МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАФТИ І ГАЗУ

Кафедра маркетингу і контролінгу

**О.Я. Малинка**

# ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

## із дисципліни

# «МАРКЕТИНГОВА ДІАГНОСТИКА»

Івано-Франківськ-2017

# ТЕМА 1. ПОНЯТТЯ АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДІАГНОСТИКИ В МАРКЕТИНГУ

НАВЧАЛЬНА МЕТА:

**Ознайомитися:** із особливостями аналітичної діяльності та зі специфікою діагностики в маркетингу.

**Знати:** технологію та різновиди аналітичної діяльності.

**Вміти:** дати визначення ключовим поняттям і термінам; використовувати інтелект для підвищення ефективності і якості будь-яких процесів.

ПРОБЛЕМАТИКА:

1. Сутність і технології аналітичної діяльності.
2. Характеристика основних різновидів аналітичної діяльності.
3. Діагностика як особлива дослідницька діяльність в маркетингу.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:


1. Нили Э. Призма эффективности: карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управлении им / Нили Э., Адамс К., Кеннерли М. ; пер. с англ. — Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. — 400 с.
2. Ольве Нильс-Горан. Оценка эффективности деятельности организации. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Ольве Нильс-Горан, Рой Жан, Веттер Магнус ; пер. с англ. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2004 — 304 с.
3. Організація управління підприємством : конспект лекцій / О. І. Лесюк, А. О. Устенко, М. Д. Федишин, Т. М. Орищин. – Івано-Франківськ : ІФДТУНГ. – 78 с.
4. Устенко А. О. Теорія систем і системний аналіз в менеджменті : навчальний посібник / А. О. Устенко, О. Я. Малинка. – Івано-Франківськ : Фоліант, 2012. – 328 с.
5. Устенко А. О. Управління інтегративною соціально-економічною системою підприємства (інформаційно-аналітичний аспект) : монографія / А. О. Устенко, О. Я. Малинка. – Івано-Франківськ : Фоліант, 2013. – 270 с.


## ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ

### 1. Сутність і технології аналітичної діяльності

**Аналітична діяльність (АД)** – аналітика представляє собою напрямок інтелектуальної діяльності людей, спрямований на вирішення задач із різних сфер життя. В понятті “аналіз” є такі **змістові підходи:** певна сукупність розумових прийомів розкладання цілого на частини і процедури синтезу.

Сьогодні аналітика представляє розгалужену і складну систему знань, до якої входять **логіка** як наука про закономірності та операції правильного мислення, **наукова методологія** – система принципів, методів і прийомів пізнавальної діяльності, **евристика** – дисципліна, метою якої є відкриття нового в науці, техніці та інших сферах життя, коли відсутній алгоритм вирішення тієї чи іншої пізнавальної задачі, а також **інформатика** – наука про інформацію, способи її отримання, накопичення, обробки і передачі. Кожна зі складових частин аналітики призначена для вирішення завдань, за якими стоять проблеми, що виникають в діяльності людей.

Класифікацію аналітичної діяльності подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Класифікація аналітичної діяльності**

| **Підстава класифікації** | **Аналітична діяльність** | |
|---|---|---|
| | **Види аналізу** | **Характеристика** |
| 1 | 2 | 3 |
| ***За типом об'єкта аналізу*** | Економічний | Орієнтований на дослідження економічних явищ, об'єктів і процесів; у залежності від величини об'єктів розпадається на макро- і мікроекономічний |
| | Екологічний | Осмислює екологічні системи, взаємодії людини і природи |
| | Управлінський | Передбачає дослідження управлінських систем, особливо процесів прийняття рішень |
| | Соціальний | Передбачає аналіз об'єктів, явищ і процесів соціальної сфери суспільства |
| | Політичний | Відображає політичні явища, інститути і процеси (включає власне політичний аналіз і аналіз політики як об'єкта) |
| | Педагогічний | Спрямований на вивчення процесів виховання |
| | Ментальний | Мета — дослідження духовних процесів |
| ***За типом науки*** | Філософський | Осмислення всього сущого з позицій філософії |
| | Аксіологічний | Розуміння цінності явищ з позиції науки про цінності |
| | Прогностичний | Орієнтований на використання досягнень прогностики, осмислення явищ сьогодення з позиції запитів майбутнього |
| | Історичний | Вивчення явищ минулого, а також сьогодення в аспекті спадковості, з позицій історичної науки |
| | Економічний | Дослідження на інструментальній базі економічних наук |
| | Політологічний | Осмислення політичних об'єктів, інститутів, процесів з позиції політології |
| | Соціологічний | Ґрунтується на вивченні суспільства і його підсистем з позицій соціологічної науки |
| | Праксеологічний | Орієнтований на дослідження ефективності і раціональності діяльності з точки зору праксеології (програмно-цільовий, рекомендаційний тощо) |
| | Психологічний | Використовує арсенал психології |
| | Культурологічний | Застосовує методологію культурології |
| | Етичний | Ґрунтується на принципах етики |

| | | |
|---|---|---|
| | Естетичний | Вивчає явища з позицій естетики |
| ***За типом методу*** | Системний | Експлуатує системний підхід (структурний, функціональний, структурно-функціональний) |
| | Логічний | Ґрунтується на інструменті логіки |
| | Причинно-наслідковий | Спирається на причинно-наслідковий підхід до явищ дійсності |
| | Проблемний | Передбачає використання проблемного підходу до реальності |
| | Статистичний | Ґрунтується на принципах і методах статистики (кореляційний, факторний, кластерний, дисперсійний, регресійний, коваріаційний) |
| | Програмно-цільовий | Спирається на програмно-цільовий метод |
| | Балансовий | Ґрунтується на методі балансу |
| | Ситуаційний | Передбачає осмислення ситуацій, що складаються |
| ***За рівнем пізнання*** | Методологічний | Передбачає осмислення об'єктів і процесів з точки зору принципів, методів, прийомів |
| | Теоретичний | Аналіз з позицій вже наявної теорії або її побудови |
| | Емпіричний або фактологічний | Орієнтований на виявлення фактів їх закономірностей |
| ***За місцем у дослідженні*** | Первинний | Складова частина дослідницького процесу отримання і осмислення результатів |
| | Вторинний | Осмислення результатів проведених раніше досліджень |

До **основних методів АД** належать такі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Характеристика методів аналітичної діяльності**

| **Метод** | **Характеристика** |
|---|---|
| 1 | 2 |
| ***Декомпозиції*** | Розчленовування будь-якого складного явища на прості складові. Об'єктом розчленовування можуть бути як реальні соціальні, так і інтелектуальні системи. Для досягнення адекватності декомпозиції застосовується декомпозиційне моделювання, тобто відтворення декомпозованої моделі і порівняння нової моделі з системою до декомпозиції |
| ***Порівняння*** | Передбачає порівняння даної системи, явища, процесу з іншими, що дозволяє виявляти їх специфіку |
| ***Нормативний*** | Обґрунтовується сукупність нормативів, які відображають ефективність системи, а потім реальна система порівнюється з нормативною, що дає можливість виявити характер відхилення від норми |
| ***Агрегації*** | Перетворення початкової моделі в модель з меншою кількістю змінних або обмежень, що дає наближений у порівнянні з початковою опис об'єкта або процесу, що вивчається, |
| ***Аналогій*** | Передбачає доказ аналогії між двома об'єктами і перенесення системи пояснень з одного об'єкта на інший |
| ***Виключень*** | Ґрунтується на поступовому виключенні значної групи складових на підставі закону виключення третього, сенс якого полягає в тому, що справа йде так, як описується у вислові, або так, як говорить заперечення, і третього не дано |

| | |
|---|---|
| ***Гіпотетичний*** | Зводиться до висунення, обґрунтування і доказу гіпотез, часто — до “обстрілювання” проблеми як можна більшою кількістю питань, на які мають бути дані відповіді. |
| ***Закономірності*** | Є пошуком стійкої і невипадкової характеристики або зв'язку явищ |
| ***“Мінімаксу”*** | Це окремий випадок методу закономірності, що передбачає пошук мінімальних або максимальних характеристик |
| ***Балансовий*** | Виділення двох сторін чого-небудь, які визначають ціле і врівноважують одна іншу |
| ***Класифікацій*** | Впорядкування об'єктів за істотними ознаками деяких класів |
| ***Ранжирування*** | Привласнення сукупності об'єктів деяких числових величин на підставі інтуїції або відповідно до ступеня вираженості якоїсь ознаки |
| ***Проб*** | Вибір з сукупності деяких об'єктів та їх випробування |
| ***Середнього і відхилень від нього*** | Обчислюється деяка середня величина і виявляються відхилення від неї |
| ***Моделювання*** | Побудова моделі, яка відображає істотні сторони аналізованого об'єкта, спрощує його, і заміна нею реального об'єкта аналізу |
| ***Амбівалентності і протиріччя*** | Пошук для пояснення чого-небудь амбівалентного йому явища (ситість — голод, великий — маленький тощо), пошук протиріч, що визначають суть явища |
| ***Парадоксу*** | Розгляд явища з несподіваних позицій, які не відповідають загальноприйнятим уявленням |
| ***Систематизації*** | Приведення даних в деяку систему, що дозволяє їх пояснити з позицій системного підходу |
| ***Екстраполяції*** | Поширення висновків, отриманих зі спостереження за однією частиною явища, на його іншу частину |
| ***Індукції і дедукції*** | При індукції будується висновок, в якому зі знань про частину предметів класу робиться висновок про весь клас. Дедукція передбачає операцію навпаки, коли зі знань про весь клас робиться висновок про один предмет класу |
| ***Ідеалізації*** | Уявна процедура, пов'язана з представленням чого-небудь як ідеалу і подальшим порівнянням реального об'єкта з ідеалом |
| ***Формалізації*** | Дослідження об'єкта шляхом переведення його якісних характеристик в деяку знакову форму |
| ***Спрощення*** | Представлення об'єкта у вигляді деякої спрощеної моделі |
| ***Морфологічний*** | Спочатку виділяються головні характеристики об'єкта — осі, а потім по кожній з них записують всілякі варіанти |
| ***Контрольних питань*** | Передбачає складання списку питань, на які виробляються відповіді |
| ***Фокусування*** | Спрямований на перенесення у фокус уваги окремих об'єктів, що дозволяє отримати їх оригінальне бачення |
| ***“Мозкового штурму”*** | Є організованою системою вислову учасників про проблему при забороні критики висловів колег |
| ***Емпатії*** | Аналітик входить в образ аналізованого об'єкта, представляє себе “деталлю”, що вивчається, і осмислює з її позиції здійснювані нею дії |

| | |
|---|---|
| ***Синтезу*** | Здійснення після процедури аналітичного розкладання синтезу і перевірка ефективності і тотожності об'єкта самому собі |
| ***Відбору*** | Вивчення не всієї сукупності явищ, а лише деякої частини, відібраної за певними правилами |
| ***"Від протилежного"*** | Є зміною ситуації на діаметрально протилежну та її осмислення |

**Універсальна технологія аналізу** складається з таких етапів:
- визначення об'єкта, предмета і проблем аналізу;
- побудова ідеальної моделі об'єкта і предмета дослідження;
- побудова гіпотез;
- вибір типу аналізу;
- вибір або розробка методів аналізу;
- доведення гіпотез;
- формулювання аналітичних висновків.

## 2. Характеристика основних різновидів аналітичної діяльності

Зупинимося на характеристиці тих видів аналітичної діяльності, які отримали найбільше поширення в житті і суттєво впливають на розвиток аналітичних технологій (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Характеристика видів аналізу**

| **Аналіз** | **Характеристика** |
|---|---|
| ***Проблемний*** | Здійснення проблемної структуризації, що передбачає виділення комплексу проблем ситуації, їх типології, характеристик, наслідків, шляхів вирішення |
| ***Системний*** | Визначення характеристик, структури ситуації, її функцій, взаємодії з навколишнім і внутрішнім середовищем |
| ***Причинно-наслідковий*** | Встановлення причин, які привели до виникнення даної ситуації, і наслідків її розгортання |
| ***Праксеологічний*** | Діагностика змісту діяльності в ситуації, її моделювання і оптимізація |
| ***Аксіологічний*** | Побудова системи оцінок явищ, діяльності, процесів, ситуацій з позицій тієї або іншої ціннісної системи |
| ***Ситуаційний*** | Моделювання ситуації, її складових, умов, наслідків, дійових осіб |
| ***Прогностичний*** | Підготовка передбачень щодо вірогідного, потенційного і бажаного майбутнього |
| ***Рекомендаційний*** | Вироблення рекомендацій щодо поведінки дійових осіб ситуації |
| ***Програмно-цільовий*** | Розробка програм діяльності в даній ситуації |

Аналітична діяльність в сучасному управлінні виконує декілька найважливіших функцій. Кожна з функцій концентрує в собі той результат, який дає аналітика (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Функції аналітичної діяльності в суспільстві**

| **Функція** | **Характеристика функції** |
|---|---|
| ***Управлінська*** | Забезпечує інформацією всі етапи управлінського циклу: підготовку, прийняття управлінських рішень і контроль за їх реалізацією |
| ***Діагностична*** | Спрямована на отримання об'єктивної картини ситуації, що склалася, її діагнозу |
| ***Попереджувальна*** | Виявляє проблеми, небезпеки, конфлікти, дозволяє попереджувати їх |
| ***Пізнавально-ментальна*** | Сприяє зміні розуміння суті явища, зміні ментальності управлінців |

## 3. Діагностика як особлива дослідницька діяльність в маркетингу

**Діагностика** в управлінні маркетингом – це дослідницька діяльність, спрямована на встановлення, аналіз та оцінку проблем підвищення ефективності і розвитку системи маркетингу підприємства, а також виявлення головних напрямів їх рішень. Організація такої діяльності передбачає здійснення ряду процедур, що дає змогу отримати необхідну інформацію про проблеми системи управління маркетингом підприємством.

Можна виділити **два основні методичні підходи до проведення діагностики: пропозиція експертних послуг; "клінічний" підхід.**

Вибір методу обстеження визначається його цілями та особливостями об'єкта дослідження, а також досвідом консультанта. Для обстеження підприємства використовують різноманітні **способи і прийоми**, а саме: структуровані інтерв'ю, анкетне опитування з метою виявлення проблемних областей і створення каталогу проблем, робота з документами, різні форми групової роботи з представниками підприємства щодо аналізу основних його проблем тощо. Для підвищення рівня надійності і достовірності даних важливо, щоб виявлені тенденції або закономірності одержали підтвердження з різних джерел.

Часто діагностику розглядають як невіддільну складову **управлінського консультування.** У такому варіанті технологія консультування передбачає паралельне проведення діагностики разом із проектуванням змін і власне впровадженням.

Діагностика на сьогодні є досить змістовно наповненою. **Основними напрямами діагностування в маркетингу** є:

- оцінка маркетингової структури підприємства;
- оцінка якості роботи торгівельного персоналу;
- діагностика зовнішнього маркетингового середовища підприємства;
- оцінка загальних результатів маркетингової діяльності підприємства.

Для **оцінки загальних результатів маркетингової діяльності підприємства** використовується, як правило, комплекс критеріїв і показників, які характеризують загальну ефективність маркетингової діяльності підприємства як міру досягнення цілей, заради яких воно створено.

Ураховуючи ту обставину, що в останні десятиліття діяльність найбільших підприємств світу набула все більш екстериторіального, глобального характеру, предмет діагностики поповнився вивченням **особливостей управління багатонаціональними колективами** – проблематики, пов'язаної з усуненням конфліктів та мотивацією працівників в компаніях різних країнах світу.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Що таке аналіз?
2. Обґрунтуйте необхідність використання аналізу в суспільстві.
3. Які основні етапи технології аналізу?
4. Характеристика основних методів аналітичної діяльності.
5. В чому полягає технологія ситуаційного аналізу?
6. Можливості ситуаційного і маркетингового аналізу?
7. Розкрийте суть аналітичної діяльності в процесі управління маркетингом.
8. Що таке діагностика в маркетингу? Які основні напрями діагностування?

## ТЕМА 2. ДІАГНОСТИКА МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

НАВЧАЛЬНА МЕТА:

**Ознайомитися:** із особливостями діагностики маркетингового середовища підприємства.

**Знати:** етапи аналізу та методику діагностики маркетингового середовища підприємства.

**Вміти:** дати визначення ключовим поняттям і термінам; здійснити діагностику маркетингового середовища конкретного підприємства.

ПРОБЛЕМАТИКА:

1. Сутність і склад маркетингового середовища.
2. Фактори маркетингового макросередовища.
3. Фактори маркетингового мікросередовища.
4. Етапи аналізу маркетингового середовища.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:

1. Малинка О. Я. Маркетингові дослідження : навчальний посібник / О. Я. Малинка, А. О. Устенко. – Івано-Франківськ : Фоліант, 2012. – 348 с.
2. Устенко А. О. Маркетинговий інструментарій оцінки конкурентоспроможності фінансової організації / А. О. Устенко, О. Я.

Малинка, О. Р. Вислободська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – №5, Т.4. – С.133 – 136.
3. Устенко А. О. Теорія систем і системний аналіз в менеджменті : навчальний посібник / А. О. Устенко, О. Я. Малинка. – Івано-Франківськ : Фоліант, 2012. – 328 с.
4. Устенко А. О. Управління інтегративною соціально-економічною системою підприємства (інформаційно-аналітичний аспект) : монографія / А. О. Устенко, О. Я. Малинка. – Івано-Франківськ : Фоліант, 2013. – 270 с.

## ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ

### 1. Сутність і склад маркетингового середовища

**Маркетингове середовище фірми** – це сукупність факторів, які впливають на процес управління маркетингом фірми, її маркетинговий розвиток та взаємовідносини зі споживачами.

Ф. Котлер визначає маркетингове середовище як сукупність факторів, які впливають на спроможність фірми розвивати і підтримувати взаємовідносини з цільовим ринком.

Важливість аналізу маркетингового середовища в процесі управління фірмою оцінюється через наслідки проведення та ігнорування такого аналізу, які відтворені на рис. 2.1.

Розрізняють маркетингове макросередовище і мікросередовище.

**Маркетингове мікросередовище –** частина середовища, в якому фірма безпосередньо функціонує у процесі маркетингової діяльності. До складових мікросередовища належать:

- ♦ безпосередньо фірма,
- ♦ постачальники,
- ♦ маркетингові посередники,
- ♦ споживачі,
- ♦ конкуренти,
- ♦ громадськість.

**Маркетингове макросередовище –** це ті фактори, якими фірма не може безпосередньо керувати, але які впливають на її маркетингову діяльність.

До маркетингового макросередовища належать:

- ♦ економічне середовище,
- ♦ демографія,
- ♦ політичне середовище,
- ♦ науково-технічний прогрес (технологія),
- ♦ культура,
- ♦ природне середовище.

**Рис. 2.1. Наслідки проведення та ігнорування аналізу маркетингового середовища**

## 2. Фактори маркетингового макросередовища

Складові маркетингового макросередовища подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Фактори і показники маркетингового середовища**

| Фактор | Показники |
|---|---|
| Економіка | Фаза економічного циклу країни<br>Рівень інфляції<br>Рівень безробіття<br>Валовий національний продукт та його динаміка<br>Наявність та рівень товарного дефіциту<br>Рівень доходів та купівельної спроможності населення |
| Демографія | Чисельність населення<br>Територіальне розміщення населення<br>Рівень урбанізації<br>Міграція населення<br>Віковий склад населення<br>Рівень народжуваності та смертності<br>Статевий склад населення<br>Сімейний стан населення |

| | |
|---|---|
| Політико-законодавчий | Політична структура<br>Рівень політичної та законодавчої стабільності<br>Антимонопольне регулювання<br>Податкове законодавство<br>Державне регулювання зовнішньої торгівлі |
| Соціально-культурний | Соціальні класи<br>Соціальні групи<br>Культура<br>Субкультура |
| Науково-технічний прогрес | Рівень інноваційної активності<br>Введення нових технологій<br>Напрями концентрації технологічних зусиль<br>Підвищення продуктивності праці<br>Нова продукція |
| Природне середовище | Екологія<br>Наявність та доступність сировини та природних копалин<br>Вартість енергоносіїв |

## 3. Фактори маркетингового мікросередовища

**Фірма.** Розглядаючи безпосередньо фірму як фактор маркетингового середовища, необхідно передусім звернути увагу на ту роль, яку відіграє служба маркетингу в загальній структурі підприємства, на її організаційну структуру, зв'язки з іншими службами. Рівень професійної підготовки та набутого досвіду спеціалістів-маркетологів також відіграє значну роль як фактор мікросередовища.

**Маркетингові посередники —** це ті фірми й організації, які беруть участь у тому чи іншому етапі процесу маркетингу фірми (маркетингові дослідження, збут, просування тощо). До них належать торгові посередники, маркетингові фірми, рекламні агентства.

**Роль постачальників** як фактора маркетингового мікросередовища визначається тим, що матеріально-технічні ресурси та комплектуючі вироби е вхідними елементами процесу виробництва товарів. У розвиненій ринковій економіці майже не існує проблеми постачання ресурсів. Фірма-виробник, як правило, має змогу вибирати постачальників за тими чи іншими критеріями (ціна, рівень сервісного обслуговування з боку постачальника тощо).

**Споживачі.** Споживач – це не тільки фактор маркетингового середовища, який впливає на маркетингову діяльність, не тільки суб'єкт, котрий бере участь у процесі маркетингу, а й об'єкт, на який спрямована вся маркетингова діяльність. Зважаючи на такі роль і статус, споживач потребує особливо уважного й всебічного вивчення.

**Конкуренція** є боротьбою за ринкову частку між фірмами, споживачі яких мають ідентичні або схожі потреби. Аналіз конкуренції дає можливість виявити ринкове положення фірми, конкурентоспроможність її товарів.

**Громадськість** — це люди та організації, які становлять реальний чи потенційний інтерес для фірми або впливають на можливість досягнення її цілей. Громадськість може як сприяти, так і перешкоджати фірмі в реалізації її цілей.

## 4. Етапи аналізу маркетингового середовища

Процес аналізу маркетингового середовища здійснюється у такій послідовності:

• огляд основних факторів середовища і з'ясування тих факторів, які впливають на розвиток фірми, визначення напрямів безпосереднього впливу цих факторів;

• оцінка стану середовища та виявлення небажаних факторів, які можуть виникнути;

• вивчення специфічних факторів середовища в аспекті кожного маркетингового сектора, в якому діє фірма;

• аналіз стратегічних позицій фірми;

• аналіз маркетингових можливостей та загроз;

• визначення необхідної для фірми стратегічної позиції, рекомендації щодо формування стратегії.

Етапи аналізу маркетингового середовища відтворені на рис. 2.2.

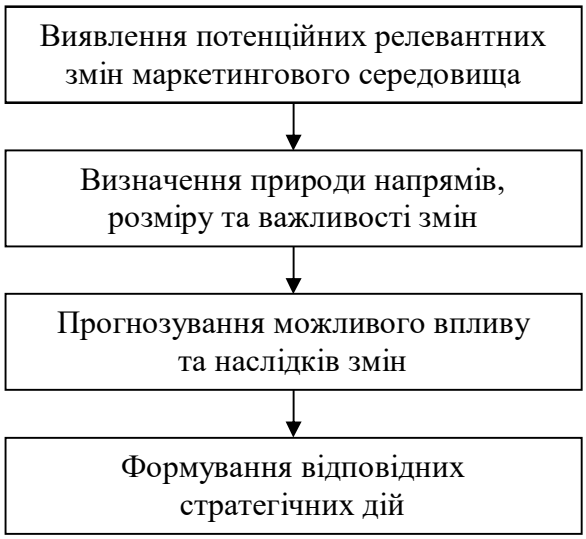


**Рис. 2.2. Етапи аналізу маркетингового середовища**

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Для чого слід здійснювати діагностику маркетингового середовища підприємства?
2. Охарактеризуйте складові маркетингового середовища.
3. Дайте характеристику факторам маркетингового макросередовища.
4. Дайте характеристику факторам маркетингового мікросередовища.
5. Опишіть етапи аналізу маркетингового середовища.

# ТЕМА 3. ДІАГНОСТИКА СПОЖИВАЧІВ ТА КОНКУРЕНТІВ ЯК ОСНОВНИХ ЕЛЕМЕНТІВ МІКРОСЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

НАВЧАЛЬНА МЕТА:

**Ознайомитись:** із особливостями діагностики споживачів і конкурентів підприємства.

**Знати**: методику та інструментарій дослідження споживачів і конкурентів як основних елементів мікросередовища підприємства.

**Вміти:** давати тлумачення основним поняттям і термінам; застосовувати на практиці методику діагностики споживачів та конкурентів підприємства.

## ПРОБЛЕМАТИКА:

1. Аналіз споживачів.
2. Контроль за конкурентами. Виявлення головних конкурентів підприємства. Компоненти аналізу діяльності конкурентів.
3. Спостереження за конкурентами і дослідження ринку зовнішніми службами.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:


1. Малинка О. Я. Маркетингові дослідження : навчальний посібник / О. Я. Малинка, А. О. Устенко. – Івано-Франківськ : Фоліант, 2012. – 348 с.
2. Малинка О. Я. Міжнародний маркетинг : навчальний посібник / О. Я. Малинка, А. О. Устенко. – Івано-Франківськ : Фоліант, 2012. – 328 с.
3. Устенко А. О. Маркетинговий інструментарій оцінки конкурентоспроможності фінансової організації / А. О. Устенко, О. Я. Малинка, О. Р. Вислободська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – №5, Т.4. – С.133 – 136.
4. Устенко А. О. Практикум системного менеджера / А. О. Устенко, О. Я. Малинка. – Івано-Франківськ : Фоліант, 2013. – 361 с.


## ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ

### 1. Аналіз споживачів

Аналіз споживачів є одним із найбільш важливих аспектів маркетингової діяльності.

**Основним завданням для підприємства** є виявлення цільової групи споживачів і задоволення її потреб краще за конкурентів.

Отже, **для ведення успішної діяльності слід дотримуватись схеми** (рис. 3.1).

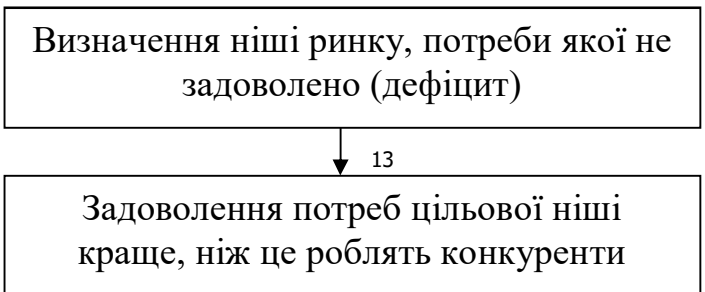

**Рис. 3.1. Процес задоволення потреб цільової ніші**

Для **аналізу споживачів** фірма повинна здійснювати пошук відповідей на наступні **запитання:**

- В яких випадках споживачі використовують вашу продукцію?
- Яка основна користь від вашої продукції?
- Яка додаткова користь?
- Чи виконує ваша продукція необхідні функції?
- Чи може ваша продукція виконувати більше функцій, ніж необхідно? Якщо відмовитись від непотрібних функцій продукції, чи можна було б знизити її ціну, що збільшило б її загальну корисність?
- Чи всі властивості вашої продукції є необхідними?
- Які додаткові покращення було б доречно внести у вашу продукцію?
- Чи існує вдосконалення вашої продукції, який поки що неможливо реалізувати?
- Які корисні пропозиції ви би використали для задоволення потреб вашої цільової групи (наприклад, прості, надійне обслуговування, умови оплати, швидкість, економія часу, комфорт)?
- Якби ви були покупцем, чи купили б ви свою продукцію? Якщо ні, то чому? Якщо так, то що було б головним аргументом?
- Який вигляд на вашому ринку має ідеальний продукт з точки зору споживача?
- Які функції продукту можна було б покращити?
- Чи може інший виробник надати споживачеві продукцію, яка виконує такі ж функції, за нижчою ціною, зберігаючи при цьому якість і надійність?
- Наскільки зростаюче значення охорони навколишнього середовища впливає на можливість успіху?

**Схема VALS (Values and Lifestyles)** розроблена компанією SRI Consulting Business Intelligence. Відповідно до VALS усе доросле населення США залежно від психографічних характеристик можна поділити на 8 споживчих груп. Система сегментації ґрунтується на відповідях на запитання спеціальної анкети (4 запитання на демографічну тему, 35 запитань на з’ясування ставлень). З'ясувати, до якого типу споживачів за системою «VALS»

належите ви, можна, відвідавши сайт компанії SRIC-BI за адресою www.sric-bi.com.

**Модель конверсії** було розроблено для оцінювання психологічного зв'язку між брендами і споживачами, а також для вивчення ступеня готовності покупців до змін. Для того щоб оцінити наскільки складно (або, навпаки, просто) змінити вибір людини, в моделі розглянуто такі чинники, як ставлення споживача до наявного набору брендів, його задоволення наявним вибором у певній товарній категорії, значущість для споживача рішення про вибір бренду.

Модель сегментує всіх користувачів бренда на чотири групи залежно від ступеня їх прихильності. Модель також класифікує людей, які не користуються брендом. Їх поділяють на чотири групи залежно від зайнятої ними позиції і готовності до здійснення пробної покупки.

Остаточний вибір не завжди роблять на підставі додавання всіх властивостей марок, помножені на вагові коефіцієнти їх значущості. Розгляд лише однієї або частини властивостей полегшує для покупця процес прийняття рішення, однак він також підвищує імовірність того, що покупець, можливо, зробив би інший вибір, якби вирішив глибше проаналізувати альтернативи. Розглянемо **основні евристики вибору.1**

Керуючись **кон'юнктивною евристикою**, споживач встановлює мінімально можливий рівень значущості кожної властивості і вибирає перший варіант, який задовольняє мінімальні вимоги до кожної з властивостей. Наприклад, якби покупець комп'ютера припустив, що значення всіх атрибутів має бути не нижчим за 7, то він вибрав би комп'ютер Б.

За **лексикографічною евристикою** споживач вибирає найкращий бренд, виходячи із власного сприйняття його найбільш значущої властивості. Якби покупець комп'ютера дотримувався цього правила, то він надав би перевагу комп'ютеру В.

Використовуючи **евристику послідовного відбору**, споживач порівнює бренди за однією із властивостей, відібраних імовірнісним способом (мається на увазі, що імовірність вибору атрибута позитивно пов'язана з його значущістю). З розгляду вилучаються марки, які не відповідають мінімально припустимому рівню значущості за цим атрибутом.

**Евристика доступності:** споживчий прогноз залежить від швидкості і простоти згадування конкретних прикладів можливого результату подій. Якщо приклад згадується легко, то імовірність результату чи настання події може бути завищена.

**Евристика репрезентативності:** прогнози споживачів ґрунтуються на тому, наскільки результат, що розглядається, репрезентативний чи схожий з іншими прикладами.

**Евристика якоря і коригування:** споживачі мають деяку первісну думку (звідси психологічний термін «якір»), яка коригується з урахуванням додаткової інформації.

---

1 **Евристика** – це «правило буравчика» або спрощені способи прийняття рішень.

Дослідниками встановлено, що коли справа стосується грошей, споживачі керуються правилами підрахунків подумки. Підрахунками подумки називають і те, як споживачі кодують, категоризують і оцінюють фінансові результати свого вибору. Формальне визначення цього поняття звучить так: **схильність до розділення грошей або інших цінних предметів, на категорії без логічної підстави для такої категоризації.**

Згідно з **Річардом Талером,** в основі підрахунків подумки лежать кілька **принципів.**

*1.* **Споживачі схильні розділяти вигоди.** Коли продавець пропонує товар з більш ніж однією позитивною характеристикою, бажано, щоб кожна така характеристика оцінювалася окремо.

*2.* **Споживачі схильні поєднувати витрати.** Фірма має перевагу, якщо пропонує товар, вартість якого може бути додана до іншої великої покупки.

3. **Споживачі схильні поєднувати малі втрати з більшими витратами.**

4. **Споживачі схильні розділяти малі вигоди й великі витрати.**

5. Принципи підрахунків подумки частково виведені з **теорії перспективи**, відповідно до якої споживачі оцінюють альтернативні рішення з погляду вигод і витрат, що визначаються за допомогою функції цінності.

У цілому, споживачам властиве неприйняття втрат. Крім того, вони надають підвищеного значення дуже низькій імовірності настання подій і недооцінюють дуже високу ймовірність.

## 2. Контроль за конкурентами. Виявлення головних конкурентів підприємства. Компоненти аналізу діяльності конкурентів

**При контролі за конкурентами важливо знайти відповіді на наступні запитання:**

- Які межі можливостей існуючих і потенційних конкурентів?
- В чому полягають заходи, які вони реалізують чи планують?
- Які сильні і слабкі сторони існуючих і потенційних конкурентів?
- Яке значення має стратегічний крок, зроблений якимось конкурентом?

**Завдяки контролю за конкурентами ви отримаєте можливість:**

- повніше оцінити успіх власного підприємства, знаючи про успіхи конкурентів;
- краще відслідкувати дії конкурента , точніше будувати свою стратегію, плани з врахуванням ситуації, що постійно змінюється;
- легше розставляти пріоритети;
- швидше реагувати на дії конкурента;
- забезпечувати працівників підприємства інформацією про конкурента і тим самим мотивувати їх діяльність;
- підвищувати конкурентоспроможність і ефективність підприємства в цілому;
- розробляти оптимальні стратегії збуту;

- удосконалювати систему навчання і підвищення кваліфікації працівників підприємства;
- краще захищати і розширяти позиції підприємства на ринку.

**Для того, щоб оцінити конкурентні ситуацію, потрібно дати відповіді на наступні запитання:**

1. Як можна коротко описати конкурентні ситуацію на вашому ринку?
2. На якому ступені розвитку знаходиться ваш ринок?
3. Наскільки попит на цьому ринку залежить від ціни?
4. Які базові стратегії ви використовуєте на найважливішому для вас ринку?

**Для визначення конкурентів можуть застосовуватися наступні критерії:**

а) активні і потенційні конкуренти;

б) конкуренти по продукції, збуту, ціні і комунікації:

- конкуренти по продукції: вони мають однаковий продукт і проводять однакову (схожу) виробничу політику;
- конкуренти по збуту: для них характерна особливо гостра конкуренція по товарам широкого вжитку;
- цінова конкуренція: товари певного класу конкурують між собою;
- комунікаційна конкуренція: її ціль – привернення інтересів партнерів по ринку до власної продукції.

**Для аналізу діяльності конкурентів потрібно визначити:**

1. Скільки у вас конкурентів на вашому основному ринку.
2. Які види підприємств за розміром мають ваші конкуренти.
3. Хто є вашим основним конкурентом.
4. Яку частку на вашому основному ринку мають в сумі три найбільші фірми.
5. Які особливі послуги пропонують ваші основні конкуренти споживачам.
6. В чому «ахіллесова п’ята» вашого основного конкурента.

**Процес аналізу конкурентів:**

1. Виявлення конкурентів компанії – 2. Визначення цілей конкурентів – 3. Встановлення стратегій конкурентів – 4. Оцінка сильних і слабких сторін конкурентів – 5. Оцінка спектру можливих реакцій конкурентів – 6. Вибір конкурентів, яких слід атакувати і яких слід уникати.

**Облікова картка конкурента** показує, яка інформація потрібна вам при аналізі діяльності конкурента, щоб скласти про нього достатньо повне уявлення і завдяки цьому ефективно керувати підприємством.

**Облікова картка конкурента повинна містити наступну інформацію:**

1. Конкурент
2. Ким картка складена
3. Дата
4. Адреса конкурента
5. Правовий статус
6. Число працівників
7. Форма власності

8. Капітал
9. Місцезнаходження
10. Оборот
11. Прибуток
12. Проценти
13. Дохід від інвестицій
14. Власник
15. Рік заснування
16. Участь в капіталі інших підприємств
17. Становище конкурента на ринку
18. Ділова активність конкурента
19. Як можна описати філософію фірми конкурента?
20. Які основні цілі конкурента?
21. Який асортимент продукції він пропонує?
22. Характеристика ринків
23. Групи продукції
24. Дослідження і розробки
25. Персонал
26. Організація
27. Цілі і стратегія
28. Сильні і слабкі сторони конкурента
29. На що орієнтована система реалізації у конкурента?
30. У яких груп споживачів конкурент має кращі (+), такі ж хороші (0), чи гірші (-) результати і чому?
31. Чи проводить конкурент в сфері збуту агресивну цінову політику?
32. Аналіз цін (в порівнянні з вашими)
33. Як реагує конкурент на введення нового товару, зміни продукції, зміни цін, рекламні заходи
34. Як змінилися ціни на найважливіші товари конкурента в останні два роки?
35. Які умови надає конкурент (знижки, пролонгація платежів тощо)
36. Які поступки робить конкурент своїм покупцям?
37. Заключна оцінка конкурента

## 3. Спостереження за конкурентами і дослідження ринку зовнішніми службами

Працівники служб збуту в своїх регулярних звітах можуть надавати цінну інформацію. Допомагають в цьому:

- розроблені керівництвом фірми формуляри, анкети тощо;
- роз'яснення працівникам змісту, значення і важливості цих інструментів;
- хороше навчання працівників;
- увага ваших працівників до можливості отримання інформації під час переговорів про продаж;

- стимулювання ваших працівників до пошуку контактів з представниками конкуруючих фірм;
- рекомендації працівникам зовнішніх служб про те, як отримати потрібні відомості і не здаватися партнеру нав'язливим.

**Анкета, адресована працівникам ваших зовнішніх служб, може бути, наприклад, такою:**

- Хто є нашими головними конкурентами?
- З якими основними групами споживачів працюють ці конкуренти?
- Які аргументи для досягнення успіху використовують наші конкуренти?
- В чому нас випереджають конкуренти – в якості товару чи в кількості?
- В чому причина того, що споживачі купляють у конкурента?
- Яких важливих замовлень не отримала останнім часом фірма, а отримали конкуренти?
- Які ціни і умови пропонують конкуренти?
- В чому сильні і слабкі сторони конкурентів?
- За якими параметрами ми переважаємо конкурентів?
- Які замовлення ми могли б перехопити в конкурентів і чому?
- Які заходи по стимулюванню збуту спостерігаються останнім часом у конкурентів?
- Чи спостерігається активність конкурента в області збуту
- Яка чисельність зовнішніх служб у конкурента?
- Які засоби реклами використовує фірма-конкурент?
- Яку роботу проводить фірма-конкурент з громадськістю?
- Що є, на вашу думку, головною превагою і слабкістю конкурента?
- Як ви спостерігаєте за конкурентом і яку інформацію про нього маєте?

**Оцінка результатів**

Тепер результати аналізу конкурентів мають застосовуватися на практиці.

Пропонується проаналізувати найважливішу інформацію і представити її графічно з допомогою **профілограм** (табл. 3.1 – 3.3), щоб порівняти сильні і слабкі сторони окремих конкурентів з вашими показниками.

Таблиця 3.1

**Профілограма оцінки внутрішніх можливостей компанії**

| ***Питання*** | **Оцінки** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Яка позиція продукту в своєму секторі ринку | | | | | | | |
| Глибина і ширина програми збуту продукту | | | | | | | |
| Як оцінюється представництво в каналах збуту | | | | | | | |
| Які відносини з торгівлею | | | | | | | |
| Як пристосована програма для різних каналів збуту | | | | | | | |
| Наскільки добрі ноу-хау реалізації | | | | | | | |
| Як можна оцінити організацію по збуту, систему збуту і сітку торгових представництв | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Наскільки сучасне обладнання | | | | | | | |
| Який рівень розвитку техніки | | | | | | | |
| Які є можливості для розширення виробничих потужностей | | | | | | | |
| Як використовуються виробничі потужності | | | | | | | |
| Відповідність рівня техніки і реалізації | | | | | | | |
| Чи проводить підприємство політику захоплення ринку і закріплення на ньому | | | | | | | |
| Готовність до ризику | | | | | | | |
| Як класифікується дослідницький персонал | | | | | | | |
| Якими ліцензіями і патентами володіє підприємство | | | | | | | |
| Які можливості забезпеченості сировиною | | | | | | | |
| Як визначається частка власного капіталу | | | | | | | |
| Наскільки сильні фінансові можливості | | | | | | | |
| Як оцінюється структура витрат | | | | | | | |
| Як оцінюється менеджмент | | | | | | | |
| Як повинен оцінюватися клімат на підприємстві | | | | | | | |
| Який імідж фірми | | | | | | | |
| Наскільки динамічне підприємство | | | | | | | |
| Яка оцінка стилю керівництва | | | | | | | |
| Які соціальні умови на підприємстві | | | | | | | |
| Як оцінити удосконалення знань працівників | | | | | | | |

Таблиця 3.2

**Профілограма аналізу потенціалу**

| ***Питання*** | **Оцінки** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Становище на ринку | | | | | | | |
| Наявність реклами | | | | | | | |
| Розподіл в торгівлі | | | | | | | |
| Оформлення продукції | | | | | | | |
| Упаковка продукції | | | | | | | |
| Різноманітність асортименту | | | | | | | |
| Інвестиційні можливості | | | | | | | |
| Потенціал інновацій | | | | | | | |
| Гнучкість | | | | | | | |
| Рівень управління | | | | | | | |
| Кількість зовнішніх служб збуту | | | | | | | |
| Можливість диверсифікації | | | | | | | |
| Можливості розширення виробництва | | | | | | | |

Таблиця 3.3

**Профілограма аналізу іміджу**

| ***Питання*** | **Оцінки** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | -3 | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Якість продукції | | | | | | | |
| Дотримання виробничих термінів | | | | | | | |
| Послуги | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Постійність цін | | | | | | | |
| Образ підприємства | | | | | | | |
| Соціальні зобов'язання | | | | | | | |
| Кадрова політика | | | | | | | |
| Дружелюбність працівників | | | | | | | |
| Надійність працівників | | | | | | | |
| Вимоги зі сторони громадськості | | | | | | | |
| Технічний рівень | | | | | | | |
| Розробка продукції | | | | | | | |
| Рівень дизайну | | | | | | | |
| Корисність продукції | | | | | | | |
| Корисність підприємства | | | | | | | |
| Політичні зобов'язань | | | | | | | |
| Дотримання законів | | | | | | | |
| Нововведення | | | | | | | |
| Свідоме ставлення до охорони навколишнього середовища | | | | | | | |
| Фірма-новатор | | | | | | | |

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Відповіді на які запитання повинна шукати компанія для аналізу споживачів?
2. Що вам відомо про типологію споживчих груп в системі «VALS»?
3. Охарактеризуйте модель конверсії.
4. Які вам відомі евристики споживчого вибору?
5. Що таке правила підрахунку подумки за Р. Талером?
6. Як відбувається процес виявлення головних конкурентів компанії?
7. Охарактеризуйте етапи процесу аналізу конкурентів.
8. Яким чином відбувається спостереження за конкурентами і дослідження ринку зовнішніми службами?
9. Що таке профілограми аналізу конкурентів?

## ТЕМА 4. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

НАВЧАЛЬНА МЕТА:

**Ознайомитися:** із особливостями аналізу конкурентних переваг і конкурентоспроможності підприємства.

**Знати:** методику аналізу конкурентних переваг і конкурентоспроможності підприємства.

**Вміти:** дати визначення ключовим поняттям і термінам; здійснити аналіз конкурентних переваг і конкурентоспроможності конкретного підприємства.

ПРОБЛЕМАТИКА:

1. Поняття та аналіз конкурентних переваг підприємства.
2. Методика аналізу конкурентоспроможності підприємства.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:


1. Малинка О. Я. Маркетингова діяльність підприємства : навчальний посібник / О. Я. Малинка, А. О. Устенко, І. В. Перевозова. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2017. – 434 с.
2. Малинка О. Я. Маркетингові дослідження : навчальний посібник / О. Я. Малинка, А. О. Устенко. – Івано-Франківськ : Фоліант, 2012. – 348 с.
3. Устенко А. О. Основи маркетингу : навчальний посібник / А. О. Устенко, Л. С. Тараєвська, О. Я. Малинка. – Івано-Франківськ : Факел, 2010. – 388 с.
4. Устенко А. О. Управлінська діагностика : навчальний посібник / А. О. Устенко, О. Я. Малинка. – Івано-Франківськ : Фоліант, 2015. – 265 с.


## ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ

### 1. Поняття та аналіз конкурентних переваг підприємства

У спеціальній маркетинговій літературі, як правило, наводять **три вимоги**, яким мають відповідати конкурентні переваги, щоб вважатися **стратегічними чинниками успіху.** Це, зокрема:

- забезпечувати унікальність власної марки порівняно з конкурентними впродовж тривалого часу;
- базуватися на специфічних можливостях і ресурсах підприємства, які мають бути оригінальними порівняно з конкурентами і які важко чи неможливо імітувати;
- задовольнити специфічні потреби клієнтів, тобто давати релевантну вигоду для даної цільової групи споживачів.

Конкурентні переваги підприємства **за джерелами їх виникнення** можна розподілити на внутрішні та зовнішні.

**Внутрішні конкурентні переваги** — це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень витрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів.

**Зовнішні конкурентні переваги** — це такі переваги, які ґрунтуються на здатності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів своєї продукції, що вможливлює повніше задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їхньої діяльності.

На рис. 4.1 подано обидва типи конкурентних переваг, які можна виявити, використовуючи такі два поняття.

**Рис. 4.1. Аналіз конкурентної переваги підприємства**

**Ринкова сила** — як максимальна ціна продажу, що приймається ринком, співвідноситься з ціною конкурента.

**Продуктивність** — на скільки питомі витрати на виробництво продукції більші чи менші від витрат конкурента.

Аналіз конкурентоспроможності за цими двома поняттями дає можливість підприємству позиціонувати себе відповідним чином, а отже — визначити відповідну стратегію, сформулювати пріоритетні цілі.

## 2. Методика аналізу конкурентоспроможності підприємства

Відносно простим і наочним методом оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства є **графічний метод.** Він передбачає побудову **багатокутника конкурентоспроможності**, по кожній осі якого відкладається значення кожного з досліджуваних чинників, виходячи з бальної оцінки їх. Один із можливих видів багатокутника конкурентоспроможності підприємства наведено на рис. 4.2.

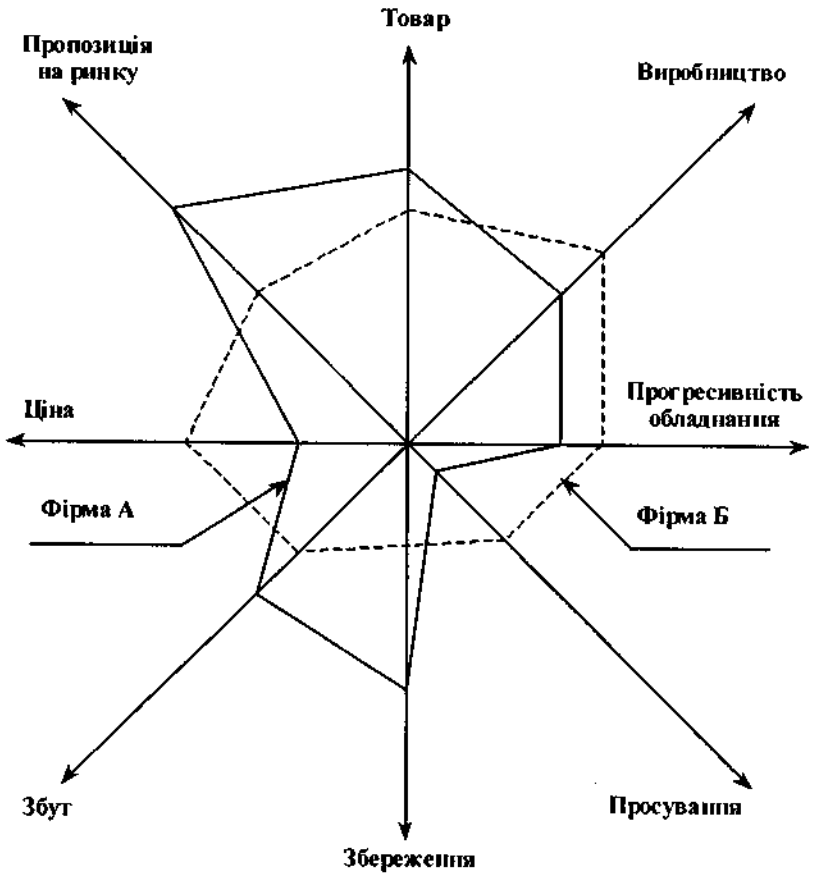


**Рис. 4.2. Піктограма конкурентоспроможності підприємства**

———— багатокутник конкурентоспроможності підприємства А

---------- багатокутник конкурентоспроможності підприємства Б

Зображуючи на одному рисунку багатокутники конкурентоспроможності для різних підприємств, ми маємо змогу зіставити і проаналізувати їхній рівень як за окремими чинниками, так і загалом, виявити сильні й слабкі сторони одного підприємства стосовно іншого. Після цього можна розробити заходи щодо зміцнення сильних сторін і подолання слабких місць.

Очевидно, що для підприємства з найвищим рівнем конкурентоспроможності характерним є багатокутник із найбільшою площею. Якщо проводити осі, на яких відображаються значення кожного чинника під рівними між собою кутами (звідси кількість таких чинників має бути кратною 360), то площу такого багатокутника ($S_i$) можна обчислити за формулою:

$$Si = \frac{0{,}5 \sin 360}{n} \times (d_{nj} \times dij + \sum dij \times d_{(i+1)j}), \qquad (4.1)$$

де $d_{ij}$ — значення і-го інтегрованого факторного показника за j-м підприємством;

$n$ — кількість чинників конкурентоспроможності, що аналізуються.

Такий підхід має низку **недоліків**. Так, різні чинники по-різному впливають на рівень конкурентоспроможності. Одначе в межах використання цього методу їх обчислюють як рівносильні. Крім цього, недоліком такого підходу є відсутність прогнозної інформації щодо того, якою мірою та чи та

фірма-конкурент здатна поліпшити значення окремих чинників. Найбільша складність використання цього методу полягає у правильному доборі чинників конкурентоспроможності.

Слід відмітити також **метод семантичного позиціювання.** Його особливість полягає в тому, що тут використовують опитування споживачів стосовно рівня конкурентоспроможності підприємства за такими чинниками, як престиж товарної марки, якість продукції, упаковка, дизайн, ціна тощо.

Головна **перевага** цього методу — зверненість до кінцевого споживача, врахування його позиції та преференцій. Разом із тим існує й низка **недоліків,** головними серед яких є:

- оцінка конкурентоспроможності базується лише на чинниках, що характеризують продукцію, а не діяльність підприємства;
- кінцеві споживачі, які беруть участь в опитуванні, можуть не знати про діяльність усіх підприємств-конкурентів і характеристики їхньої продукції, що унеможливлює об'єктивне оцінювання конкурентоспроможності.

У зв'язку з цим опитування споживачів слід доповнювати опитуваннями експертів. Результати їх опитування доцільно оформляти у вигляді відповідних таблиць (див. табл. 4.1).

Таблиця 4.1

**Оцінювання конкурентоспроможності підприємства**

| Значення чинника | $d_i$ | Підприємства-конкуренти | | |
|---|---|---|---|---|
| | | А | Б | ……. |
| …… | | | | |
| …… | | | | |
| | | | | |

При цьому слід ввести показник ваги конкретного чинника ($d_i$). Сумарне значення конкурентоспроможності підприємства ($K_i$) можна визначити за формулою:

$$Ki = \sum d_i \times X_i, \qquad (4.2)$$

де $X_i$ — оцінне значення і-го чинника конкурентоспроможності.

Досить цікавим методом оцінювання конкурентоспроможності підприємства є метод, який використовує **структурний підхід.** Він передбачає аналіз конкурентних позицій товаровиробника виходячи з умов, які створюються ринком. Такий метод забезпечує аналіз низки умов навколишнього бізнес-середовища:

- реальну й потенційну місткість ринку;
- легкість доступу до ринку;
- вхідні бар'єри;
- однорідність ринку;
- структуру галузі;
- міру залучення підприємства до цієї галузі;
- можливість технологічних нововведень;

- можливість економії на масштабах;
- можливість диверсифікації.

Зазначимо, що в разі застосування цього методу не висвітлюються такі важливі аспекти діяльності підприємства, як ефективність взаємодії підприємства зі споживачем і постачальником. Але разом із цим зазначений метод, подібно до попередніх, ефективно використовувати разом з іншими методами оцінювання конкурентоспроможності діяльності підприємства.

Доволі відомим і поширеним методом оцінювання конкурентоспроможності підприємства є так званий **"метод профілів".** Зміст цього методу полягає у виявленні різних критеріїв задоволення запитів споживачів стосовно певного продукту, встановлення їх ієрархії та порівняльної важливості в межах того спектра характеристик, які в змозі помітити й оцінити споживачі, а також у вимірюванні якісних характеристик цього продукту та порівнянні його характеристик із характеристиками інших конкурентних продуктів. Ця методика передбачає **три етапи.**

**На першому етапі** визначають, який ринок (чи ринки) існує для даного продукту і якими є вимоги до нього.

**На другому етапі** для кожного ринку необхідно визначити, якою мірою задовольняються його вимоги конкуруючими на ньому товарами порівняно з ідеальним продуктом, який бажав би мати споживач. Інформацію на цьому етапі збирають на основі опитування наявних груп споживачів, вирішують, яким має бути створений продукт, щоб його можна було реалізовувати із максимальною рентабельністю.

**На останньому етапі** аналізується робота підрозділу збуту підприємства і всієї мережі проходження товару у зіставленні з аналогічними підрозділами конкурентів. На цьому етапі визначають тривалість (час) збуту, а також можливості його зменшення.

Цей метод, хоча й дуже ефективно, але все одно висвітлює лише результати маркетингової товарної політики підприємства, підґрунтя якої становить виробництво якісного товару. Але при цьому не зважають на інші, не менш важливі аспекти діяльності підприємства.

Особливе місце посідають **матричні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства.** Теоретичною базою цих методів є концепція життєвого циклу товару і технології. Згідно з цією концепцією будь-який товар з моменту його появи на ринку і до зникнення проходить певні стадії життєвого циклу: впровадження, зростання, зрілість, насичення, спад. На кожному етапі виробник може реалізовувати товар даної технології в тих чи інших масштабах, що об'єктивно відбивається на показниках частки ринку, яку має це підприємство, та динаміці обсягів продажу. При цьому використовують такі **типи матриць**:

1. формування присутності (частка ринку) — використання присутності (темпи зростання обсягів продажу від нуля до двадцяти п'яти відсотків);

2. ефективність витрат — ефект диференціації.

Ці матриці можуть допомогти при формуванні стратегічних рішень. Наприклад, якщо товар займає велику частку ринку і має високі темпи

зростання прибутку, тоді виробникові корисно використовувати стратегію росту; у противному разі — стратегію відсікання зайвого.

При застосуванні цієї методики оцінювання не враховуються такі характеристики системи, як якість системи управління підприємством та рівень професіоналізму персоналу.

Деякі дослідники пропонують ще один метод оцінювання конкурентоспроможності підприємства: це **обчислення комплексного показника конкурентоспроможності**, який включає **групові показники**:

1) конкурентоспроможності продукції ($КС_{прод}$);
2) конкурентоспроможності системи управління ($КС_{сист\ упр}$);
3) конкурентоспроможності персоналу ($КС_{перс}$);
4) конкурентоспроможності технології ($КС_{техн}$);
5) фінансового становища підприємства ($ФС$).

Конкурентоспроможність підприємства тоді обчислюють за формулою:

$$КС_{підпр} = агКС_{прод} + бгКС_{сист\ упр} + вгКС_{перс} + ггКС_{техн.} + дгФС, \qquad (4.3)$$

де *а, б, в, г, д* — вагомість показника залежно від галузі, до якої належить підприємство.

Підприємства-аналоги (конкуренти), з якими порівнюють під час аналізу конкурентоспроможності, мають відповідати таким **вимогам**:

- належати до тієї ж галузі, що й фірма, конкурентоспроможність якої аналізують;
- асортимент продукції та структура видів діяльності цих підприємств не мають суттєво відрізнятися від досліджуваного підприємства.

Запропонована методика визначення конкурентоспроможності підприємства може бути застосована, головним чином, для оцінювання конкурентоспроможності виробничих підприємств. При цьому також важливо, щоб діяльність підприємства задовольняла потреби споживачів. А це можливо лише за умови спрямованості системи управління на споживача, що за допомогою цієї методики можна визначити лише частково. Крім того, в разі застосування цієї методики під аналіз не підпадають підприємства інших чи суміжних галузей, які роблять спроби ввійти на ринок із новою продукцією або шляхом купівлі підприємств-аутсайдерів.

Наступний метод, який використовують у господарській практиці підприємств, — це **функціональний підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.** Він являє собою розрахунок відповідних співвідношень і показників. Так, за **методикою американської консалтингової фірми "Dun and Breadstreet"** досліджують **три групи показників ринкової діяльності підприємства:**

**а) показники ефективності виробничо-збутової діяльності:**

К = чистий прибуток / чистий обсяг продажу

К = чистий прибуток/ чиста вартість матеріальних активів

К = чистий прибуток / чистий обіг капіталу

**б) показники інтенсивності використання основного і оборотного капіталу:**

К = чистий продаж / чиста вартість матеріальних активів

К = чистий продаж / чистий обіг капіталу

К = чистий продаж / вартість виробничих запасів

К = основний капітал / вартість матеріальних активів

К = вартість виробничих запасів / чистий оборотний капітал

**в) показники фінансової стійкості підприємства:**

К = оборотний капітал / поточні борги

К = поточний борг / вартість матеріальних активів або виробничих запасів

К = загальний борг / вартість матеріальних активів,

К = довготривалі зобов'язання / чистий оборотний капітал.

За допомогою цього методу можна оцінити лише деякі основні показники діяльності підприємства. Тому його теж потрібно застосовувати в комплексі з іншими методами оцінювання.

**Метод теорії ефективної конкуренції** передбачає використання чотирьох груп показників, які комплексно оцінюють ефективність використання ресурсів підприємства. До таких **груп показників** належать:

- показники, що характеризують ефективність управління виробничими процесами;
- показники, що характеризують ефективність управління оборотними засобами;
- показники, що характеризують ефективність управління збутом і виконання маркетингових функцій;
- показники конкурентоспроможності продукції підприємства.

Оцінити конкурентоспроможність підприємства можна шляхом **аналізу його сильних і слабких сторін.** Під час його проведення необхідно отримати відповіді на такі запитання:

- Якими є плани конкурентів стосовно зміни частки ринку, підвищення рентабельності виробництва і збільшення обсягів продажу?
- Якої ринкової стратегії дотримуються ваші конкуренти зараз?
- За допомогою яких засобів вони забезпечують їх реалізацію?
- Якими є їхні сильні й слабкі сторони?
- Яких дій можна очікувати в майбутньому від нинішніх і майбутніх конкурентів?

Контрольний лист для оцінювання сильних і слабких сторін підприємства в конкурентній боротьбі можна скласти за такою формою (див табл. 4.2).

Таблиця 4.2

**Контрольний лист для оцінювання сильних і слабких сторін підприємства в конкурентній боротьбі**

| Основні показники діяльності підприємства | Групи підприємств | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | I | II | III | IV | V |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| **І. Фінанси** | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ▪ структура активів (заборгованість щодо основного капіталу)<br>▪ обіг акцій<br>▪ споживчий кредит<br>▪ інвестиційні ресурси<br>▪ рух готівки<br>▪ стан беззбитковості<br>▪ відношення обсягів продажу до вартості використаних активів<br>▪ співвідношення основного та оборотного капіталу<br>▪ ефективність виконання плану і бюджету підприємства<br>▪ дохід на нові інвестиції<br>▪ розмір власності<br>▪ динаміка дивідендів | | | | | | |
| **II. Виробництво**<br>▪ використання виробничих потужностей<br>▪ виробничі процеси<br>▪ ефективність переходу на випуск нової продукції<br>▪ кількість робочої сили<br>▪ продуктивність праці<br>▪ запаси матеріально-технічних ресурсів<br>▪ обсяг продажу на одного зайнятого<br>▪ обсяг продажу на одиницю капіталовкладень вік технологічного обладнання<br>▪ система контролю якості<br>▪ своєчасність поставок матеріальних ресурсів<br>▪ тривалість простоїв обладнання з організаційно-технічних причин<br>▪ наявність виробничих площ для розширення виробництва<br>▪ розташування обладнання | | | | | | |
| **III. Організація та управління**<br>▪ відношення чисельності АУП та ІТР до виробничого персоналу<br>▪ система управлінського зв'язку<br>▪ чіткість розподілення функцій в апараті управління<br>▪ якість інформації, що використовується,— швидкість реагування управління на зміни, що відбуваються | | | | | | |
| **IV. Маркетинг**<br>▪ частка ринку збуту<br>▪ репутація продукції на ринку<br>▪ престиж торговельної марки<br>▪ рівень сервісу<br>▪ організаційні й технічні засоби для збуту<br>▪ торговельний апарат підприємства<br>▪ ціни на вироби і послуги<br>▪ кількість споживачів продукції | | | | | | |
| **V. Робоча сила**<br>▪ кількість працівників на погодинній оплаті<br>▪ конторський персонал<br>▪ торговельний і збутовий персонал<br>▪ інженери | | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ▪ майстри<br>▪ управлінці середнього рівня<br>▪ управлінці вищого рівня<br>▪ витрати на підготовку кадрів<br>▪ кількість рівнів управління<br>▪ плинність кадрів | | | | | |
| **VI. Технологія**<br>▪ виробництво<br>▪ нова продукція<br>▪ патентування<br>▪ організація НДІДКР<br>▪ потужність інженерно-конструкторської бази | | | | | |

**Група I** — краще, ніж будь-хто на ринку. Явний лідер у галузі.

**Група II** — вище середнього рівня, показники господарської діяльності хороші і стабільні.

**Група III** — середній рівень. Повна відповідність галузевим стандартам. Стабільна позиція на ринку.

**Група IV** — треба подбати про поліпшення своїх позицій на ринку. Є привід для переживань. Показники господарської діяльності погіршуються.

**Група V** — ситуація тривожна. Позицію на ринку слід покращити найрішучішим чином. Підприємство опинилося в кризовій ситуації.

**Узагальнений підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємства** передбачає розрахунок відповідного показника ($K_n$):

$$Kn = J_T \times J_E, \qquad (4.4)$$

де $J_T$ — індекс конкурентоспроможності за товарною масою;

$J_E$ — індекс відносної ефективності.

**Бальна оцінка конкурентоспроможності** полягає у складанні відповідних таблиць (див табл. 4.3), оцінюванні показників та порівнянні їх із підприємствами-конкурентами.

Таблиця 4.3

**Бальна оцінка конкурентоспроможності підприємства**

| Чинники конкурентоспроможності | Вага показника | Значення чинників (оцінюються балами від 0 до 5) | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Власне підприємство | Конкурент А | Конкурент Б |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| I. **Продукт**<br>- якість<br>- технічні параметри<br>- стиль<br>- престиж торгової марки<br>- упаковка<br>- ремонтоздатність<br>- гарантійний термін експлуатації | | | | |
| - варіантність використання (універсалізм)<br>- унікальність<br>- надійність та захищеність патентами | | | | |
| II. Ціна<br>- розмір прейскурантної ціни<br>- розмір знижок<br>- терміни дії патентів<br>- умови кредитування | | | | |
| III. Канали розподілу<br>- кваліфікація торговельних представників<br>- розвиток системи оптових посередників<br>- кваліфікація торговельного (збутового) персоналу<br>- раціональність структури каналів<br>- охоплення ринку<br>- розвиток складських площ<br>- система управління запасами<br>- система транспортування продукції | | | | |
| IV. Система комунікацій (розвиток реклами)<br>- для споживача<br>- для торговельних посередників<br>- індивідуальна (персональний продаж)<br>- презентація товарів<br>- навчання і підготовка збутових служб<br>- система стимулювання збуту (споживачів і торговельних посередників)<br>- купони<br>- знижки<br>- телемаркетинг | | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Загальна кількість балів | ∑ | ∑ | ∑ | ∑ |

Сумарну оцінку конкурентоспроможності власного підприємства і конкурентів можна визначити за формулою:

$$Kj = \sum \alpha_i \times Ki, \qquad (4.5)$$

де $K_j$ — значення конкурентоспроможності *j*-го підприємства;
$\alpha_i$ — вага показника;
$K_i$ — бальна оцінка конкурентного показника.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Що таке конкурентна перевага підприємства? Які є види конкурентних переваг?
2. Як здійснюється аналіз конкурентних переваг?
3. Що таке піктограма конкурентоспроможності підприємства?
4. Поясніть метод семантичного позиціювання.
5. Поясніть структурний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства.
6. Поясніть «метод профілів».
7. Охарактеризуйте матричні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства.
8. Як обчислюється комплексний показник конкурентоспроможності?
9. Поясніть функціональний підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.
10. Поясніть метод теорії ефективної конкуренції.
11. Яким чином здійснюється оцінювання сильних і слабких сторін підприємства в конкурентній боротьбі?
12. Як відбувається бальна оцінка конкурентоспроможності?

## ТЕМА 5. ОЦІНКА ЦІЛЬОВИХ СЕГМЕНТІВ ПІДПРИЄМСТВА

НАВЧАЛЬНА МЕТА:

**Ознайомитися:** із особливостями оцінки цільових сегментів підприємства.

**Знати:** алгоритм оцінки цільових сегментів.

**Вміти:** дати визначення ключовим поняттям і термінам; оцінити цільовий сегмент і вибрати адекватну маркетингову стратегію.

ПРОБЛЕМАТИКА:

1. Оцінка сегментів у процесі вибору цільових сегментів.

2. Маркетингові стратегії вибору цільового сегмента (ринку).

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:


1. Малинка О. Я. Маркетинг як філософія сучасного бізнесу / О. Я. Малинка // Підприємницька діяльність : [колективний навчальний посібник] / За заг. ред. Гораль Л. Т., Перевозової І. В. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2017. – 420 с. – С. 8 – 45.
2. Малинка О. Я. Маркетингова діяльність підприємства : навчальний посібник / О. Я. Малинка, А. О. Устенко, І. В. Перевозова. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2017. – 434 с.
3. Малинка О. Я. Управління брендом в системі маркетингу : підручник / О. Я. Малинка, А. О. Устенко. – Івано-Франківськ : Фоліант, 2014. – 308 с.
4. Устенко А. О. Основи маркетингу : навчальний посібник / А. О. Устенко, Л. С. Тараєвська, О. Я. Малинка. – Івано-Франківськ : Факел, 2010. – 388 с. (гриф МОіНУ, лист №1/11-9776).


## ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ

### 1. Оцінка сегментів у процесі вибору цільових сегментів

**Цільовий сегмент –** це той ринковий сегмент, на який фірма орієнтує свою діяльність.

Для того, щоб сегмент, який сформований у процесі сегментації, був обраний як цільовий, він має відповідати таким основним вимогам:

1) мати достатній обсяг та бути привабливим для фірми;
2) характеризуватися сприятливою конкурентною структурою;
3) відповідати цілям та ресурсам фірми.

**Обсяг сегмента** визначається через його потенційну місткість, або ринковий потенціал. Ринковий потенціал характеризує верхню межу споживчого попиту, який очікується в даному сегменті.

**Привабливість сегмента** оцінюється через його перспективність та прибутковість.

**Перспективність сегмента** визначається потенційними темпами його розвитку. Сегмент може характеризуватися значно потенційною місткістю, але мати тенденцію до зменшення (звуження), наприклад, внаслідок наближення до стадії спаду життєвого циклу. Такий сегмент недоцільно обирати як цільовий, оскільки необхідно враховувати, що розробка і реалізація стратегії виходу на певний сегмент потребує деякого часового терміну, і якщо сегмент не перспективним, фірма може втрати його вже в момент впровадження свого товару.

**Прибутковість сегмента** означає можливість сегмента забезпечити певний прибуток для фірми.

Якщо сегмент має достатній обсяг та високу привабливість, необхідно оцінити його реальну і потенційну конкурентні структури.

Конкурентна структура сегмента оцінюється за допомогою моделі п’яти сил конкуренції М. Портера, яка передбачає аналіз галузевих конкурентів, товарів-замінників, купівельної сили споживачів та постачальників.

Рис. 5.1. Процес оцінки цільового сегмента

На основі аналізу конкурентної структури ринку та маркетингової стратегії фірми розраховується потенційна ринкова частка фірми на даному сегменті.

Підсумковий етап оцінки сегмента полягає у встановленні його відповідності цілям та ресурсам фірми. Важливою ланкою цього етапу є встановлення конкурентної переваги фірми в цільовому сегменті.

Етапи оцінки цільового сегмента наведені на рис. 5.1.

Процес оцінки цільового сегмента дає змогу зробити висновки щодо вимог, які ставляться до цільового сегмента.

**Вимоги до цільового сегмента**:

1) значна місткість;
2) перспективність (певні темпи росту);
3) прибутковість;
4) низький рівень конкуренції;
5) значна ринкова частка фірми у сегменті;
6) відповідність довгостроковим цілям фірми;

7) відповідність ресурсам і можливостям;
8) наявність конкурентної переваги фірми у сегменті.

## 2. Маркетингові стратегії вибору цільового сегмента (ринку)

Після оцінки виділених в процесі сегментації ринку сегментів необхідно визначити, скільки сегментів обслуговуватиме фірма і як вона їх обслуговуватиме. При цьому постає стратегічне питання вибору цільових сегментів, під час вирішення якого необхідно врахувати два фактори:

1) вимоги до вибору цільового сегмента;
2) товарно-сегментну структуру загального ринку.

Залежно від товарно-сегментної структури загального ринку існує п'ять стратегій вибору цільового сегменту:

**1. Односегментна концентрація**. Ця стратегія передбачає вибір як цільового одного сегмента і зосередження на ньому маркетингової діяльності фірми (рис. 5.2).

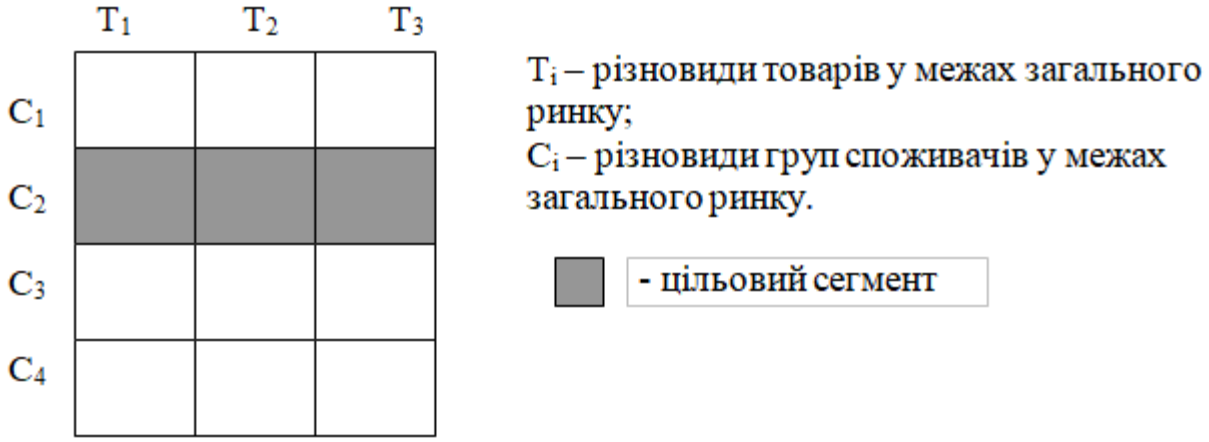


**Рис. 5.2. Стратегія односегментної концентрації**

Переваги:

• спеціалізація діяльності фірми на потребах одного сегмента дає змогу найкращим чином їх задовольнити;

• спеціалізація на одному сегменті забезпечує економію завдяки концентрації коштів.

Недоліки:

• існує можливість загострення конкурентної боротьби в цільовому сегменті внаслідок впровадження вужчої сегментації з боку конкурентів;

• темпи зростання цільового сегмента можуть зменшитися, в результаті чого сегмент матиме тенденцію до скорочення, а фірма – до його втрати.

**2. Стратегія товарної спеціалізації** передбачає орієнтацію діяльності фірми на певному різновиді товару, який пропонується різним групам споживачів у межах загального ринку (рис. 5.3).

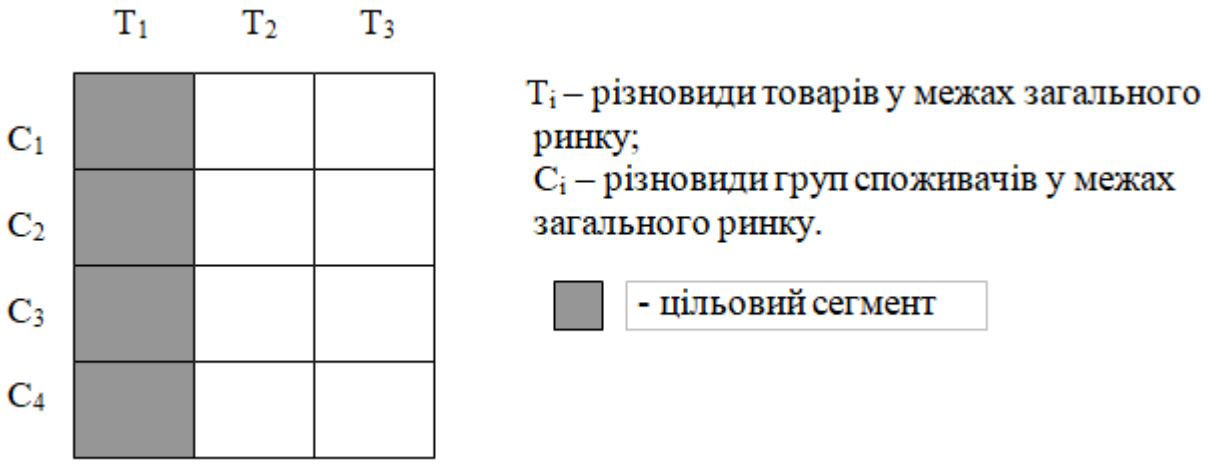


**Рис. 5.3. Стратегія товарної спеціалізації**

Приклад: фірма “Таймекс” на ринку годинників спеціалізується на виробництві ручних годинників і пропонує їх різним сегментам ринку: риболовам (з виміром температури води), бігунам (з виміром артеріального тиску), любителям велоспорту.

Переваги:

• можливість постійного вдосконалення даного різновиду товару;

• досягнення високого іміджу в галузі цього товару.

Недоліки:

• можливість морального за старіння даного різновиду товару в результаті загострення функціональної конкуренції.

**3. Стратегія сегментної спеціалізації** означає орієнтацію діяльності фірми на задоволення різних потреб одного ринкового сегмента (рис. 5.4).

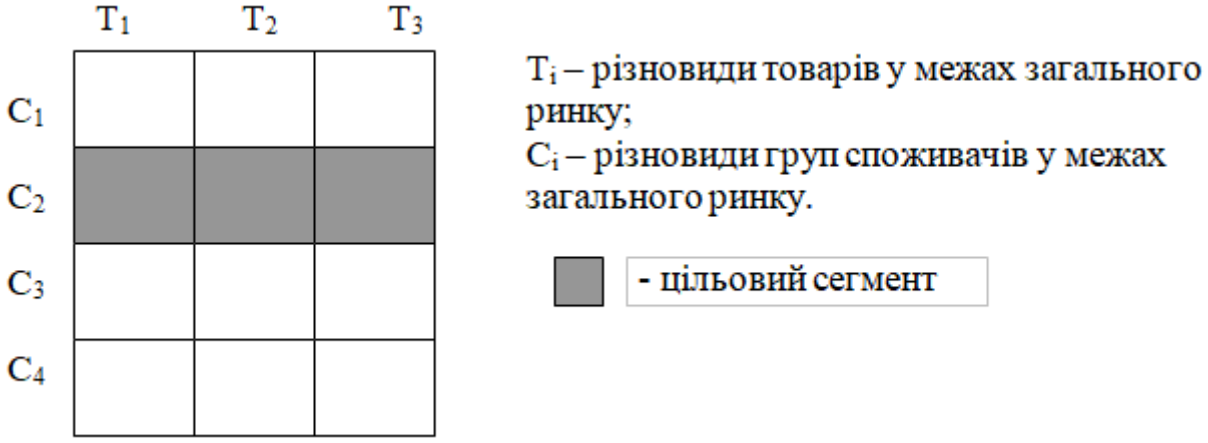


**Рис. 5.4. Стратегія сегментної спеціалізації**

Приклад: фірма “Джонсон і Джонсон ” на ринку товарів особистої гігієни обрала сегмент “діти” і пропонує для нього різні товари – шампуні, масло для догляду за шкірою малюків (“baby oil”), зубні щітки тощо.

Переваги:

• завдяки зосередженню на потребах певної групи споживачів існує можливість їх широкого задоволення і досягнення позитивного іміджу серед даного сегмента ринку;

• фірма уникає залежності від одного різновиду товару, у разі зменшення потреби в одному різновиді товару у неї є можливість збільшити увагу до інших різновидів товару.

Недоліки:

• можливе звуження цільового сегмента. Наприклад, може скоротитися народжуваність і зменшитися попит на дитячі речі, як і сталося свого часу з дитячим шампунем фірми “Джонсон і Джонсон”.

**4. Стратегія селективної (вибіркової ) спеціалізації** полягає у виборі цільових сегментів у межах загального ринку без їх відповідності до товарної або сегментної ознак. Основними факторами вибору цільових ринків у даному випадку є їхня прибутковість та відповідність ресурсам і можливостям фірми (рис. 5.5).

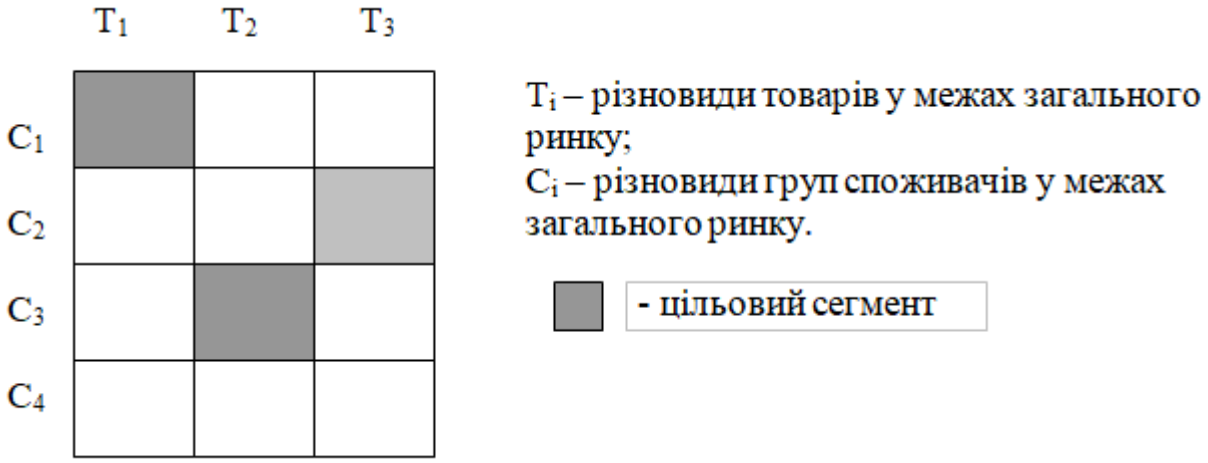


**Рис. 5.5. Стратегія селективної спеціалізації**

Порівняно з попередніми стратегіями вибору цільового ринку стратегія селективної спеціалізації характеризується значно меншим ризиком від можливого скорочення деяких сегментів або морального застарівання деяких різновидів товарів у межах загального ринку.

Перевага:

• незалежність від однієї групи споживачів та від одного різновиду товару.

Недолік:

• диверсифікація зусиль і коштів фірми, їх роззосередження за різними напрямами діяльності.

**5. Стратегія повного охоплення ринку** відтворює прагнення фірми задовольнити потреби загального ринку в цілому (рис. 5.6).

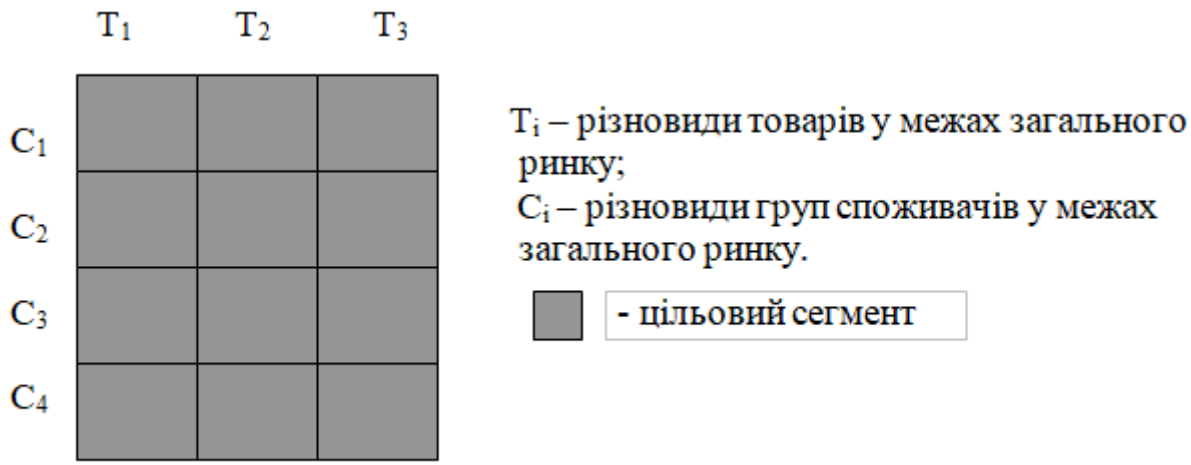


**Рис. 5.5. Стратегія повного охоплення ринку**

Ця стратегія може бути реалізована шляхом використання двох альтернатив – недиференційованого маркетингу або диференційованого маркетингу. Дані стратегії ставлять мету задоволення потреб ринку в цілому, але пропонують різні шляхи реалізації цієї мети:

• недиференційований маркетинг – через пошук спільних рис у межах загального ринку (через ринкове агрегування);

• диференційований маркетинг – через пошук розбіжностей у потребах споживачів загального ринку (через ринкову сегментацію).

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Що таке цільовий сегмент? Які основні показники беруть до уваги при його оцінці?
2. Які вимоги до цільового сегмента?
3. Охарактеризуйте процес оцінки й вибору цільового сегмента.
4. Що таке стратегія односегментної концентрації?
5. Що таке стратегія товарної спеціалізації?
6. Що таке стратегія сегментної спеціалізації?
7. Що таке стратегія селективної спеціалізації?
8. Що таке стратегія повного охоплення ринку?

## ТЕМА 6. ДІАГНОСТИКА ПОРТФЕЛЮ БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВА

НАВЧАЛЬНА МЕТА:

**Ознайомитися:** із особливостями діагностики портфелю бізнесу підприємства.

**Знати:** інструментарій маркетингового аналізу портфелю бізнесу.

**Вміти:** дати визначення ключовим поняттям і термінам; на практиці застосовувати стратегічну модель Портера, матриці БКГ та Мак Кінсі.

ПРОБЛЕМАТИКА:

1. Сутність маркетингового управління портфелем бізнесу підприємства.
2. Інструментарій маркетингового аналізу портфелю бізнесу.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:


1. Малинка О. Я. Маркетинг як філософія сучасного бізнесу / О. Я. Малинка // Підприємницька діяльність : [колективний навчальний посібник] / За заг. ред. Гораль Л. Т., Перевозової І. В. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2017. – 420 с. – С. 8 – 45.
2. Малинка О. Я. Маркетингова діяльність підприємства : навчальний посібник / О. Я. Малинка, А. О. Устенко, І. В. Перевозова. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2017. – 434 с.
3. Устенко А. О. Менеджмент : навчальний посібник / А. О. Устенко, О. Я. Малинка. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2016. – 276 с.
4. Устенко А. О. Управлінська діагностика : навчальний посібник / А. О. Устенко, О. Я. Малинка. – Івано-Франківськ : Фоліант, 2015. – 265 с.


## ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ

### 1. Сутність маркетингового управління портфелем бізнесу підприємства

Основне завдання стратегічного управління портфелем бізнесу – оцінити становище і перспективи кожного стратегічного господарського підрозділу у складі портфеля бізнесу фірми.

Сутність маркетингового управління портфелем бізнесу фірми полягає у визначенні реального ринкового становища стратегічних господарських підрозділів та стратегічних напрямів їх подальшого розвитку.

Маркетингове управління портфелем бізнесу фірми розв’язує такі **основні завдання:**

• визначення конкурентних позицій стратегічних господарських підрозділів (СГП) фірми;

• розподілення стратегічних ресурсів між СГП фірми;

• визначення напрямів стратегічного розвитку СГП (від переважного розвитку до виключення зі складу портфеля бізнесу);

• визначення пріоритетів розвитку портфеля бізнесу;

• зменшення стратегічної вразливості портфеля бізнесу фірми;

• досягнення рівноваги між довго- та короткостроковими перспек-тивами розвитку фірми.

Методологічний інструментарій маркетингового управління портфеля бізнесу підприємства включає такі **основні моделі:**

• стратегічну модель М. Портера;

• матрицю Бостонської консультативної групи (матриця росту);

• матрицю “Дженерал Електрик – Мак Кінсі” (матриця привабливості ринку) – табл. 6.1.

Таблиця 6.1

**Методологічний інструментарій маркетингового управління портфелем бізнесу**

| Методологічний інструментарій | Фактори, які утворюють основу моделі | Стратегічні альтернативи, які пропонують моделі |
|---|---|---|
| Стратегічна модель М. Портера | Ринкова частка стратегічних господарських підрозділів<br><br>Рентабельність стратегічних господарських підрозділів | Цінове лідерство<br><br>Диференціація<br><br>Концентрація |
| Матриця БКГ | Відносна ринкова частка СГП<br><br>Темпи зростання ринків збуту фірми | Стратегія розвитку<br><br>Стратегія підтримання конкурентних переваг<br><br>Стратегія збору урожаю<br><br>Стратегія елімінації |
| Матриця Дженерал Електрик – Мак Кінсі | Конкурентноспроможність СГП<br><br>Привабливість ринків збуту фірми | Стратегія зростання<br><br>Стратегія підтримання конкурентних переваг<br><br>Стратегія збору урожаю<br><br>Стратегія вибіркового розвитку<br><br>Пошук ніші<br><br>Стратегія елімінації |

## 2. Інструментарій маркетингового аналізу портфелю бізнесу

**Стратегічна модель Портера**

У своїй моделі СГП підприємства Портер розташовує у трьох позиціях залежно від співвідношення їх ринкової частки та рентабельності (рис. 6.1).

**Рис. 6.1. Стратегічна модель Портера**

►СГП, які займають ліву верхню позицію моделі, охоплюють вузький сегмент ринку і мають на ньому рентабельність, оскільки їхні товари спеціалізовані.

►СГП, які займають праву верхню позицію моделі, володіють великою ринковою часткою завдяки низькій ціні або високому рівню диференціації товарів, і тому вони високорентабельні.

►СГП, які займають середню позицію в моделі, перебувають у небезпечному стані: володіючи середньою ринковою часткою, вони малорентабельні. Небезпечним їхнє становище є тому, що вони не мають конкурентних переваг на ринку, і тому таке становище Портер назвав "болото".

**Висновок з моделі Портера:** передусім великі СГП з великою ринковою часткою, з одного боку, та невеликі спеціалізовані господарські підрозділи, з іншого, можуть досягти великого рівня рентабельності. Небезпечною є середня позиція, коли стратегічний підрозділ не має можливостей та засобів для досягнення лідерства на ринку.

Виходячи зі своєї моделі, М. Портер пропонує три різновиди стратегій (табл. 6.2.).

Таблиця 6.2

**Порівняльна характеристика стратегій Портера**

| Стратегія | Шляхи реалізації | Переваги | Недоліки |
|---|---|---|---|
| Цінове лідерство | Економія на масштабах виробництва<br><br>Спрощення дизайну<br><br>Підвищення ефективності процесу виробництва | Створюються високі вхідні бар'єри на ринок збуту фірми | Можливість звуження ринку збуту<br><br>Можливість цінової війни<br><br>Складність підтримання витрат протягом тривалого часу |
| Диферен-ціація | Надання товару таких якостей, які відрізня-тимуть його від конку-рентних товарів та бу- | Створюється певний ви-сокий імідж | Можливість функціональної конкуренції<br><br>Великі витрати |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | дуть важливими для споживача | товару і фірми | Більш висока ціна на диференційований товар може бути неприйнятною для споживача |
| Концентрація | Зосередження на одному сегменті<br><br>Створення іміджу високого професіоналізму | Більше розуміння потреб сегмента<br><br>Імідж<br><br>Можливість концентрації зусиль | Можливість скорочення цільового сегмента<br><br>Можливість видової конкуренції |

**Матриця БКГ (матриця росту)**

Матриця росту була розроблена американською консультативною групою "Бостон консалтинг груп" наприкінці 1960-х років.

В основі матриці лежить таке твердження: "зі збільшенням ринкової частки зменшуються питомі витрати виробництва і зростає прибуток у результаті економії на масштабах виробництва".

**Етапи побудови матриці БКГ**

1. На основі стратегічного аналізу визначаємо діапазон зміни розміру ринків збуту підприємства (рис. 6.2). Наприклад, якщо прогноз розвитку ринків збуту установив, що максимальне зростання ринків збуту підприємства становить 30%, а максимальне зменшення – 10%, то діапазон зміни розміру ринків збуту перебуває в межах від – 10% до 30% (вертикальна лінія матриці).

2. На горизонтальній лінії матриці відкладаємо діапазон зміни відносної ринкової частки СГП підприємства (в напрямку від найбільшого до найменшого).

3. Поле матриці необхідно розділити на чотири квадранти.

Вертикальна лінія розподілу поля матриці проходить через те значення відносної ринкової частки, за якого починає діяти ефект дослідної кривої.

Існує й інший підхід до проведення вертикальної лінії розподілу поля матриці: вона проходить через значення відносної ринкової частки, яке дорівнює 1.

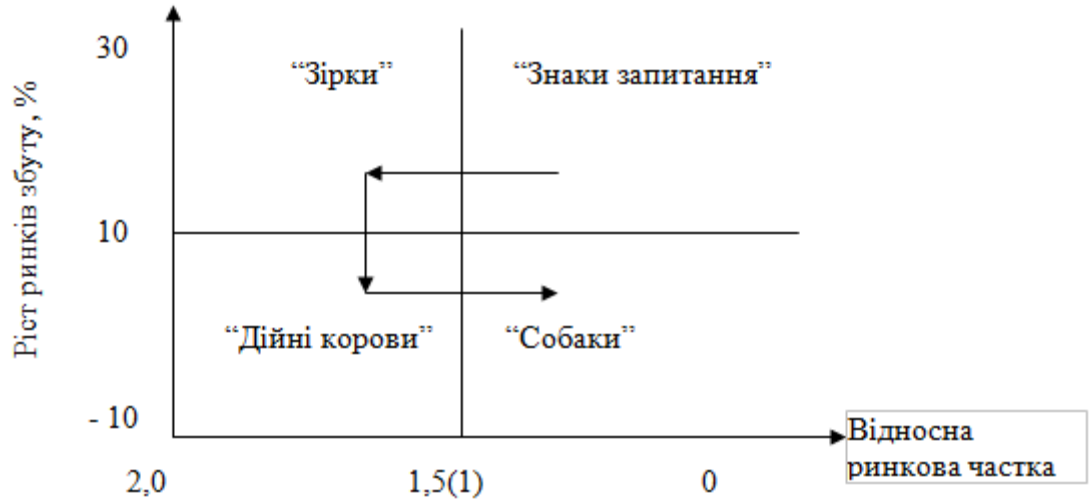


**Рис. 6.2. Матриця БКГ**
**(стрілки вказують напрямок розвитку успішних СГП)**

4. Кожний СГП розміщуємо на полі відповідно до значення його відносної ринкової частки та темпу росту його ринку збуту.

Позицію кожного СГП у матриці показуємо у вигляді кола, діаметр якого відповідає питомій вазі обсягу продажу певного СГП у загальному обсязі продажу підприємства.

Згідно положенням у матриці виділяють чотири основні види СГП підприємства:

• зірки;
• знаки питання (або “важкі діти”, “дикі кішки”);
• дійні корови;
• собаки (або “кульгаві качки”).

Маркетингові стратегії згідно з матрицею БКГ подано в табл. 6.3.

Таблиця 6.3

*Маркетингові стратегії згідно з матрицею БКГ*

| Стратегія | Обсяг необхідних інвестицій | Сутність | Застосовується для |
|---|---|---|---|
| Інтенсифікація зусиль (BUILD) | Найбільший | Вкладання коштів у маркетингову діяльність з метою підвищення ринкової частки СГП | Перспективних "знаків питання"<br><br>Перспективних "собак" |
| Підтримання конкурентних переваг (HOLD) | Великий | Вкладання коштів у маркетингову діяльність з метою збереження ринкової частки СГП | “Зірок”<br><br>Сильних "дійних корів" |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Збір урожаю (HARVEST) | Незначний | Зменшення маркетингових зусиль | Слабких “дійних корів”<br><br>Неперспективних “знаків питання” |
| Елімінація (DIVEST) | Нульовий | Виключення СГП зі складу портфеля бізнесу фірми | Неперспективних "знаків питання", "собак" |

Характеристики стратегічного положення СГП та їх можливих стратегічних альтернатив наведені у табл. 6.4.

Таблиця 6.4

**Стратегічне положення і стратегічні альтернативи СГП фірми відповідно до матриці Бостонської консультативної групи**

| Темпи росту ринку збуту | Відносна ринкова частка | |
|---|---|---|
| | Висока | Низька |
| Високі | “ЗІРКИ”<br>Ринкові лідери<br>Перспективний ринок збуту<br>Приносять прибутки<br>Потребують значних інвестицій<br><br>*Стратегічні альтернативи:*<br>Підтримання досягнутих позицій | “ЗНАКИ ПИТАННЯ”<br>Перспективний ринок збуту<br>Невеликі прибутки<br>Незначна ринкова частка<br>Потребують значних інвестицій<br><br>*Стратегічні альтернативи:*<br>Стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль<br>Стратегія “збору урожаю”<br>Стратегія елімінації |
| Низькі | “ДІЙНІ КОРОВИ”<br>Високі прибутки<br>Невеликі потреби в інвестуванні<br>Ринок збуту зменшується<br><br>*Стратегічні альтернативи:*<br>Підтримання конкурентних переваг<br>Стратегія “збору урожаю” | “СОБАКИ”<br>Неперспективний ринок збуту<br>Низькі прибутки<br>Низька конкурентоспроможність<br><br>*Стратегічні альтернативи:*<br>Елімінація<br>Стратегія розвитку |

**Матриця “Мак Кінсі – Дженерал Електрик” (матриця привабливості ринку)**

Ця матриця була розроблена у 1970-х роках консультативною фірмою "Мак Кінсі" для компанії "Дженерал Електрик" і тому має подвійну назву "Мак Кінсі —Дженерал Електрик". Вона відзначається більшою складністю, ніж матриця Бостонської консультативної групи. Основою матриці є два фактори — привабливість ринку і конкурентоспроможність стратегічного господарського підрозділу.

Показники, які відтворюють сутність привабливості ринку і конкурентоспроможності СГП, відтворені в табл. 6.5.

Таблиця 6.5

**Показники, які відтворюють сутність факторів "привабливість ринку" і "конкурентоспроможність" (при побудові матриці "Мак Кінсі —Дженерал Електрик")**

| Фактор | |
|---|---|
| Привабливість ринку | Конкурентоспроможність СГП |
| Показники | Показники |
| 1. Місткість ринку<br>• національне виробництво<br>• сальдо експорту-імпорту<br>2. Темпи зростання ринку<br>3. Рентабельність<br>4. Рівень конкуренції<br>• кількість конкурентів<br>• концентрація конкурентів<br>• ринкова частка найбільших конкурентів<br>5. Розмір необхідних інвестицій<br>6. Ризик ринку<br>7. Наявність і доступність матеріально-технічних ресурсів<br>8. Державне регулювання ринку | 1. Якість товару<br>2. Абсолютна ринкова частка<br>3. Відносна ринкова частка<br>4. Привабливість асортименту<br>5. Ефективність каналів збуту<br>6. Ефективність рекламної діяльності<br>7. Рівень ціни<br>8. Фінансові ресурси<br>9. Виробничі можливості |

**Етапи побудови матриці**

1. Формуються показники за факторами “привабливості ринку” та “конкурентоспроможність” залежно від специфіки певного СГП підприємства.

2. Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначаються коефіцієнти вагомості.

Присвоюючи коефіцієнти вагомості, ми приймаємо вагу фактора за одиницю (1,00), і коефіцієнт вагомості кожного показника в межах цього фактора визначаємо, виходячи з його питомої ваги у цьому факторі (тобто на основі того впливу, який здійснює певний показник на розмір фактора). Коефіцієнти вагомості змінюються від 0,01 до 0,99.

Існує також практика визначення вагомості показників не у коефіцієнтах, а у відсотках: вага фактора приймається за 100%, а вага показника визначається згідно з його питомою вагою також у відсотках.

3. Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначається ранг.

Ранг встановлюється виходячи із діапазону від 1 до 5 (або від 1 до 10). Він характеризує стан показника на рівні підприємства. Найнижчим вважається ранг " 1", найвищим — "5" або " 10".

4. За кожним показником визначається загальна оцінка шляхом множення коефіцієнта вагомості цього показника на його ранг:

$$O_{ij} = K_{ij} \bullet P_{ij},$$

де $O_{ij}$ - загальна оцінка і-показника j-фактора,

$K_{ij}$ - коефіцієнт вагомості і-показника j-фактора,

$P_{ij}$ - ранг і-показника j-фактора.

5. Загальні оцінки підсумовуються в межах кожного фактора, і таким чином ми одержуємо загальну оцінку за фактором:

$$\mathrm{O_j} = \sum_{\mathrm{I=1}}^{\mathrm{n}} O_{ij},$$

де $O_j$ — загальна оцінкау-фактора,

n — кількість показників у межах у-фактора.

6. Будуємо поле матриці: на горизонтальній лінії відкладаємо фактор конкурентоспроможності в межах від "5" до "1" за діапазону рангу від "1" до "5", або в межах від "10" до "1" (за відповідного діапазону рангу),

на вертикальній лінії відкладаємо фактор привабливості ринку в межах від "1" до "5" (або до "10").

7. Поле матриці розділяємо на 9 квадратів. Лінії розподілення проходять відповідно через значення 2,33 і 3,67 (у разі зміни рангу від "1"до"5").

8. Положення кожного СГП в матриці визначаємо, відкладаючи його узагальнювальну оцінку за факторами конкурентоспроможності і привабливості ринку.

9. Положення кожного СГП показуємо на полі матриці у вигляді кола, діаметр якого відповідає розміру ринку. Заштрихованим сегментом вказуємо ринкову частку нашого підприємства.

10. Для кожного СГП формується маркетингова стратегія.

Більш детальні стратегічні рекомендації щодо кожного квадранта матриці "Мак Кінсі" і характеристика стратегічних зон представлені на рис. 6.3 та в табл. 6.6, 6.7.

**Рис. 6.3. Виділення стратегічних зон у матриці “Мак Кінсі”**

Таблиця 6.6

**Характеристика і маркетингові альтернативи стратегічних зон за матрицею "Мак Кінсі"**

| Зона | Маркетингова характеристика | Стратегічна альтернатива |
|---|---|---|
| Зона росту | Перспективний ринок збуту<br>Сильні конкурентні позиції стратегічних господарських підрозділів | Стратегія розвитку<br>Стратегія підтримання конкурентних позицій |
| Зона вибіркового розвитку | Середні або діаметрально протилежні показники привабливості ринку та конкурентоспроможності стратегічних господарських підрозділів | Спеціалізація на перспективних сегментах<br>Спеціалізація на сильних сторонах фірми та їх розвиток<br>Вибіркове вкладання інвестицій (з урахуванням рентабельності та ризику)<br>Елімінація |
| Зона збору урожаю | Неперспективні ринки збуту<br>Слабкі конкурентні позиції стратегічних господарських підрозділів | Пошук ніші<br>Мінімальні інвестиції<br>Елімінація |

Таблиця 6.7

## Маркетингові стратегії за матрицею "Мак Кінсі"

| Привабливість ринку | Конкурентоспроможність СГП | | |
|---|---|---|---|
| | Висока | Середня | Низька |
| Висока | ***Стратегія захисту позиції:***<br>концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг,<br>великі інвестиції, розширення виробництва | ***Стратегія розвитку:***<br>посилення слабких позицій,<br>пошук сфер, де можливо знайти лідируючі позиції,<br>визначення конкурентних переваг | ***Стратегія вибіркового розвитку:***<br>спеціалізація на обмежених перевагах,<br>пошук засобів подолання слабких позицій,<br>елімінація |
| Середня | ***Стратегія розвитку:***<br>інвестування найприбутковіших сегментів,<br>підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва | ***Стратегія вибіркового розвитку:***<br>пошук шляхів отримання конкурентних переваг,<br>інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий | ***Стратегія збору урожаю:***<br>пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику,<br>зменшення інвестування |
| Низька | ***Стратегія вибіркового розвитку:***<br>захист ринкової частки,<br>концентрація на привабливих сегментах,<br>короткострокові перспективи | ***Стратегія збору урожаю:***<br>короткострокові перспективи,<br>мінімальні вкладання | ***Стратегія елімінації:***<br>припинення інвестування,<br>виключення з виробництва у разі потрапляння в зону збитків |

## КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Які основні завдання розв’язує маркетингове управління портфелем бізнесу підприємства?
2. Який основний інструментарій аналізу портфелю бізнесу?
3. Опишіть стратегічну модель Портера.
4. Що таке матриця БКГ? Назвіть етапи її побудови.
5. Охарактеризуйте квадранти матриці БКГ.
6. Опишіть маркетингові стратегії за матрицею БКГ.
7. Що таке матриця Мак Кінсі? Назвіть етапи її побудови.
8. Охарактеризуйте стратегічні зони матриці Мак Кінсі.
9. Опишіть маркетингові стратегії за матрицею Мак Кінсі.

# ТЕМА 7. ДОСЛІДЖЕННЯ ПОЗИЦІЮВАННЯ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ

НАВЧАЛЬНА МЕТА:

**Ознайомитися:** із особливостями дослідження позиціювання продукції підприємства на ринку.

**Знати:** технологію процесу розроблення і реалізації стратегії позиціювання товарної марки.

**Вміти:** дати визначення ключовим поняттям і термінам; побудувати позиційну схему.

ПРОБЛЕМАТИКА:

1. Сутність та особливості позиціювання.
2. Процес розроблення і реалізації стратегії позиціювання товарної марки.
3. Стратегії позиціювання.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:


1. Кревенс Д. Стратегический маркетинг / Кревенс Д. ; пер. с англ. – [6-е изд.] – М. : Издательский дом "Вильямс", 2003. – 752 с.
2. Устенко А. О. Основи маркетингу : навчальний посібник / А. О. Устенко, Л. С. Тараєвська, О. Я. Малинка. – Івано-Франківськ : Факел, 2010. – 388 с.
3. Устенко А. О. Управлінська діагностика : навчальний посібник / А. О. Устенко, О. Я. Малинка. – Івано-Франківськ : Фоліант, 2015. – 265 с.


## ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ

### 1. Сутність та особливості позиціювання

**Позиціювання** — це намагання підприємства посісти відокремлене сприятливе місце у свідомості споживачів свого цільового ринку. Це стосується як підприємства загалом, так і його окремих товарних пропозицій. Успішне позиціювання дає змогу підприємству та його продукції бути поміченими споживачами, відміченими в якості таких, що становлять неабияку цінність для задоволення конкретних потреб, суттєво й у ліпший бік відрізняються від інших конкурентних пропозицій.

**Ф. Котлер** наголошує, що сьогодні існує два погляди на позиціювання. Так, **Е. Райс та Дж. Траут** вважають, що добре відомі товари, як правило, посідають чіткі позиції в свідомості споживачів. Отже, щоб конкурувати з такою позицією, інший товаровиробник має, по-перше, зміцнювати свою позицію у свідомості споживачів, по-друге, знайти й посісти вільну позицію, по-третє, репозиціювати чи депозиціювати конкурента, і по-четверте, повідомити споживачів, що він входить до числа кращих товаровиробників.

**М. Тріст та Ф. Вірсем** пропонують іншу схему позиціювання, яку вони називають **"дисциплінами цінності".** У своїй галузі підприємство може намагатися бути лідером у категорії "товар", "відмінна операційна якість" або "довірливі стосунки з клієнтами". Звідси, кожне підприємство, здійснюючи своє позиціювання, має визначити, скільки і які відмінності воно використовуватиме (краща якість, кращий сервіс, найнижчі ціни, найпередовіша технологія тощо). Саме завдяки цим якостям воно зможе посісти відповідну позицію у свідомості споживачів.

Виходячи з цих двох взаємодоповнювальних поглядів стосовно сутності позиціювання, можна вирізнити його головні особливості.

- Позиціювання здійснюється з огляду на потреби конкретної цільової групи споживачів. Це потребує диференційованого підходу, сутність якого полягає в сегментуванні ринку, виборі цільових сегментів, стосовно яких підприємство може посісти відповідне сприятливе місце, виходячи зі своїх можливостей і конкурентних переваг.
- Позиціювання — це процес, що здійснюється відповідно до конкретних товарних марок, які пропонуються ринку підприємством. Кожна товарна марка має бути чітко ідентифікована на цільовому ринку як така, що має свої оригінальні, кращі, ніж в аналогів чи товарів-субститутів, властивості й здатності вирішувати проблеми конкретних споживачів.
- Позиціювання потребує чіткого визначення тих відмінностей, які пропонуватимуться цільовому ринку підприємством. Сутність таких відмінностей від інших конкурентних пропозицій має бути помітною і зрозумілою, а їхня значимість — суттєвою для споживачів у плані тих вигод, які споживач може отримати в результаті придбання і використання цих товарів підприємства.
- Позиціювання здійснюється у свідомості споживачів. Звідси зрозумілою є актуальність дослідження поведінки споживачів, чинників, що впливають на неї, процесів прийняття ними рішень про купівлю, їхніх потреб, запитів і преференцій. Це дасть можливість відповісти на одне з головних питань позиціювання — чому споживачі мають позитивно оцінити обрану підприємством позицію своєї продукції.
- Позиціювання має враховувати ринкові пропозиції інших товаровиробників та їхні конкурентні пропозиції. Саме на цьому тлі товари підприємства мають сприйматися споживачами як кращі та вигідніші. Це потребує постійного відстежування конкурентної ситуації, поведінки конкурентів, аналізу використовуваних ними конкурентних стратегій.
- Позиціювання має ґрунтуватися на реальних ресурсах і можливостях підприємства посісти ту чи ту позицію, оскільки всі заяви підприємства мають бути підкріплені відповідними діями, а їхні результати — задовольнити споживачів.
- Позиціювання — питання стратегічне. Воно потребує тривалого часу для розв'язання, наявності на підприємстві відповідних систем стратегічного планування і контролю.
- Позиціювання потребує наявності на підприємстві дієвої системи маркетингових комунікацій. Саме завдяки їй відповідні заяви підприємства

доводяться до споживачів, вивчається реакція останніх, що є обов'язковим для внесення відповідних корективів.

## 2. Процес розроблення і реалізації стратегії позиціювання товарної марки

**Процес розроблення і реалізації стратегії позиціювання товарної марки** виглядає таким чином.

1) Визначення поточної позиції торгової марки:

1.1 ідентифікація наявних конкурентних пропозицій;

1.2 визначення характеристик конкурентних товарів;

1.3 оцінювання значимості атрибутів для споживачів;

1.4 визначення позицій конкурентних товарів за найважливішими атрибутами;

1.5 ідентифікація потреб покупців;

1.6 побудова карт сприйняття торгових марок.

2) Вибір бажаної позиції торгової марки:

2.1 вибір цільового ринку;

2.2 визначення конкурентних переваг чи відмінностей торгової марки від товарів конкурентів.

3) Розроблення стратегій для досягнення бажаної мети.

4) Створення і використання системи маркетингових комунікацій.

**Визначення поточних позицій товарних марок** потребує суттєвих і різнобічних маркетингових досліджень. Досліджувані питання, а також зміст і методи маркетингових досліджень поточних позицій товарних марок наведено у табл. 7.1.

Таблиця 7.1

**Маркетингові дослідження поточних позицій товарних марок**

| Досліджувані питання | Зміст досліджень | Методи досліджень |
|---|---|---|
| 1 Ідентифікація наявних конкурентних пропозицій | Визначення товарів з аналогічними властивостями, а також тих, що належать до однієї категорії, задовольняють одну разову потребу, задовольняють інші потреби | Пошук підприємств, що виробляють конкурентні товари, опитування споживачів стосовно альтернатив, які вони оцінюють, у разі придбання |
| 2 Визначення характеристик товарів-конкурентів | Встановлення найважливіших для споживачів вигод від товарів | Якісні дослідження: групові дискусії, проекційні методи і досліджень образу товарної марки |
| 3 Оцінювання значимості атрибутів для споживачів | Визначення того, що є важливим для споживачів у товарі та чому | Кількісні дослідження: ранжування значимості атрибутів через шкали важливості чи методи постійної суми |
| 4 Визначення позицій | Ранжування конкурентних | Кількісні дослідження, що |

| | | |
|---|---|---|
| конкурентних товарів за найважливішими атрибутами | пропозицій, визначення найкращих | використовують репрезентативні вибірки, семантичний диференціал, шкалу і Лайкерта |
| 5 Визначення потреб покупців | Визначення ставлення покупців до "ідеальної торгової марки" | Опитування |
| 6 Побудова карт сприйняття торгових марок | Розміщення в системі координат наявних конкурентних пропозицій | Шкалювання важливих для споживачів параметрів конкурентних торгових марок |

Гіпотетичну **карту сприйняття торгових марок** (позиційну схему)наведено на рис. 7.1.

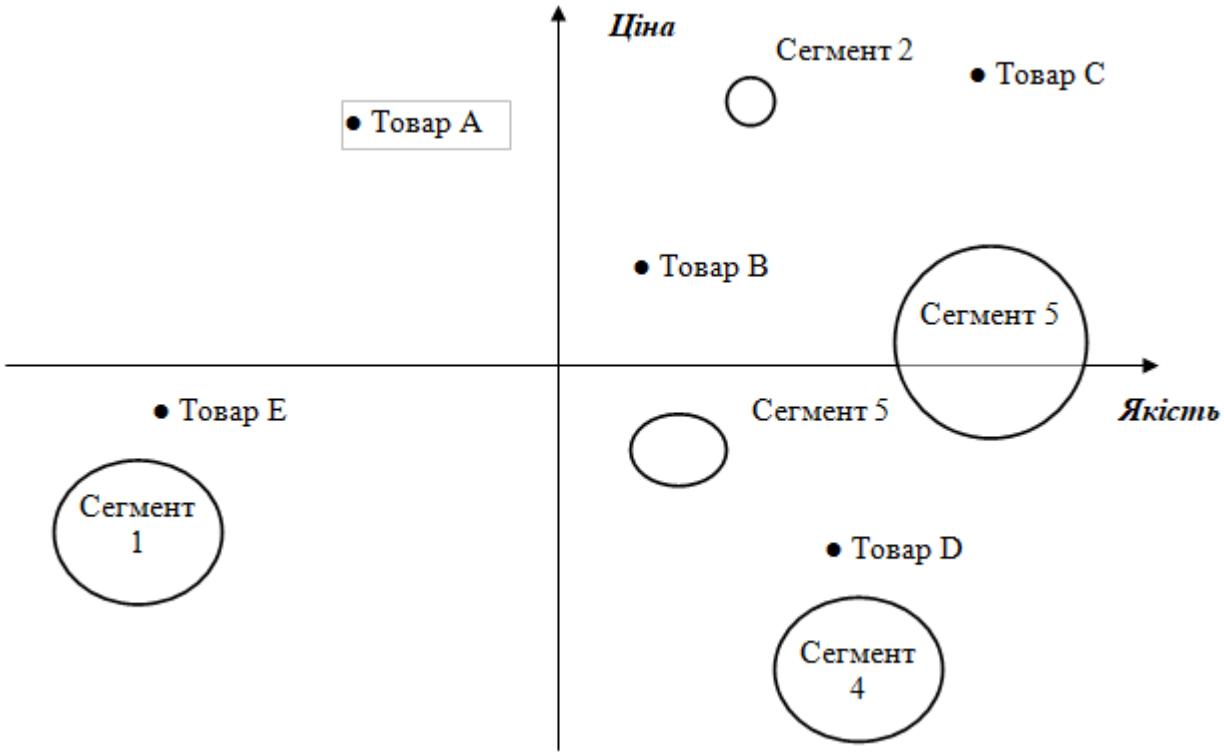


**Рис. 7.1. Гіпотетична карта сприйняття торгових марок (позиційна схема) із виділенням сегментів**

Проведення маркетингових досліджень поточних позицій товарних марок дає змогу перейти до стану **вибору бажаної позиції власної торгової марки.** На цьому етапі передусім здійснюється вибір цільового ринку й відповідного кола конкурентів, які вже оперують на ньому.

**Чинниками, що визначають привабливість цільових ринків,** є такі:

- **ринкові:** величина та можливості росту, передбачуваність змін, еластичність цін, циклічність та сезонність попиту, етап життєвого циклу, частки ринку;
- **економічні:** можливий рівень прибутку, розмір необхідних капіталовкладень, темпи інфляції, структура витрат;
- **технологічні:** рівень використовуваних технологій, темпи науково-

технічного прогресу;

- **конкурентні:** бар'єри входу і виходу, ринкова сила постачальників і покупців, інтенсивність і характер конкуренції, небезпека появи нових конкурентів і товарів-субститутів;
- **зовнішні:** економічні процеси, вияви і вплив політичних та правових чинників, міра державного регулювання, соціальний і природний вплив.

Після цього визначають конкурентні переваги чи відмінності власної торгової марки від пропозицій конкурентів. Найпривабливішими є ті ринкові позиції, які комбінують привабливі ринкові сегменти зі справжніми і потенційними перевагами товарних марок підприємства.

На етапі **розроблення стратегії для досягнення бажаної позиції** враховують обраний цільовий ринок, адже саме для нього розробляють комплекс пропозицій, який зможе привабити споживачів, задовольнити їхні потреби краще за конкурентів.

## 3. Стратегії позиціювання

Ф. Котлер наводить такі можливі **стратегії позиціювання**:

- **позиціювання за атрибутом** (певною характеристикою товарної марки);
- **позиціювання за перевагою** (товарна марка позиціюється як лідер з надання певної послуги споживачам);
- **позиціювання за використанням** (товарна марка позиціюється як найліпша для певної мети);
- **позиціювання за споживачами** (товарна марка визначається як найкраща для конкретної групи споживачів);
- **позиціювання за конкурентами** (товарна марка визначається як найкраща порівняно з конкурентами);
- **позиціювання за категоріями продукту** (товарна марка оцінюється як лідер у товарній категорії);
- **позиціювання за співвідношенням ціна/якість** (обирається найкраще поєднання рівнів ціни та якості товарної марки).

**Останній етап процесу розроблення і реалізації стратегії позиціювання товарної марки — створення і використання системи маркетингових комунікацій.** Така система має доводити до споживачів інформацію про позицію товарної марки на ринку, значення її атрибутів, відмінність від наявних товарних пропозицій, переконати споживачів звернути увагу на нову альтернативу задоволення їхніх потреб. Крім цього, така система комунікацій має вможливлювати зворотний зв'язок, що доведе до відома підприємства реакцію споживачів на нову товарну пропозицію. Інформація про це дасть можливість внести відповідні корективи як у вибір бажаної продукції товарної марки, так і в обрану стратегію для досягнення бажаної позиції.

Найпоширеніші помилки під час застосування стратегії позиціонування – це надмірне, недостатнє, змішане та сумнівне позиціонування.

**Надмірне позиціонування** – означає, що поза увагою споживача залишилися деякі важливі якості товару або сегменти ринку. Це призводить до звуження уявлення споживачів про товари фірми.

**Недостатнє позиціонування** виникає в тому разі, коли споживач не виділяє нічого особливого на товарі фірми серед товарів конкурентів, тобто фірма не виконала основне завдання позиціонування – не визначила місце свого товару серед аналогів. Така ситуація може статися в результаті впровадження стратегії позиціонування більше, ніж за трьома ознаками.

**Змішане позиціонування** виникає у разі частих змін стратегії позиціонування, внаслідок чого у споживача складається конфузний імідж товару.

**Сумнівне позиціонування** виникає у разі невмілого поєднання елементів маркетингового комплексу під час позиціонування. Наслідком сумнівного позиціонування є недовіра споживача до фірми, яке може призвести до створення її негативного іміджу.

Таким чином, розроблена стратегія позиціонування обов'язково має узгоджуватися з комплексом маркетингових засобів фірми в цілому та з окремими його елементами – товаром, ціною, збутом і просуванням. Невідповідність навіть одного з елементів маркетингового міксу до проголошеної стратегії позиціонування може призвести до її ринкового провалу.

Обрана стратегія позиціонування повинна мати певну стабільність, тобто залишатися незмінною протягом деякого часу, оскільки швидка і часта зміна стратегії позиціонування спричинює встановлення конфузійного іміджу. Але ринок – це динамічна структура, яка постійно змінюється, і маркетолог мусить постійно досліджувати зміни ринкової кон'юнктури і за необхідності відтворювати їх у стратегії позиціонування.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Що таке позиціювання? Які його головні особливості?
2. Охарактеризуйте процес розроблення і реалізації стратегії позиціювання товарної марки.
3. Що таке карта сприйняття торгових марок (позиційна схема)? Для чого та яким чином її будують?
4. Які стратегії позиціювання виділяє Ф. Котлер?
5. Які найпоширеніші помилки під час застосування стратегії позиціювання?

## ТЕМА 8. ОЦІНКА КЛЮЧОВИХ ФАКТОРІВ РИНКОВОГО УСПІХУ ПІДПРИЄМСТВА

НАВЧАЛЬНА МЕТА:

**Ознайомитися:** із особливостями оцінки ключових факторів ринкового успіху підприємства.

**Знати:** методику оцінки КФУ підприємства.

**Вміти:** дати визначення ключовим поняттям і термінам; здійснити оцінку ключових факторів ринкового успіху конкретного підприємства.

ПРОБЛЕМАТИКА:

1. Поняття ключових факторів ринкового успіху підприємства (КФУ).
2. Методика оцінки КФУ підприємства.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:


1. Малинка О. Я. Бренд-менеджмент : навчальний посібник / О. Я. Малинка, А. О. Устенко. – Івано-Франківськ : Фоліант, 2013. – 293 с.
2. Малинка О. Я. Маркетингова діяльність підприємства : навчальний посібник / О. Я. Малинка, А. О. Устенко, І. В. Перевозова. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2017. – 434 с.
3. Малинка О. Я. Управління капіталом бренду : [монографія] / О. Я. Малинка. – Івано-Франківськ : Факел, 2009. – 204 с.
4. Устенко А. О. Управлінська діагностика : навчальний посібник / А. О. Устенко, О. Я. Малинка. – Івано-Франківськ : Фоліант, 2015. – 265 с.


## ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ

### 1. Поняття ключових факторів ринкового успіху підприємства (КФУ)

**Ключові фактори успіху (КФУ)** – це орієнтири для компанії з точки зору можливостей та ефективності при досягненні ринкових результатів. Методика КФУ дозволяє виділити ці сфери, де вдосконалення діяльності буде найбільш ефективним. Сфери, в яких можуть бути закладені КФУ, стандартизовані у вигляді переліку (таблиця 8.1).

Таблиця 8.1

**Ключові фактори успіху**

| **1. КФУ, які залежать від технології:** |
|---|
| - якість наукових досліджень, що проводяться<br>- можливість інновацій у виробничому процесі<br>- можливість розробки нових товарів<br>- ступінь оволодіння існуючими технологіями |
| **2. КФУ, які стосуються виробництва:** |
| - низька собівартість продукції<br>- якість продукції<br>- високий ступінь використання виробничих потужностей<br>- вигідне місцезнаходження підприємства, яке забезпечує економію на затратах при транспортуванні<br>- доступ до кваліфікованої робочої сили<br>- висока продуктивність праці<br>- можливість виготовлення великої кількості моделей різних розмірів |

| |
|---|
| - можливість виконання замовлень споживачів |
| **3. КФУ, які стосуються реалізації продукції:** |
| - широка мережа гуртових дистриб'юторів (дилерів)<br>- широкий доступ (присутність) в точках роздрібної торгівлі<br>- наявність точок роздрібної торгівлі, які належать компанії<br>- низькі витрати по реалізації<br>- швидка доставка |
| **4. КФУ, які стосуються маркетингу:** |
| - висока кваліфікація відділу реалізації<br>- доступна для клієнтів система технічної допомоги при купівлі і використанні продукції<br>- акуратне виконання замовлень покупців<br>- різноманітність моделей (видів) продукції<br>- мистецтво продажу<br>- привабливий дизайн (упаковка)<br>- гарантії для покупців |
| **5. КФУ, які стосуються професійних навиків:** |
| - особливий талант<br>- ноу-хау у сфері контролю якості<br>- компетентність у сфері дизайну<br>- ступінь оволодіння (знання) певної технології<br>- здатність (уміння) створювати ефективну рекламу<br>- здатність швидко переводити нові товари із стадії розробки у промислове виробництво |
| **6. КФУ, пов'язані з організаційними можливостями:** |
| - рівень інформаційних систем<br>- здатність швидко реагувати на мінливу ринкову ситуацію<br>- великий досвід і ноу-хау у сфері менеджменту |
| **7. Інші КФУ:** |
| - сприятливий імідж (репутація) фірми у покупців<br>- загальні низькі затрати<br>- вигідне розташування<br>- приємні у спілкуванні, доброзичливі працівники<br>- доступ на фінансові ринки<br>- наявність патентів |

## 2. Методика оцінки КФУ підприємства

**Етапи реалізації методики:**

1. Вибір зі стандартизованого переліку КФУ здійснюється методом експертних оцінок або методом Дельфі для кожного ринку (сегменту), на яких компанія оперує на даний час або збирається туди увійти. Кількість факторів рекомендується обмежити 10-ма. Багато факторів мають сильну кореляцію між собою, тому не потрібно зайвої деталізації.

2. Проведення оцінки потенціалу компанії за вибраними факторами. Експерти заповнюють формат незалежно один від одного, а потім всі оцінки додаються і визначається середнє значення.

Формат аналізу і приклад оцінки КФУ на даному етапі подано в таблиці 8.2.

Таблиця 8.2

**Приклад оцінки КФУ компанії "АльтМ"**

| Рейтинг | КФУ | Вага фактора (1 – 10) | Бал (1 – 10) | Скоректована оцінка (вага х бал) |
|---|---|---|---|---|
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| 1 | Репутація на ринку | 6 | 5 | 30 |
| 2 | Відповідність стандартам якості | 3 | 6 | 18 |
| 3 | Охоплення території дилерською мережею | 1 | 8 | 8 |
| | Всього | 10 | - | 56 |

3. Визначається стратегічна група конкурентів, проводиться оцінка потенціалу конкурентів і порівнюється з оцінкою компанії (приклад наведено в таблиці 8.3).

Таблиця 8.3

**Приклад оцінки потенціалу конкурентів по КФУ**

| Рейтинг | Фактор | Вага фактора | Оцінка компанії "АльтМ" | | Оцінка конкурента 1 | | Оцінка конкурента 2 | | Оцінка конкурента 3 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | бал | оцінка | бал | оцінка | бал | оцінка | бал | оцінка |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** |
| 1 | Репутація на ринку | 6 | 5 | 30 | 9 | 54 | 5 | 30 | 7 | 42 |
| 2 | Відповідність стандартам якості | 3 | 6 | 18 | 5 | 15 | 5 | 15 | 7 | 21 |
| 3 | Охоплення території дилерською мережею | 1 | 8 | 8 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| | Всього | 10 | - | 56 | - | 75 | - | 50 | - | 68 |

4. Розробка припущень, які будуть використовуватися далі в процесі роботи над комплексною корпоративною моделлю стратегічного планування, зокрема, в моделі портфельного аналізу General Electric.

КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Що таке ключові фактори ринкового успіху підприємства (КФУ)?
2. Які є різновиди КФУ?
3. Опишіть етапи методики оцінки КФУ підприємства.

## ТЕМА 9. ОЦІНКА ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА

НАВЧАЛЬНА МЕТА:

**Ознайомитися:** із особливостями оцінки іміджу підприємства.

**Знати:** методику оцінки іміджу підприємства.

**Вміти:** дати визначення ключовим поняттям і термінам; здійснити оцінку іміджу конкретного підприємства.

ПРОБЛЕМАТИКА:

1. Суть, значення та процес формування іміджу підприємства.
2. Методика аналізу та оцінки іміджу підприємства

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА:


1. Гайдаенко Т. А. Маркетинговое управление. Полный курс MBA. Принципы управленческих решений и российская практика / Гайдаенко Т. А. – [2-е изд., перераб. и доп.] – М. : Эксмо, 2006. – 496 с.
2. Переверзєва А.В. Дослідження підходів до оцінки іміджу підприємства / А. В. Переверзєва // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі. – 2011. – №4 (52). – С. 133 – 137.
3. Хлебнов А. Мифы и правда… / А. Хлебнов // Office. – 2003. – № 11. – С. 12 – 15.
4. Шкардун В. Д. Оценка и формирование корпоративного имиджа предприятия / В. Д. Шкардун, Т. М. Ахтямов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – №3. – С. 21 – 29.
5. Шоу Р. Прибыльный маркетинг: окупается ли ваш маркетинг? / Р. Шоу, М. Дэвид ; пер. с англ. И. Коберник. – К. : Companion Group, 2007. – 496 с.
6. Шумкова О.В., Блюмська К.В. Економічна оцінка іміджу підприємства [Електронний ресурс] / О.В. Шумкова, К.В. Блюмська // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія “Фінанси і кредит”. – 2011. – №1. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/Vsnau/2011_1/46 Shumkova.pdf

# ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ

## 1. Суть, значення та процес формування іміджу підприємства

Формування іміджу підприємства забезпечує такі **переваги при управлінні його діяльністю.**

1. Складається механізм регулювання стресових ситуацій.
2. При розробці позитивних і негативних сценаріїв на майбутнє успішно оцінюються наслідки реалізації цих сценаріїв для підприємства.
3. Покращується "імунна" система підприємства – система його захисту від кризових ситуацій, атмосфера на підприємстві стає більш людяною і добродушною.
4. Завдяки усвідомленню образу підприємства його працівниками з’являються засновані на етичних принципах сенс і цілі його діяльності.
5. Образ допомагає зміцненню відчуття колективу, що є основою для створення певної стабільної культури підприємства, формування уявлення про нього як про організацію з високим рівнем відповідальності перед споживачами.

Термін **імідж** (англ. image — образ) означає відображення у психіці людини у вигляді образу тих чи інших характеристик об'єкта чи явища. Теорія іміджу виникла на Заході в 60-ті роки минулого століття. її поява була зумовлена необхідністю протидії рекламній діяльності конкурентів. Суть теорії, обґрунтованої визнаним фахівцем реклами Д. Огілві, полягала в тому, що для успішної реалізації товару значно важливіше створювати у свідомості споживача його позитивний образ, аніж надавати інформацію про окремі специфічні його властивості.

Під **іміджем підприємства** можна розуміти визначене відображення в індивідуальній чи масовій свідомості не тільки певних характеристик об'єкта або явища, а й зовнішніх атрибутів, таких як бренд, товарна марка, логотип, стиль ділової етики та ін.

Як показує досвід, діяльність як окремих людей, так і організацій у будь-якій сфері життєдіяльності суспільства оцінюється споживачами їхньої продукції чи наданих ними послуг, тому імідж має надзвичайно важливе практичне значення. Відповідно, створення позитивного і привабливого іміджу окремої особи чи організації дає їм можливість зайняти лідируюче місце у світі бізнесу.

**Імідж компанії** — її обличчя, спеціально створений образ на ринку товарів і послуг. Імідж підприємства відображає його комерційну політику: орієнтацію роботи на певні запити певного класу споживачів. Створення іміджу — результат великої роботи професіоналів у галузі маркетингу, дизайну, психології, лінгвістики і реклами, PR-фахівців.

Ретельно продуманий імідж компанії формує позитивний образ у споживачів, який стає привабливим, наділеним особливим характером. Його основні графічні засоби індивідуалізації дають можливість позиціонувати компанію на ринку, знайти свого споживача або клієнта.

**Створення іміджу** — питання стратегічного планування діяльності компанії. Привабливий імідж може працювати довгі роки і підтримувати підприємство за складних обставин. Тому при формуванні іміджу слід спиратися, в основному, на ті поняття і матеріальні об'єкти, які асоціюються у споживачів із довготривалими цінностями життя.

На рис. 9.1 зазначені основні загальні параметри, виділені для аналізу іміджу підприємства (організації). Проте кожна організація, залежно від особливостей діяльності, може виділяти додаткові.

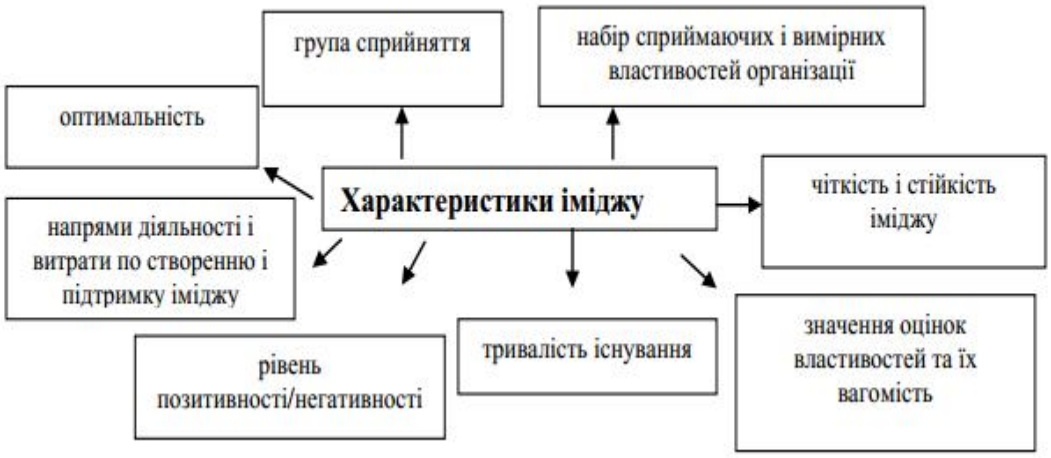


**Рис. 9.1. Основні характеристики для аналізу іміджу підприємства**

**Процес формування іміджу підприємства** може бути представлений як така послідовність кроків.

1. Аналіз маркетингового середовища фірми і виділення цільових (найбільш важливих для її діяльності) груп громадськості.
2. Формування набору найбільш істотних іміджетворчих факторів для кожної з цільових груп громадськості.
3. Розробка бажаного образу фірми (з погляду встановлених стратегічних цілей) для кожної цільової групи громадськості.
4. Оцінка стану іміджу фірми в кожній з цільових груп громадськості.
5. Розробка і реалізація плану заходів щодо формування позитивного іміджу фірми у свідомості цільових груп.
6. Контроль результатів, що досягаються, і корекція (при необхідності) плану.

## 2. Методика аналізу та оцінки іміджу підприємства

Дослідження іміджу підприємства передусім потребує чіткого розуміння його структури (що досліджувати?). Зазначена структура містить такі **блоки елементів**:

- **імідж товару:** уявлення людей стосовно споживчої цінності товарів підприємства, їхніх функціональних характеристик, здатності вирішувати проблеми споживачів, унікальності тощо;
- **імідж супровідних послуг:** асортимент, якість, добровільність отримання,

своєчасність, вартість;

- **імідж споживачів:** стиль життя, соціальний клас, статус, поведінкові характеристики;
- **внутрішній імідж:** історія появи та розвитку, культура, соціально-психологічний клімат, політика;
- **імідж власників, засновників, керівництва та персоналу:** соціально-демографічна належність, поведінка, зовнішній вигляд, вчинки, психологічні характеристики, культура, мета діяльності;
- **візуальний імідж:** зовнішній вигляд, дизайн приміщень, фірмовий стиль, корпоративна атрибутика;
- **соціальний імідж:** спонсорські доходи, підтримка державних соціальних програм, етика поведінки;
- **бізнес-імідж:** ділова репутація, показники діяльності;
- **імідж користування:** де, з якою метою використовуються товари підприємства, які потреби вони задовольняють.

Інше питання — як досліджувати й оцінювати імідж підприємства? Наявна система маркетингових досліджень пропонує широкий вибір відповідних підходів і методів — від традиційних (наприклад, опитування) до сучасних. При цьому головним є збирання інформації відповідно до запропонованого структурою іміджу, а також використання як зовнішніх її джерел (споживачі, покупці, посередники та ін.), так і внутрішніх (персонал, адміністрація). Оцінювати імідж останнього слід відповідно до орієнтації, загальноприйнятих норм і моральних принципів, досвіду окремих груп респондентів, а також порівняно з основними конкурентами.

Головна мета дослідження й оцінювання іміджу підприємства — визначення напрямів і резервів його поліпшення відповідно до побажань споживачів.

З огляду на це, доцільним є фіксування реального і бажаного іміджу підприємства, з'ясування різниці між ними та причин такої ситуації.

**Реальний імідж** — це сприйняття підприємства, яке існує в даний час. **Бажаний імідж** — це система уявлень про підприємство, яка сприятиме ефективному досягненню ним своїх основних цілей.

Під час проведення іміджевих досліджень розглядають такі **питання:**

- узагальнений образ певної групи підприємств (наприклад, будівельні фірми, фармацевтичні підприємства тощо);
- вимоги до цієї групи підприємств з боку суспільства;
- вимоги до конкретного підприємства, його товарів чи послуг, що їх висувають споживачі його цільових ринків;
- сприйняття споживачами особливостей підприємства, що ним декларуються;
- сприйняття споживачами окремих сторін і атрибутів діяльності підприємства (поведінка персоналу, особливості контактування з підприємством, міра маркетингового спрямування тощо);
- загальне сприйняття підприємства споживачами;
- сприйняття підприємства його соціальним оточенням, співробітниками, адміністрацією, конкурентами тощо.

Підсумком таких досліджень має бути розроблення відповідних маркетингових програм.

У дослідженнях в межах вивчення іміджевих характеристик використовується, зазвичай, комбінація кількісних і якісних методів.

Якісні методи представлені такими групами:

1) фокусовані групові інтерв'ю (фокус-групи);

2) індивідуальні слабко структуровані (глибинні) інтерв'ю, зокрема, проективні методики (табл. 9.1).

Таблиця 9.1

**Якісні методи для аналізу та оцінки корпоративного іміджу**

| **Методи аналізу, які найчастіше використовуються** | **Критерії ефективності** | **Показники ефективності** |
|---|---|---|
| - метод формування довільних асоціацій<br><br>- метод розгорнутих запитань<br><br>- модифікований ТАТ<br><br>- проективні методики (метод заповнення рамок, підбір картинок, побудова колажів)<br><br>- карти брендового сприйняття<br><br>- контент-аналіз | комплекс відчуттів та емоцій, викликаних компанією та її продукцією/послугами | сила і приємність асоціацій, пов’язаних із атрибутами компанії |

Кількісні методи у дослідженні іміджу в основному зводяться до інтерв'ю та анкетування. Серед поширених методик використовуються, наприклад, International Corporate Reputation Report; побудова семантичних профілів іміджу організації, здійснена за результатами «шкалювання» дескрипторів (табл. 9.2).

Таблиця 9.2

**Кількісні методи для аналізу та оцінки корпоративного іміджу**

| **Методи аналізу, які найчастіше використовуються** | **Критерії ефективності** | **Показники ефективності** |
|---|---|---|
| - інтерв’ю та анкетування<br><br>- метод шкал | значимість якісних характеристик | переважаючі характеристики в асоціативному сприйнятті об'єкта; динаміка показників |

| | | |
|---|---|---|
| - ранжування<br><br>- спільний аналіз<br><br>- метод використання традиційних фінансово-економічних показників | | іміджу |

**Комплексна методика оцінювання іміджу підприємства** передбачає, що імідж компанії, торгової марки та певного товару є результатом комплексного впливу багатьох чинників, у тому числі заходів маркетингових комунікацій. Обов'язковою умовою є визначення всіх показників за певний розрахунковий період. Для спрощення розрахунків та зручності користування розроблено програмне забезпечення.

## КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Що таке імідж підприємства? Яке його значення в управлінні діяльністю підприємства?
2. Опишіть процес формування іміджу підприємства.
3. Назвіть блоки дослідження іміджу підприємства.
4. Які питання розглядають під час проведення іміджевих досліджень?
5. Охарактеризуйте якісні методи дослідження корпоративного іміджу.
6. Охарактеризуйте кількісні методи дослідження корпоративного іміджу.
7. Що передбачає комплексна методика оцінювання іміджу підприємства?

# ЛІТЕРАТУРА


1. Аакер Д. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга / Дэвид Аакер, Эрик Йохимштайлер. – М. : Издательский дом Гребенникова, 2003. – 380 с.
2. Аакер Д. Создание сильных брендов / Аакер Д. – М. : Издательский дом Гребенникова, 2003. – 440 с.
3. Ассэль П. Маркетинг: принципы и стратегия / Ассэль П. – Москва: Инфра-М, 1999. – С. 231 – 266.
4. Братко О. С. Організація маркетингової діяльності на підприємстві / О. С. Братко. – Тернопіль : Економічна думка, 1999. – 26 с.
5. Брендинг в управлении маркетинговой активностью / [Моисеева Н. К., Рюмин М. Ю., Слушаенко М. В., Будник А. В.] ; под ред. проф. Н. К. Моисеевой. – М. : Омега-Л, 2003. – 410 с.
6. Войчак А. В. Маркетингові дослідження : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / А. В. Войчак. – К. : КНЕУ, 2001. – 119 с.
7. Гайдаенко Т. А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика / Гайдаенко Т. А. – [2-е изд., перераб. и доп.] – М. : Эксмо, 2006. – 496 с.
8. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / С. С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 2002. – 712 с.
9. Гетьман О. О. Економічна діагностика : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – Київ : Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
10. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования (теория, практика и методология) / Е. П. Голубков. – М. : Финпресс, 1998. – 416 с.
11. Голубков Е. П. Основы маркетинга : учебник / Е. П. Голубков. – М. : Финпресс, 1999. – 656 с.
12. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость: Маркетинговые стратегии для обеспечения роста компании и увеличения ее акционерной стоимости / Дойль П. ; пер. с англ.; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 312 с.
13. Дэвис С. Бренд-билдинг / С. Дэвис, М. Данн ; пер. с англ. ; под ред. В. Домнина. – СПб. : Питер, 2005. – 320 с.
14. Дэвис С. М. Управление активами торговой марки / Дэвис С. М. – Спб. : Изд-во “Питер”, 2001. – С. 272.
15. Євдокимова Н. М. Економічна діагностика : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Н. М. Євдокимова, А. В. Кірієнко. – вид. 2-ге, без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 110 с.
16. Ілляшенко С. М. Маркетингові дослідження : навч. посіб. / С. М. Ілляшенко, М. Ю. Баскакова ; за ред. д-ра екон. наук, проф. С. М. Ілляшенка. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 192 с.
17. Йоханссон Ф. Эффект Медичи: возникновение инноваций на стыке идей, концепций и культур / Йоханссон Ф. ; пер. с англ. – М. : ООО "И.Д. Вильямс", 2008. – 192 с.

18.Капферер Ж.-Н. Торговые марки: испытание практикой. Новые реальности современного брэндинга / Ж.-Н. Капферер ; пер. с фр. – М. : Консалтинговая группа "Имидж-Контакт"; Инфра-М, 2002. – 211 с.

19.Келлер К. Л. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом / Келлер К.Л. [2-е изд.] ; пер. с англ. – М. : Издательский дом "Вильямс", 2005. – 704 с.

20.Ковалев А. И. Маркетинговый анализ / А. И. Ковалев, В. В. Войленко. – М. : Центр Экономики и маркетинга, 1997. – 176 с.

21.Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 1999. – 559 с.

22.Котлер Ф. Маркетинг от А до Я / Ф. Котлер ; пер. с англ. ; под ред. Т. Р. Тэор. – СПб. : Издательский Дом "Нева", 2003. – 224 с.

23.Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; пер. с англ. ; общая ред. и вступ. ст. Е. М. Пеньковой. – М. : Прогресс. – 1990. – 736 с.

24.Крикавський Є. Промисловий маркетинг : підручник / Є. Крикавський, Н. Чухрай. – Львів : НУ "Львівська політехніка", 2001. – 336 с.

25.Крылов Г. Д. Маркетинг. Теория и 86 ситуаций / Г. Д. Крылов, М. И. Соколова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 519 с.

26.Крылов Г. Д. Практикум по маркетингу, ситуационные задачи и тест-контроль : учебн. пособие / Г. Д. Крылов, М. И. Соколова ; под ред. акад. А. Н. Романова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 240 с.

27.Линдстром М. Чувство бренда. Роль пяти органов чувств в создании выдающихся брендов / Мартин Линдстром; авт. вступ. ст. Филипп Котлер. – М. : Эксмо, 2006. – 272 с.

28.Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд. – СПб. : Питер, 2000. – 266 с.

29.Малинка О. Я. Бренд-менеджмент : навчальний посібник / О. Я. Малинка, А. О. Устенко. – Івано-Франківськ : Фоліант, 2013. – 293 с.

30.Малинка О. Я. Маркетингові дослідження : навчальний посібник / О. Я. Малинка, А. О. Устенко. – Івано-Франківськ : Фоліант, 2012. – 348 с.

31.Малинка О. Я. Міжнародний маркетинг : навчальний посібник / О. Я. Малинка, А. О. Устенко. – Івано-Франківськ : Фоліант, 2012. – 328 с.

32.Малинка О. Я. Управління брендом в системі маркетингу : підручник / О. Я. Малинка, А. О. Устенко. – Івано-Франківськ : Фоліант, 2014. – 308 с.

33.Малинка О. Я. Управління капіталом бренду : монографія / О. Я. Малинка. – Івано-Франківськ : Факел, 2009. – 204 с.

34.Маркетинг / Под ред. проф. Э. А. Уткина. – М. : ЭКМОС, 1999. – 320 с.

35.Маркетинг : учебник / А. Н. Романов, Ю. Ю. Корлюгов и др. ; под ред. А. Н. Романова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. – 560 с.

36.Маркетингові дослідження : навчальний посібник / [Є. В. Крикавський, Н. С. Косар, О. Б. Мних, О. А. Сорока]. – Львів : НУ "Львівська політехніка" (Інформаційно-видавничий центр "ІНТЕЛЕКТ+" Інституту післядипломної освіти) ; "Інтелект-Захід", 2004. – 288 с.

37.Мороз Л. А. Маркетинг : підручник / Л. А. Мороз, Н. І. Чухрай ; за редакцією Л. А. Мороз. – 2-е вид. – Львів : НУ "Львівська політехніка" (Інформаційно-видавничий центр "ІНТЕЛЕКТ+" Інституту післядипломної

освіти) ; "Інтелект-Захід", 2002. – 244 с.

38.Нили Э. Призма эффективности: карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управлении им / Нили Э., Адамс К., Кеннерли М. ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 400 с.

39.Нильсон Т. Конкурентный брендинг / Нильсон Т. – СПб. : Питер, 2003. – 208 с.

40.Ольве Нильс-Горан. Оценка эффективности деятельности организации. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Ольве Нильс-Горан, Рой Жан, Веттер Магнус ; пер. с англ. – М. : Издательский дом "Вильямс", 2004 – 304 с.

41.Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг ; пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М. ; СПб. ;: К. : Вильямс, 2000. – 944 с.

42.Парсяк В. Н. Маркетинговые исследования / В. Н. Парсяк, Г. К. Рогов. – К. : Наукова думка, 1995. – 144 с.

43.Перция В. Брендинг: курс молодого бойца / Перция В. – СПб. : Питер, 2005. – 208 с.

44.Устенко А. О. Менеджмент : навчальний посібник / А. О. Устенко, О. Я. Малинка. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2016. – 276 с.

45.Устенко А. О. Основи маркетингу : навчальний посібник / А. О. Устенко, Л. С. Тараєвська, О. Я. Малинка. – Івано-Франківськ : Факел, 2010. – 388 с.

46.Устенко А. О. Практикум з маркетингу : навч. посібник / А. О. Устенко, І. М. Хвостіна. – Тернопіль : Економічна думка, 2001. – 224 с.

47.Устенко А. О. Практикум системного менеджера / А. О. Устенко, О. Я. Малинка. – Івано-Франківськ : Фоліант, 2013. – 361 с.

48.Устенко А. О. Теорія систем і системний аналіз в менеджменті : навчальний посібник / А. О. Устенко, О. Я. Малинка. – Івано-Франківськ : Фоліант, 2012. – 328 с. (гриф МОіНУ, лист №1/11-1599 від 06 лютого 2012 р.).

49.Устенко А. О. Управлінська діагностика : навчальний посібник / А. О. Устенко, О. Я. Малинка. – Івано-Франківськ : Фоліант, 2015. – 265 с.

50.Черчиль Г. А. Маркетинговые исследования / Гилберт А. Черчиль. – СПб. : Питер, 2001. – 752 с.