанія розвиває бізнес-процеси, що формують ядро компетенції компанії, лежать в основі формування конкурентної переваги. Ці процеси та функції йдуть на insourcing. Інші процеси в залежності від стану маркетингового середовища доцільно передати на outsourcing.

Тема 16. Методологія маркетингу. Економічна логіка прийняття маркетингових рішень

Відправною точкою для формування комплексу економічних логік маркетингових дій підприємств послуговувала ключова проблема на яку спрямовано дії менеджменту підприємства – підвищення ефективності використання капіталу. Як видно з наведеного на рисунку за умов сучасного законодавства для виробничого підприємства можливі лише два перші напрями отримання доданої вартості, які й були взяті за основу для подальших досліджень. Враховуючи обмежений обсяг статті надамо стислі пояснення до них. Збільшення ефективності використання активів передбачає підвищення продуктивності праці, зменшення вартості факторів виробництва та т. ін. Обмін – обміні операції за суб'єктами зовнішнього (споживачі, постачальники, фінансові посередники та т. ін.) та внутрішнього (зокрема, персонал) середовища підприємства. Вилучення – законодавчо урегульовані методи прямого (маніпулювання оціночною вартістю активів підприємства) або латентного (наприклад, емісія грошей) вилучення коштів.

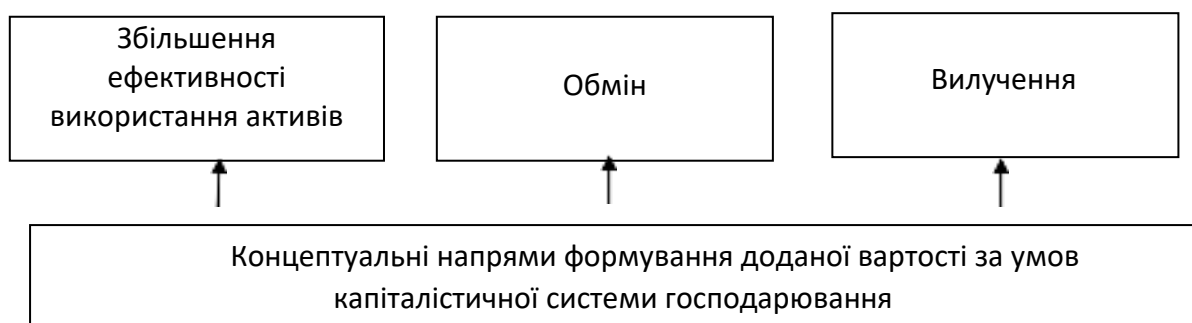



Рис.2.20. Концептуальні напрями формування доданої вартості за умов капіталістичної системи господарювання

На основі аналізу методологічних основ маркетингову, наукових публікацій з означеної вище проблематики дозволив визначити та узагальнити економічні логіки, що визначають доцільність застосування різноманітних маркетингових інструментів (див. табл. 3).

Таблиця 3. Економічні логіки, що визначають доцільність застосування різноманітних маркетингових інструментів.

Логіка зростаючих ринків		Логіка зрілих ринків		Логіка «закритих» (перерозподілених) ринків							
Екстенсивне зростання	Інтенсивне зростання	Диференціація		Інтенсифікація потреб існуючих споживачів		Формування потреб	Задоволення «додаткових» потреб	Утримання існуючих клієнтів			
За рахунок розширення ринку.	За рахунок: - ефекту масштабу - ефекту досвіду	Ринкове позиціонування (маніпулювання споживчою вартістю товару) ↓ ↓		Прискорення морального зносу товару ↓ Сильний бренд (power brand)	Прискорення фізичного зносу товару ↓ Техніко-технологічне маніпулювання «фізичними» властивостями товару	Стратегія «блакитного океану»	Кастомізація	Лояльність	Vendor Lock-in		
Ланцюг: гроші - ресурси виробництва - товар - розподілення	Додаткове мотивування підприємства до «спіралі укрупнення підприємства»	Суб'єктивна якість	Об'єктивна якість							Рекламне позиціонування	Модифікація властивостей товару
– гроші: реінвестиції & «депозит» ↓ «Спіраль укрупнення підприємства»		Нейм (name) ↓ Бренд (brand)	Модифікація товару та/або продуктової лінійки підприємства								
Прибуток – функція від зростання обсягів продажу	Прибуток – функція від диференціації торгової марки підприємства	Прибуток – функція відступенно інтенсифікації потреб споживачів		Прибуток – функція від кількості таємності нових «ринків-потреб»	Прибуток – функція від кількості та якості послуг та сервісів	Прибуток – функція від недопущення зростання витрат на залучення споживачів					
Прибуток – функція від підвищення продуктивності праці											

Як видно з таблиці наведені економічні логіки сформовані з схемою: стадія формування ринку – маркетинговий інструментарій – джерело отримання прибутку. В основу класифікації ринку було покладено теоретичні положення щодо життєвого циклу ринку та товару, положення теорії конкуренції в межах її структурної та поведінкової трактовки.

З метою підвищення утилітарності використання маркетинговими-практиками в якості критерію класифікації було взято укрупнені стадії формування ринку: 1) зростаючі ринки, що характеризуються зростанням обсягу ринку, а на перших етапах формування, до того ж, це ринки виробника (попит перевищує пропозицію); 2) зрілі ринки, які характеризуються низкою чинників, зокрема, на них попит перевищує пропозицію, це організовані ринки з, як правило, визначеними лідерами ринку, для яких притаманне постійне зростання індексів монополізації та показників консолідації ринку; 3) «закриті» ринки – консолідовані, технологічно зрілі ринки, зі сталим розподілом ринкових часток основних гравців, які мають захист своїх ринків збуту від посягань інших компаній. «Відкрити» такі ринки можна лише за рахунок проривних технологічних новацій.

Як видно з наведеного на рисунку основний прибуток компанії в межах першої економічної логіки формується за рахунок екстенсивної та інтенсивної складових. Така економічна логіка сформувалася із зародження капіталістичної економічної системи за умов дефіциту кредитних ресурсів, перевищення попиту над пропозицією, відносно низьким рівнем продуктивності праці та т. ін. За умов постійного зниження вартості перевезень це сформувало економічні стимули до постійного укрупнення виробництва, підвищення продуктивності праці, в тому числі за рахунок ефекту досвіду, спричиненого розподілом праці спеціалізацією. Така логіка синергетично посилюється ефектом масштабу, що за рівності рівня продуктивності праці призводить до отримання додаткового прибутку, виникнення такого джерела конкурентних переваг, як лідерство за витратами. З маркетингової точки зору означені стимули призводять до постійного пошуку компаніями нових ринків збуту та збільшення ширини каналів розподілу в географічних межах вже завойованих ринків. Така логіка економічних процесів призвела до формування національних монополій, а потім виникнення на їх базі ТНК у середині ХХ сторіччя та формуванні глобальних монополій на їх основі у наш час. Можна стверджувати, що така економічна була домінуючою в діях промислово-виробничих підприємств

практично до початку 70-х років XX сторіччя, чому сприяло постійне зростання рівня інтернаціоналізації господарської діяльності.

Означені вище процеси до того ж посилюються вигодами, які отримують компанії від збільшення продуктивності праці як перманентної наряду зосередження зусиль менеджменту компанії. При цьому заходи зі збільшення продуктивності праці охоплюють не тільки суто виробничий процес, але й всі інші процеси у ланцюгу створення вартості М. Портеру.

За умов розвитку економічних процесів, спричинених попередньою економічною логікою, на ринку виникає перевиробництво товарів, можливості збільшення прибутку від збільшення обсягів виробництва поступово зменшується, що стимулює компанії (за умов можливості використання (монополістична конкуренція, диференційована олігополія)) до пошуку джерела збільшення прибутку не від кількості проданих товарів, а й від підвищення ефективності ринкового обміну. Таким джерелом є диференціація, маркетинговим інструментом реалізації якої є ринкове позиціонування, яке пов'язане із маніпулюванням споживчою вартістю товару, об'єктивною та суб'єктивною їх якістю. Метою цього є як мінімум утримання власної ринкової частки, а як максимум – максимізація цінової премії бренду. Глибинні зміни, які почали відбуватися в світовій економічній системі з НТР та початком НТП (збільшення кількості найманих працівників, яким не можна не платити високу заробітну платню, та, як наслідок, суттєве збільшення середнього класу), призвели до вибуху кількості публікацій з проблем брендингу та позиціонування в 70х-80х рр. минулого сторіччя.

Пролонгація економічних процесів попередніх економічних логік, формування системи ГАТТ/ВТО неминуче призвело до вичерпності використання виключно існуючих на той час інструментів збільшення прибутку. Більшість західних ринків сьогодні є «закритими», їх ємність не принципово не змінюється, конкуренція носить ярко виражений марочний характер, а подальше збільшення цінової премії бренду може ще більше посилити тенденцію до антибрендингу, збільшення популярності попате-мів

серед споживачів, що спостерігається останнім часом. Перед компаніями-виробниками постав виклик, пов'язаний із пошуком нових напрямів збільшення прибутку. В науковій та науково-популярній літературі лавиноподібно почали з'являтися статті, присвячені відносно новим маркетинговим інструментам, які відображені на рисунку в межах третьої економічної логіки. Нами виділено чотири основні напрями збільшення прибутку в межах закритих ринків: 1) інтенсифікація потреб завдяки застосуванню маркетингових інструментів прискорення морального та фізичного зносу товарів; 2) формування нових ринків на основі появи товарів, які задовольняють нові потреби (наприклад, планшетні комп'ютери фірми *Apple*); 3) задоволення завдяки додаткових послуг та сервісів компаніями додаткових, вторинних потреб споживачів, пов'язаних із споживанням основного товару (кастомізація), та 4) недопущення збільшення витрат на утримання існуючої клієнтської бази за рахунок введення програм лояльності. Надамо їх стисло характеристику.

Основним інструментом в сучасних умовах є сильні бренд, який навідрізу від «простого» бренду оказує імперативний вплив на поведінку споживачів. В якості прикладу можна навести галузь моди або мобільних гаджетів (наприклад, смартфони та планшетні комп'ютери від *Apple* з багатолюдними чергами за пристроями нового покоління). Фізичний знос товарів за сучасних умов здійснюється компаніями з використанням «чесних» та «нечесних» методів. Якщо до відносно чесних методів можна віднести цілеспрямоване зменшення якості товарів враховуючи їх термін перебування на ринку (наприклад, погіршення якості металевих конструкцій в автомобілях), до «нечесних» можна віднести директивну відмову від підтримки випуску, наприклад, програмного забезпечення, деталей для технічних пристроїв та т. ін.

Закритість ринків призводить до того, що виробники відмовляються від застосування стратегії червоного океану, та намагаються сформувати під себе нові за технологічним способом задоволення потреб споживачів ринків. Близьким до нашого часу є приклад ринку планшетних комп'ютерів.

Враховуючи той факт, що на теперішній час на більшості підприємств

машинобудівної галузі досягнуто граничних значень зростання рівня продуктивності праці за сучасної технологічної бази¹ підприємства-виробника стали звертати увагу на пошук додаткових заробітків у сфері послуг. Яскравим прикладом, що ілюструє таку тенденцію, є автомобілебудівна галузь.

Сьогодні підприємствами активно використовуються також різні програми лояльності, що спостерігається і в Україні, наприклад, на ринку мобільного зв'язку. Хоча як показали результати досліджень, проведених Рейладсом і Кумаром в США і Західній Європі (Франції та Німеччина), прямого зв'язку між лояльністю споживачів і прибутковістю компанії немає. Так, коефіцієнт кореляції між лояльністю і прибутковістю складає: для роздрібною торгівлі - 0,45; для корпоративних провайдерів - 0,30; брокерських фірм - 0,29; поштових та кур'єрських компаній - 0,20. Як видно з наведених даних, лояльність споживачів до компанії не означає фінансових надприбутків. Витрачаючи значні кошти компанії досягають лише лояльності споживачів, оборони власних ринкових часток. Йдучи на це компанії керуються суто економічними міркуваннями. Є дані по західних ринків, згідно з якими завоювання нового клієнта обходиться в 6 разів дорожче, ніж досягнення повторних продажів з боку існуючих. Якщо ж клієнт пішов від фірми, то повторне його завоювання обходиться в 25 разів дорожче, ніж завоювання нового клієнта. Таким чином, лояльність за умов закритості ринків є інструментом недопущення збільшення витрат на залучення та утримання клієнтської бази підприємства.

Vendor lock-in («proprietary lock-in», «customer lock-in», «прив'язка до постачальника», «замикання на одному постачальнику») в маркетингу - вимушена залежність споживача від товарів (продуктів, послуг тощо) виробника, неможливість змінити постачальника із за технічних характеристик (стандартів, специфіки роз'ємів, топів карт пам'яті і т.п.) або високих витрат на перехід (зміна технічних регламентів, перенавчання персоналу тощо).

Розуміння наведених економічних логік дозволяє чітко визначити напрями зосередження ресурсів компанії, підібрати релевантний маркетинговий інструментарій та окреслити базу для визначення ефективності роботи топ-

менеджменту компанії, проведених маркетингових та інших заходів.

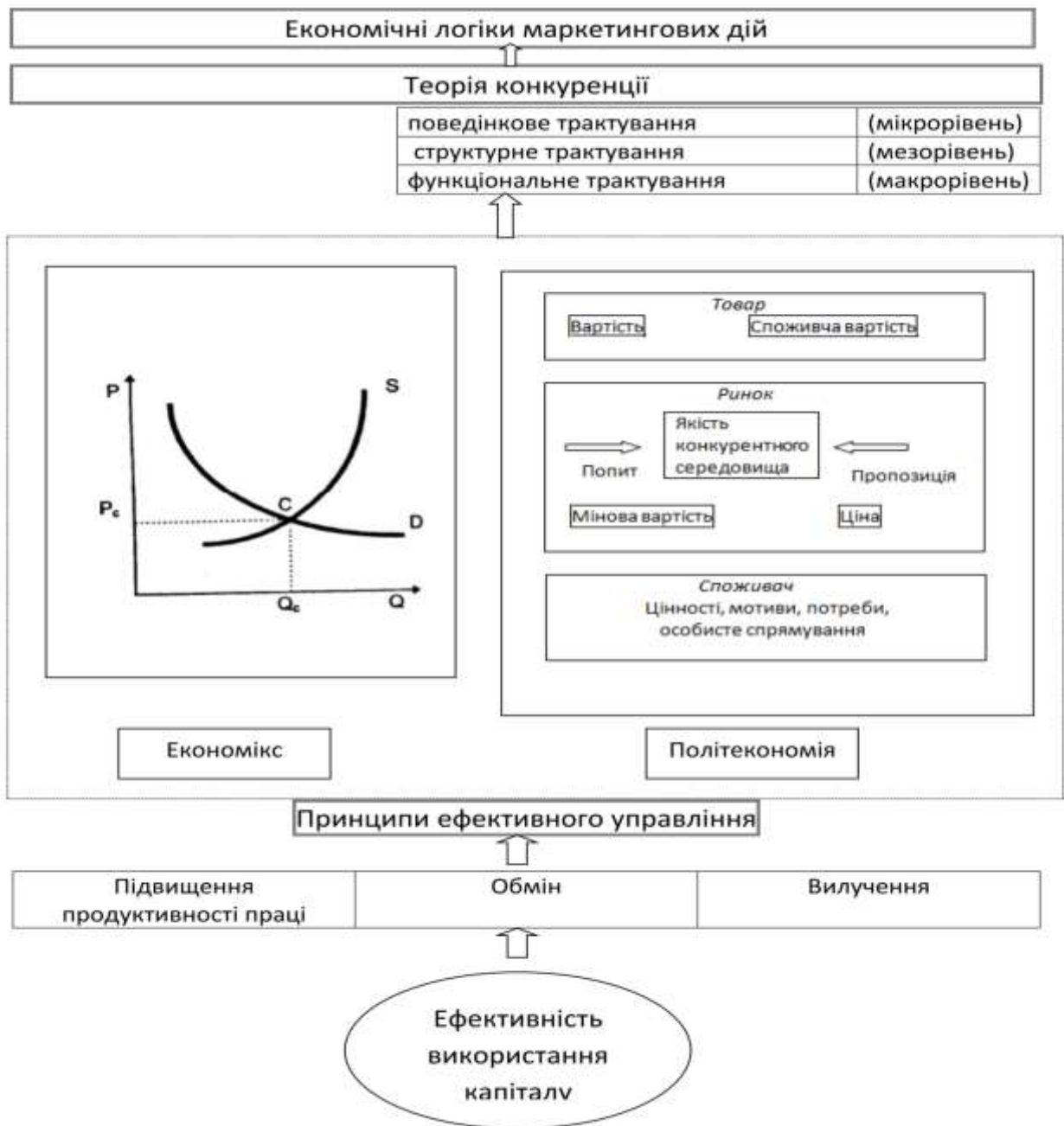


Рис. 2.21. Методологічне підґрунття маркетингу

Тема 17. Основні соціально-економічні та виробничо-технологічні ефекти та їх зв'язок із маркетинговою діяльністю

Маркетингова стратегія підприємства формується виходячи із реальних умов діяльності підприємства. Джерела для формування конкурентних переваг можуть бути як у внутрішньому середовищі компанії, так і в її маркетинговому середовищі. Тому перед маркетологом постає питання щодо пошуку основних ефектів, які дозволяють сформувати конкурентні переваги, а в вже на їх основі вибудувати конкурентну стратегію підприємства та систему його бізнес-стратегій, у т.ч. маркетингову стратегію. Логіка цього процесу наведена на рис. 2.22.

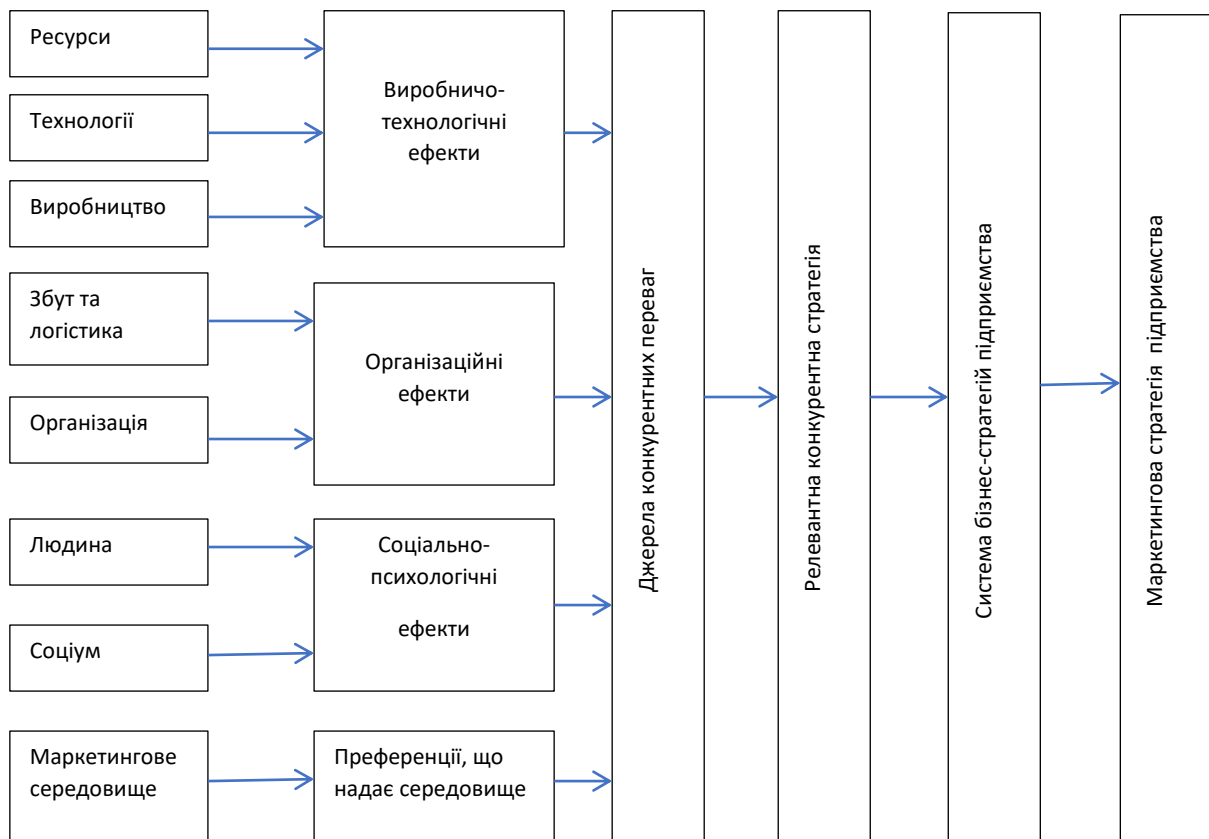


Рис. 2.22. Зв'язок між об'єктами дослідження маркетолога та маркетинговою стратегією підприємства

Набуття ринкової сили за допомогою успішної диференціації товару – це один із способів досягнення конкурентної переваги. Він базується на певних соціально-психологічних ефектах, наведених у таблиці 4.

Таблиця 4. Характеристики етапів формування торгової марки виробничого підприємства

Етапи	Чим характеризується	Що надає з точки зору маркетингу	Сутність активу	На яких соціально-психологічних ефектах базується	Джерело додаткового прибутку
Марка	Нанесенням маркування, є лише елементом упаковки	Можливість ідентифікувати виробника	-	Термін ідентифікації під час перебування в оперативній пам'яті людини зовнішніх об'єктів складає 3-5 секунд	- (додаткові витрати)
Торговий знак	Юридична захищеність з метою подальшої можливості ідентифікації продукту з боку споживача	Юридичний захист ідентифікації виробника споживачем	-	Дозволяє запобігти недобросовісній маніпуляції сприйняттям споживача	- (додаткові витрати)
Name	Наявністю впізнання марки (самостійно та за підказкою інтерв'юера)	Впізнання, що надає перевагу та з точки зору споживача полегшує процес вибору товару	Впізнання, поведінкове та психологічна лояльність	Ефект фільмів Хічхока: люди підсвідомо найбільше бояться невідомого; ефект приєднання до більшості	Для товарів з проблемно-обмеженою некомпенсаторною моделлю вибору екстенсивно збільшує обсяги продажів
Brand	Наявністю чітких та стійких асоціацій, які виявляються за допомогою проєктивних методик	Реалізувати стратегію диференціації через інструмент ринкового позиціонування	Прихильність, диференціація (психологічна та економічна)	Ефект Т Веблена, ефект сноба, ефект Гіффена	Для товарів з проблемно-розширеною компенсаторною моделлю вибору прибуток від цінової премії бренду
Power Brand	Імперативним впливом на поведінку споживача, самоідентифікацією в межах замкнутої спільноти	Пришвидшують моральний знос товарів	Стійка прихильність, задоволеність	Техніка побудови ідентична психологічним технікам тоталітарних сект	Прибуток – функція від інтенсифікації споживання товарів даної марки

Інший спосіб – можливість домінування в витратах над конкурентами за рахунок більш високої продуктивності і контролю за рівнем витрат. Існують різні способи зниження витрат. У багатьох галузях, де додана вартість товару становить значну частку сумарних витрат, у міру того як фірма накопичує досвід виробництва продукції, з'являється можливість для їх зниження. Вперше припущення про існування *ефектів досвіду* було висловлено в 1936 р Т. Райтом. Пізніше, в кінці 1960-х рр., воно було підтверджено фахівцями Бостонської консалтингової групи. Вони встановили існування ефектів досвіду у виробництві 2 тис. різних товарів і вивели закон, іменованій законом досвіду.

Стратегічна значимість закону досвіду обумовлена тим, що він дозволяє прогнозувати не тільки власні витрати, а й витрати конкуруючих фірм. Отже, закон досвіду свідчить: Витрати на одиницю продукції при отриманні доданої вартості стосовно стандартного товару, що виражаються в постійних грошових одиницях, зменшуються на постійну процентну величину при кожному подвоєнні кумулятивного обсягу виробництва.

Джерела ефектів досвіду. Зниження витрат відповідно до кривої досвіду пояснюється декількома факторами. Всі вони являють собою поліпшення процесу виробництва, обумовлене навчанням в період випуску продукції. Д. Абелл і Дж. Хаммонд виділили сім джерел ефектів досвіду:

- Підвищення ефективності ручної праці. Виконуючи одні й ті ж операції, робочі поступово стають більш вправними, знаходять способи більш раціонального виконання завдань, що підвищує продуктивність праці.
- Спеціалізація праці та вдосконалення методів. Спеціалізація збільшує професіоналізм робітника, який виконує певну операцію.
- Нові виробничі процеси. Інновації та удосконалення процесів виробництва, такі як впровадження робототехніки або комп'ютеризованих систем, можуть бути важливим джерелом зниження витрат.
- Збільшення ефективності виробничого обладнання. У процесі накопичення досвіду можуть бути виявлені способи збільшення номінальної продуктивності обладнання.

– Зміни в складі ресурсів. З ростом досвіду виробник зазвичай використовує різні ресурси або вибирає менш дорогі. Наприклад, замість висококваліфікованих робітників можна залучити менш кваліфікованих, ручна праця можна автоматизувати.

– Доопрацювання товару. Після того як фірма буде в точності знати, що потрібно від її продукції, товар можна доопрацювати таким чином, щоб використовувати менш дорогі матеріали та інші ресурси. Всі ці фактори контролюються фірмою. Вони є частиною загальної політики фірми в сфері збільшення продуктивності, спрямованого на випуск еквівалентного товару з меншими витратами, або поліпшеного товару з тими ж витратами, або на комбінацію того і іншого. Таким чином, досвід як такої не призводить до зниження витрат, а відкриває можливості для такого зниження. Чи будуть ці можливості використані, залежить від менеджменту фірми.

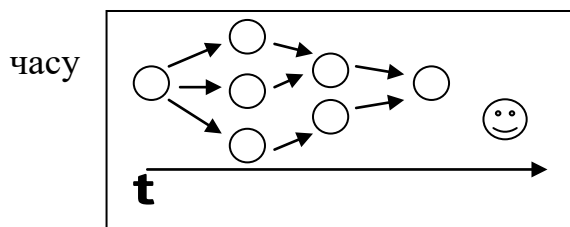
Наскільки ефекти досвіду відрізняються від ефектів масштабу? Різниця між ними є, хоча на практиці відокремити один ефект від іншого буває непросто. Виявляється ця різниця в наступному:

- ✓ Ефекти масштабу залежать від обсягів діяльності, в той час як ефекти досвіду накопичуються з плином часу. Наявність тимчасової складової – ось що обумовлює різницю між масштабом і досвідом. Плутанина в визначенні цих двох ефектів виникає тому, що в міру накопичення досвіду збільшується і обсяг виробництва.
- ✓ Є ще одна важлива відмінність. Зі збільшенням обсягів виробництва собівартість знижується завжди: постійні витрати діляться на більшу кількість одиниць продукції, відповідно собівартість одного виробу зменшується. Зниження собівартості за рахунок досвіду має іншу природу: воно є результатом цілеспрямованих зусиль по скороченню витрат. Таким чином, ефекти масштабу можуть бути наслідком ефектів досвіду. Наприклад, у міру того як фірма зростає і отримує доступ до більш дешевих джерел капіталу, вартість останнього (в порівнянні з аналогічним показником

конкурентів) повинна знижуватися. Однак ефекти масштабу можуть існувати незалежно від ефектів досвіду, і навпаки.

Ідея конвеєрного виробництва Форда

Збільшення попиту привело до необхідності його задоволення. Генрі Форд вирішив це питання, зробивши мережевий графік виробництва (рис. 2.22). Весь



виробничий процес був розкладений по і операціям. А дефіцит кадрів було вирішено виконанням людиною конкретної операції без необхідності розуміння всього процесу.

Рис. 2.23. Мережевий графік

Конвеєрне виробництво призвело до ефекту досвіду. З ефектом ми стикаємося весь час, це ні що інше як підвищення ефективності за весь час роботи за одною дією. Рівень автоматичних дій обумовлений фізіологічними здібностями людини. Це призводить до різкого збільшення продуктивності праці та зміцнення виробництва.



Рис. 2.24. Ефект досвіду

Згідно U-подібної моделі М. Портеру унікальне виробництво - для вузького кола споживачів (ручна збірка – 15-20 хв.), а виробництво масове - для великої кількості споживачів (автоматична збірка – 1,5 хв.).

Ефект масштабу – ефект, що визначив характер та виступив в якості імперативу розвитку бізнесу.

Задача: Є 2 фірми на ринку і час t_0 . Обидві фірми продають 100 одиниць продукції за місяць по 1 гривні. При цьому їх постійні витрати становлять 20 гривень (рента, обладнання, заробітна плата на ставці). У кожній одиниці продукції витрати становлять 20 копійок. Підвищення обсягу виробництва

вимагає підвищення робочих місць або заробітної плати і підвищення необхідних ресурсів. Рентабельність фірми закладають однаково.

Другий проміжок часу - t_2 : 1 фірма виробила 100 одиниць продукції. Її витрати складають 20 коп на одиницю продукції.

2 фірма виробила і продала 200 одиниць товару. Її витрати складають 10 коп на одиницю товару. Це означає, що і прибуток 2 фірма отримує +10 копійок на кожній продажі.

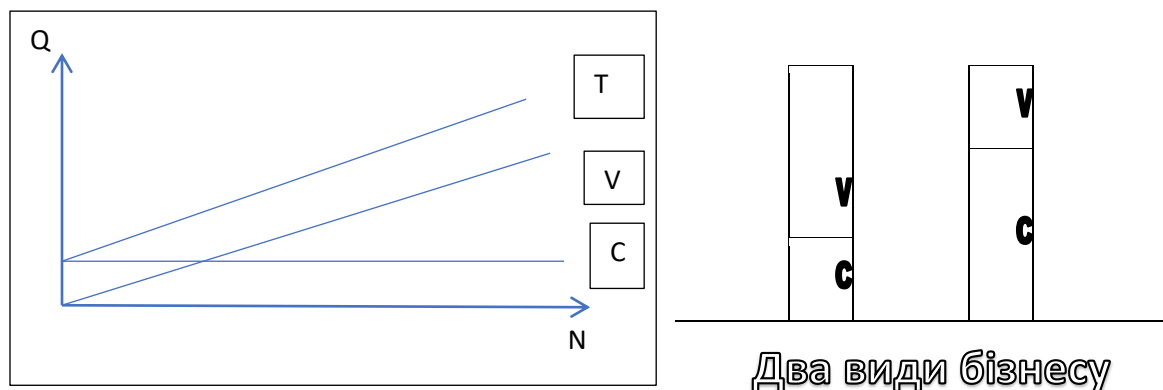


Рис. 2.25. Різні типи бізнесу

Виходячи з наведеного на рис. 2.25 є два протилежні види бізнесу: з домінуванням постійних витрат (маркетингові завдання передусім по'язані з реалізацією ефекту масштабу) та домінуванням змінних витрат (маркетингові завдання пов'язані, передусім, з створенням дифереціації).

З 2014 року пішла тенденція у вигляді повного автоматичного виробництва. Canon став першим в світі заводом з повністю автоматичним виробництвом. Компанія АВВ планує запуснути повністю роботизоване виробництво роботів: роботи виробляють роботів. Це може суттєво вплинути на маркетингову діяльність, зокрема на джерела конкурентних переваг, швидкість оновлення продукції тощо.

Під час проведення порівняльного конкурентного аналізу потрібно пам'ятати, що переваги від ефекту масштабу можуть бути зкомпенсованими різницею в вартості факторів виробництва, продуктивності праці.

Ефект масштабу може бути і від'ємним, що відбувається під час кризових явищ в економіці, що відбуваються з певною періодичністю.

Тема 18. Теорія ринкового попиту: показники попиту як основа для прийняття маркетингових рішень.

Попит - це платоспроможна потреба, яка проявляється у формі вимоги на товар з боку сукупного покупця, тобто всієї маси споживачів, що беруть участь в ринкових відносинах на даному типі ринку.

Попит характеризується кількісними та якісними показниками:

- рівнем попиту - кількістю товарів, на яке виставляють вимоги споживачи (в вартісних або натуральних одиницях);
- структурою - на які саме товари і в якій кількості споживач виставляє свої вимоги.

Попит на ринку визначається рядом факторів. В узагальненому вигляді попит можна визначити як функцію двох макропеременних:

Попит = F (некеровані фактори маркетингового середовища, сукупне маркетингове тиск на споживача).

Під сукупним маркетинговим тиском розуміють сукупне тиск комплексів маркетингу на споживачів на ринку з боку всіх компаній, що присутні на ньому.

Первинний рівень попиту – це рівень попиту на ринку, який існує без застосування методів стимулювання попиту. Первинний рівень попиту є важливим показником з точки зору оцінки привабливості ринку. Це обумовлено тим, що чим він вищий, тим менше коштів потрібно з боку підприємства на просування власних товарів. Рівень первинного попиту має назад пропорційну залежність від класу потреб в піраміді А. Маслоу, на задоволення яких розрахований товар. Він вище для товарів повсякденного попиту і нижче для товарів імпульсного попиту. Наприклад, він високий для таких товарів, як хліб, сіль, цукор, і низький на жувальну гумку, окремі предмети розкоші.

Поточний ринковий потенціал – це межа, до якого прагне рівень ринкового попиту при досягненні витрат на маркетинг на ринку такої величини,

при якій їх подальше збільшення не призводить до збільшення попиту при діючих факторах макромаркетингової середовища. Поточний ринковий потенціал є важливою характеристикою попиту на ринку, оскільки він дає можливість фірмі оцінити, який обсяг товару даного класу здатний в масі поглинути ринок при існуючих факторах макромаркетингової середовища.

Абсолютний ринковий потенціал - це межа, до якого наближається ринковий потенціал при нульовій ціні. Іншими словами, абсолютний ринковий потенціал – це максимальна кількість товару, на яке виставляється вимога, виходячи з існуючих потреб споживачів. Абсолютний ринковий потенціал - це, багато в чому, чисто індикативна величина, яка характеризує абсолютний потенціал розширення попиту на ринку при ідеальних, з точки зору споживача, ринкових умовах. Наприклад, скільки буде придбано червоної лососевої ікри на ринку, якщо її ціна буде задовольняти абсолютно всіх потенційних покупців.

Ємність ринку – це те максимальну кількість товару, що здатний поглинути ринок на даних умовах при існуючих факторах маркетингового середовища. На відміну від поточного ринкового потенціалу, місткість ринку характеризує фактичний попит на ринку на даний тип товару, виходячи з існуючих факторів маркетингового середовища, в тому числі і сукупного маркетингового тиску на споживачів з боку всіх фірм, які працюють на даному ринку. Ємність ринку – ключовий показник аналізу привабливості ринку.

Абсолютна частка ринку – це частка продажів, яка припадає на цю фірму від сукупної продажу на ринку (місткості ринку). Абсолютна частка ринку може вимірюватися як в натуральному, так і у вартісному вираженні.

Відносна частка ринку – це частка продажів даної компанії щодо продажу її найбільш небезпечного конкурента на ринку. Відносна частка ринку є дуже важливою величиною, яка визначає наявність в компанії такого конкурентної переваги, як більш низькі витрати. Якщо відносна частка компанії більше 1 і вона працює на ринку, на якому можливо досягти ефектів масштабу і кривої досвіду, то фірма за рівних інших умов домінує на цьому ринку за витратами. У цьому випадку компанія отримує додатковий прибуток не тільки за рахунок

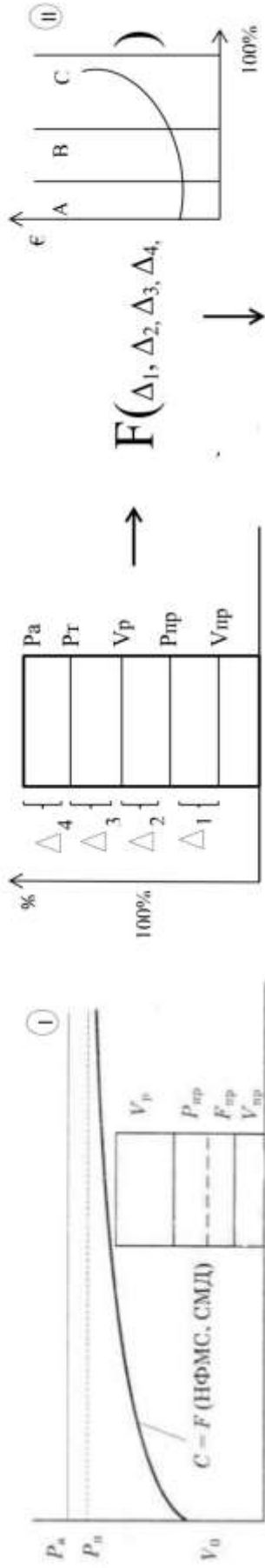
лінійного збільшення обсягів реалізації, але і за рахунок зменшення постійних витрат в одиниці реалізованої продукції.

Потенціал продажів – найбільш оптимістична частка ринку, на яку може розраховувати підприємство. На потенціал продажів компанії сильно впливає стан конкурентного середовища на ринку. Якщо рівень монополізації на ринку незначний, то потенціал продажів можна розрахувати, виходячи з того, яка частка потенційних споживачів задоволена комплексом маркетингу фірми. Якщо ж на ринку активно застосовуються методи недобросовісної конкуренції, то потенціал компанії може істотно відрізнятись від розрахункового. Потенціал продажів є індикативним показником, який визначає, до якої міри підприємство може збільшувати власну частку ринку, не змінюючи товарної та/або цінової політики.

Прогноз продажів - це реалістична оцінка частки ринку, яку може отримати компанія в плановому періоді. Прогноз продажів, як правило, значно менше потенціалу продажів. Це обумовлено низкою факторів, в тому числі, перш за все, ресурсами фірми з розповсюдження і просування товару на ринку і інерційністю ринкового середовища.

Компанії необхідно постійно контролювати основні показники стану ринкового попиту, зокрема, аналізувати співвідношення динаміки місткості ринку і власної абсолютної частки ринку.

Основні показники попиту та прийняття маркетингових рішень на їх основі представлено на рис. 2.26.



① P_T – поточний потенціал, $P_T = \lim_{СМД \rightarrow \infty} C(F)$, його можливо підняти через зміни факторів маркетингового середовища ;

P_a – абсолютний потенціал, $P_T = \lim_{ціна \rightarrow \infty} P_T$, показник запитів, пром. ринок;

V_{pr} – ємність ринку, будь-який маркетинговий аналіз починається з попиту, а в першу чергу – ємності ринку; характеризує фактичний попит, чим більший – тим привабливіший; підняти – маніпулюючи всіма факторами маркетингового середовища, в першу чергу - СМД

P_{pr} – потенціал продажів – макс. частка, на яку претендує компанія,

$P_{pr} = F(\text{якість товару; ринкова сила});$

F_{pr} – прогноз продаж, реальнісна оцінка частки ринку;

V_{pr} – фактичний об'єм продаж.

$$S_a = \frac{V_{pr}^f}{V_p} \times 100\% \quad S_{відн} = \frac{S_a^f}{S_a^{конк}}$$

② Графік відображає затрати на перетворення ринкової частки:

A – незначні впливання дають незначні перетворення;

B – нелінійне перетворення;

C – впливання більш за віддачу.

Залежно від зон та Δ обирається стратегія по матриці Ансоффа (вектори розвитку) - інструмент для пошуку напрямків розвитку:

$\Delta 1 = \text{big} \Rightarrow$ стратегія реанімації (більш глибокого проникнення);

$\Delta 1 = \text{small}, \Delta 2 = \text{big} \Rightarrow \uparrow P_{pr}$, стратегія розвитку через товари (зміна якості...);

$\Delta 1 = \text{small}, \Delta 2 = \text{small}, \Delta 3 = \text{big} \Rightarrow$ якщо компанія велика, то стратегія №1, якщо мала – розвитку ринку;

$\Delta 1 = \text{small}, \Delta 2 = \text{small}, \Delta 3 = \text{small}, \Delta 4 = \text{small} \Rightarrow$ диверсифікація (концентрична, горизонтальна, чиста)

Старий	Новий
1. Стратегія більш глибокого проникнення	2. Стратегія розвитку через товари
3. Стратегія розвитку ринку	4. Диверсифікація

Рис. 2.26. Основні показники попиту та прийняття маркетингових рішень на їх основі

3. РОБОТА НА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТТЯХ

Рекомендації до організації навчання

Робота на практичних заняттях передбачає поглиблене опанування лекційного курсу та вироблення навичок щодо аналізу споживчої поведінки на промисловому ринку та формування засобів впливу на неї.

Для досягнення означених цілей використовується робота із кейс-завданнями, а також виконання практичних завдань із опором на робочий зошит з дисципліни, написання аналітичних доповідей.

Нижче наведені приклади кейсів із відповідним переліком тем, які можуть бути використані для поглибленого вивчення практичних ситуацій.

КЕЙС-ЗАВДАННЯ 1. «ОПТОВИЙ ПРОДАЖ БАНАНІВ»

Ярек Полочанський затримався перед тим, як сісти за кермо свого автомобіля, після ще одного дня торгівлі в приміщенні для дозрівання та складування бананів у Гданську, портовому місті на польському балтійському узбережжі. Він кинув погляд на пусту в цей час трасу, що пролягла від півдня Польщі до північного узбережжя країни. Кілька днів потрібно, щоб перевезти перший вантаж бананів на новий сезон.

Ярек організував свою фірму — «Оптовий продаж бананів» — у 1990 році, в період радикальних політичних та економічних змін у приватному бізнесі Польщі. За два роки його фірма імпортувала величезну кількість бананів із Західної Європи, тримала їх для дозрівання в спеціально обладнаних приміщеннях і продавала роз-дрібним торговцям у північній Польщі. Спершу, коли конкуренція була незначною, а споживачів було забагато, фірма одержувала величезні прибутки. Однак згодом польська індустрія бананів перетворилася на висококонкурентну сферу діяльності. Було створено нові потужності для дозрівання бананів на території всієї Польщі, водночас попит на банани різко впав унаслідок загальнонаціонального спаду (табл. 1). Це справило руйнівний вплив на фірму, і перед Яреком постала проблема докорінних змін у майбутньому фірми.

Ярек був справжнім підприємцем. Він завжди мав опортуністичний настрій і покладався на свої власні мотиви, а також чинив опір груповій командній ідеології. Як талановитого студента його прийняли на економічний факультет Гданського університету в 1977 році.

Таблиця 3.1. Основні макроекономічні показники

Роки	1989	1990	1990	1990	1990	1990	1991	1991	1991	1991	1991
Показниках.	V кв.	I кв.	I кв.	II кв.	IV кв.	I кв.	I кв.	II кв.	V кв.	I кв.	I кв.
Промисловий збут	100	1,77	1,72	1,74	100	0,75	0,65	0,57	0,57	100	0,5
Зайнятість	7,6	1				16,5				5	1
на державних підприємствах	1,7	1				10,0					8
на приватних підприємствах	8	1,				2,3				,0	3
Рівень безробіття	%	0	%	%	5	6%	,1%	7,4%	8,0%	1,4%	1
Темпи інфляції	1%	3	%	%	3	5% . и.	8	3	2	3	3
Експорт											
Долар	412	2	182	705	133	3	4000	2	3	3	4
Переказні карбованці	910	3	688	110	305	2	30Н	5	5	8	1
							61	60	4	75	
Імпорт											
Долар	182	2	573	465	825	1	3391	3	3	3	4
Переказні рублі	725	2	706	505	449	1	1985	5	1	6	4
Накидки	0%	4	1%	9%	8%	2	24%	1	1	1	1
Платіжний баланс (державний)	3,6%	-	,6%	,4%	,7%	1	-3,9%	-	-	-	-
ВВП)							2,4%	3,6%	3,3%	3,1%	
Темп реінвестицій	2 %	1	2%	,8%	,8%	2	4,3%	5,5%	5,3%	3,8%	3,3%

Примітки. Індекс фактичного збуту розраховано за останні місяці кварталу. Зайнятість розраховано в тисячах осіб на кінець року. Приватна зайнятість — без урахування сільськогосподарської. Безробіття на останній місяць кварталу відображено як частку в трудових ресурсах. Інфляція — середньомісячна по кварталах.

Експорт та імпорт за квартал — у мільйонах переказних рублів та доларів. Накидки розраховано як суму збуту мінус витрати і розділено на витрати за квартал для соціалістичного сектору. Платіжний баланс на квартал — у відсотках до ВВП. Темп реінвестицій — це середнє за квартал з місячних темпів. Та

невдовзі він зрозумів, що не може сприйняти суперечностей марксового вчення про міжнародну торгівлю. Через три роки Ярек покинув університет з тим, щоб знайти свій шлях у житті.

У цей час у Польщі цінувалася важка фізична праця. Шахтарі, робітники верфі були найбільш оплачуваною робочою силою в суспільстві. Ярек влаштувався на Гданській верфі зварювальником. Він отримував добру зарплату, але праця була надто важкою. «Після трьох безплідних років в університеті це була шокова терапія», — сказав Ярек.

Ярек працював на верфі півтора року, потім його призвали до лав польської армії на два роки (1981— 1983 рр.)

Після служби друзі запропонували йому вступити в Гданський кооператив. Це був робітничий кооператив, який спеціалізувався на будівництві й обслуговуванні індустріальних труб та висотних споруд. Не-структурована організаційна структура кооперативу добре відповідала підприємницькому стилю Ярека.

Суттєвим було те, що було сформовано групи по 10 чоловік для виконання робіт, і честолюбні працівники, котрі показали свій хист до управління, ставали лідерами команди. В цих умовах конкуренція стала більш важливим фактором, ніж особисті контакти або групова дружба, і Ярек досяг успіху.

Він швидко виріс до керівника бригади і ввів збір відомостей про розміщення клієнтів, організацію й мотивації працівників, гарантію поставок на термін.

Ярек був провідним працівником у кооперативі до 1990 року, доки економічні та політичні зміни в Польщі давали змогу йому проявляти переваги його таланту.

Прихід до влади в Польщі уряду, яким керувала «Солідарність», наприкінці 1989 року і прийняття плану Бальцеровича в січні 1990 року заклали фундамент для вільної ринкової економіки, яку було впроваджено в Польщі в наступні кілька років. Було послаблено державний контроль цін, значно скорочено субсидії

державним підприємствам, девальвовано національну грошову одиницю (злотий), і вона стала конвертованою. Було також скасовано більшість кількісних обмежень імпорту західних товарів,

лібералізовано закони, які обмежували участь підприємств у зовнішній торгівлі. Ці нові правила звільнили від жорсткого контролю з боку польських державних зовнішньоторговельних організацій імпортно-експортну діяльність.

Водночас зменшення державного фінансування і посилення конкуренції імпортних товарів призвели до зменшення виробництва в державному індустріальному секторі до рівня 40 відсотків за період від початку 1989 року до середини 1991 року. Економічна лібералізація і стагнація в державному секторі створили сприятливі умови для приватних підприємців.

Зміни захопили Ярека. Після 45 років панування марксистської економічної політики більшість ринків в Польщі були погано розвинуті. Поляки традиційно мали проблеми в споживанні товарів широкого вжитку. Для самовпевненого честолюбного Ярека початок бізнесу означав лише пошук вдалого продукту та боротьбу з конкурентами на ринку. В цей самий час Ярек отримав листа від свого близького друга з Австрії, котрий раніше працював у гданському кооперативі і переїхав до Австрії в 1988 році в пошуках роботи, що гідно оплачувалася. Він попрацював у кількох місцях, доки не знайшов постійну роботу в торговельній компанії «Рекман», яку заснували польські емігранти в 1988 році.

За два роки, які «Рехман» займався бізнесом, компанія з п'яти чоловік експортувала до Польщі телевізори, памперси, устаткування для будівництва та інші товари. По мірі того як польський ринок ставав дедалі привабливішим унаслідок економічних реформ, компанія розширяла торговельну діяльність у цій країні.

Коли колишній член гданського кооперативу рекомендував Ярека як гідну для співпраці людину і потенційного представника «Рехмана» у північній Польщі, управляючий запросив Ярека до Відня. Власник «Рехмана» був вражений підприємцем із Гданська і дуже скоро погодився, щоб вони разом

займалися торгівлею з Польщею. Компанія мала доступ до сучасної банківської системи, а також до активів, які можна було використати як позичку під забезпечення, що давало б фінансування з Австрії, а оперативною стороною бізнесу в Польщі мав керувати Ярек. Залишалася лише одна проблема, яку належало вирішити — який продукт нові партнери мають імпортувати.

В країні, яка відчувала значний дефіцит основних продуктів харчування, постачання в країну екзотичних фруктів, таких як банани та цитрусові, практично не здійснювалося. Бананів не було в Польщі з 1970 року. Розуміючи, що це може стати високоприбутковим ринком, Ярек та його австрійські партнери почали інтенсивно вивчати індустрію бананів. Ярек прокидався вночі і вивчав літературу з дозрівання бананів, заповнював блокноти інформацією про ціни, постачальників, розмовляв з працівниками порту старшого

покоління, які керували імпортом бананів до Польщі в 60—70-х роках. Він телефонував до оптових торговців фруктами по всій Європі і вивчав структуру ціноутворення, графіки постачання, вимоги до транспортування.

Незважаючи на економічні реформи, банани не з'являлися на ринку Польщі до початку 1990 року з кількох причин.

По-перше, через брак інформації про цей вид діяльності. Банани — це продукт, який швидко псується і

потребує низької температури при транспортуванні та зберіганні, а також який має бути правильно упаковано. Дякуючи своїм інтенсивним дослідженням, Ярек швидко набув достатнього досвіду в цій галузі.

По-друге, через недосконалу фінансову систему Польщі, яка фактично була неспроможною забезпечити плату за імпорт товарів із Заходу.

По-третє, на початку реформ у Польщі було багато інших сфер діяльності для підприємців. Ярек, здавалося, був в ідеальній ситуації: він досконало вивчив ринок, конкуренції не було, фінансування здійснювалося через партнерів в Австрії. Будучи першим, Ярек міг вибирати серед холодильних складів Гданська, встановлювати зв'язки з оптовими торговцями продуктами харчування. Досвід Ярека як керівника гданського кооперативу був дуже

корисним. Це допомогло йому в організації нової справи.

Користуючись телефонним довідником, він зателефонував всім компаніям, які могли мати відношення до бізнесу, пов'язаного з фруктами. Він розмістив потужності з дозрівання бананів у Гданську, частка якого в державному комплексі з переробки продуктів харчування була дуже високою. У 60-х роках у Гданському

порту було збудовано найбільші холодильні склади та потужності з дозрівання фруктів у Центральній Європі. Вони могли приймати до 500 т бананів щотижня.

У квітні 1990 року Ярек відвідав ці заклади і побачив, що більшість споруд, за винятком обмеженої торгівлі кавою та чаєм, практично не використовуються. До того ж не було ніякої можливості забезпечити роботою державних працівників. Ярек запропонував рядовим працівникам у кілька разів більшу плату за розвантаження бананів та догляд за дозріванням, якщо керуючі цими пустуючими потужностями здадуть їх в оренду. Після тривалих переговорів протягом кількох днів Ярек схилив керівництво компанії віддати йому в оренду холодильні кімнати, склади та офіс. Щодо кімнат-приміщень для дозрівання, де було встановлено газові нагрівачі, то Ярек зобов'язався платити кілограм бананів за певну площу, яку використовуватиме. Чим більше бананів дозріватиме, тим більше він мав платити. Плату за дозрівання було встановлено в розмірі 1 тис. злотих за кілограм. Крім того, Ярек найняв трьох адміністративних працівників, десять вантажників та трьох робітників для догляду за дозріванням.

У травні Ярек закінчив всю необхідну підготовку для отримання першого вантажу бананів. 18 т бананів, запакованих в одну тисячу стандартних 18-кілограмо-вих картонних ящиків, було доставлено рефрижераторами з Відня. Ярек перетелефонував практично до всіх місцевих продуктових магазинів і повідомив, що він чекає банани, що через деякий час вантаж прибуде до його складу. Зацікавлені власники магазинів вишикувались у довгу чергу за його дверима.

Наскільки незвичними для поляків були в той час банани, найкраще

ілюструє те, що діти часто питали своїх батьків: «Що це за жовта сосиска?»).

Щоденні операції в банановому бізнесі

Бананова індустрія представлена кількома найбільшими виробниками — Чиквота, Доул та Дел Монте» — які вирощували свою продукцію на плантаціях у Центральній Америці, Колумбії, Еквадорі. Зібрані банани навантажують у спеціалізовані пароплави-рефрижератори і відправляють на різноманітні ринки по всьому світу. В Європі ці компанії продають банани безпосередньо з доків великим оптовим торговцями котрі, в свою чергу, продають їх дилерам, таким як Ярек. Однак банани не поставлялися прямо в Польщу тому, що в країні не вистачало сучасного обладнання для розвантаження й охолодження в індустриальних портах. Ручне розвантаження зів'ялих бананів і зберігання їх на складах, які не мали обладнання для регулювання температури, могли спричинити ризик для всієї партії. Кожного четверга оптовика розсилали по всій Європі повідомлення про ціни на банани, які мали постачатися наступного тижня. Тому кожного четверга працівники «Рехмана» телефонували по всій Європі з метою знайти найнижчі ціни і замовити тижневу поставку та укласти контракт з транспортною компанією на доставку бананів до Гданська. Кожний трек було обладнано спеціальним холодильним обладнанням, і він міг перевозити 1100 18-кілограмо-вих ящиків. За доставку з Гамбурга до Гданська Ярек і його партнери сплачували приблизно 20 млн злотих. Ярек часто бачив, що польські транспортні компанії не повною мірою відповідають вимогам його бізнесу. Кілька разів він отримував партію зів'ялих бананів через те, що водії не могли підтримувати потрібно температуру в холодильниках.

Альтернативою могли бути європейські транспортні компанії, але це було небажаним, тому що в цьому разі Ярек мав би сплачувати додатково великі податки.

Коли банани надходили на склади Ярека, вони були ще темно-зелені і тому непридатні для роздрібного ринку. Процес доробки вимагав збереження бананів протягом деякого часу при температурі 12—14 градусів за Цельсієм. Потім банани перевозились у спеціальні приміщення для дозрівання. В цих

приміщеннях підтримувалася температура 18—19 градусів, і банани ставали за 4—5 діб готовими для продажу. Позаяк

споживачі купували банани тільки після дозрівання, Ярек мав нагоду прогнозувати попит протягом 4—5 днів. Якщо багато бананів дозрівало водночас, він ризикував, бо вони могли зів'яти, що означало зниження ціни. Якщо дозрівала недостатня кількість бананів, Ярек втрачав на обсягах продажів.

Додатково до операцій Ярека в північній Польщі компанія «Рехман» відкрила торгове представництво в Кракові для постачання на південний ринок. Однак представництво в Кракові не мало доступу до потужностей для дозрівання. Тому всі банани спочатку потрапляли на підприємство Ярека і лише потім зрілі банани відвантажувалися до Кракова для розповсюдження на півдні. Застаріла банківська система Польщі породжувала неабиякі операційні проблеми. Західноєвропейські дистриб'ютори фруктів вимагали, щоб всі замовлення оплачувалися відразу готівкою. Для того щоб мати стабільне постачання бананів, Ярек мав переводити доходи до своїх австрійських партнерів, щойно тільки банани було продано, щоб вони могли оплатити наступну партію. Проте польська банківська система не мала обладнання для швидких міжнародних розрахунків і тому, щоб перерахувати кошти між Польщею й Австрією, потрібен був час від місяця до двох.

Тому Ярек мав часто літати до Відня з 200 000 дол. готівкою. На щастя, модернізація банківської системи входила до перших пріоритетів польського уряду, і проблему міжнародних розрахунків було вирішено за кілька місяців.

Оптовий збут бананів

Виникли нові проблеми. Партнери Ярека в Австрії були відповідальні за закупівлю бананів у Західній Європі і доставку їх Ярекові, та, оцінивши значний рівень попиту в Польщі, вони почали реагувати неадекватно.

Партнери почали відправляти більші партії, ніж замовляв Ярек. Це змушувало його знижувати ціни, тож він продавав банани до повного псування їх зі значними втратами. Австрійські партнери, як з'ясувалося, були певні, що Ярек може продавати з прибутком будь-які партії.

Восени 1990 року, в період однієї з найгірших над-поставок, партнери Ярека послали йому 10 треків бананів замість трьох, що він замовив. «Я не зможу прибутково збути 10 треків бананів, — сказав Ярек. — Я зможу позбутися всієї партії, та мої збитки будуть значними. Я не зможу управляти збутом 200 т дозріваючих бананів за один день. Я замовляв лише 3 треки». Крім того, Ярекові було незручно нести відповідальність за банани, які він доводив до дозрівання для дистриб'юторів у Кракові.

Оскільки Ярек був офіційним імпортером, всі контракти оформлялися на його ім'я. І хоча Ярек не мав змоги контролювати фінансову діяльність дистриб'ютора в Кракові, він був юридично відповідальним за податкові виплати його південного партнера в Польщі, а також за платежі «Рехманові».

Незадоволений рішеннями компанії про поставки, а також взаєминами з дистриб'ютором у Кракові, Ярек у цей час вирішив вести справу самостійно. В серпні 1990 року він покинув австрійських партнерів і створив власну компанію «Оптовий продаж цитрусових». За цей час Ярек добре вивчив ринок і був у змозі укладати контракти з європейськими постачальниками самостійно. Крім того, його договір з державними організаціями про оренду приміщень для дозрівання залишався без змін, і Ярек використовував їх і далі. Його компанія стала широко відома серед роздрібних торговців північної Польщі і незабаром перетворилася на головного постачальника бананів у 250-кіломет-ровій зоні навколо Гданська.

Як наслідок, 1990 рік став феноменальним для Ярека в торгівлі бананами. Компанія закінчила рік з обсягом збуту 4 млн доларів і прибутком 400 000 дол.

Оце доля індустріального робітника, котрий роками працював за державну плату! І в той час, коли середня місячна зарплата в Польщі становила приблизно 82 дол., Ярек платив своїм працівникам до 1000 дол. у місяць.

Конкуренція

Успіх Ярека не залишився непоміченим з боку інших амбіційних поляків. З незначними бар'єрами для проникнення на ринок у Польщі почали з'являтися інші оптові торговці фруктами. Ярек розумів, що його перші здобутки в торгівлі бананами були короткостроковими. «Я вважав, що зможу розвинути мережу

складів по всій Польщі, — казав він. — Я був наївним. Інші теж не сліпі. Вони проникли в банановий бізнес дуже швидко.

Водночас появилось безліч імпортерів, і конкуренція стала дуже жорсткою». Якщо в 1990 році Ярек був фактично єдиним постачальником бананів у 250-кілометровій зоні навколо Гданська, то в 1991 році одну або дві інші компанії приблизно однакових масштабів з Ярековою було засновано в кожному великому місті північної Польщі.

Ярек швидко зрозумів, що в банановому бізнесі немає особливої лояльності споживачів. Банани — це стандартизований товар, і вирішують, купувати чи не купувати, лише керуючись ціною. Споживачі Ярека у віддалених районах переорієнтувалися на місцевих постачальників, щоб знизити транспортні витрати. За короткий час з постачальника всієї північної Польщі Ярек перетворився на постачальника невеликого району в місті Гданську.

У зв'язку із зростанням кількості конкурентів цінова конкуренція стала інтенсивною. На початку 1992 року середня ціна за 18-кілограмовий ящик бананів у фірмі Ярека становила 160 000 злотих, тоді як роздрібна ціна ящика становила від 50 000 до 230 000 злотих, залежно від ринкової кон'юнктури.

У вересні 1982 року німецькі постачальники встановили ціну на один 18-кілограмовий ящик бананів 160 000 злотих

Водночас роздрібна ціна ящика в Польщі становила 220 000 злотих, а для великих оптовиків у Центральній Польщі це становило 205 000 злотих. Тобто для фірми було дешевше купувати в польських імпортерів, ніж у німецьких експортерів.

У вересні 1992 року Ярек уклав контракт з польськими оптовиками. Проте через два дні після поставки бананів ці оптовики виявили, що їхні склади перевантажені і ринок Польщі перенасичений бананами, тобто вони почали продавати за ціною 200 000 злотих за ящик. Для підтримки своєї конкурентоспроможності Ярек мав також знизити ціну із збитком для себе.

Зростаючі поставки, з якими зіткнулася компанія Ярека, змушували його продавати за цінами, нижчими за витрати.

Зменшення споживачів і низький рівень доходів спонукали Ярека до висновку, що потужності для дозрівання бананів у Гданському порту, які він орендував, стали для нього завеликими. Для зниження витрат він орендував менші потужності в іншому районі Гданська в травні 1992 року. В той час як попередні потужності були розраховані на 30000 13-кілограмо-вих ящиків, нові — всього на 5000. Ярек також скоротив кількість працівників, і після переїзду до нової будівлі він залишив у себе лише шість працівників.

«Оптовий продаж цитрусових» сьогодні

У вересні 1992 року Ярек зіткнувся з чисельними проблемами. Польща переживала значний спад. У поєднанні з високими темпами інфляції і заморожуванням заробітної плати державним працівникам реальні заробітки за останній рік скоротилися на 20 відсотків. Попит на банани упав, оскільки споживачі мали змогу купувати лише найнеобхідніші товари. «Тепер не лише багато постачальників, а й обмежена кількість споживачів, — коментував Ярек. — Люди просто не мають грошей».

Проблема попиту надзвичайно загострилася спекотного літа, тому що за високої температури банани швидко псувалися на відкритих овочевих ринках. За кілька місяців багато хто з торговців фруктами переорієнтувався на продаж більш стійких та менш дорогих польських фруктів, таких як яблука та полуниці.

Крім того, новий закон про податки, ухвалений у травні 1992 року, передбачав виплату 30 відсотків вартості поставки у формі імпортного мита. До цього цей розмір становив 5 відсотків. Новий закон також вимагав сплати постачальниками податку з обороту в розмірі 1 відсотка вартості продажів. «Ці податки підривають бізнес з двох причин, — казав Ярек. — По-перше, це підвищує вартість бананів і призводить до зменшення обсягу купівлі. По-друге, це дає чудову можливість для нечесної торгівлі і контрабандного завозу бананів у Польщу. Тіньові торговці продають невеликі партії, але це дає велику різницю. Ми всі маємо справу з постачальниками із Західної Європи, та деякі імпортери мають ціни на 30 відсотків нижчі, ніж мої».

Нарешті Ярек мав неприємності з невиплатою заборгованості оптовими

покупцями. В 1990 році, коли бізнес ішов добре і перспективи були оптимістичними, Ярек продавав більше своєї продукції за кредитами й остаточно розраховувався тільки після того, як банани продавали роздрібники. Це була дуже ризикована стратегія. Коли ринок бананів став більш конкурентним і попит зменшився, споживачі почали відкладати виплати. У вересні 1992 року три продавці — найбільші споживачі Ярека — мали перед ним борг 600 млн злотих за партію бананів, придбаних ще в 1990 році. Дві з цих компаній (одна у Варшаві, друга в Катовіце) збанкрутували, і стало малоймовірним, що Ярек коли-небудь одержить свої гроші. По-третє, у Варшаві спостерігалися значні фінансові проблеми. І хоча Ярек найняв незалежну компанію із збирання боргів, він відчував, що йому не повернути всіх грошей. У той час готівка компанії налічувала 250 млн злотих, однак компанія зазнавала великих збитків, і безнадійний борг у 600 млн був катастрофою.

Компанія «Оптовий продаж цитрусових», яка заробляла щомісяця більше ніж 50 000 дол., втратила 300 млн злотих (22 000 дол.) за липень — вересень 1992 року (табл. 2). Компанія не мала прибутку з травня 1992 року. До середини жовтня компанії не зробили жодного замовлення, вона не мала збуту і не продала жодного банана за три тижні. Компанія стала потроху торгувати помаранчами, лимонами, виноградом. Проте оборот був мінімальним, не було чіткої ясності, чи стане цей бізнес прибутковим.

Питання до кейс-завдання 1.

Частина 1.

1. Визначте фундаментальні особливості попиту на означеному товарному ринку.

Для аналізу попиту можна використати табл. 3.2.

Таблиця 3.2. Специфіка попиту на ринку N.

Специфіка попиту	В чому проявляється	Вплив на діяльність підприємства (обмеження та можливості для маркетингу)
Вторинність		
Розширюваність		
Еластичність		
Перехресна еластичність		
Парність		
Раціональність		
Сезонність		
Нестійкість		
Поточний стан попиту		

2. Визначте можливі напрямки впливу на попит.

3. Які з визначених напрямків можна було використовувати Яреху, із урахуванням його економічного та ринкового становища?

Частина 2.

1. Визначте специфіку формування пропозиції на ринку: фактори, що впливають на її формування.

2. Визначте фундаментальні особливості ринкової пропозиції на обраному товарному ринку (в т.ч. еластичність). Визначити, навести та охарактеризувати фундаментальні особливості формування ринкової пропозиції на обраному товарному ринку

Частина 3. Особливості конкурентного середовища на ринку

1. Визначте тип конкуренції на ринку.

2. Визначте бар'єри входу та виходу з ринку.
3. Визначте рівень конкурентної боротьби на ринку.

Частина 4. Ринок та товар як об'єкти управління.

1. Грунтуючись на результатах попереднього аналізу, складіть схему «ринок та товар як об'єкти управління» по відношенню до товарного ринку,ю наведеного в кейсі.

КЕЙС-ЗАВДАННЯ 2. Чому Amazon є найбільш інноваційною компанією?

Швидкий розвиток Amazon Prime і сміливі плани компанії допомагають їй пропонувати свої послуги клієнтам швидше, частіше і розумніше.

Ось уже майже 22 роки Amazon приходить в різні сфери діяльності і «облагороджує» їх, навіть якщо для цього доводиться знищити власні, вже існуючі, структури.

Розумна колонка Amazon з'явилася після провалу смартфона Fire Phone.

Остання версія музичного сервісу Amazon Music Unlimited замінила музичний магазин Amazon MP3, який відкрився дев'ять років тому.

Оригінальні телесеріали Amazon Studios, які отримали премію «Еммі», з'явилися завдяки краудсорсінговій платформі для підтримки початківців сценаристів, яку Amazon представила ще в 2010 році.

За оцінками банківського холдингу Morgan Stanley, Amazon займає друге місце в списку найбільших магазинів одягу США. Цей напрямок бізнесу компанії виникло після експериментів Amazon з продажем садових меблів (у 2004 році), товарів для будинку (в 2008), електронних приладів (в 2009) і підгузників (в 2014). Зараз компанія торгує швидкопсувної продукцією, наприклад, органічним кави, відповідним стандартам Справедливої торгівлі.

«Наша робота полягає в тому, щоб винаходити варіанти послуг, яких раніше не існувало, і дивитися, чи сподобаються вони нашим клієнтам», - Джефф Безос

На відміну від Apple, Google і Microsoft, Amazon не заганяють себе в рамки вузької екосистеми взаємопов'язаних програм і сервісів. Навпаки, Безос підкреслює, що кожна платформа надає клієнтам найкращий і найшвидший вид обслуговування. «Наші клієнти вірні нам рівно до того моменту, як хто-небудь не запропонує їм кращий сервіс, - вважає він. - І мені це подобається, адже так у нас є потужна мотивація».

Продукти Amazon

Саме завдяки мотивації з'явилося так багато креативних продуктів вищої якості. У минулому році сервіс Prime Video став працювати більш ніж в 200 країнах, а в листопаді відбувся показ ексклюзивного тв-шоу The Grand Tour, і жодна прем'єра передачі від Amazon ще не набирала стільки переглядів, як ця. Сервіс онлайн-трансляцій відеоігор Twitch, який Amazon придбала в 2014 році, представив три оригінальні гри, розроблені власною студією. Amazon вкладає мільйони доларів в стартапи, які створюють програми для голосових команд віртуального асистенту Alexa і навчають її новим навичкам. Компанія відкрила більше двох десятків нових центрів виконання замовлень, завоювала титул найбільшого онлайн-магазину в Індії і вперше доставила посилку безпілотним дроном в Великобританії.

Стратегія Джеффа Безоса

Стратегія Безоса, націлена на постійний розвиток компанії, дозволяє Amazon експериментувати в суміжних сферах, а потім вбудовувати їх у франшизи. Сайт, який раніше торгував тільки книгами, тепер дозволяє будь-якому охочому створити віртуальну вітрину і продавати практично все, що завгодно. Компанія побудувала склади і організувала систему логістики для зберігання, пакування та доставки книг - тепер за додаткову плату ними може скористатися будь-який продавець. Amazon Web Services був створений для власних комерційних потреб компанії, а тепер він став \$ 13-мільярдним бізнесом, який не тільки забезпечує роботу таких сервісів, як Airbnb і Netflix, але і зберігає електронні книги і допомагає Alexa вирішити, чи варто вам сьогодні брати з собою парасольку.

3 напрямки, які рухають вперед Amazon

Amazon - незвичайна компанія. Вона очолює список найбільш інноваційних компаній, за версією видання Fast Company, тому що не зменшує темпів навіть після того, як досягла таких неймовірних висот. Але щоб зрозуміти, як Amazon покаже себе в 2017 році, доведеться поглянути не тільки на звіти про продажі (\$ 100 мільярдів за 2015 рік) та ціни на акції компанії (за останні п'ять років вони зросли більш ніж на 300%). Потрібно звернути увагу на три напрямки, які зараз рухають вперед Amazon. Це програма Amazon Prime, яка пропонує оформити членство за \$ 99 в рік, відкриття фізичних магазинів (від цієї ідеї компанія відмовлялася багато років) і будівництво нового центру виконання замовлень, де сучасні роботи працюють разом з людьми, зовсім як на який-небудь футуристичної фабриці. Наш світ, орієнтований на мобільні пристрої і послуги за запитом, багато в чому зобов'язаний своїм розвитком ідеї, закладеної при підставі Amazon - ідеї про те, що цифрова комерція радикально змінить ринок. Компанія вже надає на нього приголомшливий вплив. У січні благодійна дослідницька організація Institute for Local Self-Reliance провела опитування серед 3000 незалежних підприємців, половина з яких займалася торгівлею. Опитування мало на меті з'ясувати, з якими найбільшими загрозами вони стикалися у своїй роботі. Серед відповідей була конкуренція з торговими мережами і великими магазинами, питання охорони здоров'я, пошук співробітників, підвищення орендної плати, але всі вони не йшли ні в яке порівняння з найпопулярнішою відповіддю: найбільше підприємці побоювалися конкуренції з Amazon. Крім того, дослідження показало, що в 2015 році через розширення діяльності Amazon компанії втратили в цілому близько 149 тисяч співробітників. Незважаючи на всі несподівані події і сюрпризи, що відбуваються на ринку в останні кілька років, Amazon і раніше залишається незаперечним лідером. А в душі компанія все ще залишається стартапом, який прагне перевершити наші очікування і постійно змінюватися.

Що таке Amazon Prime?

Програма Amazon Prime - це дійсно вигідна пропозиція. Крім безкоштовної доставки за два дні, компанія пропонує доставити десятки тисяч товарів менш ніж за годину за допомогою послуги Prime Now. Крім того, вам можуть менш ніж за годину привезти їжу з ресторану. Щомісяця учасники програми отримують безкоштовну електронну книгу (одного разу безкоштовно роздавали цілу серію книг про Гаррі Поттера) і можуть дивитися трансляції на Twitch без реклами. Всі ці послуги входять в річну підписку на сервіс Amazon Prime. Учасники програми мають доступом до кращих пропозицій від Amazon і необмеженому сховища фото, а також можуть скористатися 20% -ю знижкою на підгузники. За додаткову плату можна поліпшити свій аккаунт Prime - тоді ви отримаєте необмежений доступ до аудіокниг, доставці продуктів і підписку на канал HBO, який можна подивитися через медіаплеєр Fire TV від Amazon. За словами Грега Грилі (Greg Greeley), віце-президента Amazon Prime, тільки в другій половині 2016 року учасники програми отримали понад 50 нових «вигідних пропозицій». В першу чергу Amazon Prime продає час. Всі керівники компанії твердять про бажання доставити потрібний товар в найкоротші терміни. Стефані Лондри (Stephenie Landry), віце-президент Amazon, запустила сервіс Prime Now в 2014 році і відповідала за його поширення в 49 містах семи країн. За її словами, її бізнес повинен відповідати на два простих питання: «Чи є у вас те, що мені потрібно?» і «Чи зможете ви доставити це, коли мені потрібно?». Подальшу взаємодію з клієнтом вже будується на тому, щоб відповісти на ці питання позитивно. Чим більше продуктів і сервісів Amazon зможе додати в програму Prime, тим більше користувачів захочуть оновити підписку і куплять більше товарів. Це, в свою чергу, краще розповість Amazon про їх переваги і про те, що вони, швидше за все, куплять в наступний раз. Така інформація використовується для розкрутки нових продуктів і послуг, наприклад, кнопки Dash, натиснувши на яку ви можете поповнити запаси популярних продуктів.

Офлайн-магазини

За словами Безоса, цілих 20 років його запитували про те, відкриє він коли-небудь фізичні магазини. І кожен раз він давав негативну відповідь. Однак зараз у Amazon в розробці є чотири концепту магазинів. З чого раптом такі зміни? Частково вони сталися через Prime - фізичні магазини можуть залучити нових учасників програми. Але, за словами Безоса, скоріше справа в тому, що завдяки технологіям Amazon відвідувачі таких магазинів зможуть взаємодіяти з цифровими майданчиками абсолютно новим способом. А адже Amazon завжди стежила за взаємодією з користувачами в пошуках нових можливостей. Перша хвиля магазинів Amazon виглядає цілком традиційною: в кінці минулого року в США з'явилося більше 30 тимчасових стендів з електронікою від Amazon - Kindle, Echo, Fire TV, планшетами Fire і кнопкою Dash. Далі з'явилися книжкові магазини Amazon Books, в яких продавалися твори, поруч з якими були вказана середня оцінка покупців Amazon і навіть уривки з рецензій. Але саме третій експеримент Amazon викликає особливий інтерес - магазини Amazon Go. Компанія анонсувала їх в грудні минулого року, перші магазини відкриються в Сіетлі на початку 2017. На вході в магазин відвідувач повинен докласти мобільний телефон до спеціального пристрою, щоб воно вважало штрих-код. Потім покупець може взяти все, що забажає - кожен товар чарівним чином буде відзначатися на цифровій карті і автоматично оплачуватися при виході. Завдяки хмарних обчислень, машинного навчання, голосовому управлінню і логістичного ноу-хау Amazon змогла позбавити своїх клієнтів від стояння в черзі і оплати на касі. Можна сказати, що це ще один приклад того, як Amazon створила технологічну платформу, яку можна продати іншим компаніям. Зрозуміло, навряд чи такі магазини повністю змінять звичні походи в магазин за хлібом. Але Amazon вміє чекати і постійно вдосконалює свої пропозиції. Сервіс AmazonFresh запусився в 2007 році і згодом почав працювати в десятках міст США.

Як влаштована логістика Amazon

У місті Дюпон (штат Вашингтон) неподалік від військової бази знаходиться центр виконання замовлень Amazon. З боку він виглядає як звичайний склад, до якого тягнеться довга лінія вантажівок в очікуванні прийому і відвантаження замовлень. Але всередині можна побачити видовище, яке показує, наскільки Amazon просунулася в сортування, упакування і доставці товарів. На самому початку знаходиться спеціальна конвеєрна стрічка, накрита куполом, під яким ховається безліч камер і сканерів. Кожна коробка відвантажуються з вантажівки, потім фотографується і сканується з усіх боків. Після цього алгоритм розпізнавання зображень сортує кожен товар за розміром і вагою. Людина зі сканером штрих-коду виконав би цю роботу за годину, а машина - в два рази швидше. Потім коробки відправляються на гігантський склад площею понад 90 тисяч квадратних метрів. Іноді доставкою на склад займаються безпілотники. На цьому складі зберігаються найбільші товари, які доставляє Amazon - спеціально для них тут працює величезний шеститонний робот жовтого кольору. Своєю рухомий рукою він може легко підняти цілий автомобіль, але найчастіше піднімає на другий поверх складу великі упаковки з підгузками і пластиковими стаканчиками, де ті будуть чекати відправки. Роборукою працює практично безшумно, а внизу зазвичай метушаться невеликі роботи від компанії Kiva Systems, яку Amazon придбала в 2012 році за \$ 775 мільйонів. У минулому році ці роботи почали повноцінно працювати в центрі виконання замовлень. Покинувши склад, коробка з товаром може виявитися на борту літака Boeing 767 з логотипом Prime Air. У січні Amazon анонсувала, що ці літаки буде обслуговувати новий авіакомплекс в Кентуккі, в якому буде працює 2000 співробітників. За словами представника міжнародного аеропорту Цинциннаті, компанія вклала в цей проект \$ 1,49 мільярда. На всіх літаках, як і на тисячах вантажних трейлерів, вже красується логотип Amazon Prime, а значить тепер компанія менше залежить від угод з FedEx, DHL і поштовою службою США. Крім того, коли компанія отримає схвалення від Федерального управління авіації США, то за допомогою вантажних дронів вона зможе знизити час доставки

товару по країні до 30 хвилин. Чи замінять роботи людей? Amazon підкреслює, що нові автоматизовані центри виконання замовлень вимагають більше співробітників, ніж старі, тому що в нових центрах обробляється більше замовлень. Для упаковки і спільної перевірки і раніше потрібні люди, а не машини. Крім того, хтось же повинен ремонтувати роботів. Центр в Дюпоні відкритий практично 24/7, і в ньому постійно працюють тисячі людей. Щоб впоратися з великим обсягом замовлень, під час зимових свят Amazon найняла ще 120 тисяч співробітників для роботи в центрах по всьому світу.

Труднощі

Навіть Amazon іноді стикається з серйозними труднощами. Через те що компанія захотіла доставляти більше замовлень в більш короткі терміни, значно зросла вартість доставки (за рік вона склала понад \$ 11 мільярдів). Через це компанії і її співробітникам довелося працювати буквально на межі своїх можливостей. Напередодні зимових свят пілоти Amazon Prime Air влаштували страйк, вимагаючи знизити навантаження. Не дивно, що стаття дворічної давності в New York Times про виснажливі роботи в Amazon досі дуже популярна.

Плани і нова штаб-квартира

Але Amazon прагне виправити цю ситуацію. У січні компанія заявила, що в найближчі півтора року збирається відкрити понад 100 тисяч вакансій і побудувати нову штаб-квартиру в діловому центрі Сіетла. Вона буде являти собою п'ять будівель і конференц-зал на 2000 місць, між якими будуть знаходитися три закриті скляні сфери з 3000 видів рослин і дерев з усього світу. Так буде виглядати новий кампус Amazon Крім того, в офісі буде простір з диванами і «лабораторія самовираження», де співробітники зможуть навчитися в'язати або малювати. На одному з поверхів буде невеликий парк для вигулу собак, магазини і кафе. Amazon також планує прокласти додаткові трамвайні колії з комплексу в місто і велосипедні доріжки. «Найважливіше полягає в тому, що у нас не приміський кампус. Мені здається, нова штаб-квартира змінить настроїв і енергію компанії », - прокоментував Безос. У листопаді Amazon

опублікувала рекламний ролик про двох старих друзів - священика і імама. У рекламі обидва вони сміються, обнімаються, а потім замовляють один одному в подарунок однакові наколінники. У цьому ролику Amazon виступає у вигляді компанії, яка об'єднує різні культури. Реклама вийшла буквально через два тижні обрання Дональда Трампа президентом, так що, можливо, компанія планує боротися з культурними відмінностями, які зараз є гострою проблемою в США. Джефф Безос прокоментував цю здогадку досить прямо. «Скажу так, я не вважаю, що між людьми є якісь відмінності, - відповів він. - Всі люди хочуть, щоб їм швидко доставляли замовлення. Щоб ціни були низькими. І тут я абсолютно серйозний. Наша робота полягає в тому, щоб надати клієнтам відмінний сервіс, а його хочуть всі люди в світі ». З цим не посперечаєшся. Але все ж такий шаблонний відповідь не розкриває всієї історії. Amazon не тільки поповнює запаси зубної пасти, вона робить набагато більше. За словами Безоса, компанія прагне передбачити можливе невдоволення клієнта, а значить стимулює постійний прогрес. Все навколо змінюється, але, можливо, це й на краще. Хто знає, може бути в наш час слід вести бізнес саме так? За матеріалами "Why Amazon Is The World's Most Innovative Company Of 2017", Fast Company.

Джерело: <http://www.management.com.ua/qm/qm227.html>

Питання до кейс-завдання:

1. Визначте основні напрями діяльності компанії.
2. Визначте, на яких етапах її діяльності і в яких сферах наявні ефекти досвіду та ефекти масштабу.
2. Визначте, в межах якої економічної логіки працює компанія.

4. САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ

Рекомендації до виконання вправ з кейс-завдань та аналітичних доповідей (колективна та індивідуальна робота)

Методичні рекомендації щодо виконання аналітичних прикладів

1. Завдання може виконуватись як одним (двома) студентом (ми), так і колективно. Зміст завдання полягає в тому, щоб на реальних прикладах проілюструвати дію чи вплив факторів, прояв ринкових закономірностей, а також соціо-економічних ефектів. Приклади мають супроводжуватись поясненнями та обґрунтуванням думки студента. За необхідності, приклади можуть обґрунтовані містити припущення та судження, викладені за тематикою прикладу.

2. Результати оформляються на аркушах А4 в обсязі 10-15 аркушів.

3. Звіт містить такі обов'язкові частини:

- реферативна;
- творча (з аргументацією і можливостями застосування в маркетингу);
- список використаних джерел.

4. Результати повинні викладатися систематизовано, структуровано, логічно, коротко, чітко і аргументовано.

5. Звіт може містити як результати теоретичних досліджень, так і практичні приклади з урахуванням сучасних реалій і тенденцій.

6. Результати захищаються прилюдно, допускається дискусія.

Методичні рекомендації до виконання кейс-завдань

Кейс - це опис, як правило, у формі розповіді, господарської ситуації, яка потребує вирішення або прийняття конкретного управлінського рішення. В основному це розповідь про господарську ситуації, що починається з опису найважливіших фактів, які стосуються питань організації або установи, історичних даних розвитку підприємства, опису його діяльності і положення на даний момент. Деякі кейси можуть бути великими за розмірами і досягати 50 і більше сторінок опису діяльності підприємства протягом попередніх років,

організаційних питань, маркетингового середовища і конкурентів, даних про продажі і дослідженні ринку, системи менеджменту і т. П. Інші кейси невеликі, займають одну або дві сторінки тексту. Але більшість кейсів вміщує необхідну інформацію про фірму і її маркетингових позиціях на ринку.

Мета, яка переслідується при роботі над кейсом, - це формування у студентів проблемно-орієнтовного мислення та набуття навичок прийняття управлінських рішень на основі аналізу складних реальних ситуацій, виявлення проблем і можливостей, аналізу альтернативних варіантів і знаходження найкращого з них, розробки детального обґрунтування та формування рекомендацій для виправлення становища і подальших дій підприємства на ринку.

Набуття студентами проблемно-орієнтованого мислення та вміння розробляти і приймати рішення є тим фактором, який забезпечує управлінський успіх в їх подальшій роботі на реально діючих підприємствах.

Робота над кейсами переслідує також мета засвоєння маркетингової теорії завдяки ілюстрування різноманітних можливостей її застосування для різних типів організацій і установ, маркетингових середовищ, конкурентних та ринкових ситуацій.

Глибоке ознайомлення з маркетинговою теорією є необхідною умовою в маркетингу в зв'язку з тим, що за своєю природою маркетингова діяльність пов'язана з управлінням в системах, які не підлягають формалізації. На відміну від фізики або хімії, в бізнесі не існує чітко встановлених, нереальних правил і методів, які можна було б застосувати в будь-якій ситуації. Саме на подолання цих проблем і спрямована маркетингова теорія і кейс-метод як основне знаряддя оволодіння нею.

Загальні вказівки до аналізу кейсів

Пропоновані вказівки не є єдиним варіантом вирішення кейс-задач. Кожна проблема бізнесу є в якійсь мірі унікальною. Далі розглядаються найбільш

важливі загальні елементи, які можуть бути застосовані для аналізу будь-якої господарської ситуації.

Етап 1. Прочитати і перечитати текст кейса.

Кожен кейс є оглядом маркетингової проблеми, яка вимагає розробки ряду рішень для її подолання. Рішення повинні базуватися на розумінні фактів, наведених в кейсі. Тому головним завданням першого етапу розгляду будь-якої господарської ситуації є уважне прочитання її умов.

При першому, поверхневому ознайомленні з текстом кейса студент повинен відчувати ситуацію, про яку йде мова, запам'ятати основні факти, але не робити висновків і не приймати будь-яких рішень. У процесі наступного ознайомлення з текстом, наприклад, при повторному читанні, студент повинен зробити або короткі замітки, або використовувати літерні коди для різноманітних елементів кейса. Можуть бути корисними, наприклад, наступні літери:

П (проблеми) С (симптоми) ПР (причини) Р (результати)

Етап 2. Аналіз фактів

Після того, як студент перечитав кейс один або більше разів, він повинен перейти до аналізу фактів з метою:

- виявлення найважливіших параметрів, які стосуються середовища та фірми;
- проблем і причин, які їх породили;
- виконання необхідних розрахунків.

Етап 3. Виявлення основних проблем

Під час читання тексту кейса і засвоєння інформації з нього студент повинен постійно ставити перед собою наступні питання:

- У чому ж полягає проблема?
- Які причини призвели до такої ситуації?
- Якого роду дії необхідно здійснити в цій ситуації?

Складнощі, пов'язані з виявленням проблем і причин, які їх породили, залежать від описаної в кейсі ситуації. У багатьох випадках проблема по

знаходиться на поверхні. Те, що на перший погляд сприймалося як проблема, при повторному ознайомленні з текстом, що зображує ситуацію, може бути лише симптомом більш глибокої і фундаментальної проблеми. Так, значні темпи падіння збуту в більшості випадків є симптомом зміни споживчого попиту, недосконалого комплексу маркетингу, необґрунтованого рівня товарно-матеріальних запасів або всього перерахованого вище. Т. е. Дійсні проблеми і причини, які призвели до їх виникнення, виявляються в процесі уважного вивчення і аналізу основних фактів кейсу.

Стадія визначення проблеми є критичною для всіх наступних стадій аналізу. Додатково витрачений на неї час буде компенсовано надалі.

Етап 4. Знаходження альтернативних шляхів подальших дій

Вивчення процесу прийняття рішень показує, що більшість людей обмежується лише частиною наданої інформації і починає діяти тільки в одному напрямку. Справжнього ж фахівця, досвідченого менеджера відрізняє те, що він аналізує всю наявну інформацію і бачить різноманітні шляхи подолання проблеми або реалізації можливості для досягнення поставлених цілей.

Наступним етапом після виявлення проблем є генерація якомога більшої кількості альтернативних шляхів подальших дій. Деякі з них можуть бути недосконалими і швидко відкинуті при подальшому розгляді, але по меншій мері три головні альтернативи (стратегічні напрямки) повинні бути знайдені і глибоко проаналізовані.

Етап 5. Оцінка альтернативних шляхів подальших дій

Стратегічні напрямки повинні бути глибоко проаналізовані в порядку розв'язання проблеми. Повинен бути складений список сильних і слабких сторін кожної альтернативи. Корисно, наприклад, проаналізувати прибутковість, цілі компанії, попит на ринку, на якому вона працює, ставлення покупців, їх мотивації, поведінка конкурентів, маркетингову середу взагалі, основні економічні показники підприємства.

Па цьому етапі корисно також виділити в проблемі кілька питань. Наприклад, якщо основне питання формулюється як "Чи повинна фірма розширити свою продуктову лінію?", То під-питаннями можуть бути:

- З якими додатковими витратами це пов'язано?
- Які надходження можна очікувати?
- Які обсяги продажів можна очікувати?
- Який може бути реакція конкурентів? і т.п.

Т. з повинні бути проаналізовані всі чинники як зовнішньої (маркетингової), так і внутрішнього середовища, які впливають або можуть вплинути на вирішення проблеми або на досягнення ринкової можливості з урахуванням цілей підприємства.

Етап 6. Розробка припущень

На більшості підприємств рішення приймаються на основі неповної інформації. Як правило, фактів, які безпосередньо стосуються проблеми, пет під рукою або вони пробують багато часу для з'ясування. В умовах такої ситуації особа, яка приймає рішення, має підготувати свою оцінку і зробити аргументовані припущення.

Інформація, яка міститься в кейс, зазвичай не повна і досить стисла в порівнянні з реальними умовами в менеджменті. Тому необхідно зробити аргументовані припущення з метою компенсації нестачі важливих, як на думку доповідача, фактів. Але при аналізі кейса не можуть розглядатися власні оцінки, позиції і стиль життя. Ці дані повинні братися з умов запропонованої господарської ситуації.

Етап 7. Ухвалення рішення або ж розробка рекомендацій

У реальних ринкових умовах нерішучість може бути фатальною для підприємства. Тому при розгляді кейса, незважаючи на неповноту інформації, різноманітність альтернативних шляхів, студент повинен вибрати і обґрунтувати той шлях вирішення проблеми або реалізації можливості, який є науковим. Вибір повинен характеризуватися прозорістю, чіткістю аргументів, досконалістю аналізу фактів.

Найбільш поширені помилки і корисні поради

При розгляді кейсів може бути корисним наступний перелік найбільш типових помилок, які допускають студенти, а також деякі поради.

1. Студенти часто вдаються до невинновданого повтору частин тексту з умов кейса. Заради запобігання цьому викладач повинен постійно пам'ятати суть проблеми і за так нитка питання: "Як доповідав матеріал впливає на проблему, яка вирішується?".

2. Часто мають схильність до констатування своїх висновків без відповідного обґрунтування. Всі відповіді повинні бути обґрунтовані і аргументовані. Це необхідно також для того, щоб показати, як аргументи пов'язані з висновками. Для цього студенти повинні вживати таких обертів, як, наприклад, "тому, що ...", "у зв'язку з тим, що ...", "наслідком цього є те, що ...".

3. У деяких студентів представлений п'ю докази при захисті кейса не збігаються з висновками, які вони зробили. В такому випадку викладач повинен коректно вказати на помилки і дати студентам можливість удосконалити свою роботу.

4. Поширеною помилкою студентів при розгляді кейса і розробці шляхів подолання проблем є відсутність послідовності в аналізі, системності, комплексності при розгляді всієї сукупності проблем і фактів, а також невміння чітко відокремлювати найголовніше і концентрувати на ньому увагу, що вважається критичним для менеджера будь-якого управлінського дзвону.

5. При розробці власних пропозицій у студентів часом простежується розрив між попереднім аналізом і тими шляхами подолання проблеми або реалізації можливості, що вони пропонують. Крім того, в деяких випадках такі пропозиції базуються на загальнологічних міркуваннях, без урахування теоретичного маркетингового матеріалу, застосування формальних методів, проведення необхідних обчислень.

6. У процесі захисту кейса викладач не повинен висловлювати свою особисту позицію і особисті мотивації як аргумент.

Орієнтовний порядок захисту і обговорення кейса

При роботі над кейсом студенти розподіляються на групи (бригади або консалтингові групи) в кількості, яка вказується викладачем. Рекомендована кількість студентів - 4-6 людина. Обов'язковою є обрання в кожній бригаді керівника або президента. На него покладаються обов'язки по організації роботи бригади, т. Е. Він повинен продемонструвати свої здібності до організаційної роботи, управління процесом обговорення в межах своєї бригади, а також презентація своєї бригади і отриманих результатів при захисті роботи. Важливий елемент в роботі президента - оцінка внеску кожного члена бригади в загальний отриманий результат.

Звіт за результатами аналізу кейсів готується письмово. Захист кейса проходить публічно, участь беруть всі члени бригади, доповідаючи по окремих частинах спільної роботи. Така форма захисту, крім оволодіння маркетингової теорією, дозволяє набути навичок публічних виступів і ведення дискусії.

Після завершення доповіді бригади проходить обговорення. В обговоренні беруть участь вага студенти групи. Вони повинні задавати питання по суті доповіді, роблячи свої зауваження і / або вказуючи на найбільш вдалі знахідки в аналізі ситуації.

По закінченню обговорення доповідей всіх бригад в студентській групі складається рейтинг за результатами виступу, викладач робить загальні зауваження і дає рекомендації.

Приклад побудови схеми «Ринок та товар як об'єкти управління»

Виконуючи завдання з аналізу фундаментальних особливостей основних об'єктів маніпулювання на ринку та формуючи цілісну інтегровану модель, можна використати наступний приклад побудови схеми «Ринок та товар як об'єкти управління» (рис. X). Приклад зроблений по ринку фруктів (яблук) та враховую специфіку поведінки цільової аудиторії, які є містянами, із рівнем доходу середній та нижче. Аналіз слід розпочинати із розгляду цільової аудиторії, тобто, знизу таблиці. Опис цільової аудиторії надає матеріал для опису споживчої вартості.

<p style="text-align: center;">Вартість</p> <p>Оскільки попит є еластичний за ціною – зниження вартості є ключовим завданням, щоб конкурувати на ринку.</p> <p>Знижуємо вартість за рахунок</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) використання ефекту масштабу (збільшуємо оборот товару, збільшуємо географію мережі збуту). Ефект масштабу реалізується на перевезенні (збільшувати обсяги перевезення за тих самих маршрутів), якщо ми виробник яблук – то ефект масштабу здійснюється на обсягах вирощування (для цього потрібно використовувати сучасні технології догляду за рослинами). 2) Використання технологій зберігання та перевезення, які дозволяють не пошкоджувати продукт. 3) раціональна логістика: прокладання маршрутів, які зменшують витрати на доставку 4) економія на оплаті праці: працюємо із областями, в яких ставки зарплатні нижче та вирощування дешевше. 	<p style="text-align: center;">Споживча вартість</p> <p>Диференціація продукту є обмеженою, і стосується зовнішнього вигляду, в тому числі, упаковки та вигляду приміщення і продавця. Чистота має значення, оскільки це продукт харчування.</p> <p>Основні пункти, за якими підвищувати споживчу вартість:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) зовнішній вигляд. Упакування. 2) зручність місця купівлі. (по дорозі додому, біля метро, біля транспортних шляхів, щоб споживачі не витрачали час на окрему купівлю, а придбали «по дорозі», зекономивши час та зусилля). Або ж в місцях, де традиційно скупаються одразу всім: супермаркети, ринки тощо. 3) Відбирати різні за смаком сорти яблук: хтось любить кисло-солодке, хтось - солодке. Ще дозволить збільшити розмір ЦА та збільшити ефект масштабу. 4) реклама не має сенсу, оскільки яблука не мають унікальних властивостей і споживачі не бачать різниці між різним постачальниками.
<p style="text-align: center;">Попит</p> <p>Попит є первинним, розширюваним, еластичним за ціною, ірраціональним, сезонним, не парним. У сезон є перехресно-еластичним, оскільки багато товарів-замінників. Можна збільшувати попит на товарну категорію через популяризацію яблук як джерела здоров'я. Можна впливати через цінову політику, варіюючи ціни на товар.</p>	<p style="text-align: center;">Пропозиція</p> <p>Пропозиція є сезонною, проте яблука можна зберігати. Отже важливо мати потужності для зберігання, щоб постачати цілий рік.</p> <p>Важливо: логістика (як з точки зору охоплення потенційного ринку, так і з точки зору зниження витрат). Бар'єри входу на ринок низькі, пов'язані із можливістю налагодити мережу збуту в певному місці. Конкуренція монополістична, проте тяжіє до чистої. Поставити бар'єри входу важко,</p>

	<p>хіба що перекривати канали збуту. Оскільки споживачі куплять одразу кілька одиниць споживчого кошику, а заради лише яблук напружуватись не будуть: то пропозиція має бути присутньою або в місцях, де є доповнюючі споживчий кошик товари, або сама точка продажу має торгувати не лише яблуками.</p>
<p>ЦА. Звички, особливості прийняття рішень, процес прийняття рішення про купівлю, перестороги та переконання щодо продукту, система цінностей, найбільш значущі тригери.</p> <p>Для яблук. ЦА – міські мешканці, які купують яблука як: а) н а додаток до основного раціону із метою урізноманітнити його; б) цілеспрямовано, як джерело вітамінів. Оцінюють якість продукту за зовнішнім виглядом, і за смаком. Проте за смаком: після купівлі в процесі споживання. Характер прийняття рішення: проблемно-обмежений, тобто довго продукт не шукатимуть – будуть брати з того, що бачать в місці купівлі. Яблука – товар щоденного споживання. Процес купівлі більшою частиною ірраціональний, основний мотив – подобається/не подобається, рішення приймається майже підсвідомо, час на нього майже не витрачається. Орієнтуються на зовнішній вигляд продукту, проте враження може справити і оформлення кіоску чи місця продажу, і стиль спілкування продавця, оскільки купівля здійснюється під значним впливом емоцій. Цільова аудиторія бажає витратити на сам процес купівлі якомога менше часу та зусиль. Воліє купувати яблука не самі по собі, а під час загальних купівель, що скорочує час та зусилля.</p>	

5. ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО СЕМЕСТРОВОГО ЗАВДАННЯ

Виконання індивідуального семестрового завдання передбачено у формі розрахункової роботи. РР – це форма індивідуальної роботи студентів над конкретною проблемою вітчизняних підприємств, що діють на вітчизняному ринку.

Розрахункова робота - це важливий етап у вивченні кредитного модуля «Маркетинг: Теоретичні основи маркетингу». Її цілі:

1. Сприяти формуванню у студентів компетентності та програмних результатів навчання з дисципліни (динамічної комбінації знань, вмінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, яка визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність) у сфері маркетингу.

2. Систематизувати, закріпити та розширити теоретичні знання і практичні навички з дисципліни, застосувати їх при рішенні конкретних маркетингових задач.

3. Розвинути навички ведення самостійної роботи та опанувати інструменти аналізу при вирішенні проблем та питань, що пов'язані із предметом курсу.

4. Виявити підготовленість студентів для самостійної роботи в умовах сучасного ринку.

Процес виконання розрахункової роботи включає декілька етапів, а саме:

- вибір теми;
- збір попередньої інформації;
- аналітико-дослідницька робота;
- оформлення роботи;
- захист РР.

Вибір теми розрахункової роботи, ринку та підприємства здійснюється студентом самостійно в межах тематики курсу. Робота виконується на прикладі конкретного підприємства (фірми), що працює на певному товарному ринку чи ринковому сегменті, який обирається для дослідження. Обсяг роботи (її основної частини) може коливатися від 15 до 30 сторінок комп'ютерного тексту. Робота повинна носити комплексний характер, тобто, при її виконанні повинні розглядатися економічні, технологічні, організаційні та соціальні сторони об'єкту (підприємства, фірми). Робота повинна базуватись на реальних фактах та носити творчий характер. Студент, працюючи над роботою, повинен продемонструвати своє вміння самостійно вирішувати означенні у завданні проблеми, продемонструвати аналітичні навички, вміння творчо та комплексно опрацьовувати рішення конкретної проблеми, використовуючи знання, набуті під час вивчення даного кредитного модуля та забезпечуючих дисциплін.. Пропозиції та висновки роботи повинні мати високий рівень обґрунтування, що забезпечується дотриманням алгоритму виконання роботи, детальною проробкою кожної складової, використанням об'єктивної внутрішньої та

зовнішньої інформації. Текст повинен бути відредагованим, стилістично витриманим.

Об'єкт, суб'єкт та предмет розрахункової роботи

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність підприємства, що підлягає опрацюванню в межах роботи; підприємство та товарний ринок, на якому воно працює.

Суб'єктами дослідження є підприємство.

Предметом дослідження є шляхи маніпулювання складовими ринку, що опрацьовуються за допомогою теоретико-методологічної бази прийняття маркетингових рішень.

Тематика розрахункових робіт

Тема контрольної роботи формулюється: «Визначення заходів маркетингового маніпулювання для (назва підприємства) на ринку (назва товарного ринку)». Ринок та підприємство обираються студентами самостійно, та погоджуються із викладачем.

Зміст і структура розрахункової роботи

1. Докладний опис підприємства.
2. Аналіз ринкової ситуації: визначення кон'юнктури ринку, стану попиту, стану пропозиції, якості конкурентного середовища. Аналіз містить сукупність показників.
3. Аналіз шляхів маніпулювання ринком та товаром
4. Висновки щодо можливостей та обмежень формування маркетингової стратегії підприємства.
5. Перелік використаної літератури.
6. Додатки.

1. Докладний опис підприємства

У вступі до роботи подаються загальні відомості щодо підприємства, ступені його диверсифікованості, ринків, на яких воно працює, особливостей діяльності та продукції, яка виробляється. Навести стисло історію ринкової діяльності із зазначенням найбільш помітних ринкових успіхів та ринкових невдач. Все наведене дозволяє описати ситуацію, що склалася на поточний момент.

2. Аналіз ринкової ситуації

1.2 Фундаментальні особливості ринку, його стан та тенденції.

Метою пункту 1.2 є виявлення тих фундаментальних особливостей ринку, які визначають принципові засади маркетингової діяльності компанії на обраному у роботі ринку.

У даному пункті проводиться аналіз фундаментальних особливостей обраного товарного ринку, наводяться статичні та динамічні характеристики попиту та пропозиції, *робиться аналіз щодо їх впливу на маркетинговий інструментарій, який доцільно застосовувати компанії.*

Аналіз попиту

1. Генезис попиту. Навести схему формування попиту на товар.
2. Вказати особливості формування попиту на обраному товарному ринку.
3. Вказати та охарактеризувати фундаментальні особливості попиту, що мають місце на обраному ринку(таблиця 5.1.).

Таблиця 5.1.

Аналіз попиту

Особливості попиту	В чому проявляється означена характеристика	Вплив на діяльність підприємства
1. Вторинність		
2. Розширюваність		
3. Еластичність, показник еластичності попиту щодо ціни		
4. Перехресна еластичність,		

Особливості попиту	В чому проявляється означена характеристика	Вплив на діяльність підприємства
показник перехресної еластичності Еластичності попиту за доходом		
4. Парність (зв'язаність)		
5. Раціональність		
6. Сезонність		
7. Нестійкість		
8. Поточний стан попиту*		
9. <i>інше....</i>		

* Поточний стан попиту – негативний, відсутній, прихований (потенційний), падаючий, повноцінний, надмірний.

4. Вказати специфіку маркетингових дій, виходячи із проведеного аналізу. Які маркетингові інструменти мають визначальний вплив?

5. Надати дані щодо показників попиту: структура та система кількісних показників попиту. Навести графік для кількісних показників ринкового попиту.

6. Динаміка попиту.

7. Фактори, що визначають еластичність.

Таблиця 5.2.

Характеристика ринку (вказати, про який товарний ринок йде мова)

№	Показники стану ринку (найменування)	Поточне значення	Прогнозн е значення	Поточні темпи приросту	Прогнозні темпи приросту
1	Поточний потенціал ринку				
2	Емність ринку в натуральних одиницях				
3	Емність ринку в грошовому вимірі				

9. Навести положення компанії в матриці Хассі (рис. 5.1.). Зробити висновок щодо поточної позиції підприємства та її динаміки із урахуванням прогнозу розвитку ринку.



Рис. 5.1. Матриця Хассі

Аналіз ринкової пропозиції

1. Генезис ринкової пропозиції.
2. Специфіка формування пропозиції: фактори, що впливають на її формування за кожною ланкою промислового ланцюжка.
3. Фундаментальні особливості ринкової пропозиції на обраному товарному ринку (в т.ч. еластичність).
4. Якісні (структура) та кількісні показники пропозиції. Система показників ринкової пропозиції. Навести графік для кількісних показників ринкової пропозиції.
5. Навести графік, що демонструє зміну загальних обсягів продажу на ринку протягом останнього періоду (до 5 років), розподіл ринку між головними гравцями та тенденції зміни ринкових часток головних гравців, співвідношення експорту-імпорту-національного виробництва. Вказати домінуючих виробників за країною походження. Аналіз подати у вигляді таблиці 5.2.

Характеристика ринку (вказати, про який товарний ринок йде мова)

№	Показники стану ринку (найменування)	Поточне значення	Прогнозн е значення	Поточні темпи приросту	Прогнозо вані темпи приросту
1	Кількість головних гравців				
2	Частка іноземних виробників в загальному обсязі продаж				
3	Індекс монополізації ринку				
4	Обсяги національного виробництва				
5	Сукупна сума витрат на маркетинг всіма учасниками				
6	Середня норма рентабельності в галузі				
7	Тощо				

Аналіз узгодження попиту та пропозиції

Аналіз узгодження попиту та пропозиції на ринку за кількісними та якісними характеристиками (в т.ч. співвідношення параметрів попиту та пропозиції).

Виявити умови, на яких відбувається узгодження попиту та пропозиції напрямки ліцензування.

Виявити зону неузгодженості між попитом та пропозицією, визначити незаповнені місця в пропозиції, визначити, чим зумовлено (які фактори).

Загальний висновок за результатами аналізу, проведеного у даному пункті.

3. Аналіз шляхів маніпулювання ринком та товаром

Використовуючи схему Зозульова О. В. «Ринок та товар як об'єкти управління», визначити основні шляхи маніпулювання обраним товарним ринком.

4. Висновки щодо можливостей та обмежень формування маркетингової стратегії підприємства

У висновках подаються основні результати отримані в роботі, а також формулюються можливості підприємства щодо розробки маркетингової стратегії, виходячи із попереднього аналізу.

Захист розрахункової роботи

Робота подається на перевірку у визначений термін.

Порядок захисту роботи, штрафні бали та алгоритм оцінювання азначається в РСО з дисципліни.

6. КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ

1. Закони діалектики як основа аналізу та прогнозування соціально-економічних явищ.
2. Основні шляхи підвищення ефективності використання капіталу. Стисла характеристика.
3. Модель М.Портера: сутність, вигляд, застосування для аналізу.
4. Порівняльна характеристика основних шляхів підвищення прибутковості підприємства.
5. Основні концепції, на основі яких підприємство може організувати свою господарську діяльність. Їх стисла характеристика та рушійні сили, що призвели до їх зміни.
6. Економікс як методологічна основа для аналізу бізнесу та прийняття управлінських рішень.
7. Структурний підхід до аналізу конкуренції. Специфіка маркетингової політики підприємства в залежності від типу ринку.
8. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства. Їх стисла характеристика.
9. Методологічні основи прийняття бізнес-рішень. Стисла характеристика основних методологічних рівнів.

10. Основні трактовки маркетингу та їх вплив на аналіз бізнес-моделі підприємства.
11. Системний аналіз як основа прийняття ефективних маркетингових рішень. Базові положення та принципи оптимальності управління.
12. Структурна трактовка конкуренції: сутність та стисла характеристика.
13. Економічна логіка побудови бізнес-стратегії підприємства.
14. Основні бізнес-моделі, їх стисла характеристика та використання для аналізу бізнесу.
15. Функціональна трактовка конкуренції. Сутність та стисла характеристика.
16. Основні маркетингові логіки в залежності від стану ринку. Економічні передумови використання та стисла характеристика.
17. Основні підходи до посилення конкурентних позицій підприємства на ринку. Їх стисла характеристика.
18. Політекономія як основа для прийняття бізнес-рішень. Базові категорії та законами економічної теорії.
19. Ефект масштабу: сутність та використання для аналізу бізнес-стратегії підприємства.
20. Конкуренція. Суть, визначення, основні типи. Підходи до аналізу ринкової конкуренції.
21. Модель покомпонентного аналізу конкурентів М.Портера.
22. Ефект досвіду: сутність та використання для аналізу бізнес-стратегії підприємства.
23. Основні елементи, яким може маніпулювати бізнес для підвищення ефективності використання капіталу.
24. Основні погляди на можливість підвищення конкурентоспроможності підприємства. Їх стисла характеристика.
25. Стратегія диференціації та лідерства за витратами. Сутність, переваги та ризики застосування.
26. Модель управління із зворотнім зв'язком Н.Вінера. Її сутність та застосування в управлінні бізнесом.

27. Детройтська та Голівудська моделі організації бізнесу. Стисла характеристика та особливості застосування.
28. Поведінковий підхід до аналізу конкуренції.
29. Основні економічні логіки маркетингових дій. Стисла характеристика та специфіка формування прибутку.
30. Базові функції підприємства та роль маркетингу.
31. Основні синергетичні ефекти за І. Ансофом та їх роль у формуванні бізнес-стратегії підприємства.
32. Монополістична конкуренція. Сутність та особливості формування бізнес-рішень.
33. U-подібна модель М. Портера та програма PIMS. Сутність та вплив на формування бізнес-стратегії підприємства.
34. Підприємство як система. Сутність та застосування системного підходу в управлінні підприємством.
35. Вартість товару. Сутність та шляхи маніпулювання.
36. Структурна трактовка конкуренції. Характеристика та зв'язок із маркетинговими заходами.
37. Схема забезпечення конкурентоспроможності підприємства О.В. Зозульова. Вигляд та стисла характеристика .
38. Бізнес-цикл підприємства. Сутність, стисла характеристика та вплив на ефективність використання капіталу підприємством.
39. Результативність та ефектність бізнес-рішень. Сутність та стисла характеристика.
40. Ринковий попит. Сутність та шляхи маніпулювання.
41. Чиста конкуренція. Сутність та особливості формування бізнес-рішень.
42. Базові положення системного аналізу. Система, визначення, ознаки, класифікація.
43. Споживча вартість товару. Сутність та шляхи маніпулювання.
44. Олігополістична конкуренція. Сутність, види та особливості формування бізнес-рішень.

45. Матриця Дж. Саймона та її використання для визначення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.
46. Бізнес-цикл підприємства. Сутність, стисла характеристика та вплив на формування і ефективність бізнес-рішень.
47. Ринкова пропозиція. Сутність та шляхи маніпулювання.
48. Чиста монополія. Сутність та особливості формування бізнес-рішень.
49. Можливі ринкові ситуації та лінії поведінки компанії на ринку. Схема та її стисла характеристика.
50. Ціна. Сутність та шляхи маніпулювання.
51. Стратегія диференціація. Види основ для диференціації.
52. Зрілі ринки. Стисла характеристика інструментарію підвищення прибутковості підприємства.
53. Життєвий цикл підприємства за Раменьским-Юдановим.
54. Цінності споживача. Сутність та шляхи маніпулювання для підвищення ефективності використання капіталу.
55. Конкуренція. Трактовки конкуренції. Вплив на маркетингову діяльність підприємства.
56. Базові (генеричні) стратегії підприємства за М. Портером.
57. Зростаючі ринки. Стисла характеристика інструментарію підвищення прибутковості підприємства.
58. Конкурентне середовище підприємства. Сутність та шляхи маніпулювання.
59. Перерозподілені ринки. Стисла характеристика інструментарію підвищення прибутковості підприємства.
60. Види доходів підприємства в залежності від співвідношення вхідних та вихідних бар'єрів.
61. Стратегії конкурентної боротьби за Раменьским-Юдановим.
62. Методологічні основи прийняття бізнес-рішень. Стисла характеристика основних методологічних рівнів.
63. Ефект масштабу та досвіду. Їх сутність та використання у формуванні бізнес-стратегії підприємства.

64. Маркетингове середовище підприємства. Сутність, складові та використання задля підвищення економічної ефективності управління підприємством.
65. Бренд підприємства як джерело його конкретних переваг.
66. Економічні логіки маркетингових дій в залежності від стану ринку. Стисла характеристика.

7. РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна література:

1. Зозулєв А.В., Кубышина Н.С. Маркетинг //Под. ред. С.А. Солнцева. – К.:Знання; М.: Рыбари, 2011. – 421 с.
2. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / Філіп Котлер, Гермаван Картаджая, Іван Сетьяван ; переклад з англійського Клавдії Куницької, Олени Замаєвої. - Київ : Видавнича група КМ-БУКС, 2018. - 208 с
3. Балабанова, Л. В. Маркетинг підприємства : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова ; Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, Інститут економіки і управління, Кафедра маркетингового менеджменту. - Київ : Центр учбової літератури, 2020. - 611 с. (Бібліотека КПІ ім. Ігоря Сікорського)
4. Портер, Э. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Э. Портер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с. – Библиогр.: с. 449-452. – 5000 экз. – ISBN 0-684-84148-7 (англ.). – ISBN 5-9614-0143-0 (рус.).
5. Юданов, А. Ю. Конкуренция: теория и практика : учеб.-практ. пособие: Курс лекций, реал. примеры, вопросы для анализа и др. / А. Ю. Юданов ; ред. В. В. Торлопова ; Финансовая акад. при правительстве РФ. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : ГНОМ и Д, 2001. – 304 с. : ил. ; табл. – Библиогр.: с. 302. – ISBN 5-296-00076-5.

6. Oleksandr Zozul'ov, Tetiana Tsarova. The marketing epochs by key elements of enterprise` competitiveness // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". – 2020. – №17. – С. 315-330.

Додаткова література:

1. Буднікевич, Ірина Михайлівна, 1965- , автор, редактор. Маркетинг у галузях і сферах діяльності : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / І. Буднікевич, О. Баранник, О. Кифяк, І. Немцева [та 2 інших] ; за ред. І.М. Буднікевич. - Київ : Центр учбової літератури, 2020. - 535 с. (Бібліотека КПІ ім. Ігоря Сікорського)
2. Котлер, Ф. Маркетинговий менеджмент : підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер та укр. колектив співавторів. - Київ : Хімджест, 2008. - 720 с.
3. Гиг, Джон ван. Прикладная общая теория систем = Applied general systems theory : пер. с англ. : в 2-х книгах / Дж. ван Гиг. - Москва : Мир, 1981. - 2 кн.
4. Карпенко, Н. В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : монографія / Н.В. Карпенко, М.В. Макарова, Н.С. Педченко, В.І. Перебийніс [та 21 інших] ; за загальною редакцією Н.В. Карпенко. - Київ : Центр учбової літератури, 2020. - 251 с. (Бібліотека КПІ ім. Ігоря Сікорського)
5. Партнерські відносини на ринку В2В та В2С : монографія / [Є. Крикавський та ін.] ; Міністерство освіти і науки України, Національний університет "Львівська політехніка". - Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. - 232 с.
6. Маркетинг : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / В.В. Липчук, Р.П. Дудяк, С.Я. Бугіль, Я.С. Янишин ; Міністерство освіти і науки України. - Львів : Видавництво "Магнолія 2006", 2019. - 455 с
7. Маркетинг : навчальний посібник / Л.Л. Калініченко, Є.В. Кильницька ; Міністерство освіти і науки України, Харківський національний університет будівництва та архітектури. - Харків : Панов А. М., 2017. - 168 с.
8. Інформаційний маркетинг : навчальний посібник / О.Ю. Чубукова ; Міністерство освіти і науки України, Київський національний університет

- технологій та дизайну. - Київ : КНУТД, 2017. - 111 с.
9. Менькова К.І., Зозульов О.В. Структурно-логічна схема реалізації методу маркетингового стрес-тестування бізнесмоделі підприємства. // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". – 2020. – №17. – С. 330- 339.
 10. Зозульов О. В., Царьова Т.О. Функціонально-структурна модель товару як основа для стрес-тестування маркетингової бізнес-моделі компанії // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". – 2018. – №15. – С. 382-391.
 11. Зозульов О.В., Царьова Т.О. Процесно-технологічний підхід до формування маркетингової моделі товару. // Економічний вісник Національного технічного університету України "КПІ". – К.: НТУУ «КПІ» ВПІ ВПК «Політехніка» – 2016. - №13. – С. 369-376 (0,4 ум. друк. арк.).
 12. Зозульов О.В., Царьова Т.О. Процесний підхід до формування маркетингової моделі товару // Економіка і підприємництво: зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів. У 2 ч. Ч. 1. 2015. Вип. 34-35 – С.381-389.
 13. Зозульов. О. В., Царьова Т.О. Підходи до проведення технологічного аудиту [Електронний ресурс] // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2014. – № 3 (13). – С. 94-103.
 14. Зозульов, О.В., Парфьонов, О.С. Методика визначення оптимальних атрибутів товару. //Економічний вісник Національного технічного університету України "КПІ". – К.: ЕКМО. – 2005. - №2. – С. 321-326.
 15. Зозулёв, А.В., Ставская, С.М. Исследование особенностей деятельности предприятия в зависимости от этапа жизненного цикла его отраслевого рынка. //Маркетинговые исследования в Украине. – 2008. - № 1 (26). – С. 66-71
 16. Зозульов, О., Пуговкін, Д. Методика використання гнучкого методу сегментації споживчого ринку. // Маркетинг и реклама. – 2002. - № 12 (76). – С. 20-22

17. Шабан К.С., Зозульов О.В. Класифікація міжорганізаційних об'єднань в контексті формування інноваційної політики промислово-виробничого підприємства //Економічний вісник Національного технічного університету України "КПІ". – К.: НТУУ «КПІ» ВПІ ВПК «Політехніка» – 2015. - №12. – С. 402-410.
18. Зозульов О.В., Кофанов О.Э. Маркетинг у забезпеченні стартап-проектів. // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – Запоріжжя: Запорізький національний університет. – 2016. № 4(32) С. 165-172.
19. Зозульов О.В. Конкурентні переваги вітчизняних підприємств: маркетингові заходи по формуванню. // Науковий Вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». – 2015 р. - № 1, ч. II (70). – С. 118-127.
20. Зозульов О. Економічні логіки маркетингових дій //Маркетинг в Україні. – 2012. - № 5 (74). – С. 57-61