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

Людмила ШУЛЬГІНА

СУЧАСНА ПАРАДИГМА МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Навчально-методичний комплекс

Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського як навчальний посібник для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 075 «Маркетинг», освітньо-наукової програми «Маркетинг»

Київ

КПІ ім. Ігоря Сікорського

2021

Рецензент Мартиненко В.П., *доктор економічних наук, професор*

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

Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського (протокол № 2 від 09.12.2021 р.) за поданням Вченої ради факультету менеджменту та маркетингу (протокол № 4 від 22.11.2021 р.)

Електронне мережеве навчальне видання

Людмила ШУЛЬГІНА, доктор екон. наук, проф.

СУЧАСНА ПАРАДИГМА МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Навчально-методичний комплекс

Сучасна парадигма маркетингу в умовах глобалізації**:** навчально-методичний комплекс [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 075 «Маркетинг», освітньо-наукової програми «Маркетинг» / Укладач: Л.М. Шульгіна – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 84 с.

Навчальний посібник є навчально-методичним комплексом для проходження та закріплення матеріалу з дисципліни «Сучасна парадигма маркетингу в умовах глобалізації». Методичний матеріал рекомендовано для самостійної роботи, роботи на практичних та лекційних заняттях, використання в умовах самоосвіти та дистанційного навчання здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти та фахівців з маркетингу.

© Л. М. Шульгіна, 2021

© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021

ЗМІСТ

ВСТУП 5
ТЕМА 1 СУТНІСТЬ ХОЛІСТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ ЯК СУЧАСНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПАРАДИГМИ 6
⇒ Конспект лекції 1 6
⇒ Методичні вказівки щодо самостійної роботи здобувача у ході підготовки до практичного заняття 1 11
⇒ Запитання і завдання для самоперевірки 12
⇒ Додаткові матеріали 13
ТЕМА 2 ЗОВНІШНІ ЧИННИКИ ПОШИРЕННЯ ХОЛІСТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ 13
⇒ Конспект лекції 2 13
⇒ Методичні вказівки щодо самостійної роботи здобувача у ході підготовки до практичного заняття 2 19
⇒ Запитання і завдання для самоперевірки 20
⇒ Додаткові матеріали 20
ТЕМА 3 ПЕРЕДУМОВИ СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ ХОЛІСТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ 20
⇒ Конспект лекції 3 20
⇒ Методичні вказівки щодо самостійної роботи здобувача у ході підготовки до практичного заняття 3 23
⇒ Запитання і завдання для самоперевірки 23
⇒ Додаткові матеріали 24
ТЕМА 4 ІНТЕГРОВАНИЙ МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ ХОЛІСТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ 24
⇒ Конспект лекції 4 24
⇒ Методичні вказівки щодо самостійної роботи здобувача у ході підготовки до практичного заняття 4 29
⇒ Запитання і завдання для самоперевірки 30
⇒ Додаткові матеріали 30
ТЕМА 5 РОЛЬ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ У ФОРМУВАННІ МАРКЕТИНГОВОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА 30
⇒ Конспект лекції 5 30
⇒ Методичні вказівки щодо самостійної роботи здобувача у ході підготовки до практичного заняття 5 37
⇒ Запитання і завдання для самоперевірки 37
⇒ Додаткові матеріали 37
ТЕМА 6 МАРКЕТИНГ ВЗАЄМОВІДНОСИН У СИСТЕМІ ХОЛІСТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ 38
⇒ Конспект лекції 6 38
⇒ Методичні вказівки щодо самостійної роботи здобувача у ході підготовки до практичного заняття 6 42
⇒ Запитання і завдання для самоперевірки 43
⇒ Додаткові матеріали 43
ТЕМА 7 СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ХОЛІСТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ 43
⇒ Конспект лекції 7 44
⇒ Методичні вказівки щодо самостійної роботи здобувача у ході підготовки до практичного заняття 7 49
⇒ Запитання і завдання для самоперевірки 49
⇒ Додаткові матеріали 49
ТЕМА 8 СТРАТЕГІЯ КОМПАНІЇ В РАМКАХ СУЧАСНОЇ ПАРАДИГМИ МАРКЕТИНГУ 50

⇒ Конспект лекції 8 50
⇒ Методичні вказівки щодо самостійної роботи здобувача у ході підготовки до практичного заняття 8 57
⇒ Запитання і завдання для самоперевірки 57
⇒ Додаткові матеріали 58
ТЕМА 9 ТАКТИКА ВИХОДУ НА ГЛОБАЛЬНИЙ РИНОК НА ПРИНЦИПАХ ХОЛІСТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ 58
⇒ Конспект лекції 9 58
⇒ Методичні вказівки щодо самостійної роботи здобувача у ході підготовки до практичного заняття 9 63
⇒ Запитання і завдання для самоперевірки 63
⇒ Додаткові матеріали 63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 65
ДОДАТКИ 67
ДОДАТОК А 67
ДОДАТОК Б 76
ДОДАТОК В 80

ВСТУП

Глобалізація світу, яка стала можливою завдяки стрімкому розвитку інформаційних технологій, зачепила усі сфери людської діяльності, часто змінюючи не лише її форму, а й сутність. Сутнісним базисом сучасної парадигми маркетингу в умовах глобалізованої економіки став холістичний підхід до маркетингової роботи, який передбачає прискорений розвиток інноваційних маркетингових інструментів і опанування цифровими технологіями. Саме тому призначенням дисципліни стало розкриття сутності сучасної парадигми маркетингу та аналіз досягнень і успішних прикладів практики втілення маркетингу у розвинених країнах. На підставі отриманих нових знань під час вивчення дисципліни передбачене проведення наукових дискусій, що в свою чергу має привести до пошуків актуальних теоретичних і прикладних аспектів застосування українськими підприємствами маркетингових досягнень, які вже реалізовані на глобальному ринку.

Метою дисципліни є формування компетентностей щодо реалізації наукової, освітньої та бізнесової діяльності на засадах сучасної парадигми маркетингу в умовах глобалізації, впровадження відповідно модернізованої системи його елементів у діяльність вітчизняних підприємств і організацій.

Предметом навчальної дисципліни є теоретичні та практичні підходи до формування в організаціях і підприємствах України маркетингової системи, сформованої на основі сучасної парадигми маркетингу, у т.ч. адаптація світового і європейського досвіду щодо розвитку таких його складових як маркетинг стосунків, маркетинг-мікс, внутрішній маркетинг і соціально-етичний маркетинг.

Зазначена мета та предмет дисципліни є на сьогодні надзвичайно актуальними з огляду на те, що опанування інноваційних теорій та застосування передових практик ми розглядаємо як впливовий чинник успіху вітчизняних науковців та підприємців у міжнародній науковій і бізнесовій діяльності. Інакше кажучи, у ході поглиблення своїх знань про специфіку світового (у т.ч. європейського) холістичного маркетингу здобувачі будуть актуалізувати власні програми наукових досліджень, а також формувати базис для їх майбутніх успіхів. Адже практична реалізація наукових здобутків є вагомим аргументом для міжнародних і внутрішніх партнерів.

Вивчення дисципліни дозволить сформувати у здобувача такі **результати навчання**:

- ✓ Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу та оцінки сучасних наукових досягнень, генерування нових знань при вирішенні дослідницьких і практичних завдань (ЗК 1)
- ✓ Здатність критичного переосмислення сучасної теорії, методології та практики маркетингу для проведення власних оригінальних наукових досліджень (ФК 6)
- ✓ Мати передові концептуальні та методологічні знання з маркетингу і на межі предметних галузей, а також дослідницькі навички, достатні для проведення наукових і прикладних досліджень на рівні останніх світових досягнень з відповідного напряму, отримання нових знань та/або здійснення інновацій (ПРН 1)
- ✓ Глибоко розуміти загальні принципи та методи маркетингової науки, а також методологію наукових досліджень, вміти застосовувати знання основ аналізу та синтезу, критичного осмислення й розв’язання науководослідних проблем, застосувати їх у власних дослідженнях та у викладацькій практиці (ПРН 4)
- ✓ Демонструвати системність наукового світогляду і здатність інтерпретувати сучасні теорії та концепції маркетингу, в тому числі на межі предметних галузей, з метою отримання нових теоретичних і прикладних результатів (ПРН 6)

Успішне засвоєння курсу має базуватися на знаннях, які здобувачі отримали, вивчаючи такі дисципліни: «Управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах цифровізації» та «Аналітичний інструментарій досліджень ринку в індустрії 4,0». Курс забезпечить формування необхідної наукової та практичної основи для написання кваліфікаційної роботи та подальшого практичного упровадження європейських практик холістичного маркетингу.

ТЕМА 1
СУТНІСТЬ ХОЛІСТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ ЯК СУЧАСНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПАРАДИГМИ

⇒ Конспект лекції 1[1]
1.1. Теоретичні засади холістичного маркетингу.
1.2. Сутність та складові елементи концепції холістичного маркетингу.
1.3. Аналіз основних недоліків існуючих структурних моделей холістичного маркетингу
1.4. Концептуальна модель холістичного маркетингу за Борзаковською Л.В.
1.5. Приклади застосування холістичного маркетингу.
⇒ Методичні вказівки щодо самостійної роботи здобувача у ході підготовки до практичного заняття 1
⇒ Запитання і завдання для самоперевірки
⇒ Додаткові матеріали

⇒ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЇ 1

1.1. Теоретичні засади холістичного маркетингу

Останніми роками маркетинг як наука та як концепція ведення бізнесу зазнав істотних змін. За більш ніж столітню історію існування маркетингу з'явилося чимало маркетингових концепцій, більшість із яких використовується промисловими підприємствами дотепер. Проте швидка зміна умов господарювання, що виникає як наслідок глобалізаційних та інтернаціоналізаційних процесів у світовій економіці змушує промислові підприємства вдаватися до новітніх маркетингових прийомів та шукати інноваційні концепції маркетингу, здатні принести успіх на динамічному ринку.

Однією з найновіших, відомих сьогодні концепцій маркетингу є холістичний маркетинг. Специфікою холістичного маркетингу, за словами її автора Котлера Ф., є те, що він більш цілісно, холістично розглядає соціальний простір, у якому знаходяться споживачі, власники та співробітники компаній [1]. Тому використання холістичного маркетингу в практиці господарювання промислових підприємств здатне принести їм додаткові конкурентні переваги, сприяти отриманню прибутків та істотно підвищити ефективність їхнього функціонування. Враховуючи викладене, концепція холістичного маркетингу, на нашу думку, є однією з найбільш перспективних маркетингових концепцій сьогодення, що стало причиною вибору теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концептуальні основи холістичного маркетингу були закладені у працях Котлера Ф., Келлера К.Л, Павленка А.Ф. [1] та Бейнхокера Е. [2], у яких досліджено сутність холістичного маркетингу, його специфіку, структурну побудову та основні засади впровадження концепції в сучасних умовах господарювання. Окремі аспекти концепції холістичного маркетингу знайшли своє відображення в працях таких дослідників, як Козлова О.А. [3], Загорна Т.О. [4], Булах І.В, Какуніна Г.А., Черних О.О. [5], Ілляшенко С.М. [6], Олефіренко О.М. [7], Криковцев О.О. [8], Абрамович О.К. [9], Чучко Н.О. [10], Семеняк І.В., Євтушенко В.А. [11], Робул Ю.В. [12], Герасимяк Н.В. [13] та ін.

Зокрема Робул Ю.В. [12] розглядає концепцію холістичного маркетингу з точки зору визначення економічної ефективності маркетингової політики. Булах І.В., Какуніна Г.А., Черних О.О. [5] вказують на соціальну орієнтацію поняття «холістичний маркетинг», хоча, на наш погляд, холістичний маркетинг спрямований на задоволення потреб та узгодження інтересів значно ширшого кола зацікавлених суб'єктів. Схожої позиції дотримується ОлефіренкоЮ.О. [7], яка, досліджуючи проблему зміни

[1] Створено з використанням текстів статей: 1) Борзаковська Л.В. Концепція холістичного маркетингу: сутність та теоретичне підґрунтя // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – №2. – С. 85–94. – https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_2_85_94.pdf 2) Холістичний маркетинг приклади компаній. Холістичний маркетинг і його застосування - https://baxili.ru/uk/biznes-plany/holisticheskii-marketing-primery-kompanii-holisticheskii.html

концепцій маркетингу в ході еволюції світової економіки та зміни технологічних укладів, наголошує на важливості соціально-відповідального маркетингу як одного з елементів концепції холістичного маркетингу. Семеняк І.В. та Євтушенко В.А. [11] згадують про холістичний маркетинг, вивчаючи сучасні тенденції у розвитку маркетингу та менеджменту маркетингу.

Вагомий внесок у дослідження концепції холістичного маркетингу зробили Козлова О.А. [3] та Загорна Т.О. [4], які розглядають сутність концепції, її структурну побудову, фактори забезпечення цілісності, фактори ефективності та інші аспекти. Криковцев О.О. [8] досліджує холістичний маркетинг як базис інтегрованих взаємодій із клієнтами. При цьому науковець наголошує на важливості визначення цінності кожного з учасників інтегрованої маркетингової мережі для формування системи холістичного маркетингу. Окремі аспекти досліджуваної концепції розглядає Ілляшенко С.М. [6], який відмічає, що холістичний маркетинг не просто розширює комплекс маркетингу-мікс на одну «Р», він становить комплекс маркетингу як безліч складових, перелічити які поки що ніхто не брався. Абрамович О.К. [9] вказує на необхідність упровадження концепції холістичного маркетингу для підвищення ефективності стратегічного управління підприємством. Увага автора зосереджується навколо дослідження проблематики застосування холістичного маркетингу під час формування асортиментної політики підприємства. ЧучкоН.О. [10] розглядає холістичний маркетинг у межах інформаційно-комунікаційних технологій міжнародного туризму в контексті розвитку інформаційного суспільства.

Таким чином, аналіз літературних джерел, у яких започатковано вирішення проблеми, дає можливість стверджувати про наявність не вирішених раніше питань, зокрема:

– у сучасній економічній літературі відсутній єдиний погляд щодо розуміння сутності поняття «холістичний маркетинг»;

– дослідження ряду науковців торкаються лише окремих аспектів концепції холістичного маркетингу, що створює істотні труднощі у її цілісному відображенні;

– у структурній побудові системи холістичного маркетингу, яку поділяє більшість учених, наявний ряд недоліків;

– концепція холістичного маркетингу в цілому на сьогодні є недостатньо вивченою, тому потребує особливої уваги з боку науковців.

1.2. Сутність та складові елементи концепції холістичного маркетингу

Виникнення холістичного маркетингу пов’язане із застосуванням принципу холізму в теорії та практиці маркетингу. Поняття «холізм» походить від грецького «холос» (ціле). Під холізмом розуміють позицію у філософії та науці щодо співвідношення цілого та його частин, відповідно до якої ціле – завжди більше, ніж сума його частин.

Холістичний маркетинг, як уже зазначалося, є відносно новим та малодослідженим напрямком розвитку маркетингу. Тому аналіз цієї концепції розпочнемо з визначення сутності поняття «холістичний маркетинг» та його складових. Фрагмент проведеного дослідження демонструє табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Систематизація підходів дослідників до розуміння концепції холістичного маркетингу, (сформовано на основі [1; 3-11])

Автор (автори)	Визначення сутності категорії «холістичний маркетинг»	Складові елементи холістичного маркетингу	Акцент автора та визначальні характеристики концепції
1	2	3	4
Котлер Ф., Келлер К.Л., Павленко А.Ф [1, с. 35]	Підхід, у якому робиться спроба визнати й збалансувати різні компетенції та труднощі маркетингової діяльності. Концепція холістичного маркетингу ґрунтується на плануванні, розробленні та впровадженні маркетингових програм та заходів з урахуванням їх широти та взаємозалежності	Маркетинг взаємовідносин, внутрішній маркетинг, інтегрований маркетинг, соціально відповідальний маркетинг	Учені підкреслюють, що маркетинг у рамках холістичної концепції повинен охоплювати не лише канали збуту, а й постачання, бути не окремою функцією, рушійною силою компанії

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
Козлова О.А. [3, с. 15]	Створення маркетингової системи, що покликана синтезувати в єдину модель існуючі концепції як елементи цілісної структури, під час створення іннова- ційного механізму регулю- вання соціально-економічних відносин на єдиних принци- пах і технологіях	Міжнародний маркетинг, макромаркетинг, мезо- маркетинг, мікромарке- тинг	Основна увага зосеред- жується на необхідності інтеграції маркетингових зусиль суб'єктів на всіх рівнях управління економі- чними процесами для забез- печення стійкого розвитку еколого-економічної системи
Загорна Т.О., Стасюк О.М. [4, с. 32-38]	Інтегрована маркетингова концепція, орієнтована на підвищення добробуту учасників процесу обміну шляхом застосування цілісного підходу до оцінки змінних комплексу марке- тингу та їх оптимізацію з критерієм якості – очікування споживачів	Дослідники поділяють компоненти холістичного маркетингу на дві групи: базові концепції (соціаль- но-відповідальний, держа- вний, територіальний, інтегрований, внутрішній маркетинг, маркетинг взаємовідносин) та детер- мінуючі методологічні моделі	Автори відзначають, що інструментарій холістич- ного маркетингу може застосовуватися лише до тих галузей національної економіки, які харак- теризуються високою інноваційною активністю, з одного боку, та високим ступенем взаємодії зі споживачами – з іншого
Булах І.В, Какуніна Г.А., Черних О.О. [5, с. 67-69]	Наводиться визначення холістичного маркетингу, запропоноване Котлером Ф.	Розглядають чотири компоненти холістичного маркетингу, які запропоновані Ф. Котлером: маркетинг взаємовідносин, інтегрований, внутрішній та соціально-відповідальний маркетинг. А такі вчені, як Булах І.В, Какуніна Г., Черних О.О., Олефіренко О.М. та Олефіренко Ю.О. наголошують на важливості соціально-відповідального маркетингу	Дослідники вказують на соціальну орієнтацію концепції холістичного маркетингу
Ілляшенко С.М. [6, с. 20]	Дослідник поділяє погляди Котлера Ф. щодо визначення сутності холістичного маркетингу		Холістичний маркетинг не просто розширює комплекс маркетинг-мікс на одну «Р», він представляє комплекс маркетингу як безліч складових, які поки що ніхто не перелічив
Олефіренко О.М., Олефіренко Ю.О. [7, с. 200-207]	Дослідники подають визначення Котлера Ф.		Зазначають, що включення соціально-відповідального елемента до складу холістичного маркетингу підтверджує еволюцію маркетингової концепції у руслі економіки сталого розвитку
Криковцев О.О. [8, с. 85-89]	Відносно новий напрямок маркетингу, у якому увага зосереджується саме на елементах інтегрованих бізнес-взаємодій фірми з клієнтами, постачальниками і посередниками	Зовнішнє партнерство постачальників, споживачів; умовне партнерство (конкуренти); внутрішнє партнерство всіх рівнів управління фірми	Головне в цій економічній концепції, на думку автора, – підхід до клієнта як до повноцінного учасника систе- ми розподілу, що створює з рештою її елементів метацінність.
Абрамович О.К. [9, с. 138-146]	Дослідник пропонує визначення, аналогічне до запропонованого Котлером Ф.	Не розглядає	Зосереджується увага на необхідності інтегрального врахування поведінки спожи- вача під час побудови стратегії компанії в рамках парадигми холістичного маркетингу
Чучко Н.О. [10, с. 225-230]	Нова парадигма, що поєднує краще із традиційного маркетингу з новими цифровими можливостями для побудови довгострокових взаємовигідних відносин і взаємного процвітання всіх ключових гравців ринку	Не розглядає	На комунікаційному спектрі холістичний маркетинг займає сфера вищих рівнів. Розглядаючи маркетинг не як ізольовану сутність, а як синергетичний елемент комп- анії, маркетингові ініціативи стають більш ефективними й дозволяють максимізувати повернення інвестицій
Семеняк І.В., Євтушенко В.А. [11, с. 146-156]	Холістичний маркетинг (усі компо- ненти процесу розглядаються як єдине ціле, а не сукупність елементів) включає в аналітичний процес усі складові ланцюга створення вартості й оцінює вплив цих процесів на споживачів, дистриб'юторів, дилерів,	Не розглядає	Холістичний маркетинг (або цілісний маркетинг) ставить завдан- ня співробітництва споживача і компанії. Цілісність – основна концептуальна ідея сучасного маркетингу, що визначає організа- ційну структуру компанії й завдання менеджменту маркетингу

	постачальників, співробітників та акціонерів		

Проаналізувавши дані, подані в табл. 1.1, відмітимо, що серед розглянутих авторів найбільш широко сутність холістичного маркетингу, на наш погляд, розкриває Козлова О.А. [3, с. 15]. Разом з тим, у своєму подальшому дослідженні ми будемо спиратися на власне визначення, відповідно до якого холістичний маркетинг – це концепція маркетингу, що поєднує елементи маркетингу взаємовідносин, соціально- етичного, внутрішнього та інтегрованого маркетингу в цілісну систему з метою більш повного задоволення потреб споживачів при одночасному узгодженні інтересів зацікавлених суб'єктів за рахунок досягнення ефекту синергії.

Щодо складових холістичного маркетингу потрібно зазначити, що більшість науковців виділяє чотири основних елементи досліджуваної концепції: маркетинг взаємовідносин, інтегрований маркетинг, внутрішній та соціально-відповідальний маркетинг. Ми поділяємо таке бачення структури холістичного маркетингу, проте зауважимо, що ця концепція є недостатньо вивченою. Тому в подальшому після проведення ряду наукових досліджень, а також при застосуванні холістичного маркетингу в практиці господарювання промислових підприємств ми припускаємо можливість розширення меж холістичного маркетингу за рахунок упровадження нових концепцій, принципів та інструментів маркетингу.

1.3. Аналіз основних недоліків існуючих структурних моделей холістичного маркетингу

Однак існують відмінні точки зору. Так, Криковцев О.О. [8, с. 87] стверджує, що основними елементами холістичного маркетингу є зовнішнє партнерство постачальників, умовне партнерство, зовнішнє партнерство споживачів та внутрішнє партнерство всіх рівнів управління фірми. На думку Козлової О.А. [3, с. 15], складові концепції холістичного маркетингу варто об'єднати в такі групи: міжнародний маркетинг, макромаркетинг (маркетинг на рівні держави), мезомаркетинг (маркетинг на рівні регіону) та мікромаркетинг (маркетинг на рівні підприємств), що включає маркетинг взаємовідносин, територіальний та соціальний маркетинг. Українська дослідниця ЗагорнаТ.О. [4, с. 37] пропонує структуру холістичного маркетингу розглядати у двох аспектах: з одного боку, це – базові концепції холістичного маркетингу (соціально-відповідальний маркетинг, державний маркетинг, територіальний маркетинг, маркетинг взаємовідносин, інтегрований та внутрішній маркетинг), з іншого – детермінуючі методологічні моделі (модель комплексу маркетингу «4Р», модель прийняття рішення про купівлю, модель сегментування покупців за ступенем залучення, модель детермінант, модель критичних контактів, модель формальних та неформальних каналів зв'язку). Крім того, ряд науковців, зокрема Абрмович О.К. [9], Семеняк І.В., Євтушенко В.А. [11], Чучко Н.О. [10] та ін., залишають поза увагою дослідження складових холістичного маркетингу, акцентуючи увагу на інших аспектах цієї концепції. Проте це заважає цілісному баченню концепції холістичного маркетингу і, як наслідок, створює проблеми у її практичній реалізації промисловими підприємствами.

Окремої уваги, на наш погляд, заслуговує дослідження структурної моделі холістичного маркетингу. Як показали результати дослідження, серед науковців даному питанню приділяється недостатньо уваги. Більшість учених [1; 7; 13] зображають холістичний маркетинг як сукупність його елементів, у вигляді чотирьох концепцій, які його формують:

Холістичний маркетинг:

Внутрішній маркетинг:	Соціально-відповідальний маркетинг:	Інтегрований маркетинг:	Маркетинг взаємовідносин:
– топ-менеджмент; – відділи; – внутрішні комунікації	– етичність; – екологічність; – соціальний добробут	– зовнішні комунікації; – товари та послуги; – канали розподілу	– покупці; – партнери; – інформаційні канали

Однак таке зображення моделі холістичного маркетингу має ряд недоліків:

– по-перше, холістичний маркетинг доречніше зобразити як систему, що містить у собі описані складові, а не як концепції, що формують холістичний маркетинг;

– по-друге, рис. 1 демонструє відсутність взаємозв'язків між складовими елементами холістичного маркетингу, хоча вони, на наш погляд, наявні;

– по-третє, холістичний маркетинг зображується як сукупність певних концепцій, однак не враховує їх спрямованості;
– по-четверте, не зазначено функціональної участі кожної складової в холістичному маркетингу.

1.4. Концептуальна модель холістичного маркетингу за Борзаковською Л.В.

Холістичний маркетинг складається із чотирьох підсистем: маркетингу взаємовідносин, соціально-етичного маркетингу, внутрішнього та інтегрованого маркетингу. Однак простір холістичного маркетингу повністю не заповнений. Це означає, що холістичний маркетинг відкритий для інших концепцій, що визначає перспективи його подальшого розвитку.

Соціально-етичний маркетинг спрямований на одночасне задоволення потреб споживача, виробника (в особі власників) та суспільства. Внутрішній – на задоволення потреб та узгодження інтересів працівників та акціонерів підприємства. Маркетинг взаємовідносин передбачає задоволення потреб споживачів при узгодженні інтересів партнерів, посередників. Маркетинг взаємовідносин, внутрішній та соціально-етичний маркетинг передбачають упровадження певних маркетингових заходів для досягнення задоволення потреб та узгодження інтересів зацікавлених суб’єктів.

Інтегрований маркетинг, на думку Герасимяк Н.В., базується на двох принципах: по- перше, для просування та надання цінності використовуються різні маркетингові заходи, по-друге, всі маркетингові заходи координуються для максимізації їх сумарного ефекту. У компанії повинні бути інтегровані системи управління попитом, управління ресурсами та управління партнерськими мережами [13]. Тобто сам по собі інтегрований маркетинг містить комплекс маркетингу та інтегровану систему функцій, принципів та методів маркетингу. Водночас він є інструментальною складовою, покликаною об’єднати маркетингові заходи попередніх концепцій, забезпечити їх координацію для досягнення синергетичного ефекту.

Холістичний маркетинг об’єднує спрямованість усіх концепцій, що його формують, утворюючи цілісну сферу (площину, простір) спрямованостей холістичного маркетингу. При цьому безпосередньо холістичний маркетинг націлений у центр спрямованостей – у те місце, де перетинаються інтереси всіх зацікавлених суб’єктів та потребують узгодженості. Цілком закономірно виникає питання: «Як можна задовольнити потреби споживачів та узгодити при цьому інтереси всіх зацікавлених осіб?». Вирішення цього питання, на наш погляд, потребує активного впровадження інновацій промисловими підприємствами. При цьому інноваційні рішення повинні не лише відповідати потребам споживачів, а й бути суспільно корисними та взаємовигідними для власників промислових підприємств, їх працівників, а також партнерів і посередників.

Отже, концепція холістичного маркетингу є відображенням комплексного підходу до маркетингового забезпечення господарської діяльності промислових підприємств. Такий підхід дозволяє завдяки поєднанню відмінних за своєю спрямованістю маркетингових концепцій в інтегровану систему досягнути задоволення потреб та узгодження інтересів досить широкого кола осіб. Застосування концепції холістичного маркетингу в практиці господарювання промислових підприємств дозволить створити інноваційний механізм регулювання діяльності підприємств, здатний гнучко реагувати на зміну ринкових чинників, поєднуючи інноваційну діяльність та новітні маркетингові інструменти.

1.5. Приклади застосування холістичного маркетингу.

McDonald's

Компанія з самого моменту створення демонструє високу ступінь ефективності впровадження холістичного маркетингу. Мережа швидкого харчування славиться доброзичливим персоналом, швидкістю обслуговування і увагою до громадської думки одночасно. Критика сприймається як можливість покращити продукт і бренд. У 90-х роках навколо «Макдоналдс» почали ходити чутки про надмірну шкідливості фаст-фуду.

На це керівництво мережі ресторанів відреагувало негайно. "Макдоналдс" ввели в меню більше овочевих салатів, яблучні дольки для дітей і постаралися знизити калорійність деяких страв в меню. А після критики за використання упаковки, яка шкодить екології, «Макдоналдс» почали використовувати екологічні матеріали, які не забруднюють навколишнє середовище.

Puma

Успішним прикладом холістичного маркетингу є система управління бізнес-процесами, створена компанією «Пума». Це німецька фірма, успішно запустивши і просуває свою спортивну одяг на міжнародному ринку. Але мало хто пам'ятає, що в 70-х роках компанія пережила значне падіння споживчого попиту. Її поступово почали витісняти з ринку конкуренти.

Вирішити проблеми компанії допоміг цілісний маркетинг. «Пума» почала орієнтуватися на запити своїх клієнтів. Для початку вони розділили їх на цільові групи: професійних спортсменів, що худнуть людей, шанувальників спортивних заходів і тих, кому подобається носити спортивний одяг в повсякденному житті. Керівництво приступило до розробки окремих видів для кожного сегмента споживачів з урахуванням їх запитів: одяг для занять йогою, сноубордом, для бігу та ін.

Потім була розгорнута кампанія по оцінці споживачами нової продукції, і редагували її відповідно до запитів. Тільки після цього компанія приступила до рекламної компанії на міжнародних спортивних змаганнях, на подіумах і в спорт-барах. Це дозволило їм точково впливати на свою цільову аудиторію і повернути марці колишню популярність.

Xerox

У роботі компанія керується головним принципом холістичного маркетингу - внутрішнє керівництво. До кожного співробітника компанії доводять керівництво про те, як дії конкретного співробітника впливають на споживачів. Співробітники усвідомлюють користь власної роботи і відчувають підтримку. Робота фірми нагадує чітко налагоджений годинниковий механізм. Ще одну ставку "Ксерокс" роблять на повну відкритість для споживачів, кожен може потрапити на екскурсію по заводу.

⇒ Методичні вказівки щодо самостійної роботи здобувача у ході підготовки до практичного заняття 1

Мета практичного заняття 1 – поглибити знання матеріалу теми 1 щодо сутності холістичного маркетингу, у т.ч. на основі аналізу його кращих світових і європейських практик.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі **завдання**:

1. Ознайомитися з матеріалом лекції.
2. Використовуючи текст лекції, приклади застосування холістичного маркетингу, що наведені вище, а також матеріали статті[2], обґрунтуйте свою відповідь на запитання, яку модель холістичного маркетингу застосовує компанія **Avon.**
3. Знайдіть приклади діяльності інших компаній та підготуйте аналітичні доповіді на практичне заняття.

Avon

Ця компанія прославилася не тільки вмінням догоджати споживачам, а й однією з кращих моделей соціального маркетингу. «Ейвон» витратила 400 мільйонів доларів на фінансування боротьби з раком грудей. Це прямий шлях до завоювання розташування споживачів. Створюючи унікальні продукти, компанія підкреслює суспільну необхідність бренду і активно допомагає людям.

Холістичний маркетинг - це, по суті, перенесення акценту з товару на покупця і з продажу товарів на споживача.

Ця тенденція проявляється вже протягом деякого часу і поступово наростає.

Такий маркетинг вимагає від компанії виконання наступних дій.

- **Необхідно розширити уявлення про потреби і спосіб життя своїх покупців**. Компанії варто перестати розглядати покупців тільки як споживачів вироблених нею товарів і постаратися знайти нові способи обслуговування клієнтів з урахуванням їх способу життя.
- **Необхідно оцінити вклад кожного з відділів компанії в справу задоволення потреб споживача**. Покупцеві завдається шкода, коли товар доставляється із запізненням або якщо він пошкоджений, коли рахунки виписані з помилками, клієнт стикається з поганим обслуговуванням або трапляються інші проколи. Завдання маркетингу в тому, щоб змусити кожного співробітника компанії думати в першу чергу про споживача та сприяти підтвердженню репутації бренду.

Холістичний, або цілісний, (грец. Holos - цілий, весь) – підхід до маркетингу, при якому всі компоненти процесу розглядаються як єдине ціле, а не сукупність окремих елементів.

Слід оцінити ступінь впливу всіх операцій компанії на всі зацікавлені сторони - споживачів, співробітників, дистриб'юторів, дилерів і постачальників, а не тільки акціонерів. Будь-яка група учасників процесу, які не зацікавлені в успіху всієї справи, може зірвати плани і перешкодити розвитку компанії.

Холістичний маркетинг закликає компанію до співпраці з усіма: Співробітниками компанії, постачальниками, дистриб'юторами, - тільки відчувши себе учасниками спільної справи, вони зможуть забезпечити цільових споживачів найвищою цінністю.

Холістичний маркетинг - це крок на шляху перебудови всієї структури компанії з метою застосування на практиці **концепції співпраці споживача і компанії**, Що в кінцевому рахунку стане рушійною силою подальшого розвитку. Маркетинг не може бути ефективним, якщо не є цілісним.

У колі маркетологів концепція холістичного маркетингу вважається однією з найновіших і незвіданих, тому увага всім шукачам новинок. Спроба використовувати цей тренд може принести несподівано багаті плоди для вашого сайту, інтернет-магазину або акаунтів у соціальних мережах.

⇒ ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Охарактеризуйте відомі Вам концепції маркетингу.
2. Проведіть власний аналіз літературних джерел, у яких обґрунтовується сутність холістичного маркетингу, і сформулюйте висновки.
3. Якими є визначальні характеристики холістичного маркетингу?
4. На чому базується дискусія щодо складових елементів холістичного маркетингу?
5. Які основні недоліки структурних моделей холістичного маркетингу Ви можете назвати?
6. Проаналізуйте наведені у лекції 1 приклади застосування холістичного маркетингу.
7. Знайдіть власні приклади застосування холістичного маркетингу та презентуйте їх аналіз.

---

[2] Супрунова Є. Холістичний маркетинг: основні положення і передумови формування // Економіка та держава. – 2012. - №9. – С. 72-74. - http://www.economy.in.ua/pdf/9_2012/21.pdf

⇒ ДОДАТКОВІ МАТЕРІАЛИ

Стрій Л.О. Маркетинг XXI століття: Тенденції концептуального розвитку. – Одеса: Фенікс, 2009. 64 с. - - https://biblio.suitt.edu.ua/bitstream/handle/123456789/658/6.8.%20Марк%20тенд%20конц%20розв%202009.pdf?sequence=1&isAllowed=y

https://www.facebook.com/RubarbStudio/videos/686973884994564/

http://powerbranding.ru/osnovy-marketinga/social-ethic-marketing/

https://bazilik.media/iak-pratsiuie-kontseptsiia-kholistychnoho-marketynhu/

ТЕМА 2
ЗОВНІШНІ ЧИННИКИ ПОШИРЕННЯ ХОЛІСТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ В УКРАЇНІ

⇒ Конспект лекції 2[3]

2.1. Етапи розвитку холістичного маркетингу.
2.2. Передумови формування концепції холістичного маркетингу.
2.3. Мега- та макросередовище розвитку холістичного маркетингу.
2.4. Мезо-, мікро- та внутрішнє середовище розвитку холістичного маркетингу.

⇒ Методичні вказівки щодо самостійної роботи здобувача у ході підготовки до практичного заняття 2.

⇒ Запитання і завдання для самоперевірки.

⇒ Додаткові матеріали.

⇒ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЇ 2

2.1. Етапи розвитку холістичного маркетингу

Холістичний маркетинг з'явився порівняно нещодавно і ще не здобув популярності у масовому виробництві. Існує думка, що достатньо побачити, з яких частин складена реальність, щоб зрозуміти її та отримати над нею контроль. Традиційний спосіб мислення, звичайна логіка, заснована на методі аналізу, коли складне поділяється на прості частини. Протилежний спосіб мислення характеризується прийняттям реальності в її цілісності. Коло ідей, пов'язаних з цим альтернативним способом мислення, називають холістичною парадигмою (від грецького слова holos — цілісність, цілісність, єдність) [1]. Відповідно до неї, світ не повинен дробитися на частини в пошуках розуміння і влади, а сприйматися таким, яким він є, — складним і цілісним.

Холістичні ідеї давно відомі на Заході. Їх джерелом традиційно вважається загадкова східна філософія. Першим західним проповідником цілісного мислення слід назвати Йоганна Вольфганга Гете, який розробив власний науковий метод Anschauung, що є цікавою методикою цілісного мислення [6]. Лише зараз, через 200 років, наука починає зацікавлено придивлятися до ідеї Anschauung.

Наступною помітною віхою в історії холістичної парадигми є роботи німецького психолога Макса Вертгеймера. На початку XX ст. він провів експерименти, які доводять, що людське сприйняття не збирає світ з окремих шматочків, а відображає його в цілісності, єдиним чином. І лише потім у справу вступає логіка, яка аналітично розбиває все на частини і заново збирає світ. Той же Вертгеймер ближче за всіх

[3] Створено з використанням текстів статей: 1) Супрунова Є. Холістичний маркетинг: основні положення і передумови формування // Економіка та держава. – 2012. - №9. – С. 72-74. – http://www.economy.in.ua/pdf/9_2012/21.pdf 2) Косар Н.С., Кузьо Н.Є., Мастеляк Н.В. Протиріччя використання концепції холістичного маркетингу в діяльності маркетингових агентств // Економіка та управління підприємствами. – 2018. – №12. – С. 386-394. - https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/54.pdf 3) Герасимяк Н.В. Холістичний маркетинг як нова парадигма розвитку маркетингу // Ефективна економіка. – 2012. - №7. - http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1280

підійшов до таємниці творчого мислення, яка сьогодні цікавить дуже багатьох. Він показав, що творче мислення — результат цілісного погляду на речі [3].

Потім була кібернетика, теорія катастроф і, нарешті, теорія складних систем. Complexity science, як називають теорію складних систем на Заході, бурхливо розвивається [7]. Пов'язана з нею холістична парадигма все наполегливіше проникає в багато сфер знань — у медицину, економіку, політику. І всюди вона приносить новий, цілісний погляд на складні, хоча й знайомі всім речі.

2.2. Передумови формування концепції холістичного маркетинг

Холістичний маркетинг є стратегією ведення всього бізнесу, а не тільки здійснення маркетингової діяльності. Вона пропонує створення багаторівневого маркетингового плану, який направлений на максимізацію прибутків підприємства. Роздивимось більш детально передумови формування концепції холістичного маркетингу.

1. На сучасному етапі на ринку України спостерігається перевищення пропозиції над попитом. З початком ринкових перетворень і зростанням інфляції ситуація в готельній сфері змінилася значно швидше, ніж у інших галузях: ринок продавця перетворився на ринок споживача. Останнє вимагає вдосконалення маркетингових підходів для забезпечення подальшої успішної діяльності підприємств готельного господарства [4]. Насамперед, однією з цілей холістичного маркетингу є вивчення цільової аудиторії, бажань окремих її представників та способів співпраці з ними. Інтегрований маркетинг як елемент структури холістичного маркетингу направлений на вивчення споживача та продаж йому тієї послуги, яку він хоче придбати, а не на створення послуги, а потім пошуку споживача. Нова парадигма маркетингу зосереджена на створенні довготривалих зв'язків зі споживачами — створення бази постійних клієнтів.

2. Сучасні споживачі віддають перевагу підприємствам, які дбають не тільки про задоволення їх потреб, а й про благополуччя всього суспільства.

Суспільство щоразу гостріше переживає проблеми, пов'язані із забрудненням довкілля, дефіцитом ресурсів, збільшенням чисельності населення, голодом, бідністю та нехтуванням потреб суспільства. Структурний елемент холістичного маркетингу — соціально відповідальний маркетинг — це вивчення потреб та інтересів цільових ринків, забезпечення бажаного задоволення їх ефективнішими й продуктивнішими, ніж у конкурентів, способами з одночасним збереженням або зміцненням добробуту споживачів і суспільства загалом.

3. Якість послуги прямо залежить від командної роботипрацівників.

Внаслідок того, що при виробництві готельної послуги завжди присутній споживач, взаємодія постачальника послуг та споживача є особливим аспектом маркетингу. Оскільки процес виробництва та споживання послуги пов'язаний з участю людей, то є значний ризик мінливості якості. Наприклад, готелі Marriott мають репутацію постачальника якісніших послуг, ніж інші. Однак, в одному готелі Marriott працівник служби реєстрації може бути чемним і добре працювати, в той час як інший, який стоїть неподалік від нього, може бути замкненим і флегматичним. Навіть якість послуг, які надаються одним працівником готелю Marriott, варіюється залежно від його фізичної форми та настрою під час спілкування з кожним споживачем [5].

Отже, постає питання про виникнення такого структурного елементу холістичного маркетингу, як внутрішній маркетинг. Внутрішній маркетинг означає, що організація сфери готельних послуг повинна звертати особливу увагу на якість роботи персоналу. Треба звертати увагу на навчання та мотивування робітників, які працюють зі споживачами, а також весь обслуговуючий персонал повинен вміти працювати в команді та забезпечувати задоволення споживачів.

4. Партнери та постачальники мають вагомий вплив на якість послуг.

Високий рівень конкуренції не дає права підприємцям на помилку, тому вибір постачальника виходить на перше місце. Навіть вихід з ладу однієї ланки може привести до руйнації всієї системи і, як наслідок, втрати клієнтів, що є неприпустимим.

Виходом із цієї ситуації може стати застосування такого структурного елемента холістичного маркетингу, як маркетинг взаємовідносин, який направлений на встановлення довготривалих, взаємовигідних зв'язків з партнерами та постачальниками для кращого задоволення потреб споживачів.

2.3. Мега- та макросередовище розвитку холістичного маркетингу

Концепція холістичного маркетингу на ринку послуг має свої особливості. Оскільки процес надання послуги передбачає одночасну взаємодію виробництва та споживання, то підприємству

необхідно ретельно підходити до організації процесу і наперед продумувати варіанти наслідків. Складно об'єктивно оцінити послугу до моменту її надання, а часто і через певний період часу після цього, тому формування іміджу організації через реалізацію принципів холістичного маркетингу є важливим. Тут мова йде насамперед про концепцію соціально-відповідального маркетингу. Базуючись на ній, підприємства, здійснюють діяльність в інтересах суспільства, одночасно зменшують поточні прибутки, але у довгостроковій перспективі під- вищують імідж, формують довіру та лояльність з сторони громадськості. На багатьох підпри- ємствах ініціативи їх корпоративної соціальної відповідальності об'єднуються з проведенням заходів у межах реалізації маркетингу благодійних заходів [9, с. 653]. Концепція соціально-відповідального маркетингу передбачає також поширення підприємством лише правдивих відомостей та врахування інших етичних проблем маркетингу.

Спроможність підприємств реалізувати інноваційну діяльність багато в чому залежить від впровадження інновацій на будь-якому рівні функціонування середовища (рис. 2.1).

Так, **мегасередовище** є рушійною силою у процесі впровадження інновацій на українських підприємствах, модернізації та активного розвитку їх міжнародної діяльності. Інакше кажучи, як необхідний атрибут ринкових відносин у процесі глобалізації економіки, мегафактори багато в чому орієнтують суб'єкти підприємництва всіх зазначених рівнів на успішну та перспективну роботу. До того ж, ринкова модель економіки зумовлює необхідність впровадження інноваційних та удосконалених організаційно-економічних механізмів розвитку міжнародної економічної діяльності, що пов'язано з інтенсифікацією галузей, посиленням конкуренції на світовому ринку, розвитком нових організаційних форм міжнародної співпраці, підвищенням мобільності капіталу, розширенням меж ринків та ділових контактів тощо.

На **макрорівні** наявність чи відсутність належних економіко-організаційних, технологічно-інформаційних, соціокультурних та інфраструктурних умов також впливають на темпи розвитку підприємницької діяльності, а отже потребують постійного оновлення та інноваційного впливу, щоб забезпечити сталий розвиток, стабільність та конкурентоспроможність галузей.

Зокрема, використання інноваційних систем регулювання ***економіки*** дає змогу стабілізувати такі економічні чинники як рівень інфляції, валютний курс, стан ринку Т/П; стимулює розвиток інвестиційно-інноваційної діяльності, підвищення рівня доходів населення, а також накопичення капіталу для власних потреб споживачів.

Пріоритетним напрямком інноваційної діяльності в економіці є створення інноваційної бізнес моделі, що забезпечить економічну безпеку держави та збалансованість її розвитку завдяки правильному вибору відповідних проектів та врахуванню оптимальних умов їх реалізації шляхом прогнозування фінансових показників. Моделювання найважливіших показників інноваційної та інвестиційної діяльності підприємства (як елемента цієї бізнес моделі) сприяє вибору пріоритетних управлінських рішень та виконанню завдань управління розвитком інноваційно активних Т/П на ринку. Така модель дозволить підприємствам поглибити спеціалізацію діяльності, розподілити внутрішні ризики, підвищити генерацію нововведень тощо.

Стабільне ***політичне*** становище в країні є запорукою успіху міжнародних відносин, що складаються з іншими державами, а співпраця з міжнародними асоціаціями позитивно впливає на загальний розвиток економічної діяльності. У результаті цього запроваджуються новітні методи роботи, поліпшуються кількісні та якісні показники, розширюється географія бізнесу, використовуються нові сучасні інформаційні технології, а формування інноваційної інфраструктури стає більш привабливим як для вітчизняного, так і для закордонного споживача.

Удосконалення ***нормативно-правових*** актів і механізмів їх реалізації дозволить покращити інвестиційну привабливість підприємств для інвесторів, сприятиме розвитку інфраструктури інноваційного процесу, інформаційного забезпечення розвитку малого суміжного бізнесу тощо. Чи не найважливішим чинником, що впливає на залучення інвестицій, як іноземних так і внутрішніх, є податкове стимулювання. Найпоширенішими формами податкового стимулювання є диференціація податкових ставок залежно від соціально-економічного значення галузі та її продукції, повне або часткове звільнення суб'єктів господарювання від сплати податків, надання їм пільг, звуження бази оподаткування, надання податкових канікул та інші форми стимулювання.

Науково-технічні розробки і винаходи – це використання нових знань з метою їх практичного застосування, а науково-технічні інновації – це матеріалізація нових ідей і знань, винаходів і наукових розробок у процесі виробництва з метою їх реалізації для задоволення відповідних запитів споживачів. Обов'язковою вимогою до технічних інновацій є корисність, спрощена автоматизована робота для підприємств, можливість виробничого застосування та комерційної реалізації, удосконалене або принципово нове матеріально-технічне забезпечення.

Також важливими факторами, що впливатимуть у подальшому на розвиток досліджуваного ринку, є ***соціально-демографічні*** інновації, які визначають матеріальний та соціальний стан населення, рівень освіти, тривалість відпустки, професійну зайнятість та ін.

Основна мета розроблення таких інновацій – це сприяння оздоровленню населення, забезпечення відповідного рівня освіти та культури, стимулювання пошуку нових знань та вражень, формування духовних та моральних цінностей тощо. Зміна вікової та соціальної структури населення потребує інноваційних програм та переорієнтації на новий сегмент цільової аудиторії. Така тенденція, що спричинена загальними темпами старіння населення, сприяє уніфікації та диференціації смаків та побажань клієнтів.

Географічне спрямування інноваційного розвитку передбачає дослідження нових територій, що дозволить розширювати асортимент Т/П, шукати альтернативні природні ресурси тощо.

Відомо, що галузі економіки, є постійними і досить інтенсивними користувачами природних ресурсів, а також забруднювачами оточуючого середовища. Тому подальший розвиток економіки взагалі можливий тільки на шляху її екологізації.

Чинники мегасередовища діяльності підприємства

Економічні
- Впровадження стратегії інноваційного розвитку
- Формування інноваційної системи регулювання економіки
- Поява нової бізнес можливості для галузі

Політичні
- Державні і громадські наукові центри підтримки та розвитку галузі
- Удосконалена нормативно-правова база
- Розвиток співпраці з міжнародними спеціалізованими підприємствами
- Формування інноваційної інфраструктури

Інновації макросередовища діяльності підприємства

Екологічні
- Інноваційний комплекс збереження екологічного стану регіонів
- Інноваційні програми відновлення екологічної рівноваги

Географічні
- Інноваційне використання природних ресурсів
- Інноваційний розвиток вітчизняних регіонів

Технологічні
- Нові / удосконалені інформаційні технології
- Інноваційні автоматизовані програми
- Нові види матеріально-технічного забезпечення

Соціодемографічні
- Інноваційні програми оздоровлення населення
- Система цінностей соціально-культурного розвитку
- Зміна вікової та соціальної структури населення

Регіональні органи влади
- Місцева підтримка розвитку інноваційних регіональних проектів
- Формування програм розвитку кластерних структур

Інновації мезосередовища діяльності підприємства

Регіональні партнери
- Інноваційні програми розвитку суміжних галузей

Регіональні центри
- Розвиток інноваційних регіональних центрів

Регіональні посередники
- Інноваційний розвиток співпраці
- Інноваційні методи роботи, взаємовідносин та контроль

Конкурентів
- Інноваційні ринкові стратегії та маркетингові інновації
- Управлінські та виробничі інновації
- Нові ринки збуту

Споживачів
- Новий досвід
- Нові потреби
- Підвищення рівня вимог до безпеки та захисту прав спож-ів

Інновації мікросередовища діяльності підприємства

Асоціацій
- Створення об'єднань серед галузевих підприємств

Посередників
- Впровадження нових форм співробітництва
- Інноваційні пропозиції для посередн.

Партнерів
- Розвиток інноваційних логістичних ланцюгів
- Взаємовідносини з суміжними бізнес партнерами

Місцевих органів влади
- Підтримка діяльності інноваційних підприємств
- Отримання держдотацій, безвідсоткових кредитів, позик, пільг

Управлінські
- Планування → Інноваційні методи планування роботи підприємства
- Організація → Реінжиніринг бізнес процесів; Реорганізація; Реструктуризація
- Мотивація → Інноваційні методи мотивації
- Контроль → Контроль за якістю продукції

Інновації внутрішнього середовища підприємства

- Інноваційні ринкові стратегії
- Інноваційні бізнес стратегії
- Інноваційні функціональні стратегії
- Інноваційні маркетингові стратегії

Маркетингові
- Інноваційні методи досліджень
- Аналіз попиту на новації з позиції виробника та споживача
- Аналіз конкуренції та методів позиціонування інновацій на ринку
- Інноваційні методи формування ціноутворення та продажу
- Застосування інноваційних маркетингових комунікаційних інструментів

Виробничі
- Інноваційний розподіл / використання наявних ресурсів
- Інноваційні ресурси
- Інноваційні методи роботи
- Інноваційні технології

Фінансові
- Антикризовий фінансовий менеджмент
- Інноваційні можливості залучення фінансових ресурсів
- Створення фінансових резервів

Кадрові
- Креативний менеджмент
- Соціальна-орієнтація
- Коучинг, тренінги
- Кадровий аутсорсинг (аутстафінг)
- Поліфункціоналізм

Екологічні питання повинні бути інтегрованими в економічну сферу, тобто необхідно розробити такі економічні важелі, які б дозволяли відновити стан регіонів та екологічний баланс. Тому впровадження інноваційних програм дозволить удосконалити на державному рівні механізм проведення екологічної політики, розширити та зміцнити систему екологічного моніторингу на базі існуючої мережі спостережень за станом компонентів природного середовища та відновити екологічну рівновагу.

2.4. Мезо-, мікро- та внутрішнє середовище розвитку холістичного маркетингу

Інновації на **мезорівні** мають ключове значення для розвитку та реалізації регіональної політики. У свою чергу, реалізація цієї політики може перетворити галузі на своєрідний важіль для подолання нерівномірного економічного розвитку окремих територій. Головною передумовою ефективної регіональної політики є динамічний розвиток національної економіки, що дає змогу перерозподіляти розміщення виробництва на користь менш розвинутих районів та областей, а її найважливішими аспектами є конкретний зміст, наукове і кадрове забезпечення.

Основним засобом реалізації довгострокової стратегії регіональної політики є створення інноваційних регіональних програм розвитку окремих районів та областей, програм розвитку кластерних систем.

Поряд із регіональною політикою необхідно проводити інвестиційну діяльність, яка повинна мати конкретно виражений регіональний напрям, тобто стимулювати надходження, капітальні вкладення у регіональні об’єкти, інфраструктуру, реконструкцію і будівництво об’єктів, які б відповідали міжнародним вимогам і стандартам тощо. При цьому удосконалена законодавча база регіонів має стати гарантом для іноземних та вітчизняних інвесторів, підтримувати та координувати надійність вкладених коштів. Інноваційна діяльність регіональної політики також спрямована на формування сприятливого іміджу регіонів в області надання послуг.

Мезорівень включає також координацію діяльності підприємств на регіональних ринках, тому відносини з місцевою владою, налагоджена співпраця з партнерами та працівниками філій відіграє важливу роль у розвитку територій і формуванні якісного інноваційного товару в цілому. Так співпраця з місцевою владою може значно поліпшити та спростити роботу з посередниками (транспортними організаціями, фінансовими та маркетинговими компаніями тощо), які безпосередньо формують пакет послуг і впливають на створення внутрішніх маршрутів та розвиток регіону в цілому.

Налагоджена схема з філіями та посередниками, створення інноваційних схем роботи, дає можливість широко охоплювати територію споживачів та більш ефективно реалізовувати Т/П. Отже, активний розвиток підприємництва залежить від реалізації прийнятих державних програм розвитку та наявності законодавчої бази, яка стимулює та підтримує механізми фінансування і інвестування в галузь. Крім того, для успішного розвитку необхідно забезпечити раціональне планування і ефективне управління на рівні факторів прямої дії, до яких належать зокрема: постачальники, партнери, державні органи, споживачі, конкуренти, які безпосередньо впливають на операції підприємства.

Аналіз **мікросередовища** інноваційної діяльності підприємства розпочали з розгляду конкуренції, яка виявляється у особливостях взаємодії у відповідних сегментах ринку, характеризує ступінь розвиненості ринкових відносин, оскільки саме конкуренція є рушійною силою ринкових процесів. Саме конкурентне середовище формує критерії якості Т/П, визначаючи обсяг та умови продажу, ціни, методи рекламування, стимулювання збуту тощо.

Конкуренцію на ринку можна розглядати як на макро-, так і на мікрорівні. На макрорівні вона представлена змаганням держав за здійснення найбільшого обсягу обмінів. Тому використання інноваційних методів управління, виробництва інноваційних товарів, вихід на нові ринки збуту, застосування нових маркетингових методів та ринкових стратегій є необхідністю, оскільки дає змогу бути диференційованим від інших, а отже і протистояти у конкурентній боротьбі.

Отже, вивчення інноваційних методів конкурентів дозволяє оцінити рівень розвитку кожної підсистеми та концентрувати зусилля управління на найбільш пріоритетному напрямку, використовувати повний набір інноваційних стратегічних можливостей, визначати пріоритети в розвитку відповідно до намічених цілей, відображати послідовність планування та управління з метою ефективного функціонування на ринку.

Споживач Т/П розглядається як особа, що має власні цілі та власну шкалу цінностей, тому сучасна тенденція ринку орієнтована саме на споживача, як потенційного клієнта, що приносить компанії прибуток. Прогнозування майбутніх смаків та вподобань клієнтів є першою необхідністю для маркетологів. Отримана інформація дозволяє аналізувати потреби та інтерес щодо даного товару або послуги. Маркетингові дослідження дозволяють виявити деякі характерні показники, за допомогою яких

можна моделювати процес формування попиту на Т/П. Очікування споживача базуються на його власному минулому досвіді, рекомендаціях продавців, друзів і інших інформаційних джерелах. Зважаючи на те, що сучасні споживачі мають значний доступ до нових знань та будь-якої інформації, є більш освіченими і вимогливими, варто створювати інновації, які будуть відповідати потребам споживача, створювати для нього нові враження та надавати можливості отримання нового досвіду.

Робота з ***посередниками*** потребує конкретизованої та налагодженої організаційної роботи, оскільки цим визначається імідж компанії та утримання постійного клієнта. Ефективність роботи підприємства вимірюється обсягом реалізованих Т/П, тому впровадження інноваційних пропозицій є принципово важливим інструментом мотивації та надійної співпраці. Зокрема, система лояльності пропонує нові послуги, професійні тренінги та семінари, відсоткову оплату, бонусну систему тощо, – все перелічене дозволяє розповсюджувати Т/П серед більш широкого кола посередників.

Важливими посередниками є транспортні організації. Інновації в транспортному обслуговуванні передбачають впровадження нової або вдосконалення існуючої технології перевезень Т/П. У сфері транспортного обслуговування також можна виділити техніко-технологічні інновації, які стосуються технічних та технологічних вдосконалень процесу перевезення. Це можуть бути інновації, пов’язані з модернізацією транспортних засобів та систем їх технічного обслуговування, впровадження паливо- та енергозберігаючих технологій на транспорті тощо. Інновації в управлінні транспортним процесом можуть полягати в удосконаленні структур управління транспортними підприємствами та організаціями, їх роботи і співробітництва з компаніями – замовниками транспортних послуг. Інновації в інформатизації транспортного процесу стосуються покращення систем збору і обробки дорожньої інформації, наприклад, бронювання білетів у системі on-line, управління процесом перевезення в режимі реального часу за допомогою навігаційних систем, що дозволить зменшити кількість заторів на дорогах тощо.

Зростання внутрішньої і зовнішньої конкуренції підвищує значення новаторства і змін в організаціях (підприємствах, об'єднаннях, асоціаціях і ін.), втілення яких у формі нових технологій і продуктів (сервісу) забезпечує необхідний рівень економічної стійкості господарюючих суб’єктів. Вступ підприємств до асоціації дає їм додаткові підстави почувати себе застрахованими від неякісних Т/П та ненадійності партнерів у співпраці.

Наступною важливою детермінантою інноваційної діяльності підприємства є його *внутрішнє середовище*, яке власне формує умови його функціонування. Необхідність підвищення його ефективності, актуалізує потреби у вирішенні завдань, пов’язаних з цілями і структурою, технологією надання послуг, персоналом, фінансами, адаптацією підприємства до змін у зовнішньому середовищі та ін.

Розроблення і використання механізму взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємств пов’язане з мобілізацією і ефективним використанням ресурсів шляхом побудови системи ефективного менеджменту, де головними функціями є такі: організація, планування, мотивація та контроль. Досягнення більш ефективної діяльності потребує розроблення нових моделей, методів та підходів.

Для підприємств, що створюють нову продукцію або застосовують нові технології важко прийняти обґрунтовані рішення в умовах недослідженого середовища, тому вирішення цієї проблеми можливе лише за наявності маркетингового відділу на підприємстві або об’єднанні підприємств. Отриманню надійної та достовірної інформації про ринкове становище, структуру та динаміку попиту, бажання та смаки споживачів сприяють також сучасні інформаційні технології, які можуть бути досить ефективним інструментом проведення маркетингових досліджень. Такі дослідження надають повну інформацію про вимоги споживачів до продукції, пріоритети, потенційний попит, що дозволить визначитися з обсягами виробництва, продажу інноваційного продукту, ціноутворенням, каналами збуту та інноваційними методами просування.

⇒ МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ЩОДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА У ХОДІ ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ 2

Мета практичного заняття 2 – систематизувати вторинну інформацію, яка дозволить визначити та проаналізувати зовнішні чинники поширення холістичного маркетингу в Україні.

Досягнути поставлену мету дозволить виконання таких **завдань**:

1. Ознайомитися з матеріалом лекції 2.
2. Використовуючи текст лекції, а також матеріали власних досліджень, проведіть аналіз зовнішніх чинників, які впливають на впровадження холістичного маркетингу в Україні.

3. Розподіліть досліджувані чинники за рівнями, як це представлено на рисунку у лекції 2.
4. Обґрунтуйте доцільність врахування визначених Вами чинників у ході впровадження холістичного маркетингу на підприємствах досліджуваної Вами галузі.
5. Поясніть можливі негативні наслідки неврахування визначених чинників у ході впровадження холістичного маркетингу зокрема та у діяльності підприємства загалом.

⇒ ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Визначте основні поняття та специфічні передумови розвитку холістичного маркетингу в Україні.
2. Охарактеризуйте чинники впровадження принципів холістичного маркетингу на підприємствах різних галузей національної економіки.
3. Поясніть вплив мега- та макросередовища на розвиток холістичного маркетингу.
4. Обґрунтуйте взаємний зв'язок між мезо-, мікро- та внутрішнім середовищем підприємства і станом розвитку холістичного маркетингу.

⇒ ДОДАТКОВІ МАТЕРІАЛИ

https://marketing-course.ru/koncepciya-kholisticheskogo-marketinga/

https://l-a-b-a.com/blog/1604-chto-takoe-holisticheskiy-marketing

http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/651

https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/54.pdf

https://biblio.suitt.edu.ua/bitstream/handle/123456789/658/6.8.%20Марк%20тенд%20конц%20розв%202009.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ТЕМА 3
ПЕРЕДУМОВИ СТВОРЕННЯ СИСТЕМИ ХОЛІСТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

⇒ Конспект лекції 3[4]
3.1. Причини посилення клієнтоорієнтованості підприємств.
3.2. Завдання елементів холістичного маркетингу на підприємстві
3.3. Першочергові потреби підприємства для втілення сучасної парадигми маркетингу
3.4. Дії підприємства щодо впровадження холістичного маркетингу.

⇒ Методичні вказівки щодо самостійної роботи здобувача у ході підготовки до практичного заняття 3
⇒ Запитання і завдання для самоперевірки
⇒ Додаткові матеріали

⇒ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЇ 3

3.1. Причини посилення клієнтоорієнтованості підприємств

[4] Створено з використанням текстів статей: 1) Косар Н., Сарапін Т., Кузьо Н. Концепція холістичного маркетингу у діяльності вітчизняних підприємств // http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/23185/1/8-47-53.pdf; 2) Косар Н.С., Кузьо Н.Є., Мастеляк Н.В. Протиріччя використання концепції холістичного маркетингу в діяльності маркетингових агентств // Економіка та управління підприємствами. – 2018. – №12. – С. 386-394. - https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/54.pdf

В умовах швидких змін середовища функціонування підприємств, прискорення НТП, появи нових інформаційних технологій маркетинг відходить від класичних уявлень, сформованих у минулому столітті. На доповнення таких тради- ційних концепцій формування відносин споживача та підприємства, як виробнича, товарна, збутова у маркетингу з'явилися нові концепції, такі як холістичний маркетинг, латеральний маркетинг, маркетинг взаємовідносин, внутрішній маркетинг, соціально-етичний маркетинг та інші, які адаптують базові принципи формування маркетингової діяльності відповідно до змін у потребах споживачів та суспільства. Це обумовлює їх адекватне відображення в маркетингових рішеннях підприємств.

Сьогодення змінює умови, принципи і правила, що впливають на усі сфери життя людей і суспільства. Маркетинг є одним з різновидів економічної і суспільної діяльності, яка реалізується з метою покращання якості товарів і послуг, забезпечення їх доступності для споживачів, що зумовлює підвищення рівня та якості життя людей.

Для цього, виходячи із сутності сучасних маркетингових концепцій, необхідно дослідити індивідуальні потреби споживачів та максимально їх задовольнити з метою забезпечення їх лояльності, налагодження та підтримки з ними довгострокових взаємовигідних відносин.

Сучасний споживач прагне не лише купити товар, який йому необхідний, але і співпрацювати з виробником при його створенні. Він купує не лише продукт, але насамперед засіб задоволення своїх потреб, прагнення отримати позитивні емоції та підтвердження свого соціального статус. На підставі цього виник латеральний маркетинг [7, с.53]. Це концепція найпростішого та ризикованого способу створення нових товарів, яка базується на формуванні нових потреб, нових ринків та нових категорій. Слово "латеральний" (від англ. слова Lateral – бічний) є системою поглядів і підходів, заснованих на асоціативній логіці, яка змінює уявлення про пряме розроблення та просування бізнесу.

Розвиток маркетингу в Україні обумовлений об'єктивними тенденціями розвитку вітчизняної та світової економіки. Маркетинг як філософія бізнесу – це цілісне сприйняття людиною своєї бізнес-діяльності, спрямованої на виявлення й задоволення потреб. У сучасній українській економіці акцент слід роботи на використання концепцій латерального та холістичного маркетингу. Особливості реалізації цих концепцій з урахуванням різних галузей економіки повинні стати предметом подальших досліджень. Використовуючи концепцію бенчмаркінгу, необхідно врахувати, що розвиток маркетингу в Україні має низку особливостей, тому просте копіювання закордонного досвіду, не пристосованого до вітчизняних умов, не завжди виправдовує сподівання підприємців.

3.2. Завдання елементів холістичного маркетингу на підприємстві

Завданням латерального маркетингу є відхід від традиційних способів конкуренції, створення товарів на підставі пошуку нових можливостей через звернення до одного чи декількох бажань споживачів. Дон Шульц, професор маркетингових комунікацій MediAl School Of Journalist, наголошує, що сучасний споживач має короткочасну увагу, інтерактивна та мережева аудиторія миттєво приймає рішення [4, с. 47]. Тому маркетолог-креативник дозволяє собі безглузде компонування інформації, свідомо провокаційні судження.

Латеральний маркетинг передував холістичному (цілісному) маркетингу, ознаками якого, згідно з Ф. Котлєром, є зміна ролі маркетингу в компанії [9, с. 632]. Сьогодні для успішного функціонування на ринку кожний функціональний підрозділ підприємства повинен взаємодіяти зі споживачами, намагаючись максимально задовольнити їх потреби. Завданням маркетологів є інтеграція всіх процесів, які пов'язують підприємство та покупців для створення цілісного образу підприємства та формування його бренду

Найбільш наочно сутність холістичної парадигми можна відобразити у протиставленні її традиційній аналітичній логіці, яка переважає у маркетингу та економіці загалом і ґрунтується на аналітичному підході, за яким складніша система поділяється на підсистеми та елементи. Це, на думку одного з найвідоміших дослідників застосування холістичної концепції в економіці Р. Уфімцева [17, с. 46], дає ілюзію контролю за системою. Відповідно до холістичної концепції, необхідно не поділяти систему на складові, а сприймати її в усій її різноманітності та складності, тобто використовувати цілісний підхід.

У науковій літературі сьогодні відсутнє однозначне трактування сутності холістичного маркетингу, хоча всі науковці наголошують насамперед на його цілісності та комплексності.

Аналіз вторинної маркетингової інформації свідчить, що холістичний маркетинг містить чотири компоненти: маркетинг взаємовідносин, інтегрований маркетинг, внутрішній маркетинг і соціально відповідальний маркетинг.

Метою маркетингу взаємовідносин є створення та підтримання тривалих взаємин підприємства з усіма ринковими партнерами, які безпосередньо чи опосередковано можуть вплинути на діяльність підприємства – власним персоналом, акціонерами, інвесторами, споживачами, постачальниками та посередниками. Кінцевою метою маркетингу взаємовідносин є формування маркетингової партнерської мережі, яка є суб'єктом конкуренції на сучасному ринку. В основу формування маркетингу взаємовідносин покладено зовнішній маркетинг, спрямований на формування лояльності споживачів. Значення лояльності як фактора конкурентоздатності підтверджується конкретними статистичними даними. Приріст постійних споживачів на 5% призводить до зростання прибутку на 25–100%. У більшості галузей прибуток від кожного клієнта зростає у міру збільшення терміну його співробітництва з компанією. Як правило, для компенсації втрат від одного втраченого старого клієнта необхідно залучити декількох нових [9].

Концепція соціально відповідального маркетингу передбачає вивчення та задоволення потреб споживачів, кращі ніж у конкурентів, враховуючи інтереси суспільства. Його реалізація пов'язана з формуванням зворотних каналів розподілу товарів, спонсорством у соціальній сфері, захистом довкілля [1]. Основним завданням соціально відповідального маркетингу в Україні є просування ідей соціальної відповідальності бізнесу та соціального партнерства.

3.3. Першочергові потреби підприємства для втілення сучасної парадигми маркетингу

Українські підприємства великою мірою залежать від змін зовнішнього середовища. Це зумовлено процесами світової інтеграції та глобалізації. Для посилення конкурентних позицій української продукції необхідно, щоби якісні та соціально-етичні параметри вітчизняної економіки відповідали функціонуванню та розвитку світового ринкового господарства [14].

Вітчизняні підприємства при впровадженні холістичного маркетингу потребують:

– більш цілісного погляду на канали розподілу продукції та ланцюг постачання підприємства;
– більш цілісного погляду на потреби цільових споживачів та способи їх задоволення;
– латерально-матеріального мислення, щоб створити нові продукти та види сервісу;
– використання сучасних інформаційний технологій для налагодження зв'язків з партнерами;
– зміни ролі маркетингу у організації, який має стати філософією її діяльності.

Втілення концепції холістичного маркетингу у діяльність вітчизняних підприємств утруднено такими факторами, як наявність вузькоспеціалізованих маркетингових підрозділів чи їх відсутність взагалі, масовим характером маркетингових комунікацій та відсутністю у них інтеграції, від- сутністю баз даних про клієнтів та програм лояльності, недостатнім рівнем кваліфікації менеджерів та маркетологів.

У діяльності відомих транснаціональних корпорацій акцент робиться на отримання даних про споживачів, які визначають їх потреби з використанням методів зворотного зв'язку [19]. У практиці діяльності вітчизняних підприємств переважає підхід, коли до споживачів ставляться як до чогось середнього між прагненням отримати максимально високі прибутки та необхідністю адаптуватися до ринкових умов функціонування. Менеджмент таких підприємств найчастіше просто делегує турботу про покупців збутовому персоналу, який займається продажами, тобто український маркетинг має "функціональний характер" [14]. Ліквідувати ці недоліки дозволить втілення у діяльність вітчизняних підприємств CRM (Customer Relationship Marketing/Management) – концепції та бізнес-стратегії, що використовує "клієнто-орієнтований" підхід. Вона базується на використанні сучасних управлінських та інформаційних технологій, за допомогою яких підприємство збирає інформацію про своїх клієнтів на всіх стадіях прийняття ними рішення про купівлю, формує з неї базу даних та використовує ці знання в інтересах свого бізнесу шляхом побудови взаємовигідних відносин зі клієнтами.

3.4. Дії підприємства щодо впровадження холістичного маркетингу

Отже, відмінність холістичного маркетингу від традиційного полягає в тому, що холістичний маркетинг — це, по суті, перенесення акценту з послуги на споживача, а також з продажу послуг на задоволення споживчих потреб. Ця тенденція проявляється вже протягом деякого часу і поступово наростає. Такий маркетинг вимагає від підприємства готельних послуг виконання наступних дій.

1. Необхідно розширити уявлення про потреби і спосіб життя своїх споживачів. Підприємцям варто припинити розглядати споживачів тільки як споживачів вироблених ними послуг і спробувати знайти нові способи обслуговування клієнтів з урахуванням їх способу життя.

2. Необхідно оцінити внесок кожного з відділів підприємства у справу щодо задоволення потреб споживача. Споживач зазнає збитків, коли номер, який він замовив, не був заброньований для нього, якщо він не в належному стані, коли рахунки виписані з помилками, коли клієнт стикається з поганим обслуговуванням або трапляються інші проколи. Завдання маркетингу в тому, щоб змусити кожного співробітника думати, в першу чергу, про споживача і сприяти підтвердженню репутації бренда.

3. Слід оцінити ступінь впливу всіх операцій підприємства на всі зацікавлені сторони — споживачів, співробітників, дистриб'юторів, дилерів і постачальників, а не тільки акціонерів чи інших співвласників. Будь-яка група учасників процесу, не зацікавлених в успіху всієї справи, може зірвати плани і перешкодити розвитку підприємства. Холістичний маркетинг закликає підприємство до співпраці з усіма: співробітниками підприємства, постачальниками, дистриб'юторами, — тільки відчувши себе учасниками спільної справи, вони зможуть забезпечити цільових споживачів найвищою цінністю.

4. Підприємцям потрібно неупереджено проаналізувати стан галузі, в якій вони працюють, включаючи основних гравців, а також перспективи розвитку бізнесу. Сьогодні багато виробництв об'єднується, створюючи нові можливості й нові загрози для конкуруючих учасників ринку. Холістичний маркетинг — це крок на шляху перебудови всієї структури підприємства з метою застосування на практиці концепції співробітництва споживача і підприємства, що в кінцевому рахунку стане рушійною силою подальшого розвитку. Маркетинг не може бути ефективним, якщо не є цілісним.

На міжнародному ринку практика використання концепції холістичного маркетингу є достатньо поширеною, а на вітчизняному – його починають використовувати лише великі українські підприємства та компанії з іноземним капіталом. Ця маркетингова концепція потребує додаткових коштів та зміни філософії діяльності підприємства. Більшість вітчизняних підприємств вбачають в цьому фінансову причину, хоч і часто забувають, що бути гуманним до партнерів, конкурентів, споживачів, довкілля інколи не потребує значних капітальних вкладень, а трохи душевності, креативності та відповідальності за свої дії. Концепція холістичного маркетингу – це динамічна концепція, яка базується на інтерактивному зв'язку між підприємствами, споживачами та іншими зацікавленими сторонами. Вона інтегрує у собі процес дослідження, формування і доставки цінності для побудови тривалих, взаємовигідних відносин та спільного досягнення цілей головних їх учасників.

⇒ МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ЩОДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА У ХОДІ ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ 3

Мета практичного заняття 3 – окреслити передумови створення системи холістичного маркетингу на підприємстві, знання про які сприятимуть активізації процесу імплементації інноваційних методів маркетингової діяльності.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі **завдання**:

1. Проведіть аналіз наукових джерел з метою встановити хронологію розвитку та сутність поняття клієнтоорієнтованість. ***Ознайомтесь із кейсом***: https://www.cossa.ru/234/158667/. Обдумайте варіанти його розв’язання згідно з методикою, наведеною у додатку Б.
2. Складіть проект дерева цілей досліджуваного Вами підприємства для досягнення відповідності його діяльності концепції клієнтоорієнтованості.
3. Порівняйте рівень клієнтоорієнтованості на підприємствах різних галузей та визначте головні стимули впровадження цього підходу.
4. Розробіть програму тренінгу для працівників підприємства з метою підвищити рівень їх соціальної відповідальності.
5. Обґрунтуйте зв'язок між впровадженням концепції холістичного маркетингу та соціальною відповідальністю колективу.

⇒ ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Як Ви розумієте поняття «клієнтоорієнтованість»? Поясніть причини виникнення самого поняття та діяльності, яка його розкриває.
2. Які елементи холістичного маркетингу Ви знаєте? У чому полягає їх сутність?
3. Обґрунтуйте завдання елементів холістичного маркетингу на підприємстві.

4. Що необхідно підприємству, щоб реалізувати сучасну парадигму маркетингу?
5. Якими мають бути дії підприємства щодо впровадження холістичного маркетингу?

⇒ ДОДАТКОВІ МАТЕРІАЛИ

https://bazilik.media/iak-pratsiuie-kontseptsiia-kholistychnoho-marketynhu/

https://bc-club.org.ua/guidebook/articles/klientoorientovanist-osnovni-pryncypy.html

https://marketing-mmz.bitrix24.site/Kliyentooriyentovanist′/

https://www.youtube.com/watch?v=9n3z1YruXkU

https://www.youtube.com/watch?v=dKdqhylSAzI

https://www.youtube.com/watch?v=a41PQdhBisU

ТЕМА 4
ІНТЕГРОВАНИЙ МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ ХОЛІСТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ

⇒ Конспект лекції 4[5]
4.1. Поняття системи інтегрованого маркетингу.
4.2. Інтегрований маркетинг як складова холістичного маркетингу.
4.3. Особливості інтегрованого маркетингу.
4.4. Завдання інтегрованого маркетингу.

⇒ Методичні вказівки щодо самостійної роботи здобувача у ході підготовки до практичного заняття 4
⇒ Запитання і завдання для самоперевірки
⇒ Додаткові матеріали

⇒ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЇ 4

4.1. Поняття системи інтегрованого маркетингу

Підприємства мають адекватно реагувати на все, що відбувається на ринку, помічати незадоволену поки що потребу, знати, що їм випускати, і, як результат, розгортати нове виробництво. У світі швидких змін традиційна логіка "причина — наслідок", "причина — результат" не є настільки корисною, як раніше, й часто взагалі неприйнятна.

Логіка сучасного бізнесу рухається між пошуком причинно-наслідкових зв'язків та вмінням бачити всю сукупність взаємодіючих, часто різнонаправлених факторів.

Досягнення одного результату може бути модифіковане таким чином, що саме є причиною для отримання якого-небудь результату. 1 продукт, і споживач можуть і повинні створюватися водночас. Споживач повинен отримати продукцію для задоволення тих своїх потреб, які він сам ще не встиг повною мірою усвідомити. В цьому **суть концепції інтегрованого маркетингу**.

---

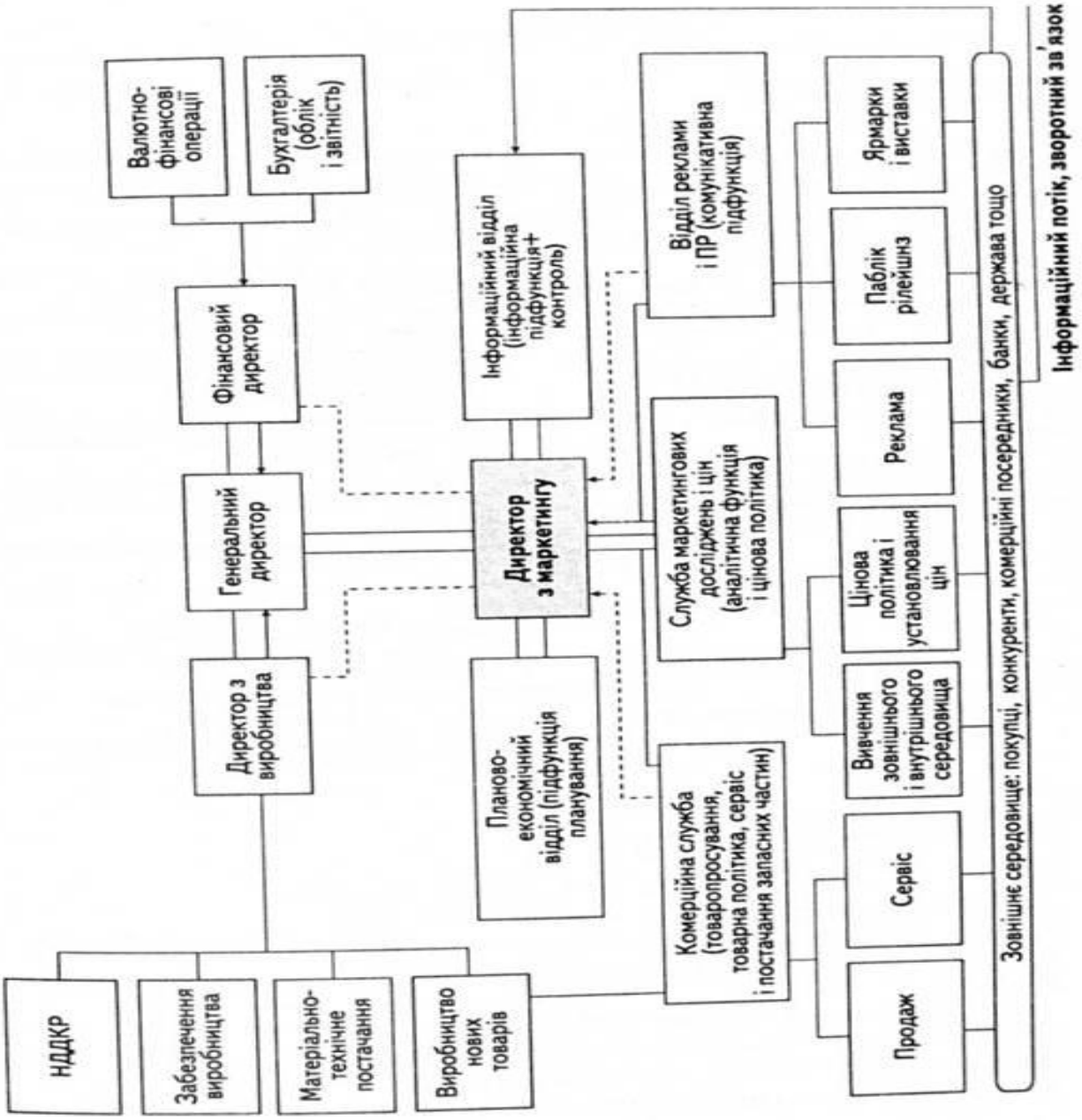
[5] Складено за матеріалами статей: 1) Система інтегрованого маркетингу. - https://pidru4niki.com/17450602/menedzhment/sistema_integrovanogo_marketingu#google_vignette
2) Алєкперова Н.В., Сахнацька Н.М. Інтегрований маркетинг як складова холістичного маркетингу. - http://ir.librarynmu.com/bitstream/123456789/2004/1/ІНТЕГРОВАНИЙ%20МАРКЕТИНГ%20ЯК%20СКЛАДОВА%20ХОЛІСТИЧНОГО%20МАРКЕТИНГУ%20У.pdf

В міру того як за сучасних умов життєвий цикл продукції та видів послуг стає дедалі коротшим від ліній і функціональних організаційних структур у компаніях ставиться вимога бути більш гнучкими й динамічними, чому стає на перешкоді функціональний розподіл праці у сфері управління.
Інтегрований маркетинг вимагає створення команд із управлінців та спеціалістів, які б поєднували в собі таланти і здібності інженерів і торговельних працівників. За умов швидких змін, коли вміння творчо мислити та швидко реагувати на мінливу господарську ситуацію відіграє дедалі вагомішу роль, для маркетингу потрібен дедалі більш широкий спектр людських здібностей.

На сьогодні стає чимраз очевиднішим, що структури багатьох підприємств мають бути реорганізовані за продуктовим чи проектним принципом, у команди чи бригади, зорієнтовані на вирішення конкретних завдань, створення конкурентного продукту чи на розробку конкретного проекту.

Таким чином, змінюється вся концепція організаційної побудови підприємства, що вимагає творчої взаємодії між різними підрозділами і службами для своєчасного реагування на зміни, які відбуваються на ринку.

Система інтегрованого маркетингу — це система, що забезпечує дію, спрямовану на ринок. В цій системі принципи маркетингу мають таке організаційне оформлення, яке дає змогу сповна враховувати можливості збуту й на цій основі координувати зусилля всіх інших підрозділів на досягнення комерційних та інших цілей підприємства. Маркетинг, по суті, вже розглядається не як один із елементів управління, а як глобальна функція, що визначає зміст усієї виробничо-збутової діяльності підприємства. Маркетингова служба бере на себе виконання великої кількості функцій або виступає як консультативний орган щодо інших підрозділів (рис. 4.1).



4.2. Інтегрований маркетинг як складова холістичного маркетингу

Враховуючи стрімкий розвиток економіки, ситуація у багатьох галузях також динамічно змінюється. Сьогодні ринок продавця перетворився на ринок покупця. Це і зумовлює досить велику конкуренцію. Таким чином, варто зосередити увагу фахівців різних сфер (у т.ч. і фармацевтичної, на прикладі якої розглянемо цей підпункт), на вдосконаленні маркетингових підходів для забезпечення успішної та прибуткової діяльності підприємств фармацевтичного профілю. Потреба нових маркетингових підходів полягає у тому, що на сучасному фармацевтичному ринку діють різні стейкхолдери, серед яких виробники лікарських засобів, постачальники, оптові дистриб'юторські компанії, аптеки, інвестори, лікарні, кінцеві споживачі та інші, злагоджена діяльність яких є певним вектором для створення довготривалих та взаємовигідних стосунків. Саме тому актуальним є перехід від традиційного маркетингового підходу до концепції холістичного маркетингу. Насамперед, однією з цілей холістичного маркетингу є вивчення цільової аудиторії, бажань окремих її представників та шляхів співпраці з ними.

Інтегрований маркетинг, як елемент структури холістичного маркетингу, спрямований на вивчення окремого споживача та його потреб. Особливість концепції інтегрованого маркетингу полягає у виявленні реальних потреб цільової аудиторії та розроблення комплексу маркетингу для їх задоволення. Впровадження даного маркетингового підходу реалізується за допомогою такого маркетингового

інструментарію як маркетинг-мікс або 4Р. Використання у фармацевтичному бізнесі інструментів інтегрованого маркетингу передбачає реалізацію споживачу того препарату, який він хотів би придбати, а не створення лікарського засобу, а вже потім пошук цільової аудиторії.

Важливим показником задоволення інтересів споживача є наявність такої характеристики як споживча цінність, що забезпечує споживачу певний рівень добробуту у процесі задоволення його потреб. До прикладу, створення та реалізація певного лікарського засобу допомагає пацієнту побороти хворобу чи її симптоми або провести профілактику захворювання. А інноваційний підхід до створення зручної лікарської форми для пацієнта підвищує цінність лікарського засобу майже вдвічі. Але варто пам'ятати, що для набуття цінності також важливо, щоб користь препарату поєднувалась із такими характеристиками як унікальність та оригінальність. Таким чином, постає питання про формування бренду.

Створення та розвиток бренду – це довготривалий процес, який призвів до впровадження такої штатної одиниці як продакт-менеджер. Його головне завдання – це максимально сформувати попит на товар, надаючи йому цінність. Сьогодні майже кожна діюча речовина представлена в усіх лікарських формах, тому важливо виділити конкурентні переваги препарату та створити свою унікальну пропозицію. Перш за все, варто визначити, чи дійсно є попит на товар і на яку цільову аудиторію він спрямований. Але, крім позиціонування товару (product), продакт-менеджер має обґрунтувати вартість препарату (price), сформувати план оптової та роздрібної реалізації (place) і оптимізувати витрати на його просування (promotion). Тут і постає сутність комплексу маркетингу за рахунок ключової інтеграції структурних відділів компанії.

Просування брендового препарату збільшує обсяги його реалізації і таким чином приносить високий прибуток фармацевтичній компанії. Провідним елементом промоції бренду є інтегрована маркетингова комунікація. Це певний підхід, який використовується для координації маркетингових зусиль за допомогою популярних інструментів комунікації: реклама, зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг, соціальні мережі та ін. Зазвичай компанії охоплюють не тільки традиційні канали комунікацій з споживачем, але і сучасні цифрові інструменти маркетингу: контекстна та банерна реклама, таргетинг, відеомаркетинг, блоги та ін.

Провідна фармацевтична корпорація «Артеріум» підтверджує основну філософію компанії – «Ближче до людей», використовуючи інтегрований підхід до просування своєї продукції. Компанія входить в топ-10 фармацевтичних компаній за витратами на телевізійну рекламу. Окрім TV, компанія впроваджує і інші ефективні методи комунікації з споживачем. Сторінка корпорації на соціальній платформі Facebook постійно оновлюється цікавою інформацію про діяльність компанії та має тисячі підписок і лайків. У корпорації є YouTube- канал, де користувачі зможуть отримати захоплюючу та важливу інформацію про новинки компанії, поради від лікарів щодо правильного та безпечного застосування ліків, а також є можливість переглянути вебінари на актуальну тематику та ін. Відомо, що корпорація «Артеріум», зокрема підприємство «Київмедпрепарат», є лідером серед вітчизняних виробників антибіотиків. Щоб розвінчати поширені міфи серед пацієнтів, компанія створила відео-ролики з порадами лікаря на тему лікування антибіотиками.

За декілька місяців на Youtube ці відео набрали майже 200 тисяч переглядів. А у співпраці з мережею аптек «Доброго дня» було поширено майже 9 тисяч листівок з роз'ясненнями правильного використання антибіотиків. Це є прикладом вдалого поєднання інструментів інтегрованого та соціально-відповідального маркетингу.

Можна зробити висновок, що інтегрований маркетинг є певною інструментальною складовою, покликаною об'єднувати маркетингові заходи та забезпечити їх координацію для досягнення синергічного ефекту. Але для сталого розвитку компанії недостатньо інтеграції лише внутрішнього середовища компанії, а слід враховувати й інші елементи концепції холістичного маркетингу. Забезпечуючи системний підхід до втілення стратегій підприємства, об'єднання традиційних маркетингових концепції у філософію холістичного маркетингу і формує підґрунтя для процвітання клієнтоорієнтованої компанії.

4.3. Особливості інтегрованого маркетингу

Подальше ускладнення умов функціонування довело, що філософія взаємовідносин не завжди забезпечувала досягнення найвищого ефекту. До того ж, специфіка інновації як товару обумовила **особливості маркетингу** підприємств на ринках сучасних товарів:

- Скорочені ЖЦТ та скорочені цикли розроблення нових товарів (1–2 роки замість 3–5). Це обумовлює динамічність маркетингових рішень.

- Робота в умовах невизначеності реакції споживачів, їх кількісних параметрів, динамічності пропозиції з боку конкуруючих компаній зумовлює певну неструктурованість маркетингу-мікс. Зусилля маркетингової служби, особливо під час виведення товару на ринок, зосереджуються на питаннях реклами та PR.
- Інноваційні підприємства об'єктивно не можуть застосовувати традиційні канали та засоби комунікації. Для отримання швидкого визнання на ринку необхідно широко застосовувати інформаційні технології, а також персональний продаж з акцентом на професійне консультування (інноваційні товари складні, велика частка споживачів має суттєвий бар'єр).
- Традиційні методи маркетингових досліджень з опитуванням споживачів, використанням панельного підходу не є результативними. Більш ефективними є методи ділової розвідки.
- Динаміка виконання маркетингових функцій на інноваційних підприємствах часто вступає в протиріччя з динамікою та непрогнозованістю інноваційного процесу. Це зумовлює необхідність виконання маркетингових функцій усіма співробітниками компанії.

Таким чином, на ринку сформувалися умови для розвитку *концепції маркетингу співпраці*, який порівняно з маркетингом взаємовідносин, набув додаткових відмінних рис (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Порівняльна характеристика традиційної та новітніх маркетингових концепцій

Критерії для порівняння	Маркетинг (традиційний)	Маркетинг взаємовідносин	Інтегрований маркетинг
Мета	Залучення споживачів	Утримання споживачів	Утримання споживачів і партнерів
Засіб досягнення мети	Продаж одного продукту максимальній кількості покупців	Продаж кожному покупцю максимальної кількості продуктів	Продаж кожному покупцю максимальної кількості продуктів максимальної цінності
Підґрунтя для прийняття рішень	Інформація про знеособлені групи споживачів	Інформація про конкретного споживача	Інформація про конкретного споживача та партнера
Технології надання комплексу маркетингу	Дозволяють пропонувати якісний комплекс маркетингу для цільових сегментів споживачів	Дозволяють пропонувати індивідуалізований комплекс маркетингу для кожного споживача	Дозволяють пропонувати індивідуалізований комплекс маркетингу підвищеної цінності для кожного споживача та найвигідніші умови співпраці для партнерів
Комунікаційні особливості діалогу підприємства зі споживачами	Представники поширюють інформацію про підприємство та його продукт, що часто сприймається як тиск. Зворотний зв'язок практично відсутній	Представники пере-важно цікавляться потребами (пробле-мами) споживачів, які сприймають це як прояв уваги. Зворотний зв'язок зі споживачами – основна умова взаємовідносин	Представники цікавляться потребами (проблемами) споживачів та партнерів, яких подібні прояви уваги мотивують на тривалі стосунки. Зворотний зв'язок зі споживачами та партнерами – основна умова співпраці
Рівень застосування	Мікрорівень (підприємство–споживач)	Мікрорівень зі зворотним зв'язком (підприємство––споживач––підприємство)	Мікро-, мезо- та макрорівень. Усі рівні мають можливості зворотного, а також безпосереднього зв'язку
Відносини з конкурентами	Суперництво	Гостре суперництво	Оптимізація за рахунок диференціації і партнерства

Отже, ***інтегрований маркетинг, порівняно з маркетингом взаємовідносин,*** набуває додаткових відмінних рис, таких як:

- **формування трирівневої (загальноекономічної, регіональної та корпоративної) системи маркетингу співпраці;**
- *гармонізація місій підприємств-партнерів із розроблення Т/П,* яка передбачає усвідомлення усіма учасниками економічної доцільності, всебічного сприяння один одному в реалізації планів;
- *уніфікація стандартів якості обслуговування для партнерів,* що беруть участь у розробці

комплексного Т/П, що дає змогу підвищити його цінність, а отже, й лояльність споживачів;

• *зворотний зв'язок зі споживачами та партнерами,* який відбувається на підставі клієнтських і партнерських баз даних і сприяє узгодженню та оптимізації взаємовідносин між усіма учасниками процесу виробництва / споживання Т/П;

• *соціальна відповідальність,* що веде до зростання кількості успішних підприємств, з одного боку, та зменшення кількості незадоволених споживачів, – з іншого;

• *розвиток партнерських стосунків із конкурентами,* що досягається, по-перше, завдяки знаходженню максимальних відмінностей між підприємствами у виборі спеціалізації, а по-друге, на основі строгого дотримання правил добросовісної конкуренції, головною ідеєю яких є охорона власних прав шляхом недопущення порушень прав конкурентів.

4.4. Завдання інтегрованого маркетингу

Основним завданням інтегрованого маркетингу будь-якого суб'єкта підприємництва є вплив на рівень, час і характер попиту таким чином, щоб це допомагало йому у досягненні поставлених цілей.

Перед підприємством узагальнене основне завдання набуває вигляду ряду конкретних завдань:

➢ *Формування системи моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища* з метою створення інформаційної бази для розробки обґрунтованої маркетингової політики. Реалізація цього завдання дасть змогу виявляти потреби споживачів і тенденції щодо їх змін, а також здійснювати аналіз кон'юнктури ринку та вчасно виявляти нові можливості й загрози.

➢ *Розробка маркетингової політики,* у тому числі планування, передбачає реалізацію та контроль маркетингу на підприємстві, зокрема, визначення такої структури маркетингового комплексу, який не лише задовольняв би реальні потреби споживачів, а й сприяв формуванню перспективних і латентних (прихованих) потреб.

➢ *Забезпечення безперервності процесу виробництва/споживання Т/П* можливе на основі координації дій виробників його окремих елементів – підприємств певної спеціалізації. Координуватися дії партнерів повинні не лише за часом надання послуг, а й за рівнем якості обслуговування, що спонукає підприємства розробляти і дотримуватися стандартів обслуговування споживачів.

➢ *Розроблення заходів, спрямованих на зниження рівня ризику, як для підприємств, так і споживачів.* Центральне місце у цій групі заходів посідає управління попитом, тобто перерозподіл його як за географією розташування, так і за сезонами року.

➢ *Інтеграція маркетингу підприємства у* маркетинг регіону та галузі. Крім зміцнення партнерських стосунків, безумовний корисний ефект може бути отриманий від координації зусиль усіх рівнів управління галуззю. Адже ступінь задоволення споживачів комплексного Т/П залежить не лише від дії партнерів окремого підприємства, а й від стану інфраструктури, розвиток якої знаходиться у компетенції регіональних та галузевих органів влади.

⇒ МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ЩОДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА У ХОДІ ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ 4

Мета практичного заняття 4 – поглибити знання щодо місця і ролі інтегрованого маркетингу у системі холістичного маркетингу підприємства, а також опанування навичками вирішення його маркетингових завдань.

Для досягнення поставленої мети визначено перелік **завдань**, необхідних для виконання:

1. Ознайомтеся зі змістом лекції 4.
2. Поясніть, з яких елементів складається система інтегрованого маркетингу.
3. Наведіть приклади згаданих елементів на підприємстві.
4. Порівняйте відмінності (якщо вони є) у прикладах із п. 3 на підприємствах різних галузей. Поясніть причини визначених відмінностей.
5. Охарактеризуйте роль інтегрованого маркетингу у системі холістичного маркетингу.
6. Обґрунтуйте наявність особливостей інтегрованого маркетингу.
7. Сформулюйте завдання інтегрованого маркетингу для досліджуваного Вами підприємства (***індивідуальне завдання***).

⇒ ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. За якими ознаками інтегрований маркетинг ми можемо кваліфікувати як систему?
2. Охарактеризуйте систему інтегрованого маркетингу.
3. Зобразіть графічно систему холістичного маркетингу разом з деталізацією у ній інтегрованого маркетингу.
4. Які особливості інтегрованого маркетингу Ви знаєте? Поясніть природу цих особливостей.
5. Які особливості інтегрованого маркетингу можна віднести до ситуативних, а які до системних?
6. Якими є завдання інтегрованого маркетингу?

⇒ ДОДАТКОВІ МАТЕРІАЛИ

https://www.facebook.com/KAGroupLLC/posts/3631604070279759

https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2017_1_62_72.pdf

https://www.epravda.com.ua/columns/2012/03/9/318111/

http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/32175/1/Опорний%20конспект%20лекцій.pdf

ТЕМА 5
РОЛЬ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ У ФОРМУВАННІ МАРКЕТИНГОВОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

⇒ Конспект лекції 5[6]
5.1. Сутність, завдання і порядок розроблення внутрішнього маркетингу.
5.2. Внутрішній маркетинг і управління кадрами.
5.3. Інформаційна система внутрішнього маркетингу.
5.4. Прямі інструменти внутрішнього маркетингу.
5.5. Непрямі інструменти внутрішнього маркетингу.

⇒ Методичні вказівки щодо самостійної роботи здобувача у ході підготовки до практичного заняття 5
⇒ Запитання і завдання для самоперевірки
⇒ Додаткові матеріали

⇒ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЇ 5

[6] Складено за матеріалами статей: 1) Денисенко Д. Внутрішній маркетинг як чинник успішної діяльності підприємства. - https://nauka-online.com/ua/publications/ekonomika/2018/2/vnutrishnij-marketing-yak-chinnik-uspishnoyi-diyalnosti-pidpriyemstva/ 2) Мазур Н., Братко О. Внутрішній маркетинг в системі управління персоналом. - http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/4135/1/Мазур.pdf

5.1. Сутність, завдання і порядок розроблення внутрішнього маркетингу

Класики PR часто повторюють: «PR begin at home» – «ПР починається з дому», що означає, – перш ніж адресувати заходи ПР зовнішній аудиторії, необхідно упорядкувати внутрішні справи підприємства.

Внутрішній ПР – це діяльність підприємства, спрямована на власний персонал. Заходи внутрішнього ПР стосуються передусім теперішніх працівників, однак можуть бути спрямовані також на колишніх (пенсіонерів) та потенційних (студентів). Оскільки за сутністю внутрішній ПР є інформаційною політикою, то його синонімами є:

1– внутрішні комунікації (internal communication);

2 –комунікації з персоналом (human communication);

3 – зв'язки з персоналом (human relations).

Стратегічне значення внутрішнього ПР полягає у таких його **завданнях:**

- Управляти поінформованістю працівників підприємства. *Наприклад*: на підприємствах працівники часто не знають, чому інші отримують більшу зарплату, отримують нагороди і премії; як оцінює їх працю керівництво; що із зробленого працівником керівництво схвалює, що – ні, а до чого ставиться байдуже тощо. Наведені приклади вказують на незадовільну систему внутрішнього інформування.
- Формувати лояльну думку та довіру працівників до політики управління підприємством.
- Створювати сприятливу атмосферу праці, яка не лише запобігала б конфліктам і ліквідувала відчуття розгубленості та невпевненості працівників, а й підвищувала їх умотивованість.
- Розвивати у працівників відчуття тотожності себе з підприємством, що з одного боку, зменшує плинність кадрів, а з іншого, – покращує результати праці. Встановлено, що працівники, які ототожнюють себе із своїм підприємством, ставляться краще і до себе, і до клієнтів, і до партнерів.
- Формувати зовнішній образ організації. Парадоксально, але джерелом найбільш правдивої інформації про підприємство є не його керівники, а рядові працівники, оскільки вважається, що вони говорять правду, без тенденцій до прикрашання.

На практиці саме працівники мають величезну силу впливу на громадську думку і можуть зробити для підприємства набагато більше, ніж найефективніша комунікаційна акція з найбільшим бюджетом. Особливо це стосується великих підприємств. Приклад. Один працівник має в середньому сім'ю з трьох осіб. Кожен член сім'ї контактує щонайменше з десятьма знайомими. Таким чином, аудиторія людей, добре поінформованих про справи підприємства, становить:

$$\mathbf{A_i = N * 30,}$$

де A_i – поінформована аудиторія;

N – кількість працівників підприємства.

Важливо пам'ятати при цьому, що погана інформація розповсюджується швидше, ніж хороша, і пам'ятають про неї довше.

З метою досягнення ***бажаного*** для підприємства і ***тривалого ефекту*** від внутрішнього ПР, необхідно розробити відповідну **стратегію** у такій послідовності.

Перший етап – **аналіз ситуації**. Слід детально окреслити характеристики:

- підприємства (велике, мале, динамічне, традиційне і т.д.);
- працівників (вік, освіта, функції, прагнення, цінності);
- попередньої діяльності з внутрішнього ПР (чи була успішною, чи правильно були підібрані інструменти, як оцінювалася працівниками);
- внутрішніх проблем підприємства;
- інформаційні потреби працівників (що будуть залежати ***а)*** від роду їх діяльності, ***б)*** від специфіки підприємства, ***в)*** від внутрішніх проблем підприємства).

Другий етап – чітке **формулювання мети** внутрішнього ПР. Мета буде залежати від конкретних потреб підприємства. Приклади потреб: потрібно удосконалити вже існуючу систему внутрішньої комунікації; перебороти управлінську кризу; поліпшити інформаційні потоки; мотивувати працівників.

Слід пам'ятати, що всі проблеми одночасно вирішити не можна, тому необхідно вибрати пріоритети для підбору найбільш ефективних інструментів.

Третій етап – **планування та вибір інструментів** внутрішнього ПР.

Четвертий етап – організація **виконання планів та їх контроль**.

Професіонально виконаний внутрішній ПР потребує проходження усіх названих етапів.

5.2. Внутрішній маркетинг і управління кадрами

Внутрішній ПР підприємства має тісний зв'язок з управлінням кадрами. Кожна функція управління (підбір, мотивація і оцінка роботи кадрів, формування груп, розвиток корпоративної культури) пов'язана із завданням ПР – надавати працівнику важливу саме для нього, актуальну, повну та прозору інформацію, яка стосується чинних та запланованих починань (заходів) підприємства.

Підбір кадрів. Претенденти (особливо досвідчені) стороннім поглядом відразу здатні оцінити умови та атмосферу праці на підприємстві: рівень організації праці, ставлення керівництва до «маленької людини» і навпаки. Уже з першої співбесіди можна зробити багато висновків про визначеність (чи невизначеність) функцій на певній посаді; про межі відповідальності та повноважень; про наявність (чи відсутність) норм праці та ін.

Мотивація та оцінка працівників. По-перше, праця кожного повинна завершуватися справедливою винагородою. (У демократичних суспільствах ця аксіома стала реальністю.) По-друге, кожен працівник очікує, що додатково його оцінять і в інший спосіб: будуть сприймати його індивідуальність, розуміти тимчасові проблеми (у т.ч. сімейні), сприятимуть саморозвитку (не лише пов'язаному із спеціальністю). Задоволення цих очікувань (тобто надання з боку керівництва корисної інформації, впровадження відповідної політики кар'єрного зростання та ін.) сприймається працівниками як вияв довіри та поваги, на основі чого рівень їх умотивованості зростає. Працівники бажають, щоб їх сприймали як рівноправних партнерів, котрі роблять посильний внесок у розвиток підприємства.

Формування груп. Мудрі керівники сприяють створенню на підприємстві груп за інтересами, завдяки чому мають можливість краще пізнати свій персонал.
З іншого боку, маючи колег-однодумців і можливість розвивати свої інтереси, працівники стають більш прихильні до підприємства, у них формується почуття єдності («ти не один»), розвиваються навики командної роботи.

Розвиток корпоративної культури. Існує тісний взаємозв'язок між внутрішнім ПР та корпоративною культурою підприємства. Корпоративна філософія, культура взаємин, культура праці та традиції – всі ці складові корпоративної культури зміцнюються під впливом ПР і навпаки, за їх наявності ПР має вищий ефект.

Внутрішній ПР і образ підприємства. Одним із важливих завдань внутрішнього ПР є переконання працівників у тому, що їх відповідальність і лояльність до підприємства економічно вигідна, оскільки є початком такого ланцюга: якісне виконання функцій – доброякісний товар чи послуга – поширення позитивної інформації (про підприємство і його пропозицію) – зростання обсягів продажу – зростання економічних показників підприємства і оплати праці персоналу.

5.3. Інформаційна система внутрішнього маркетингу

Правильно організований внутрішній ПР є платформою сучасного управління, оскільки протидіє ізольованості працівників, упорядковує діяльність, надає їй глибшого змісту.

Зміст внутрішнього ПР.

Загальна інформація. Працівників слід інформувати про всі сторони життя підприємства: зміни, що впроваджуються в ньому, про плани, проблеми, успіхи, про інвестиційні кроки, громадське життя та ін.

Індивідуальна інформація. Необхідно пояснювати (доводити, розкривати) кожному роль, яку він і його навики відіграють у досягненні цілей підприємства.

Напрями інформації:

1 – зверху – вниз (від керівництва до підлеглих);
2 – знизу – вверх (від підлеглих до керівництва);
3 – горизонтальний (між працівниками того самого рівня);
4 – стихійний (охоплює різні щаблі підприємства).

За походженням інформація внутрішнього ПР може бути двох видів:

- *офіційна* (або *формальна*) – відкрито запланована і задокументована, розповсюджується по офіційно відкритих комунікаційних каналах;

- *неофіційна* (або *неформальна*) – виникла стихійно або запланована невідкрито (наприклад, з метою реалізації нечесної схеми, інтриги). Розповсю-джується з уст в уста поза офіційно відкритими комунікаційними каналами.

Неформальна інформація – це ***плітки*** або ***чутки***, що виникають як реакція на певні події, що можуть бути для працівників важливими, викликати занепокоєння або просто чимось зацікавити. Слід розуміти, що уникнути пліток і чуток неможливо. Вони є завжди там, де є люди, оскільки ці явища тісно пов'язані з природою людини. Тому завданням керівництва є:

- ➢ створити умови для обмеження сили їх впливу (де інформація відкрита і добре налагоджена мережа інформування, – важче дезінформувати людей);
- ➢ контролювати, щоб плітки та чутки не мали негативних ефектів.

Існує також протилежний підхід. На деяких підприємствах саме плітки та чутки розглядають як замінник глибоких маркетингових досліджень (для виявлення думок і настроїв працівників та ін.), а також як важливий комунікаційний інструмент (адже ця інформація поширюється дуже швидко). Однак практика показує, що правдива інформація рідко досягає верхніх щаблів управління з двох причин: 1 – на її шляху існує багато бар'єрів, які можуть бути незацікавлені у її передачі; 2 – тіньовий шлях цієї інформації сприяє посиленню ефекту «зіпсованого телефону».

Відсутність добре налагодженої системи інформування працівників – це проблема багатьох підприємств, особливо великих, де непоінформованими почувають себе і керівники вищих щаблів, і керівники середньої ланки, і рядові працівники. Більшість підприємств розпочинають вирішувати цю проблему лише тоді, коли загостриться чергова криза. Поки що рідкістю є підприємства, де форму-вання системи внутрішнього маркетингу розглядається як запобіжний антикризовий засіб.

Бар'єри формування інформаційної системи внутрішнього маркетингу:

- ✓ Нехтування керівництвом значенням комунікацій для ефективного функціонування підприємства.
- ✓ Особиста замкнутість, що виникає на ґрунті комплексу меншовартості, страху, складнощі вираження почуттів тощо.
- ✓ Мислення з точки зору статусу – хто має інформацію, той має владу і престиж, тому ділитися нею не варто – зарозуміле і зневажливе ставлення менеджерів, які ускладнюють доступ до себе, уникають спілкування з працівниками.
- ✓ Суперництво – як між окремими особами, так і між відділами.
- ✓ Нестача певних умінь – невміння говорити точно і коротко, надмірне самовихваляння, невміння слухати.
- ✓ Складність порозуміння на ґрунті дефіциту фахових знань – працівники фінансового відділу можуть не зрозуміти інженерів.
- ✓ Невідповідність комунікаційна – слова, задекларовані в документах, відрізняються від справ.
- ✓ Недосконалість системи інформаційних каналів – нестача або надмірна кількість дощок оголошень, внутрішніх радіопередач, нарад та ін., а також неправильне розміщення інформаторів в інформаційній системі.

Подолати ці бар'єри допомагає створення ***безпечних умов для комунікацій***:

- Працівники повинні мати можливість (не боятися) висловлювати свої думки, вносити пропозиції, критикувати (а не лише розхвалювати).
- Впровадити відповідні інструменти та звичаї. Наприклад, у компанії IBM заведено, що інформація, яка надходить від працівників до керівництва, має бути стислою (не більше однієї сторінки паперу чи екрану комп'ютера), містити чіткий опис проблемної ситуації та пропозиції (як з погляду працівника має реагувати керівництво).
- Перед впровадженням цих інструментів та звичаїв необхідно провести навчання персоналу, мета якого – навчити працівників публічно висловлюватися, активно слухати, а також переконати їх у важливості формування ефективної інформаційної системи внутрішнього маркетингу.

5.4. Прямі інструменти внутрішнього маркетингу

Ефективність інструментів внутрішнього маркетингу залежить не стільки від фінансових коштів, скільки від хорошої організації праці. Вибір і застосування відповідної техніки є процесом багатоступеневим і залежить від таких ***факторів***:

- розміру і структури підприємства;
- розміщення його структурних елементів (централізоване чи розгалужене);

- структури працівників (відносно однорідні групи чи презентують різнорідні соціальні пласти, а й навіть культури);
- сформованих на підприємстві традицій (якщо серед працівників популярні передачі внутрішнього радіо, – немає сенсу закривати цей канал, навіть якщо все ширше використовується електронна пошта). Перевірені часом методи треба культивувати, а не сліпо поспішати за модою;
- відповідності між формою вибраного інструменту та змістом, який необхідно передати. Наприклад, у конфліктних ситуаціях завжди краще усна розмова, ніж листи та оголошення.

Загальний принцип є таким: чим більше підприємство, тим більш різноманітними мають бути комунікаційні інструменти та інформаційні канали. Повторення різних варіантів одного й того ж повідомлення по різних каналах сприяє підвищенню його ефективності. Наприклад, поява інформації на дошці оголошень + статті в газеті + обговорення на нараді.

Щоб не було зворотного ефекту (від надмірної кількості інформації чи від неефективності вибраних інструментів), необхідно проводити постійний моніторинг усіх інструментів.

Незалежно від вибраного інструменту, існують єдині ***правила подачі змісту*** інформаційних повідомлень:

- ✓ Зміст повинен враховувати панівні настрої на підприємстві;
- ✓ Бути правдивим, виваженим, зрозумілим;
- ✓ Бути не прикрашеним і не викривляти інформацію;
- ✓ Мати чітко відділені факти від їх коментаря;
- ✓ Подаватися відповідно до хронології подій (вкрай негативно ставляться працівники до підприємства, якщо важливу інформацію про свою компанію вони отримують зі ЗМІ). Правильний ***порядок інформування*** громадськості: спочатку вище керівництво інформує середню управлінську ланку, яка передає повідомлення рядовим працівникам, потім відповідальні подають прес-реліз у ЗМІ. Бажано, щоб відстань між етапами не перевищувала 1–2 днів.

Для внутрішнього маркетингу найчастіше використовуються такі ***інструменти***:

1) Безпосередня розмова (БР) – завжди була і залишається найкращим і найефективнішим інструментом внутрішньої комунікації.

Форми: брифінг; нарада з одним доповідачем; збори; дискусії.

Охоплення: в малих чи великих групах; в межах одного чи кількох відділів та ін.

Правила організації ефективної БР (наради, зборів тощо):

- Слід не відхилятися від визначеної цілі, яку знають не лише організатори, а й усі учасники.
- Тема обговорення повинна стосуватися усіх присутніх.
- Термін проведення обмежений (не більше години). Має бути встановлений регламент для виступів і для обговорення.
- Час проведення зручний, бажано не в проміжку 14–16 годин, коли у більшості людей настає зниження активності.
- Обговорення має здійснюватися у строгій відповідності з планом і бути цікавим.
- Найважливіші справи бажано обговорювати на початку, а закінчувати – позитивним акцентом.
- На завершення обов’язково слід сформулювати висновки, наголосити на результатах і узгодити визначення.
- Після завершення зборів – розіслати учасникам короткий протокол.

Ефективність проведення БР залежить від ведучого (головуючого), який веде збори з дотриманням усіх цих правил, залагоджує можливі конфлікти.

Портрет ефективного головуючого: має сильну позицію в групі (відділі, департаменті тощо), яка не обов’язково співпадає з позицією в ієрархії підприємства; уміє висловлювати думку коротко, точно з теми (не відхиляється від теми) і з відповідною інтонацією.

Незважаючи на те, що БР (як інструмент внутрішнього маркетингу) не потребує фінансових затрат, використовується вкрай рідко. *Причини*: брак часу, небажання керівників, складність застосування (у підприємствах з великою кількістю працівників або розкиданою по різних містах мережею філій).

2) Години консультацій (або години прийому з особистих питань) – керівники визначають дні і години для приймають працівників з будь-яких питань. Такий час називають ще «час відкритих дверей». Проте нині дуже мало керівників надає цьому інструменту необхідну увагу, недотримуючись встановленого графіка (всупереч правилу «точність – ввічливість королів») або взагалі не приймають працівників.

3) Інформаційні таблиці (ІТ) – один з найдешевших та найефективніших інструментів, що презентує компанію, її стратегічні цілі та плани на майбутнє. Успішно виконують свою роль ті ІТ, що є атракційними, тобто привертають увагу.

Правила розроблення ефективної ІТ:

- Розробити тематичні розділи (інформація від керівництва, відділу маркетингу, відділу кадрів тощо).
- Інформувати не лише про справи, а й про інші сторони життя. Мають бути рубрики для болільників, для мам, для молоді та ін.
- Інформувати про новини, що стосуються усього підприємства (фото нових працівників, фоторепортаж з корпоративного свята, жарт дня чи тижня).
- Надавати інформацію корисну для різних груп (відділів) підприємства (найбільше приваблює інформація, в якій фігурує сам читач).
- Кожну з рубрик виділити кольором, символами, знаками тощо.
- Постійно і вчасно оновлювати інформацію. Відповідальним за ІТ має бути один працівник, до обов'язків якого входить щоденний огляд і актуалізація ІТ.

Можна перетворити ІТ з інструмента інформаційного в комунікаційний, якщо забезпечити можливість зворотного зв'язку (наприклад, біля ІТ прикріпити скриньку, куди працівники можуть вкидати свої заповнені анкети, листи до керівництва, пропозиції тощо).

Для підвищення ефективності ІТ слід розмістити її у місцях найбільших потоків працівників: біля приймальні керівника, входу, їдальні. На великих підприємствах – у кількох місцях.

4) Внутрішня газета (ВГ) (наприклад, «Університет і час»). Правила розроблення такі ж, як і для ІТ. Відрізняється, *по-перше, формою доведення* до читачів (розповсюджується серед працівників, пенсіонерів, партнерів), а *по-друге, більш широким змістом*. Крім названого в ІТ, ВГ можуть містити хроніку, описи різних видань, аналіз ринку праці, тенденції розвитку ринку, на якому працює підприємство та ін.

ВГ дуже поширені у розвинених країнах на великих підприємствах (з тисячами чи навіть десятками тисяч працівників). Завдяки ВГ відбувається вільний обмін думок різних груп працівників підприємств на зразок форуму, де в обговоренні може взяти участь кожен, незалежно від статусу, віку чи статі. Таким чином, ВГ відіграють важливу роль у психологічній інтеграції персоналу.

5) Поштова скринька (ПС) – виставлена на видному місці для збору листів із зауваженнями працівників. Зважаючи на те, що ці листи можуть бути анонімними, ПС часто називають «чорна скринька». Досить сумнівний інструмент, оскільки суперечить ідеї відкритості. На практиці ПС часто висять порожні з двох причин: 1) якщо добре налагоджена інформаційна система, – вони не потрібні; 2) якщо не налагоджена (а це часто свідчить про авторитарний стиль управління і нездорову атмосферу праці) – до них бояться звертатися через ризик репресій.

6) Довірена особа (кабінет довіри) – на деяких підприємствах вводиться спеціальна посада для розв'язання складних питань, що не можуть бути вирішені формальним шляхом. Доручають ці функції шанованій усіма особі, хто може зберігати чужі таємниці та анонімність інформації. До них звертаються з питаннями, ідеями, критикою тощо. Максимальний термін очікування на відповідь – один тиждень.

7) Довідкова служба – ***а)*** біля телефону чергує працівник, який відповідає на запитання додзвонювачів (на зразок довідки за телефоном 109); ***б)*** після набору відповідного номера можна прослухати інформацію з певних питань.

8) Радіовузол – корисний на великих підприємствах для передачі термінових повідомлень, розважальних програм, відповідної музики. Наприклад, на підприємствах для сліпих з радіовузла працівникам транслюють книги.

9) Телевізійна студія – потребує значних фінансових вкладень для залучення працівників відповідної кваліфікації та забезпечення необхідним обладнанням. Транслювати можна: у конференц-залах чи по телевізорах (встановлених у людних місцях). Можна також поширювати касети чи диски з фільмами про життя підприємства. Застосовується цей інструмент переважно у міжнародних компаніях з філіями у різних країнах для обміну інформацією між філіями.

10) Інтранет – внутрішня електронна пошта. Нині застосовується практично на всіх підприємствах рекламного, туристичного, виставкового та інших ринків, працівниками яких є переважно молоді люди з добрими навиками роботи з комп'ютером, і офіси яких зосереджені у великих та середніх містах.

11) Друковані видання.

- *Ювілейні книги.* Видані до річниці створення підприємства з детальною інформацією про історію розвитку, фундаторів тощо.
- *Тематичні випуски.* Наприклад, після зміни пенсійного законодавства – брошури з детальним роз'ясненням процедури оформлення пенсії.
- *Спеціальні довідники.* Про підприємство; про його організаційну структуру; про те, до кого слід звертатися у разі виникнення тих чи інших проблем; навчальні посібники про особливості виконання функцій для новачків; внутрішні телефонні довідники та ін.
- *Плакати.* Випускають на актуальну тему, наприклад, про сучасну акцію. Інформацію передають за допомогою слоганів та графічних методів. Чим менше слів, і чим краще прочитуються (виразніше подані) образи, тим більша ефективність плакату. Слід пам'ятати, що старі та неактуальні плакати викликають негативне, а то й вороже ставлення.
- *Листівки.* Використовують для термінової передачі якоїсь конкретної інформації: а) певному колу осіб (наприклад, тільки тим, хто користується автостоянкою про зміну режиму роботи); б) усім працівникам для зберігання на робочому місці з метою постійного нагадування (наприклад, правила користування вогнегасником). Методи роздачі: біля входу давати кожному, затиснути двірником автомобіля, покласти на видному місці тощо.
- *Листи.* Зараз використовуються лише у виняткових випадках (наприклад, особисте запрошення видатної людини). На листі обов'язковим є підпис керівника.

5.5. Непрямі інструменти внутрішнього маркетингу

Врахування психологічних основ поведінки працівників, цілеспрямоване шліфування поведінкових навиків і вміле їх спрямування забезпечить успіх використання непрямих інструментів внутрішнього маркетингу.

Створення затишної атмосфери праці. Прикрашання приміщень живими рослинами (вирощування і догляд за ними); чистота приміщень; підбір кольорів і дизайн приміщень; пропозиція кави, напоїв, фруктів за кошти компанії; подарунки від компанії (на день народження). Все це може мати лише характер мало впливових інструментів (якщо відсутня психологічно комфортна атмосфера праці), а може бути суттєвим доповненням до добре сформованої психологічної складової атмосфери праці. Кінцевий результат залежить від конкретних людей на конкретних місцях. Вирішальний вплив на якість атмосфери праці має керівник підприємства, від якого значною мірою залежить поведінка працівників.

Корпоративні свята. Приводом для святкування можуть бути: досягнення, ювілеї, успішне закінчення якогось важливого періоду чи заходу та ін. Свято може бути офіційним і неофіційним, тривати кілька хвилин чи цілий вечір, або навіть кілька днів з виїздом на природу і т.д. Головне, – щоб була донесена ідея про важливість для керівництва внеску кожного працівника у спільний успіх, і цей внесок не лише помічений, а й оцінений відповідним чином (у форму премії, подарунку, диплому тощо).

Інтеграційні заходи. На перший погляд є тільки веселою грою, однак мають набагато глибший зміст. У неформальній обстановці, приємній атмосфері, далеко від місця роботи набагато легше подолати бар'єри, забути про непорозуміння і проблеми. Характер цих заходів залежить від специфіки підприємства і очікувань працівників: виховання у працівників витривалості; розвиток командних навиків
та ін. Заходи можуть поєднуватися з навиками, що стосуються праці (як підвищити обсяги продажу); з потребою самовдосконалення (як побороти стреси) та ін. Більш ефективними є заходи, що влаштовуються для досягнення конкретної мети.

Родинні заходи. На багатьох підприємствах організовуються заходи, на які запрошуються також члени родин працівників: карнавали, пікніки, дні «відкритих дверей», краєзнавчі екскурсії та ін. Крім зміцнення лояльності працівників до підприємства, такі заходи виконують ще три важливі функції:

- сприяють проведенню успішного зовнішнього маркетингу;
- родини працівників можуть більше зрозуміти характер роботи своїх близьких;
- неформальна обстановка сприяє більш відвертому спілкуванню, під час якого виявляються спільні інтереси, проблеми, надії, що в свою чергу формує більш терпимі взаємовідносини в колективі, посилює взаємну підтримку.

Навчання, тренінги. Незважаючи на те, що головною метою їх проведення є отримання працівниками конкретних знань та навиків, варто у будь-який спосіб донести позитивну інформацію про підприємство, його цілі, цінності тощо. Ці заходи не лише покращують компетенції працівників і

підвищують продуктивність праці, а й посилюють рівень залученості працівників у процеси підприємства.

Допомога в догляді за дітьми. Частою причиною звільнення з роботи або зменшення часу зайнятості є неможливість поєднати обов'язки батьків з обов'язками працівників. Підприємствам більш вигідно оплатити додаткові зручності для батьків, ніж шукати та навчати нових працівників. Серед цих зручностей передусім слід назвати: відкриття дитячих садків для дітей працівників; дитячі кімнати при підприємствах; доплати на найм нянь для догляду за дітьми; гнучкий графік роботи; можливість працювати вдома. Названі заходи більше належать до інструментів управління кадрами, однак завданням внутрішнього маркетингу є пропагувати серед працівників активно використовувати ці можливості.

Турбота про здоров'я працівників. Може проявлятися у відповідній організації праці (на японських фабриках день розпочинається із колективних фізкультурних вправ); викуп для працівників абонементів у басейн, корти чи гімнастичну залу; будування спортивних комплексів для своїх працівників (як, наприклад, компанія Xerox). Результатом цих заходів можуть стати проведення спортивних змагань, розіграшів між відділами чи компаніями.

Додаткові послуги. На деяких підприємствах працівникам надають безплатні послуги психологічні, медичні (у т.ч. щеплення); розповсюджують безплатні вхідні квитки на популярні концерти, в модні ресторани; особи, що презентують підприємство користуються безплатними послугами перукарів, косметологів, стилістів. Всі ці послуги покращують ставлення працівників до підприємства і сприяють кращому виконанню посадових функцій.

На думку критиків, перелічені інструменти внутрішнього маркетингу можуть становити загрозу втручання в особисті інтереси працівників та контролю їх приватного життя. Однак, мова йшла лише про наміри це життя полегшити і зробити більш приємним. Для того, щоб громадськість правильно зрозуміла і сприйняла ці наміри, необхідно більшість із названого представляти працівникам як можливість, якою вони або скористаються, або ні. За надані послуги не слід вимагати вдячності. Це мають бути акти доброї волі, за які нічого не очікують навзаєм. В протилежному випадку результат від заходів буде провальний.

⇒ МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ЩОДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА У ХОДІ ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ 5

Мета практичного заняття 5 – обґрунтувати роль внутрішнього маркетингу у формуванні маркетингової системи підприємства як необхідної умови успішної діяльності підприємства.

Щоб досягнути поставлену мету, необхідно виконати такі **завдання**:

1. Ознайомтеся зі змістом лекції 5 а також додаткових матеріалів.
2. Поясніть, з яких елементів складається система внутрішнього маркетингу.
3. Охарактеризуйте згадані елементи на прикладах досліджуваних підприємств.
4. Складіть алгоритм розроблення системи внутрішнього маркетингу.
5. Використовуючи характеристики прямих інструментів внутрішнього маркетингу запропонуйте програму його реалізації на досліджуваному підприємстві.
6. Розробіть проект заходів з використанням непрямих інструментів внутрішнього маркетингу.

⇒ ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Поясніть сутність внутрішнього маркетингу у системі холістичного маркетингу.
2. Якими є завдання внутрішнього маркетингу з огляду на його роль у системі холістичного маркетингу?
3. Обґрунтуйте порядок розроблення внутрішнього маркетингу.
4. Яким чином внутрішній маркетинг впливає на управління кадрами?
5. Які елементи складають інформаційну систему внутрішнього маркетингу?

⇒ ДОДАТКОВІ МАТЕРІАЛИ

https://info.nic.ua/uk/blog-uk/shho-take-vnutrishnij-marketing-i-dlya-chogo-vin-potriben/

https://pidru4niki.com/82268/marketing/vnutrishniy_mizhnarodniy_marketing

https://www.youtube.com/watch?v=Gji1CU9hdPE

https://www.youtube.com/watch?v=WaiGUlLSo6c

https://uk.gadget-info.com/difference-between-domestic

ТЕМА 6
МАРКЕТИНГ ВЗАЄМОВІДНОСИН У СИСТЕМІ ХОЛІСТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ

⇒ Конспект лекції 6[7]
- 6.1. Передумови виникнення та сутність маркетингу відносин.
- 6.2. Особливості маркетингу відносин у порівнянні з традиційним маркетингом.
- 6.3. Підходи до формування моделей та планування маркетингу відносин
- 6.4. CRM-системи як інструменти застосування маркетингу відносин на підприємствах

⇒ Методичні вказівки щодо самостійної роботи здобувача у ході підготовки до практичного заняття 6

⇒ Запитання і завдання для самоперевірки

⇒ Додаткові матеріали

⇒ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЇ 6

6.1. Передумови виникнення та сутність маркетингу відносин

В умовах турбулентного розвитку ринку та непередбачуваності зовнішніх детермінант діяльності ефективність виробництва та збуту продукції все більше залежить від характеру відносин між суб'єктами бізнес-середовища та збалансованості їх інтересів. Наявність численних проблем раціональної побудови організаційно-економічного механізму управління, інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності, використання сучасних методик планування та організації виробництва досить тісно пов'язана із недосконалістю маркетингової діяльності. На зміцнення ринкової позиції підприємства в сучасних умовах суттєво впливають процеси формування довгострокових, взаємовигідних відносин з учасниками маркетингового середовища. Це обумовлює актуальність науково-прикладних досліджень у сфері розробки та впровадження ефективного маркетингового інструментарію підприємств, зокрема, застосування концепції маркетингу відносин, з урахуванням принципів і особливостей розвитку відносин між суб'єктами ринку.

[7] Розроблено з використанням матеріалу статей: 1) Косар Н., Сарапін Т., Кузьо Н. Концепція холістичного маркетингу у діяльності вітчизняних підприємств // http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/23185/1/8-47-53.pdf, 2) Борисенко О.С., Фісун Ю.В. Маркетинг відносин як сучасна концепція маркетингу // Економіка та управління підприємствами. – 2017. - №7. – С. 107-113. - http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7_2017_ukr/20.pdf; 3) Shulhina L. Methodology for Forecasting Revenues from the Sale of Innovative Products in the Domestic Tourism Market // Marketing of Scientific and Research Organizations, 2021, Vol. 41, Issue 3, pp. 95-114. - https://sciendo.com/article/10.2478/minib-2021-0016.

Загальні теоретичні основи концепції маркетингу відносин були розроблені у 1980-х рр. шведськими вченими у рамках промислового маркетингу, а вже до кінця 1990-х рр. був створений її прикладний інструментарій [2, с. 94]. У той же час, з огляду на новизну вказаної концепції, у науковій літературі існує широке поле підходів до визначення маркетингу відносин.

Узагальнюючи відомі підходи до визначення маркетингу відносин, можна зробити наступні висновки:

– маркетинг відносин вченими визначається, як система маркетингу, окрема сучасна концепція маркетингу, філософія ведення бізнесу та практична діяльність з підтримки тривалих привілейованих відносин між компанією та клієнтами;

– головною метою маркетингу відносин є встановлення довготривалих партнерських взаємовигідних конструктивних відносин між компанією та її споживачами;

– маркетинг відносин орієнтується в першу чергу на утримання існуючих, а не на залучення нових клієнтів;

– у маркетингу відносин робиться більший акцент на якості обслуговування та інноваціях, ніж у традиційній концепції маркетингу;

– науковцями підкреслюється індивідуаліза- ція покупців та необхідність впровадження персоніфікованого підходу до їх обслуговування.

6.2. Особливості маркетингу відносин у порівнянні з традиційним маркетингом

На теперішній час у літературі вирізняють поняття: маркетинг відносин, маркетинг партнерських відносин та маркетинг лояльності, зобразивши зв’язки між ними у вигляді схеми, показаної на рисунку 1 [4, с. 13; 7, с. 411-413]. Тому вважаємо за доцільне використовувати термін «концепція маркетингу відносин» як загальний термін, який охоплює два окремі (хоча, безперечно, взаємопов’язані) напрями формування системи двосторонніх зв’язків між різними учасниками процесу (рис. 1).

Отже, концепцію маркетингу відносин необхідно трактувати, як формування довготривалих відносин співпраці і довіри між суб’єктами ринку з метою отримання двосторонньої вигоди.

Маркетинг партнерських відносин – процес створення довготривалих відносин співпраці між партнерами ринку на взаємовигідній основі, з метою підвищення ефективності виробничої і ринкової діяльності підприємства, отримання конкурентних переваг та розширення кола клієнтів.

Маркетинг лояльності – процес формування довгострокових відносин довіри між фірмою і клієнтами з метою створення додаткових цінностей для споживача та економічної вигоди для фірми.

Концепція маркетингу відносин, яку сьогодні досліджують багато теоретиків та практиків, характеризується раціональністю та можливістю підвищити ефективність у системі постачання, виробництва та розподілу продукції на будь-якому ринку. Незважаючи на те, що підприємства пристосовуються до впровадження нових технологій управління не досить швидкими темпами, регулювання взаємовідносин на основі маркетингових підходів є ефективним механізмом, який сприяє розвитку інтеграції учасників ринку для задоволення потреб споживачів.

Маркетинг відносин – це концепція управління взаємовідносинами між підприємствами, які беруть участь у створенні та розподілі продукції, на основі максимізації корисного ефекту від співпраці. Сутність указаної концепції обумовлена розумінням того, що споживачі є основою функціонування будь-якої компанії та від ефективності відносин з ними залежить успіх не тільки самої організації, але й тих, хто співпрацює з нею, хто входить у дану систему маркетингової взаємодії.

Дійсно, у сучасних умовах гострої конкуренції та насичення ринку саме від вибору клієнтів залежить результативність діяльності підприємства, тобто споживачі стають основними джерелами створення вартості, а їх вибір перетворюється на дуже цінну інвестицію, що визначає вартість і ефективність роботи підприємства.

Для більш повного розуміння сутності маркетингу відносин, були систематизовані основні особливості та відмінності даної концепції від традиційного маркетингу угод, які полягають у:

– максимально повному задоволенні запитів споживачів та формуванні нових потреб споживачів в перспективних продуктах на основі розуміння їх інтересів, переваг і привабливості;

– прагненні налагодити довготривалі партнерські взаємовигідні конструктивні відносин між підприємствами та його споживачами;

– збереженні довіри та позитивного відношення споживача до виробника;

– орієнтації підприємства на системну й комплексну роботу зі споживачем, постійне підтримання відносин зі споживачами та перетворення їх на лояльних споживачів, встановлення зворотного зв’язку зі

споживачами (за допомогою безпосереднього спілкування, телефону, факсу, e-mail, чату, традиційної пошти), інформаційна підтримка якого технологічно забезпечена наяв- ністю програмних продуктів і клієнтських баз даних [8, с. 118];

– фокусуванні підприємств на високій якості обслуговування – стандарти якості обслуговування, завдяки детальному опису вимог до кожного етапу бізнес-процесу, дозволяють з одного боку, розробити систему критеріїв оцінки діяльності та мотивування працівників, з іншого – підвищити рівень довіри споживачів до якості продукції [9];

– застосуванні підприємством персоніфікованого підходу до формування власної асортиментної політики як важливіших інструментів розвитку взаємовідносин зі споживачами;

– переході від трансакційного до недискретного маркетингового процесу, внаслідок створення структурних зв’язків, які полегшують взаємодію зі споживачами, наприклад, забезпечення клієнтів засобами електронного зв’язку;

– створенні корпоративної філософії «орієнтація на клієнта», згідно якої співробітники підприємства мотивовані та відповідальні за побудову і поглиблення партнерських відносин зі споживачами [5, с. 43];

– активному впровадженні сучасних інформаційних технологій, здатних створювати і постійно оновлювати бази даних про клієнтів та захищати їх приватну інформацію.

6.3. Підходи до формування моделей та планування маркетингу відносин

Необхідність появи такого принципово нового підходу до ведення бізнесу обумовлена, насамперед, лавиною конкуренції аналогічних товарів і послуг, що обрушилася на сучасного споживача. Величезна пропозиція стандартизованих товарів змусила покупця робити свій вибір виходячи не з якості товару та його ціни, а на основі якості обслуговування і особистих відносин. Саме цим і визначається вирішальна роль використання нових альтернативних методик маркетингу в діяльності компанії, що функціонує на сучасному ринку.

Саме тому в даному випадку необхідно говорити про взаємодію маркетингу, спрямованого на створення і просування технологій споживання і маркетингу, заснованого на побудові відносин, тобто про суміщення когнітивного маркетингу та маркетингу взаємин. Більше того, сучасний маркетинг повинен бути представлений маркетингом відносин, який враховує споживчі технології. У рамках маркетингу взаємовідносин витрати залучення й утримання споживача багато в чому визначаються цінністю самого споживача для виробника або компанії в цілому. Саме тому в умовах зростаючої конкуренції основне завдання підприємства зводиться не стільки до задоволення своїх потреб і потреб споживача скільки до встановлення з ними міцних взаємозв'язків.

На забезпечення стійких зв'язків між партнерами, споживачами та компанією спрямовані інструменти маркетингу відносин. Таким чином, для концепції маркетингу відносин когнітивний підхід має вирішальне значення, оскільки цей вид маркетингу головним чином орієнтований на побудову довгострокових відносин з метою задоволення потреб споживача за допомогою вивчення особливостей його поведінки.

Також у рамках маркетингу відносин для залучення клієнтів і трансформації їх на лояльного споживача, з метою зниження та контролю витрат залучення й утримання в маркетинговому управлінні підприємства необхідно акцентувати увагу на формуванні довіри в комунікативному процесі між підприємством і споживачем, оскільки саме на довірчій основі можливі побудова та підтримка довгострокових відносин. Таким чином, успішний маркетинг відносин вимагає прихильності й довіри.
на основі визначення змісту і структури довіри можна виділити три основні рівні сформованості довіри в системі ціннісної орієнтації споживача.

Таким чином, модель «довіри» складається з трьох етапів: перший етап, когнітивний, націлений на актуалізацію значущості вивчення і використання способів формування довіри між суб'єктами процесу взаємин; другий етап, емоційний, спрямований на формування адекватних знань і навичок щодо реалізації механізму формування довіри між суб'єктами процесу взаємин; третій етап, поведінковий, сприяє реалізації власних знань і навичок формування довірчих відносин між суб'єктами процесу взаємодії, коли відбувається перехід сприйняття інформації з рівня значення на рівень творчого сенсу.
Отже, створення ефективної системи управління взаємовідносинами підприємств з клієнтами може бути джерелом додаткових конкурентних переваг, оскільки саме вбудовані в організацію управлінські компетенції, а не доступність фізичних і матеріальних ресурсів, виступають в якості визначального конкурентоспроможного чинника на ринку.

Моделі управління відносинами, орієнтовані на аналіз структури відносин та аналіз залучених сторін, більше інших пов'язані з концептуалізацією маркетингу відносин і позначення його, як нової маркетингової концепції. На практиці аналіз структури відносин у рамках управління маркетинговими відносинами зводиться до управління портфелем споживачів, тобто сукупністю взаємин, що виникають протягом аналізованого періоду часу у компанії зі споживачами її продукції та послуг.

Планування маркетингу відносин – це складний та доволі трудомісткий процес, оскільки у ньому повинні бути задіяні працівники, чиї функ- ціональні обов’язки певною мірою різняться між собою.

Саме тому, планування маркетингу відносин сприятиме формуванню сталих структурних зв’язків між підприємствами, оскільки цей процес є багатоаспектним та включає в себе оцінювання взаємовідносин кожною зі сторін взаємодії. Це позитивно впливатиме на хід та розвиток співпраці та гарантуватиме можливості коригувати певні слабкі аспекти діяльності за рахунок лояльності та постійності у відносинах.

Отже, в маркетингу відносин на початковому етапі планування відбувається систематизація даних про співпрацю із учасниками бізнес-процесів, яка збиралася протягом усього періоду налагодження із ними взаємовідносин. За такого підходу, якими б не були загальні цілі діяльності підприємства, маркетингова складова управління будує винятково маркетингові перспективи та визначає такий перебіг подій, якого потребує ринок, а не окрема фірма. Зважаючи на вищезазначені особливості планування маркетингу відносин, можна відзначити певні його особливості: довгостроковість, залучення до планування усіх ланок управління, а також різний ступінь інтегрованості. Проте, програми щодо утримання та управління ними можуть бути орієнтованими лише на довгострокову перспективу.

6.4. CRM-системи як інструменти застосування маркетингу відносин на підприємствах

Впровадження CRM-систем на вітчизняних підприємствах пов’язане з тенденціями розвитку самого ринку інформаційних технологій. Втілення цієї філософії дає можливість компаніям підвищити рівень утримування клієнтів шляхом більшого задоволення їхніх потреб і формування лояльності до компанії, збільшення прибутковості клієнтів, підвищення ефективності залучення нових клієнтів. У цьому випадку споживач виконує контролюючу функцію, а керівництво підприємства – інтегруючу (координуючу) функцію, що дозволяє оптимізувати бізнес-процеси основних підрозділів підприємства на основі горизонтальних технологічних ланцюгів. CRM-система містить програмні модулі з метою збереження, обробки та аналізу інформації про клієнтів та подання її у всі підрозділи підприємства, де вона є необхідною. Проте створення та реалізація таких систем залежать від стратегічних цілей організації. Залежно від них підприємство може використовувати три різновиди стандартних CRM-систем: оперативні (збирання інформації про клієнтів у процесі збуту продукції та обслуговування клієнтів), аналітичні (аналіз зібраної інформації про взаємодію підприємства та споживача з використанням економіко-математичного моделювання з метою розроблення певних рекомендацій та встановлення певних тенденцій) та колабораційні (співробітницькі, які спрямовані на забезпеченні участі споживача у діяльності підприємства та можливості на неї впливати насамперед завдяки розробленню маркетингової концепції товару).

В умовах сьогодення лише невелика кількість вітчизняних підприємств використовують CRM-системи. В Україні найчастіше використовуються такі CPM-системи [6]:

– “MySAP CRM”. Виробником цього програмного продукту є SAP AG (Німеччина). Ця система об'єднує працівників, процеси і технології в рамках повного замкнутого циклу взаємодії з клієнтами. Вона пропонує функції і можливості для планування маркетингової діяльності, управління маркетинговими кампаніями, генерації нових можливостей продажів і сегментації клієнтської бази;

– “Oracle CRM”. Виробником цього програмного продукту є Oracle (США). Ця система дозволяє управляти продажами, обслуговуванням споживачів, проводити маркетингові кампанії, надає функції віртуального call-центру та сховища даних із вбудованим аналітичним інстру- ментарієм. У системі реалізовано понад 50 шаблонів звітів, що дозволяють отримувати інформацію в різних аналітичних розрізах;

– “PeopleSoft Vantive Enterprise”. Виробником цього програмного продукту є PeopleSoft (США). Це інтегрований програмний пакет, який надає спектр бізнес-додатків, а саме фінансовий, управління взаємовідносинами з клієнтами тощо;

– “Sales Expert 2”. Виробником цього програмного продукту є “Про-Інвест IT” (Росія). Система надає можливості для збирання і аналізу маркетингової інформації, управління процесом роботи з клієнтами. У цьому програмному продукті можна задати необхідну структуру зберігання інформації про клієнтів і конструювати форму для представлення даних;

– “Clientele”. Виробником цього програмного продукту є Epicor Software Corp (США Automatic Systems &Technolo-gies (Україна). Ця система призначена для управління взаємодією з клієнтами в службах підтримки; зокрема, підтримуються функції управління дзвінками, відстеження замовлень, виставлення рахунків тощо;

– “MarketLand CRM”. Виробником цього програмного продукту є Automatic Systems &Technologies (Україна). Система дозволяє скоротити цикл продажу, зробити його більш передбачуваним і збільшити кількість успішно закритих операцій. Цей програмний продукт використовується для управління взаєминами з клієнтами, об'єднує інструменти для співробітників відділів продажів та обслуговування клієнтів;

– “Управління запитами клієнтів”. Виробником цього програмного продукту є Softline (Україна). Система дозволяє клієнтам створювати запити через Інтернет, отримувати повідомлення про етапи виконання запитів, в будь-який момент часу мати доступ до інформації про стан запитів та швидкість їх виконання, користуватися опублікованими в базі знань відповідями, формувати інформаційно-аналітичні звіти;

– “Контакти і продажі”. Виробником цього програмного продукту є Terrasoft (Україна). Ця система складається з двох модулів. Модуль “Контакти” надає набір інструментів для швидкої і комфортної роботи з необмеженими масивами інформації. Модуль “Продажі” надає автоматичний облік фактичних показників і можливість стежити за їх оперативним співвідношенням з плановими показниками; малим і середнім бізнесом “Парус - Підприємство 7.40”. В комплексі з додатковими модулями вирішує управлінські завдання;

– “SimpleTasks”. Виробником цього програмного продукту є SoftIrbis (Україна). Ця система забезпечує керівників і співробітників компанії наступною інформацією: робота з клієнтами; оперативна інформація про клієнта; історія спілкування з клієнтом.

Технології CRM надають способи і методи взаємодії з клієнтом за допомогою використання сучасних технічних засобів, зокрема із розвитком засобів мобільного зв’язку, WAP, SMS замовник може отримати доступ до всієї необхідної інформації завжди і всюди, фахівці компанії- постачальника доступні для замовника завжди і всюди; завдяки новим засобам захисту інформації можна пропонувати замовнику конфіденційну інформацію, яка стосується тільки його; через засоби авторизації, аутентифікації та аудиту є можливість індивідуальної роботи із замовником; підви- щення надійності роботи програмних систем, мережевого та комп’ютерного обладнання дає мож- ливість організувати цілодобову роботу системи; поява багатоканальних систем дозволяє під- тримувати сотні тисяч замовників одночасно; розвиток засобів інтеграції дає можливість, наприклад, поєднати CRM-системи із ERP-системами [12].

CRM-системи в сучасних умовах є дуже важливими для ефективного функціонування вітчизняних підприємств. Якщо керівництво організації не дає своїм співробітникам потрібних інструментів та інформації, вони не досягають таких результатів, як працівники інших організацій, у яких використовуються CRM-системи. У кожного торговельного представника в компаніях, що успішно реалізували програми CRM, обсяг продажів збільшився в середньому на 51%, рівень задоволеності клієнтів підвищився на 20%, витрати на збут і обслуговування знизилися на 21% [3]. Це свідчить про перспективність використання CRM-систем в Україні.

⇒ МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ЩОДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА У ХОДІ ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ 6

Мета практичного заняття 6 – поглибити знання щодо місця і ролі маркетингу відносин у системі холістичного маркетингу підприємства, а також опанування навичками практичного застосування головного інструменту втілення цієї концепції - CRM-систем в Україні.

Для досягнення поставленої мети необхідно було виконати такі **завдання**:

1. Ознайомтеся зі змістом лекції 6, а також зі змістом додаткових завдань.
2. Розглянути передумови виникнення та сутність маркетингу відносин.
3. Визначити особливості маркетингу відносин у порівнянні з традиційним маркетингом.
4. Опанувати підходи до формування моделей та планування маркетингу відносин
5. Порівняти наведені короткі характеристики CRM-систем, що застосовуються на сьогодні на підприємствах України.

6. Здійснити аналіз кейсу (https://upturn.online/uk/kejsi/kompleksnij-marketing-dlya-cookerua/) згідно з методикою, наведеною у додатку Б.

⇒ ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Якими були передумови виникнення маркетингу відносин?
2. Чи відрізнялися передумови розвитку маркетингу відносин в Україні та інших країнах?
3. Охарактеризуйте особливості маркетингу відносин та порівняйте його з попередніми концепціями маркетингу.
4. Обґрунтуйте рівні формування моделей маркетингу відносин.
5. Якими є алгоритм і процедура планування маркетингу відносин?
6. Доведіть доцільність упровадження CRM-систем на підприємствах для імплементації маркетингу відносин.

⇒ ДОДАТКОВІ МАТЕРІАЛИ

https://upturn.online/uk/kejsi/kompleksnij-marketing-dlya-cookerua/

https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/increase-sales-and-retention-with-relationship-marketing

https://uk.wikipedia.org/wiki/Маркетинг_взаємовідносин

http://www.ukr.vipreshebnik.ru/market/219-marketing-partnerskikh-vidnosin-iz-spozhivachami-ta-protses-prodazh.html

https://pidru4niki.com/1256060740067/marketing/kontseptsiya_marketingu_vzayemovidnosin

ТЕМА 7
СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ХОЛІСТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ

⇒ Конспект лекції 7[8]

7.1. Зростання соціальної ролі холістичного маркетингу у сучасному глобалізованому світі.
7.2. Переваги впровадження програм соціальної відповідальності бізнесу.
7.3. Рівні структури соціальної відповідальності холістичного маркетингу.
7.4. Практики соціальної відповідальності бізнесу в Україні.
7.5. Форми соціальної відповідальності бізнесу.
7.6. Аспекти соціальної відповідальності холістичного маркетингу в Україні.

⇒ Методичні вказівки щодо самостійної роботи здобувача у ході підготовки до практичного заняття 7

⇒ Запитання і завдання для самоперевірки

⇒ Додаткові матеріали

[8] Складено за матеріалами статей: 1) Комарницький І.Ф., Галушка З.І. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент управління сучасним підприємством // Вісник Буковинського університету. – 2010. - https://journal.bukuniver.edu.ua/media/issue_articles/7_1.pdf; 2)_Руденко О., Кондратюк О., Горєва А. Соціальна відповідальність бізнесу: обліковий аспект та нефінансова звітність // Ефективна економіка. – 2020. - №11. - http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/104.pdf; 3) Стеценко В., Березова Ю. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств в умовах пандемії // Галицький економічний вісник. 2020. - №2. - https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/63/828.pdf.

⇒ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЇ 7

7.1. Зростання соціальної ролі холістичного маркетингу у сучасному глобалізованому світі

Соціалізація бізнесу виступає об'єктивною закономірністю трансформаційного суспільства. Вона безпосередньо пов'язана із сучасними тенденціями розвитку НТП і зростанням вимог до процесу та результатів виробництва, а також із системними перетвореннями відносин власності, з лібералізацією економічних відносин, процесами формування системи соціального захисту, з соціальними функціями органів державного управління. На соціальну роль бізнесу сьогодні покладаються великі надії. Як підкреслюють науковці, великі компанії стають новим центром влади, від якого суспільство очікує такого виконання соціальних функцій, яке можна було б порівняти з обсягом його ресурсів [4, с.25-30].

У 70-х рр. XX ст. соціальна відповідальність корпорації вже почала розглядатися як внесок компанії на користь суспільства на основі її виробничої діяльності, соціальних інвестицій, філантропії та з урахуванням пріоритетів державної соціальної політики, а в 1999р. К.Аннан, як Генеральний секретар ООН, започаткував ініціативу Глобального договору з метою поширення принципів, пов'язаних із захистом прав людини, стандартами праці, боротьбою з корупцією та захистом навколишнього середовища, на стратегію та діяльність ділових кіл у всьому світі.

Системному забезпеченню соціальної спрямованості компаній сприяє створення і впровадження відповідних систем менеджменту. Загальні вимоги до таких систем визначені, як правило, міжнародними стандартами. Так, стійкому постійному дотриманню прав і забезпеченню задоволеності споживачів щодо отримання якісної продукції (послуг) може сприяти система управління якістю, створена відповідно до міжнародних стандартів ISO 9000. Для забезпечення надійних умов щодо захисту здоров'я власного персоналу доцільно запровадити систему менеджменту професійної безпеки відповідно до міжнародних стандартів OHSAS 18000. Умови для послідовного та цілеспрямованого захисту довкілля від негативного впливу компанії створює система екологічного менеджменту відповідно до стандартів ISO 14000.

Стандарти SA 8000 (Остання версія Міжнародного стандарту соціальної відповідальності ISO 26000) спрямовані безпосередньо на сприяння етичному поводженню компаній. Нормативні вимоги цих стандартів відображають конкретні положення Конвенції МОП щодо примусової праці, свободи асоціацій тощо, а також Загальної декларації прав людини та Конвенції ООН з прав дитини. Дотримання згаданих стандартів суттєво знижує ризики компанії щодо порушення етичних норм. Японською федерацією бізнесу розроблена Хартія чемної корпоративної поведінки, згідно якою усі члени хартії мають добровільно брати на себе соціальні зобов'язання щодо своїх працівників. Хартія проголошує свободу думок і підходів, наголошуючи при цьому на законності як першочерговій умові соціальної відповідальності.

7.2. Переваги впровадження програм соціальної відповідальності бізнесу

Різні аспекти розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні розглядаються у працях З.С. Варналія, В.Є. Воротіна, В.М. Гейця, О.В.Кужель, Е.М.Лібанової, С.В.Мельника, Ю.Н.Петрушенка, В.Л. Осецького, В. М. Марченка та ін. Якісне дослідження методів впровадження соціальної відповідальності бізнесу в Україні у 2006 році здійснили Бегма Ю.К., Вінніков О.Ю., Редько О.І. У їхніх працях дається глибокий аналіз форм прояву та практик соціалізації бізнесу, але не ставиться питання про можливість перетворення соціальної відповідальності на інструмент управління підприємством.

Серед найчастіше згадуваних переваг впровадження програм соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) для іміджу підприємства називають:

1) Поліпшення ефективності процесів виробництва, зумовлене необхідністю знаходити, наприклад, приховані важелі винайдення способів зменшення викидів в атмосферу або пристосування виробництва до технологічних, санітарних, екологічних стандартів;

2) Підвищення мотивації та продуктивності працівників, оскільки всі працівники компанії водночас є громадянами, споживачами, батьками та мешканцями певного міста, турбота про громаду, про суспільство транслюватиметься в турботу про працівників.

3) Психологічні фактори мотивації, турбота про працівників обертаються формуванням стабільного соціально-психологічного клімату в організації, що сприяє ефективності праці;

4) Підвищення ділової та загальносуспільної репутації компанії зменшує ризики від можливої втрати ринків, покращує доступ до нових ринків завдяки кращій репутації компаній.

Для визначення вигоди від КСВ можна скористатися матрицею доцільності (Таблиця 1), яка показує, що там, де фактори сталого розвитку та фактори успіху бізнесу збігаються, існує можливість визначити чітку умову доцільності СВБ. СВБ виростає із доброчинної діяльності підприємств, яка
певною мірою охоплює бізнес-процеси всередині компанії і транслює цю діяльність у зовнішнє середовище.

У сучасному менеджменті з розвитком СВБ тісно пов'язане формування довгострокової стратегії розвитку підприємства, яка ґрунтується на визначенні місії підприємства (її ціннісній орієнтації), розробці пріоритетів і довго-, середньо- та короткострокових цілей [2, с. 35-38.].

Стратегічні підходи до управління вже стали об'єктивною реальністю ведення бізнесу, без якої підприємства ризикують не вижити в жорсткому конкурентному середовищі. Причому ціннісні орієнтири, місію, своє бачення умов бізнесу формують не лише виробничі підприємства, але й неприбуткові організації, у тому числі й вузи, коледжі, гімназії. Це складає репутацію організації, її „обличчя".

Поліпшення корпоративного управління допомагає поліпшити доступ до капіталів, підвищити доходи та забезпечити зростання продуктивності роботи компанії. Інвестиції в екологічно безпечні технології в перспективі повертаються через зростання доходів.

За великим рахунком, СВБ має бути вигідна не лише суспільству, а й бізнесу, адже коли йдеться про соціальну відповідальність, то справа стосується трьох речей – людей, грошей і природи. Це об'єкти інтересів будь-якого підприємства. Розширюючи сферу застосування КСВ, компанії перетворюють корпоративну соціальну відповідальність на корпоративну соціальну вигоду. Репутація соціальної підприємливості спроможна допомогти навіть великим підприємствам у визначенні нових ринків, нових послуг на існуючих ринках, розширенні існуючих ринків і т.д.

Останнім часом у світі отримало розповсюдження так зване „етичне інвестування". Воно передбачає, що вибір партнерів для співробітництва значною мірою обумовлений етичними мотивами. Наприклад, інвестор не пов'язує свою діяльність з компаніями, які характеризуються недобросовісною діловою практикою, завдають шкоди суспільству, пропонуючи неякісну або соціально шкідливу продукцію; негативно впливають на оточуюче середовище, чи діють на небажаних територіях; займаються діяльністю сумнівною з моральної точки зору, якщо, наприклад, співпрацюють з диктаторськими урядами, проводять досліди на тваринах, протидіють профспілкам, експлуатують недосконалість законодавства країн, що розвиваються. З іншого боку, вони можуть принципово вибирати в партнери компанії, які розв'язують суспільні проблеми та прямо чи опосередковано приносять користь суспільству, розробляють етичні стратегії бізнесу.

Можна з упевненістю говорити про СВБ як позитивні зовнішні ефекти функціонування корпорацій. Наприклад, компанія, яка працює у сфері інформаційних технологій, може сприяти підвищенню рівня ІТ-писемності серед „нових" груп населення, а зобов'язання дотримання екологічних стандартів сприяють споживанню екологічно чистих продуктів і збереженню навколишнього середовища.

СВБ може означати значні конкурентні переваги даного підприємства в галузі. Тому потрібно аналізувати, що роблять у даному напрямку інші підприємства, в тому числі конкуренти, і чого вони не роблять. Можна виділити суперечливі ознаки соціалізації бізнесу, що мають місце в Україні: 1) простежується тенденція до поступової концентрації власності; 2) хоч після проведення приватизації значна частина власності опинилася у володіння працівників підприємств, реальні механізми участі трудового колективу в управлінні підприємством не були сформовані; 3) спостерігається поєднання функцій топ-менеджменту та власників, що стало можливим після переходу акцій, які були розподілені між працівниками, до керівників підприємств; 4) з-поміж усіх зацікавлених сторін підприємці найбільш активно готові узгоджувати інтереси з представниками владних інститутів[4, с. 25-30].

7.3. Рівні структури соціальної відповідальності холістичного маркетингу

Структура соціальної відповідальності, з огляду на її об'єкт, складається з кількох рівнів: відповідальність перед споживачем, відповідальність перед підлеглими, відповідальність перед суспільством, країною, відповідальність перед акціонерами чи компаньйонами.

У частині взаємовідносин виробників зі споживачами і суспільством, нарівні із зобов'язаннями загального характеру можуть бути передбачені цілеспрямовані зобов'язання в розрізі таких аспектів:

- турбота про здоров'я та безпеку громадян;
- задоволення очікувань споживачів;
- обґрунтованість ціноутворення;

- відповідальність за своїх постачальників;
- відповідальність за тих, хто займається реалізацією продукції (послуг);
- етичність і порядність у відносинах зі споживачами;
- відкритість інформації про підприємство і продукцію (послуги);
- постійне оцінювання рівня задоволення потреб споживачів;
- пріоритет інтересів споживачів при розв'язанні конфліктів;
- сумлінність реклами; своєчасність сплати податків;
- підтримка суспільних рухів за якість і добродійність;
- захист природного середовища.

Зобов'язання виробників в частині самовдосконалення можуть ґрунтуватися на концепціях загального управління якістю (TQM) і передбачати постійне вдосконалення в розрізі наступних аспектів: розвиток лідерства і формування системи цінностей підприємства; політика і стратегія, орієнтовані на споживачів; планування поліпшення якості; вимірювання і аналіз діяльності і результатів підприємства; ставлення до власного персоналу; залучення споживачів у процеси вдосконалення; відносини з партнерами, в тому числі з постачальниками та посередниками; управління процесами і їх вдосконалення; систематична самооцінка фактичного рівня досконалості; посередники (реалізатори продукції та послуг); екологічний менеджмент; сучасні енергозберігаючі технології; процедура збору і обробки інформації від споживачів (скарг і пропозицій).

7.4. Практики соціальної відповідальності бізнесу в Україні

За даними якісного дослідження методів впровадження соціальної відповідальності бізнесу в Україні, виконаного Благодійним фондом „Демократичне суспільство" спільно з Київським Міжнародним інститутом Соціології, у 2006 найпопулярнішими були практики КСВ (наведений нижче перелік демонструє розподіл за кількістю згадувань респондентів) [1, с. 18-26].

Специфічні системи менеджменту (136)
Прозоре та чесне ведення бізнесу (208)
КСВ як частина корпоративного управління (686)
Міжнародні практики КСВ (73)
Соціально збалансована торгівля (147)
Рейтинги/нагороди (49)
Вплив на навколишнє середовище (521)
Впровадження інновацій (64)
Аудит / верифікація (57)
Соціально відповідальний маркетинг (47)
Заходи сприяння сталому економічному зростанню (67)
Відносини з акціонерами (75)
Відносини зі споживачами (215)
Відносини з інвесторами (41)
Відносини з місцевими громадами (740)
Відносини з найманими працівниками (728)

За оцінками спеціалістів ООН, найпоширенішими різновидами практик соціалізації бізнесу в Україні виступають такі аспекти діяльності бізнесу: відносини бізнесу з місцевими громадами (благодійність та підтримка соціальних програм, забезпечення освіти членам громади); трудові відносини з працівниками (дотримання трудових прав персоналу, навчання, створення безпечних умов праці, своєчасна виплата зарплати, відсутність дискримінації у правах і зарплаті, медичне страхування), вплив на навколишнє середовище (надання переваги альтернативним джерелам енергії, виробництво екологічно чистої продукції, зменшення викидів, будівництво очисних споруд); управління соціальною відповідальністю бізнесу як елемент корпоративного управління (визначення груп впливу та налагодження діалогу, визначення місії і цілей, включення їх у політику керівництва).

У визначенні сутності соціальної відповідальності бізнесу респонденти дотримуються таких тверджень: впровадження програм поліпшення умов праці персоналу (65,5%); навчання/розвиток персоналу (63,2%); благодійна допомога (56%); застосування у політиці компанії принципів відповідального ставлення до споживачів (49,5%); участь у регіональних програмах розвитку (32,3); реалізація екологічних програм (29,8%); політика дотримання прав акціонерів (20,8%) [5, с. 12].

Відповідно, головні форми соціалізації бізнесу проявляються саме через заходи, пов'язані із сутністю цих тверджень:

- забезпечення трудових прав персоналу, враховуючи створення умов для колективного представництва інтересів і ведення колективних переговорів;
- дотримання прав людини на робочому місці;
- навчання та розвиток персоналу, планування кар'єрного росту;
- зростання заробітної плати, виплата премій і компенсацій;
- безпека зайнятості та соціально-відповідальна реструктуризація підприємств;
- мотивація персоналу, складання планів індивідуального пенсійного забезпечення та індивідуального страхування;
- допомога у розв'язанні житлових проблем, можливості для повноцінного відпочинку спортивні й культурні заходи;
- вироблення політики та відповідних процедур соціальної відповідальності бізнесу (створення внутрішніх кодексів, інструментів та соціальних стандартів менеджменту);
- удосконалення відносин зі споживачами (дотримання стандартів якості продукції, урахування культурної специфіки споживача, задоволення потреб споживачів, які мають спеціальні вимоги до споживчих благ, захист конфіденційності інформації про клієнтів);
- упровадження принципів чесного ведення бізнесу (повага до прав власності, захист добросовісної конкуренції, боротьба з корупцією, уникнення конфлікту інтересів, утримання від діяльності у неетичних сферах тощо);
- соціально й екологічно збалансована торгівля (етичні відносини з партнерами, управління каналами постачань, заходи, спрямовані проти контрабанди, зміцнення зв'язків з місцевими виробниками);
- прозорість діяльності та звітність перед акціонерами, дотримання прав акціонерів, забезпечення дивідендів;
- сертифікація відповідності системам управління якістю, здоров'ям і безпекою;
- управління ризиками і змінами;
- соціальні інвестиції, соціально відповідальний маркетинг та ін.

Дослідження також показало, що в Україні не використовується ряд практик, які вже стали традиційними на Заході: урахування культурної специфіки споживача, використання системи соціального маркування продукції, зворотній зв'язок зі споживачами, надання інформації про якість і безпеку продукції, застосування принципів оцінки життєвого циклу продукту, моніторинг впливу на довкілля, уникнення використання генетично модифікованих продуктів тощо. Переважно соціальна відповідальність бізнесу в Україні розвивається за двома напрямами, один з яких скерований усередину компаній, а другий – зовні, на розвиток території, регіону, суспільства в цілому. Головними соціально відповідальними суб'єктами бізнесу виступають: крупні компанії з місто-утворюючими підприємствами, які несуть значну частку відповідальності за підтримання соціальної сфери регіону, активно співпрацюють із місцевими органами влади у реалізації соціальних проектів; спільні підприємства, які, як правило, не мають соціальної інфраструктури, але проводять разові соціальні акції; нові підприємства, які переважно під тиском держави беруть на себе частку соціальної відповідальності. Щодо внутрішньої скерованості існують такі напрями соціальної відповідальності бізнесу: 1) надання соціальних пакетів (соціальне страхування, кошти на лікування, відпочинок, оплату оздоровлення дітей, оплату послуг мобільного зв'язку тощо); 2) безпосереднє надання послуг працівникам на власних об'єктах.

7.5. Форми соціальної відповідальності бізнесу

На вибір форм соціалізації бізнесу впливають різноманітні фактори: соціально-економічний стан країни; наявність історичної та культурної спадщини, досвіду соціалізації бізнесу; менталітет населення, регіональні та місцеві особливості соціального розвитку, моральні переконання представників бізнесу; тиск з боку громадськості; державні вимоги; прибутковість бізнесу.

Як показують спеціальні дослідження, в Україні (як і в будь-якій іншій країні світу) існують власні національні особливості формування функції соціальної відповідальності бізнесу, а, отже, і специфічні особливості її розуміння, і свої соціальні результати. Соціальна відповідальність – це відповідальність, яка не має чітко означених правовими нормами меж. Вона визначається швидше моральними нормами і системою цінностей, якими керується економічна діяльність. Це – елемент економічної культури суспільства. Детальне вивчення показує, що незважаючи на однакові принципи

Глобального договору, Кодекси корпоративної відповідальності, міжнародні стандарти, спеціальні рекомендації та досвід інших країн, соціальна відповідальність бізнесу в різних країнах має певну специфіку.

Залежно від конкретного стану суспільства, його головних потреб та інтересів від бізнесу очікується різний набір вимог. На сьогодні в Україні до них належать: соціальний захист і турбота про працівників; чесна сплата податків; участь у житті та розбудові громади; прозорість, доступність інформації про продукцію, про механізм ціноутворення, екологічну безпечність виробництва і продукції; чесність конкуренції; добропорядність і моральність представників бізнесу, чесність заробляння ними грошей; співпраця з іншими групами впливу у розв'язанні економічних, соціальних, екологічних та інших проблем. Відповідно до суспільних очікувань, напевне, й має оцінюватися соціально-економічна ефективність бізнесової діяльності.

В Україні ще не сформувалася національна модель соціальної відповідальності бізнесу. Ця діяльність охоплює багато напрямків, зорієнтована на задоволення нагальних потреб суспільства, зумовлена специфікою даного етапу соціалізації економіки та традиціями розв'язання соціальних проблем, які стосуються функціонування соціальної інфраструктури. Специфіка і складність зумовлена такими особливостями:

1. У результаті роздержавлення та приватизації крупним підприємствам у спадок залишилась розвинена соціальна інфраструктура (дитячі садочки, будинки відпочинку тощо). Вони майже не використовувалися за соціальним призначенням і були розпродані або приватизувалися. Тому ставиться питання про деякий „соціальний відкуп, необхідний для відновлення цієї інфраструктури. Як зауважує С.В.Мельник, „...соціальна відповідальність має стати своєрідними „відступними" за приватизацію, коли переважна більшість підприємств опинилася в руках власників за безцінь"[3, с. 72].

2. Розвиток СВБ значно залежить від економічної ефективності господарської діяльності. Кризовий стан підприємств не спонукає до розширення соціальних заходів, навпаки, примушує скорочувати зайнятість, відповідно, зменшувати заробітну плату, економити на соціальних витратах.

3. СВБ в Україні розвивається стихійно. Не існує чітко виписаних державних чи виважених корпоративних рішень для її впровадження, у більшості випадків не визначені ті напрямки соціалізації бізнесу, які можуть забезпечити максимальну віддачу.

7.6. Аспекти соціальної відповідальності холістичного маркетингу в Україні

Найбільш популярні чотири аспекти соціальної діяльності бізнесу: 1) відносини бізнесу з місцевими громадами; 2) трудові відносини з працівниками; 3) вплив на навколишнє середовище; 4) управління соціальними процесами у колективі як елемент корпоративного управління [1]. У кожному аспекті існують свої практики соціальної відповідальності, найважливішими з яких вважаються відносини з акціонерами, практики, пов'язані із забезпеченням економічного зростання, з упровадженням інновацій, соціально етичним маркетингом, проведенням спеціальних акцій і заходів, присвячених соціальній відповідальності бізнесу. З погляду самих підприємців, основними соціальними заходами мають бути: впровадження соціальних програм поліпшення умов праці, навчання/ розвиток персоналу, застосування у політиці компанії етичного ставлення до споживачів, участь у регіональних програмах соціального розвитку тощо. Найпопулярнішим аспектом соціальної відповідальності виступає благодійна діяльність і участь у реалізації регіональних соціальних програм. Водночас, значна кількість аспектів залишається неусвідомленою українським бізнесом: соціальна відповідальність ще не стала частиною корпоративного управління і менеджменту компаній; не застосовуються аудит та рейтинги соціальної відповідальності; поза увагою українського бізнесу поки що залишається практика соціально відповідального інвестування, поліпшення освітніх можливостей працівників, захисту права громадян на здоров'я та безпеку, захисту та збереження культурних цінностей тощо.

Як інструмент корпоративного управління, соціальна відповідальність в Україні більше стосується вивчення груп впливу та налагодження діалогу з ними, створення внутрішніх кодексів та інструментів впливу, стандартів менеджменту щодо зовнішніх зв'язків, зовнішньої комунікації тощо. Не приділяється уваги розробці галузевих стандартів соціальної відповідальності, залученню до управління зовнішніх експертів, вироблення власної політики соціальної відповідальності.

Огляд національних особливостей соціалізації бізнесу в Україні дає можливість зробити такі висновки:

1. Соціальна відповідальність бізнесу виникає як об'єктивна потреба не лише суспільства, а й самих підприємств, які прагнуть знайти своє місце в конкурентному середовищі, свого споживача, зацікавити до співпраці національних і зарубіжних партнерів, висококваліфікованих спеціалістів.

2. Практики соціальної відповідальності бізнесу не приживаються, якщо вони нав'язані міжнародними стандартами, законодавством чи будь- якими суспільними структурами. Їх ефективність тим вища, чим конкретніша спрямованість і більш наглядний соціальний результат.

3. Потреба суспільства у тих чи інших формах соціальної відповідальності бізнесу складається під впливом національного менталітету, сучасного етапу розвитку процесів соціалізації та тих конкретних проблем, які неможливо розв'язати без вкладу бізнесових структур.

⇒ МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ЩОДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА У ХОДІ ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ 7

Мета практичного заняття 7 – поглибити знання щодо актуальності соціальної відповідальності холістичного маркетингу підприємства, а також опанування навичками практичного застосування головного інструменту втілення цієї концепції - CRM-систем в Україні.

Для досягнення поставленої мети необхідно було виконати такі **завдання**:

1. Ознайомтеся зі змістом лекції 7, а також зі змістом додаткових завдань.
2. Знайдіть приклади зростання соціальної ролі холістичного маркетингу у сучасному глобалізованому світі.
3. На підставі описаних прикладів доведіть переваги впровадження програм соціальної відповідальності бізнесу.
4. 5. Структуруйте соціальну відповідальність бізнесу за рівнями.
5. Ранжуйте розподіл практик КСВ від найбільш до найменш згадуваних. Надайте Ваш коментар.
6. Визначте та опишіть форми соціальної відповідальності бізнесу.
7. Охарактеризуйте аспекти соціальної відповідальності холістичного маркетингу, які Ви розглядаєте як найважливіші для України.

⇒ ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Які на Ваш погляд існують причини зростання соціальної ролі холістичного маркетингу у сучасному глобалізованому світі?
2. Які переваги впровадження програм соціальної відповідальності бізнесу Ви можете навести?
3. Охарактеризуйте рівні структури соціальної відповідальності холістичного маркетингу.
4. Поясніть популярність одних видів практик соціальної відповідальності бізнесу в Україні і непопулярність інших.
5. Які фактори впливають на формування національної моделі соціальної відповідальності бізнесу в Україні.
6. У чому полягає важливість відомих Вам аспектів соціальної відповідальності холістичного маркетингу для вітчизняних підприємств.

⇒ ДОДАТКОВІ МАТЕРІАЛИ

https://www.youtube.com/watch?v=K9d92aLwYgM

https://www.youtube.com/watch?v=rd4VDmKmce4

https://www.youtube.com/watch?v=9I3d-K0x7ZM

https://www.youtube.com/watch?v=7694nqIRtBE

https://www.youtube.com/watch?v=-lV_Mg3Nfnc

https://www.youtube.com/watch?v=_rY2JNQ2R9I

ТЕМА 8
СТРАТЕГІЯ КОМПАНІЇ В РАМКАХ СУЧАСНОЇ ПАРАДИГМИ МАРКЕТИНГУ

⇒ Конспект лекції 8[9]

8.1. Підходи до формування стратегії підприємства у контексті холістичного маркетингу.
8.2. Поняття «інноваційна стратегія» та «стратегія холістичного маркетингу».
8.3. Елементи стратегії підприємства у парадигмі холістичного маркетингу.
8.4. Характеристика моделей стратегічного маркетингу на засадах холізму.
8.5. Узагальнена модель реалізації стратегії холістичного маркетингу.

⇒ Методичні вказівки щодо самостійної роботи здобувача у ході підготовки до практичного заняття 8
⇒ Запитання і завдання для самоперевірки
⇒ Додаткові матеріали

⇒ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЇ 8

8.1. Підходи до формування стратегії підприємства у контексті холістичного маркетингу

У багатьох країнах світу, у тому числі в Україні, нині склався тип економіки, у якому знання відіграють вирішальну роль, а виробництво знань є джерелом економічного зростання. Термін «економіка знань» введений у науковий обіг Ф. Махлупом у 1962 р. і на той час був застосований лише до одного з секторів економіки. Зараз цей термін, поряд з термінами «економіка, що базується на знаннях», «інноваційна економіка», «нова економіка», «суспільство знань», «електронна економіка» тощо використовується для визначення нової економіки. Нова економіка – це економіка знань та ідей, де основою створення нових робочих місць і вищого рівня життя населення є інновації, нові технології, інтегровані у продуктах і послугах. Інакше кажучи, сучасні ринкові умови та конкурентне середовище вимагають від підприємств використовувати нові методи управління, у тому числі впроваджувати стратегічне управління, що дозволяє організаціям забезпечувати свій розвиток за рахунок збалансованої взаємодії із зовнішнім середовищем.

Термін «стратегічне управління» з'явився у 50–60-х рр. XX-го ст. До фундаторів теорії стратегічного управління слід віднести А. Чендлера, Ф. Селзніка, І. Ансоффа і П. Друкера. У 70–80-х рр. XX-го ст. стратегічне управління вже ставило перед собою завдання моделювати ситуацію, виявляти необхідність змін, розробляти стратегії та втілювати їх у життя. Точки зору на сутність стратегічного управління, викладені у визначеннях науковців, які проводили дослідження у цьому напрямку.

Вважаємо, що слід розмежувати поняття «управління» та «менеджмент», хоча у наукових працях обидва ці терміни часто вживають як синоніми. Ми погоджуємося з Л. Шульгіною та М. Ткешелашвілі, які обґрунтували, що ототожнення цих категорій пов'язане з неточністю перекладу англійського терміну «менеджмент» на українську мову, яке в англійській мові має ще додаткові терміни, що використовуються у окремих частинах загальної сфери управління (на рівні держави, для управління співробітниками або технологічними процесами тощо). У більш широкому розумінні «управління» розглядається як будь-яка діяльність, пов'язана з координацією діяльності інших людей.

У 1954 р. П. Друкер визначив стратегічне управління як аналіз поточної ситуації та зміну її у разі необхідності. І. Ансофф детермінував стратегічне управління як сукупність стратегічного планування, планування можливостей керівництва та управління процесом стратегічних змін. А. Чендлер розумів

[9] Лекція створена на матеріалах таких публікацій: 1) Бабаченко Л.В. Стратегічний маркетинг в системі управління промисловим підприємством // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2017. – Вип. 15. – Ч. 1. - http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_1_2017ua/4.pdf; 2) Дмитрук М. Стратегічний маркетинг: теоретичні основи та оцінка імплементації у діяльності вітчизняних підприємств // Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». – 2003. - http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9047/1/09.pdf.

стратегічне управління як визначення основних довгострокових цілей організації, адаптацію курсу дій та розподілу необхідних ресурсів для досягнення цих цілей.

На відміну від наведених дефініцій, Р. Акофф визначає стратегічне управління як «стиль управління (мотивований споживачами, орієнтований у майбутнє, спрямований на конкуренцію) та методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень та планування, за допомогою яких апарат управління та лінійні керівники своєчасно приймають і конкретизують рішення, що стосуються цілей підприємницької діяльності. Стратегічне управління передбачає стратегічну орієнтацію всіх працівників і синхронізацію планів підрозділів, що відповідають за реалізацію цілей компанії». Таким чином, стратегічне управління є системою дій, необхідних для досягнення поставлених цілей, найчастіше в умовах обмеженості ресурсів.

За Р. Акоффом стратегічне управління відбувається через контроль цілеспрямованої системи її частиною і включає 3 функції: 1) ідентифікація існуючих і потенційних проблем, тобто можливостей та загроз, 2) прийняття рішень і 3) підтримка та покращення ефективності у мінливих і незмінних умовах. Для виконання цих функцій необхідне постійне забезпечення інформацією. А отже, система управління повинна складатися з трьох взаємозалежних підсистем (по одній на кожну функцію) та управлінської інформаційної (під)системи.

Б. Мізюк розглядає стратегічне управління як «багатоплановий формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та втілювати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією (включаючи її окремі чинники) та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей».

Відомі українські вчені В. Нємцов і Л. Довгань визначають стратегічне управління як процес реалізації концепції, у якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити їх у відповідність шляхом розроблення та реалізації системи стратегій. Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у характерних рисах її застосування.

О. Попович вважає, що стратегічне управління (як процес і як сферу діяльності управлінців) можна визначити як такий варіант керівництва організацією і забезпечення її виживання протягом тривалого періоду, за якого управлінці, приймаючи оперативні рішення у відповідь на стрімкі зміни зовнішніх умов, не забувають стратегічних довгострокових цілей, обирають із можливих варіантів таких рішень ті, що найбільше відповідають цим цілям, а також постійно «працюють на майбутнє», тобто здійснюють заходи, які дадуть економічну віддачу лише в майбутньому.

За В. Герасимчуком стратегія підприємства є основою стратегічного планування, за допомогою якої на підприємстві зважується комплекс проблем, пов’язаних з цілеспрямованою переорієнтацією випуску продукції нової номенклатури та асортименту, впровадженням і використанням нових технологій, розвитком маркетингу, удосконалюванням структури керування підприємством, своєчасною та якісною підготовкою і перепідготовкою кадрів.

Н. Краснокутська визначає стратегію як комплексний план, що орієнтує організацію не на сьогодення, а на перспективу. Метою стратегії є забезпечення не стільки поточного успіху, скільки прискореного постійного розвитку організації в умовах конкуренції, лідерства на ринку.

Г. Кіндрацька розглядає стратегічне управління з точки зору діяльності, яка забезпечує створення та підтримання стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі .

На думку О. Віханського , стратегічне управління – це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і вносить своєчасні зміни в організацію, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють досягати конкурентних переваг, що в результаті дозволяє організації виживати і досягати своєї мети у довгостроковій перспективі.

Відповідно до Р. Лемба, «стратегічне управління – це тривалий процес аналізу та управління бізнесом і галузями, в які залучена компанія; оцінки конкурентів і встановлення цілей та стратегії для боротьби з усіма існуючими та потенційними конкурентами; регулярна переоцінка кожної стратегії, щоб визначити, як вона була реалізована (успішна, чи потребує заміни новою стратегією, щоб бути готовою до таких змін, як нові технології, конкуренти, економічне становище або нове соціальне, фінансове, чи політичне оточення)».

Р. Нег, Д. Хембрік та М. Чен дали таке визначення: «стратегічне управління – сфера, що має справу з головними визначеними ініціативами компанії на стадії становлення, які були взяті до виконання

генеральними директорами від імені власників, залучаючи при цьому ресурси, з метою поліпшення результатів діяльності компаній у їх зовнішньому середовищі».

На наш погляд, усі представлені в науковій літературі визначення досліджуваного поняття сформульовані на основі таких чотирьох підходів: ситуаційного, системного, процесно-системного та структурно-функціонального (табл. 8.1).

Таблиця 8.1. **Систематизація підходів до визначення стратегічного управління**

Підхід	Детермінація підходу	Автор
Ситуаційний	Виявлення ключових ситуаційних чинників, що впливають на конкурентоспроможність організації та вплив на них у разі необхідності.	П. Друкер
Системний	Стратегічне управління організацією як цілісна множина елементів у сукупності відношень і зв'язків між ними.	І. Ансофф
		Х. Віссема
Процесно-системний	Стратегічне управління діяльністю компанії як мережа взаємодіючих процесів, що протікають усередині організаційної структури і реалізовують мету її існування.	Б. Мізюк
		В. Нємцов і Л. Довгань
		Р. Лемб
Структурно-функціональний	Стратегічне управління як конкретна функція менеджменту на підприємстві.	А. Чендлер
		Р. Нег, Д. Хембрік та М. Чен
		О. Віханський

Виходячи з того, що кожен підхід передбачав акцент лише на одному з аспектів стратегічного управління, визначення цього поняття за кожним з наведених вище підходів є неповним. Вважали більш доцільним комплексний розгляд поняття стратегічного управління, а на основі узагальнення описаних підходів було сформульовано авторське визначення.

Стратегічне управління – це управління стратегічною конкурентною позицією підприємства на ринку (реальною і перспективною) на основі системного підходу до середовища функціонування (внутрішнього і зовнішнього) та наукового передбачення майбутніх ринкових умов.

У запропонованому нами визначенні підприємство розглядається як відкрита система, що характеризується певними взаємозв’язками і взаємозалежностями: з одного боку, між її внутрішніми елементами (підсистемами), а з іншого, – між підприємством як цілісною системою та системами зовнішнього середовища. Формулювання «управління конкурентною позицією» пояснює, що досягнення довгострокових цілей і реалізація місії підприємства можуть і повинні відбуватися на основі науково обґрунтованого планування.

8.2. Поняття «інноваційна стратегія» та «стратегія холістичного маркетингу»

У науковій літературі немає єдиного підходу до розуміння відмінностей між поняттями інноваційна стратегія та стратегія інноваційного розвитку. Так, в економічній літературі зустрічається безліч варіацій визначення інноваційної стратегії. Зокрема, С.М. Подрєза вважає, що це система довгострокових концептуальних установок розподілу ресурсів між траєкторіями інноваційного розвитку системи, а також їхнього перерозподілу під впливом зміни внутрішніх і зовнішніх умов її функціонування, що включає науково-технічний, організаційний, мотиваційний і матеріально-фінансовий механізми забезпечення. С.Б. Єгоричева детермінує інноваційну стратегію як генеральну лінію поведінки підприємства з приводу використання інновацій у його діяльності. Т.Г. Дудар визначає її як один із засобів досягнення цілей організації, який відрізняється від інших засобів своєю новизною, передусім для цієї організації, для галузі ринку, споживачів, країни у цілому. А.В. Гриньов вважає, що комплексний план, орієнтований на досягнення майбутніх результатів безпосередньо через інноваційний процес (стадія досліджень, введення нововведень у виробниче використання, введення нового продукту в ринкове середовище) і є інноваційною стратегією підприємства. І.А. Павленко наводить таке визначення: формування системи довгострокових цілей інноваційної діяльності суб'єкта економіки і вибір найбільш ефективних шляхів їхнього досягнення. За О.М. Скібіцьким інноваційна стратегія – це детальний комплексний план виходу на ринок з нововведенням і забезпечення за допомогою його довгострокових конкурентних переваг.

Наведемо декілька визначень терміну стратегія інноваційного розвитку. Г.І. Кіндрацька вважає, що це проект (модель) проведення головних інноваційних дій, необхідних для реалізації корпоративних

цілей, спрямованих на певне оновлення окремих компонентів виробництва, реалізації та споживання продукції. Деякі автори визначають стратегію інноваційного розвитку як один із методів досягнення цілей підприємства, що відрізняється від інших своєю новизною, передусім для цієї компанії і, можливо, для галузі, ринку, споживачів.

Деякі науковці не розмежовують ці два поняття як окремі, а вживають їх як рівнозначні. Однак, на нашу думку, ці поняття є різними: ***інноваційна стратегія*** стосується застосування інноваційних методів у ході реалізації стратегії, а ***стратегія холістичного маркетингу*** є ефективним засобом управління розвитком підприємства і охоплює усі його елементи.

8.3. Елементи стратегії підприємства у парадигмі холістичного маркетингу

В організації стратегії плануються і здійснюються одночасно або послідовно на декількох рівнях. Найчастіше виділяють три рівні: корпоративний, рівень підприємства (або бізнес-одиниць, що складають корпорацію) і функціональний.

А. Томпсон та А. Стрікленд розрізняють різні ієрархічні рівні стратегій залежно від типу компаній. Для диверсифікованих організацій вони виділяють чотири рівні: корпоративну, бізнес-стратегію, функціональну та операційну стратегії. Для однопрофільних компаній: бізнес-стратегію, функціональну та операційну стратегії.

А. Міщенко також виділяє чотири різні організаційні рівні. Автор виокремлює корпоративну (загальну) стратегію, ділову, функціональну та операційну стратегії. Операційна стратегія – це ще один рівень стратегічних рішень завдань, поставлених перед окремою оперативною чи географічною одиницею компанії.

Е. Чаффі визначає, що формування стратегії відбувається на декількох рівнях: повна корпоративна стратегія та окремі бізнес-стратегії.

Залежно від підходів до формування стратегії інноваційного розвитку науковці виділяють різні його елементи. Часто досить складно відрізнити системний та процесний підходи тому, що вони дуже тісно переплітаються. За визначенням Р. Акоффа, системний підхід в управлінні ґрунтується на тому, що будь-яка організація є системою і складається з частин, кожна з яких має свої власні цілі. Формування стратегії інноваційного розвитку також розглядається як система. Відповідно до такого підходу виділяються складові, наведені у табл. 8.2.

Розглядаючи роботи авторів, які присвячені системі формування стратегії інноваційного розвитку та її елементам у хронологічному порядку, визначили, як змінювалися погляди та підходи до управління підприємством.

Е. Голдрат вважав, що розглядати формування стратегії необхідно за допомогою системного підходу. Тобто, організація – це складна система. У свою чергу система – це певна кількість взаємопов'язаних елементів, що спільно беруть участь у певному процесі.

У ході своєї діяльності система набуває певного входу (input), обробляє його тим чи іншим способом і виробляє вихід (output). Сума цих виходів повинна мати більшу цінність, ніж сума входів. Таким чином, у процесі перетворення входу у вихід система створює додану цінність. Прохід системи (throughput) є виміром цінності, створеної самою системою. Обмеження системи поділяються на дві групи – фізичні (вузькі місця, які не дозволяють збільшувати продуктивність) та управлінські (стереотипи та переконання, які ніхто не ставить під сумнів). Результативність роботи всієї системи визначається продуктивністю вузького місця – найслабшої ланки системи. Отже, за Е. Голдратом сутністю формування стратегії є процес керування організацією, що складається з входу, виходу та проходу, що містить вузькі місця.

Таблиця 8.2. **Елементи системи формування стратегій холістичного маркетингу**

Автор	*Елементи стратегій холістичного маркетингу*
Е. Голдрат	Вхід, вихід та додана вартість.
М. Портер	«Колесо конкурентної стратегії», що містить ключові елементи стратегії.
Г. Мінцберг	План, прийом, патерн дій, позиція та перспектива.
А. Томпсон та А. Стрікленд	Планові конкурентні ініціативи, реакція на зміни зовнішнього середо-вища, диверсифікація доходної бази і освоєння нових напрямків бізнесу, зміцнення ресурсної бази і конкурентних можливостей, реалізація нових можливостей, захист від загроз тощо.

К. Мейер	Лідерство та менеджмент, стратегічний напрямок, інноваційний процес, організація і персонал, оцінка результатів, корпоративна культура.
К. Крістенсен	Вчасний початок інвестування в новий бізнес, відповідальність вищого керівництва, залучення команди кваліфікованих експертів, необхідність навчання персоналу.
Р. Каплан та Д. Нортон	Фінансова складова, клієнтська складова, внутрішня складова, складова навчання та розвитку.

М. Портер, розглядаючи формування стратегії, використовує термін «Колесо конкурентної стратегії». Воно відображає ключові елементи стратегії компанії. Віссю колеса є цілі, тобто загальне визначення намірів і конкретних економічних і неекономічних завдань. Спиці колеса – ключові напрями ділової політики підприємства, за допомогою яких реалізовуються цілі. Серед них: цільові ринки, маркетинг, продаж, оптові канали збуту, робоча сила, виробництво, фінанси та контроль, НДДКР, закупівельна діяльність і постачання, виробнича спеціалізація. М. Портер визначає формування стратегії ширше, ніж Е.М. Голдрат, і включає в процес ще й аспекти діяльності компанії.

Г. Мінцберг описує процес формування стратегії через п’ять складових: план (послідовність дій); прийом (методи досягнення цілей); патерн дій (характеристики поведінки організації); позиція (пошук найбільш вигідного положення компанії на ринку); перспектива (організаційне бачення). Таке представлення Г. Мінцбергом процесу формування стратегії є більш сучасним і наближеним до сьогоднішніх уявлень, у порівнянні з двома попередніми авторами.

А. Томпсон та А. Стрікленд розкривають формування стратегії через велику кількість взаємозалежних процесів: планові конкурентні ініціативи; реакцію на зміни зовнішнього середовища; зміну географії ринків; диверсифікацію доходної бази і освоєння нових напрямків бізнесу; зміцнення ресурсної бази та конкурентних можливостей; діяльність ключових підрозділів: НДДКР, виробництво, збут і маркетинг, фінанси тощо; реалізацію нових можливостей, захист від загроз; створення стратегічних союзів і партнерств; злиття і придбання компаній для зміцнення позиції в галузі.

Порівняно з Е. Голдратом, який у своїй праці «Ціль» також детально описує процес управління промисловим підприємством та розкриває способи вирішення проблем які виникають під час роботи, А. Томпсон та А. Стрікленд детальніше описали процес стратегічного управління та розробили універсальний план дій для підприємства. Проте, на нашу думку, він занадто формалізований і не цілком відповідає сучасним ринковим умовам.

К. Мейер описує шість ключових елементів системи управління інноваціями: лідерство і менеджмент; стратегічний напрямок; інноваційний процес; організація і персонал; оцінка результатів; корпоративна культура. Це за сутністю схоже на попередню роботу, хоча й містить деякі доповнення.

К. Крістенсен вважає, що ключовими у процесі формування стратегії є фактори «підривного» зростання (вчасний початок інвестування у новий бізнес; відповідальність вищого керівництва; залучення команди кваліфікованих експертів; необхідність навчання персоналу). Автор наголошує, що ключовим елементом успішної стратегії є розроблення нового унікального продукту, який допоможе вийти на ринок «неспоживачів». Робота кардинально відрізняється від усіх, які описані вище, і містить прогресивні погляди на інновації та їх роль у конкурентоспроможності підприємства.

Р. Каплан та Д. Нортон визначають 4 елементи формування стратегії:

– фінансова складова – головний показник успіху організації – описує, як компанія збирається забезпечувати стійке зростання вартості для акціонерів;

– клієнтська складова – визначає пропозицію споживчої цінності для цільового сегмента ринку;

– внутрішня складова – створює і надає пропозицію цінності для клієнта. Результат внутрішніх процесів – випереджаючий індикатор майбутніх поліпшень параметрів клієнтської і фінансової складових;

– складова навчання та розвитку – описує, як люди, бізнес-процеси та загальна атмосфера компанії сприяють реалізації стратегії. Показники, покращені цією складовою, є випереджаючими індикаторами для складових: внутрішніх бізнес-процесів, клієнтської і фінансової.

Р. Каплан та Д. Нортон дотримуються спільних з К. Крістенсеном поглядів щодо досягнення конкурентоспроможності підприємством. До того ж, учені описали порядок складання стратегічних карт, яким приділили основну увагу, як інструменту розроблення стратегії та контролю виконання поставлених цілей.

Погоджуючись головним чином із ключовою ідеєю зазначеної карти, Л. Шульгіна та М. Ткешелашвілі виділили такі основні сфери виникнення причин (проблем) на сучасному ринку: управління, клієнти, маркетинг, ресурси, інновації, персонал, партнери, оточуюче середовище.

Використання такої моделі стратегічної карти дозволяє ідентифікувати причини виникнення першочергових проблем та системно їх усувати з урахуванням особливостей як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, окреслити найважливіші напрями розвитку підприємства, базуючись на постійному посиленні ролі керівника та команди.

8.4. Характеристика моделей стратегічного маркетингу на засадах холізму

Стратегічне управління – це категорія, що включає не тільки ідентифіковані стадії, але також і більш ранні кроки визначення місії і цілей організації у межах контексту її зовнішнього середовища. Основні кроки стратегічного управління можуть бути досліджені за допомогою моделей стратегічного управління.

Модель формування стратегії ідентифікує поняття стратегії та її елементи, які дозволяють організації забезпечувати виконання місії. Різні структури та моделі різняться нормативними підходами до визначення стратегії. Однак, огляд головних моделей стратегічного управління вказує, що вони всі включають такі елементи: проведення аналізу зовнішнього середовища; визначення організаційного напряму; формулювання організаційної стратегії; виконання організаційної стратегії; оцінка та управління стратегією.

Стратегічне управління – це водночас безперервний і динамічний процес. Тому кожен елемент взаємодіє з іншими елементами, і ця взаємодія часто відбувається одночасно.

Моделі стратегічного управління інноваційним розвитком відрізняються насамперед за ступенем деталізації та складності. Ці відмінності випливають з відмінностей у досвіді авторів (табл. 8.3).

Таблиця 8.3. **Основні моделі стратегічного маркетингу на засадах холізму**

Автор	Модель	Коментар
В. Глуек	Стратегічні управлінські елементи, внутрішній аналіз, аналіз зовнішнього середовища, розгляд альтернативних стратегій, вибір найкращої стратегії, впровадження стратегії, оцінка.	Не включає середньо- та короткострокових планів.
Д. Шендель, Ч. Хофер	Формулювання мети, аналіз середовища, розробка стратегії, оцінка стратегії, реалізація стратегії і стратегічний контроль.	Включає ресурсний та вартісний аналіз.
І. Корі	Попередня аналітична фаза, фаза стратегічного планування та фаза стратегічного управління.	Детально розглядається та описується процес планування.
А. Томпсон, А. Стрікленд	Розвиток концепції бізнесу та формування бачення, перетворення місії в цілі, обробка стратегії, здійснення та виконання стратегії; оцінка продуктивності.	Основна увага приділена взаємозв'язку місії та цілей підприємства.
П. Райт, Ч. Прінгл, М. Кролл	Аналіз зовнішніх можливостей і загроз, аналіз внутрішніх переваг і недоліків організації, визначення організаційного напрямку (місія і цілі), розроблення стратегії, реалізація стратегії, контроль.	Стратегічний контроль охоплює всю модель.

В. Глуек запропонував кілька моделей стратегічного управління, заснованого на загальному процесі прийняття рішень. Фази розробленої ним моделі такі: стратегічні управлінські елементи (місія, цілі і цінності підприємства та ключових осіб, які приймають рішення); внутрішній аналіз – визначення сильних і слабких сторін організації; аналіз зовнішнього середовища – систематичне дослідження потенційних загроз і можливостей розвитку; розгляд альтернативних стратегій – генерація стратегічних альтернатив у результаті співставлення загроз зовнішнього середовища та можливостей із сильними та слабкими сторонами організації; вибір найкращої стратегії; впровадження стратегії та її оцінка.

Головними складовими процесу стратегічного управління, В. Глуек вважав два елементи: цілі та стратегію підприємства. Крім того, В. Глуек розбивав процес планування на такі етапи: аналіз, діагностика, вибір, виконання і функції оцінки. Ця модель також розглядає лідерство, політику та організаційні чинники. Однак, учений не врахував важливу сферу – операції середньо- та короткострокового планування реалізації стратегії.

Д. Шендель і Ч. Хофер розробили модель стратегічного управління, що об'єднує функції планування і контролю. Їхня модель складається з декількох основних кроків. Названі автори визначили, що частина формування стратегічного управління базується на аналізі принаймні трьох об'єктів: середовища, ресурсів і вартості. Аналіз ресурсів і вартісний аналіз оремо не виділені, але включені під іншими позиціями як розроблення стратегії.

А. Томпсон та А. Стрікленд визначають стратегічне управління як тривалий процес: «ніщо не є закінченим і всі попередні дії та рішення піддаються майбутній модифікації».

Цей процес складається з п'яти головних завдань: розвиток концепції бізнесу та формування бачення того, де організація повинна бути розміщена; перетворення місії в цілі реального виконання; обробка стратегії для того, щоб досягти конкретної продуктивності; ефективне здійснення та виконання обраної стратегії; оцінка продуктивності, розгляд ситуації та ініціювання коригувань у місії, цілях, стратегії, або виконанні з урахуванням фактичного досвіду, зміни умов, нових ідей і нових можливостей.

А.А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд пропонують об'єднати місію і цілі компанії, щоб визначити специфіку напряму діяльності компанії та заходи, які допоможуть досягти цілей організації. Те, як цілі будуть досягнуті, впливає на стратегію підприємства. Ця модель виділяє як ключову взаємодію між місією організації, її довго- та короткостроковими цілями і стратегією.

І. Корі, сучасний теоретик і автор, засновник і президент Canadian School of Management, запропонував інтегровану модель стратегічного управління. Модель І. Корі складається з трьох дискретних головних фаз: 1 – попередня аналітична, 2 – стратегічного планування та 3 – стратегічного управління.

І. Корі вказує, що систематичне планування складається принаймні з чотирьох безперервних підпроцесів: планування досліджень, огляд і контроль, контроль за здійсненням та дослідження процесу здійснення. Планування – це тривалий процес, у якому всі ці підпроцеси об'єднані, вони взаємодіють один з одним, створюють повністю динамічну модель. Модель І. Корі включає планування і функції управління. Крім того, вона описує не тільки довгостроковий процес стратегічного планування, але також включає елементи середньо- і короткострокового планування.

Модель І. Корі заснована на існуючих моделях, але відрізняється за змістом, акцентом і процесом. Ця модель додає кілька аспектів до процесу планування, яких немає в інших моделях. Деякі з них: розвиток освітньої філософії, аналіз систем цінностей, огляд орієнтації співтовариства та соціальної відповідальності, визначення планування параметрів, планування дослідження і дослідження здійсненності. Використання моделі І. Корі для стратегічного планування забезпечує нове керівництво і нові стимули для організації.

П. Райт, Ч. Прінгл та М. Кролл розробили схематичну модель. Вона складається з шести стадій. Модель починається з аналізу зовнішніх можливостей і загроз. Організація піддається впливу зовнішніх сил; але організація також може вплинути на своє середовище. Місія організації та цілі пов'язані з середовищем. Це означає, що місія і цілі встановлені в контексті зовнішніх можливостей і загроз. Розроблення стратегії приводить реалізацію стратегії в рух. Вказано, що стратегічний контроль поєднаний з іншими частинами моделі.

Г. Десс визначає, що три безперервні процеси (аналіз, прийняття рішень і виконання) посідають центральне місце в стратегічному управлінні. На практиці ці три процеси, які ще називають стратегічним аналізом, розробленням і реалізацією стратегії, тісно пов'язані між собою. Крім того, ці три процеси не відбуваються послідовно один за одним, а часто проходять паралельно.

Всі моделі стратегічного управління мають певні відмінності, проте кожна з них включає три компоненти – це аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, розроблення стратегії та контроль. Названі елементи є послідовними кроками у розробленні нового стратегічного плану управління (дод. Е). Модель «Стратегічний план НАСА» виділяє тільки три елементи стратегічного управління: стратегічне планування; планування продуктивності та бюджету, оцінка продуктивності і звітність.

8.5. Узагальнена модель реалізації стратегії холістичного маркетингу

Проаналізувавши різні точки зору на стратегічне управління та його елементи, ми розробили власну модель взаємодії елементів стратегічного управління, що поєднує як системний, так і процесний підходи (рис. 8.1).

Процесному підходу на рис. 1.4 відповідають такі елементи стратегічного управління як стратегічний аналіз, стратегічний вибір та впровадження стратегії, що характеризують його як тривалий повторюваний процес. Складові цих елементів відповідають системі стратегічного управління.

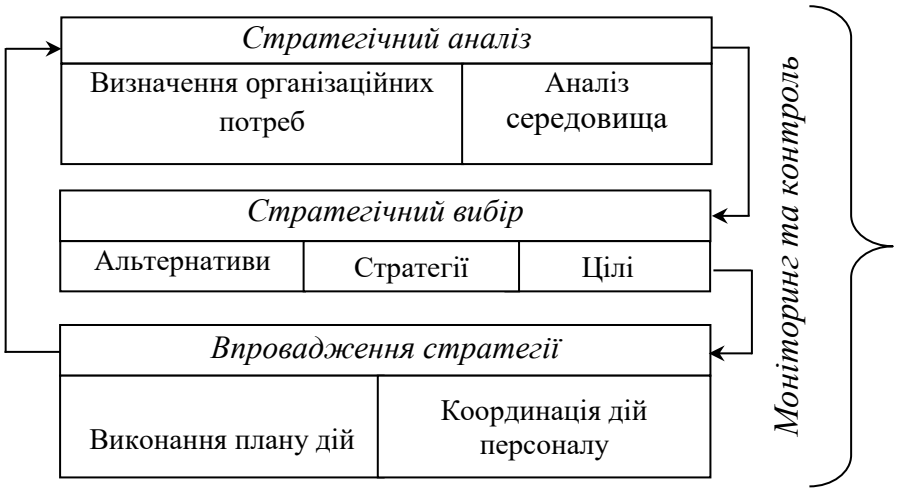


Рис. 2.1. **Узагальнена модель реалізації стратегії холістичного маркетингу**

Модель є універсальним комплексом для розроблення та реалізації стратегії на підприємстві. Вона представляє узагальнення усіх теоретичних надбань попередників і включає всі основні елементи стратегічного управління. Використання такої моделі на практиці забезпечить урахування і впровадження на підприємстві елементів і процесів, які необхідні для успішного СУІРП та ефективної діяльності.

На основі аналізу наукових підходів до визначення поняття стратегічного управління виявлено, що серед великої їх кількості найбільш поширеними є системний та процесний. Погляди на стратегічне управління як на систему постійно змінювалися і науковці виокремлювали нові складові. Спочатку ідентифікувалися три елементи: вхід, додана вартість і вихід системи стратегічного управління. З розвитком наукової думки уявлення змінювалися і до системи включалися нові компоненти, такі як інновації, лідерство, управління знаннями тощо.

Розглядаючи стратегічне управління з точки зору процесного підходу, дослідники створювали його моделі. При цьому кожен автор пропонував власний поділ загального процесу стратегічного управління на підпроцеси (звідси маємо їх різну кількість) та надавав власні назви цим фрагментам (демонструючи різне розуміння їх сутності). Деякі науковці виключають певні складові як неважливі або об’єднують їх з іншими, проте всі в тій чи іншій формі включають стратегічний вибір, аналіз і контроль.

Узагальнивши представлені в науковій літературі підходи до розгляду сутності формування стратегій інноваційного розвитку підприємства, ми запропонували комплексний підхід, на основі якого розробили модель СУІРП, яка, на відміну від існуючих, включає в себе його основні елементи та процеси.

⇒ МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ЩОДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА У ХОДІ ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ 8

1. Ознайомтеся зі змістом лекції 8.
2. Проаналізуйте першоджерела, на підставі яких складена лекція 8.
3. Систематизуйте вивчений матеріал з метою виділення існуючих підходів до визначення стратегії підприємства у контексті холістичного маркетингу.
4. Доведіть відмінність між поняттями «інноваційна стратегія» та «стратегія холістичного маркетингу».
5. Подайте стратегію холістичного маркетингу підприємства як систему з виділенням окремих елементів.
6. Визначте моделі стратегічного маркетингу на засадах холізму. Поясніть їх сутність.
7. Опишіть узагальнену модель реалізації стратегії холістичного маркетингу на прикладі виробничого підприємства.

⇒ ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Які підходи до визначення стратегії підприємства у контексті холістичного маркетингу Ви можете визначити?
2. Охарактеризуйте поняття «інноваційна стратегія» та «стратегія холістичного маркетингу»?
3. Які елементи стратегії холістичного маркетингу підприємства Ви взмозі виділити після ознайомлення з лекцією?
4. Надайте характеристику моделей стратегічного маркетингу на засадах холізму.
5. У чому полягає сутність моделі реалізації стратегії холістичного маркетингу?

⇒ ДОДАТКОВІ МАТЕРІАЛИ

https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/strategic-planning-course/strategic-marketing

https://aboutmarketing.info/osnovy-marketynhu/strategicheskiy-marketing/

https://pidru4niki.com/17320405/marketing/strategichniy_marketing

https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/MetodSamost_SM-Kuzyk.pdf

ТЕМА 9
ТАКТИКА ВИХОДУ НА ГЛОБАЛЬНИЙ РИНОК НА ПРИНЦИПАХ ХОЛІСТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ

⇒ Конспект лекції 9[10]

9.1. Цілі та мотиви виходу підприємств на зовнішні ринки.
9.2. Чинники та підходи виходу підприємства на глобальний ринок.
9.3. Етапи виходу підприємства на міжнародний ринок.
9.4. Бар'єри виходу на міжнародні ринки.

⇒ Методичні вказівки щодо самостійної роботи здобувача у ході підготовки до практичного заняття 9
⇒ Запитання і завдання для самоперевірки
⇒ Додаткові матеріали

⇒ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЇ 9

9.1. Цілі та мотиви виходу підприємств на зовнішні ринки

Вихід підприємств на зовнішні ринки зазвичай є тривалим еволюційним процесом. Систематичне, поступове набуття досвіду в зовнішньоекономічній діяльності – найкращий, а в багатьох випадках і єдиний шлях до стабільного успіху. Процесу виходу підприємств на зовнішні ринки у сучасній зовнішньо-економічній практиці присвячені праці таких українських і зарубіжних вчених-економістів, як

[10] Лекція складена на основі таких джерел: 1) Гвоздецька і. В./ Спонукальні мотиви виходу підприємства на зовнішній ринок / Вісник Хмельницького національного університету. - 2011, № 6, t. 4.-с.153-155; 2) Ліманський А. Міжнародні орієнтації підприємств на сучасному ринку: маркетинговий аспект / А. Ліманський, І. Драбік // Інвестиції: практика та досвід. – К., 2009. – №10. – С. 27–31; 3) Шамота Г. М., Коваленко Ю.О. Формування тактики виходу підприємства на зовнішній ринок. // Економічний форум / №1, 2013. – С. 247- 253.

В. Алексунін, А. Ігнатюк, Г. Дроздової, Ф. Котлер, І. Коротко, Дж. Ліпчинськи,, А. Сміта, Д. Рікардо, Т. Харчук, Т. Циганкова, П. Чорномаз та А. Філіпенка, інших.

Процес виходу промислових підприємств на міжнародний ринок передбачає визначення цілей, мотивів, детальний аналіз та оцінку можливостей компаній, фірм, підприємств, що виходять на міжнародний ринок.

Для фірми вихід на зовнішній ринок зводиться до вирішення ряду проблем та досягнення поставлених цілей, таких як: залучення нових клієнтів, скорочення витрат і підвищення конкурентоспроможності, отримання переваг за рахунок ключової компетенції, зниження ризику країни за рахунок диверсифікації, збільшення ринкової капіталізації компанії та інші.

Вирішення проблеми виходу підприємств на міжнародний ринок передбачає, як правило, з'ясування двох основних питань: мотивів підприємств до виходу на зовнішні ринки і чинників, які визначають вибір форми виходу підприємств на зовнішні ринки.

Ф. Котлер виділяє такі мотиви виходу підприємств на зовнішній ринок: надання зовнішніми ринками можливості отримання більш високого доходу; економія витрат шляхом збільшення масштабів реалізації; зниження ризиків внаслідок зменшення залежності від внутрішнього ринку; вимоги клієнтів компанії, які обслуговуються за межами національних кордонів.

В. Алексунін визначає такі мотиви виходу підприємств на міжнародний ринок: можливість продовження життєвого циклу товару (що досить актуально за нинішньої тенденції до його скорочення); підвищення престижу фірми, пов'язане з виходом на зовнішні ринки (особливо ринки розвинених країн), прагнення наблизитися до споживача з метою зниження витрат і одержання можливості більш гнучко реагувати на зміни ринку; появу сприятливих умов для проникнення на нові зарубіжні ринки збуту продукції.

Доречно зауважити, що проаналізовані мотиви є досить вагомими для підприємств, проте набагато більше значення має можливий позитивний рух кривої ефективного попиту на наукомістку продукцію українських підприємств при виході на глобальні ринки. Вибір ринку та можливість виходу з нього – це суттєва відмінність міжнародного маркетингу від внутрішнього. Саме тому управлінські рішення щодо виходу на певний зарубіжний ринок можуть мати як позитивні, так і негативні довгострокові наслідки для досліджуваних підприємств.

Основною метою, з якою підприємства виходять на зовнішні ринки, є максимізація прибутку за рахунок використання ефекту масштабу. Досягнення цієї мети не вичерпує всі елементи мотиваційного механізму, який складається із конкретних збуджувальних мотивів. Наведемо деякі з них:

— обмеженість та відносно низькі можливості розширення внутрішнього ринку;
— рівень розвитку внутрішнього ринку, за якого вигідно розміщувати капітали за кордоном;
— подолання залежності від внутрішнього ринку, сезонних коливань попиту та розсіювання ризиків шляхом завоювання закордонних ринків;
— скорочення витрат виробництва за рахунок кращого використання виробничих потужностей, зменшення податкових платежів, у тому числі шляхом виробництва продукції за кордоном;
— продовження життєвого циклу товару;
— використання державних програм сприяння, які діють у своїй країні чи за кордоном;
— підвищення ефективності збутової діяльності шляхом посилення ринкових позицій на основі створення відділень, філій, дочірніх підприємств, розширення мережі сервісних пунктів тощо;
— компенсація коливань валютного курсу шляхом організації паралельного виробництва і збуту у відповідних країнах;
— подолання тарифних та нетарифних бар'єрів шляхом організації закордонного виробництва;
— підвищення престижу підприємства на національному ринку як суб'єкта міжнародних економічних відносин.

9.2. Чинники та підходи виходу підприємства на глобальний ринок

Залежно від глибини обґрунтування управлінського рішення необхідно виділити три підходи до вибору зовнішнього ринку: суб'єктивний, дискретний, комплексний. Кожний із підходів виходу фірми на зовнішній ринок має свої недоліки та безумовні переваги, які потрібно розглядати у контексті, насамперед, особливостей товару.

При роботі на будь-якому міжнародному ринку відбувається послідовне залучення компанії в діяльність за такою схемою: відсутність експорту – експорт через посередника – відкриття торговельної

дочірньої компанії – організація виробництва за рубежем. Вибір конкретного ринку визначається їхньою близькістю до внутрішнього ринку виробника, тобто величиною культурних відмінностей, розходженнями в методах роботи на ринку, фізичною відстанню тощо. Насамперед підприємство виходить на близькі ринки, потім на більш віддалені. Компанія проходить шлях від фірми, орієнтованої на внутрішній ринок, до глобальної компанії.

Маркетингове забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства включає: дослідження основних характеристик зовнішніх ринків, їх динаміки, тенденцій розвитку та пріоритетів; визначення основних суб'єктів, що діють на цих ринках, особливостей їх поведінки і мотивації; характеристику основних параметрів міжнародного маркетингового середовища; розробку стратегії виходу та діяльності на потенційному зарубіжному ринку; визначення проблем та специфіки зовнішньоекономічної діяльності на конкретних зовнішніх ринках.

Багато вчених приділили увагу дослідженням питань розробки стратегій, шляхів та методів виходу на світові ринки, а також проаналізували чинники які мають вагомий вплив на процес виходу підприємств на зовнішній ринок;

Так, Т.М. Циганкова; у своїх роботах виділила ряд чинників, які можуть впливати не лише на вибір стратегії підприємства чи фірми, але й на формування їх тактики:

— корпоративна політика;
— характеристика та стан продукту;
— конкурентні позиції;
— ресурсні можливості та забезпечення;
— політичне середовище;
— фінансові та цінові параметри ринку;
— рівень економічного розвитку та економічний стан;
— можливості ринку, геокультурне середовище, ступінь ризику [6, с.300].

Деякі з цих факторів мають вирішальне значення, тому, перш ніж остаточно прийняти відповідне рішення і почати діяти, керівництво підприємства повинно послідовне з'ясувати ступінь впливу цих показників при виборі та побудові тактики виходу на міжнародні ринки.

Новицький В.Є. виділив наступні чинники та фактори які мають вплив на вихід фірми у світовий ринок: економічна кон'юнктура; нормативно-правове середовище; політичні умови і тенденції; екологічні вимоги; демографічні фактори; культурно-історичні чинники.

9.3. Етапи виходу підприємства на міжнародний ринок

Створення концепції інтегрованого цілеспрямованого стратегічного процесу повинно складатися з наступних етапів:

— аналіз взаємозв’язку підприємства з існуючими конкурентами – що діє на внутрішньому ринку;
— визначення головних цілей та формулювання задач виходу на закордонний ринок;
— аналіз ресурсного забезпечення фірми;
— оцінка ризиків та переваг;
— вибір ринку та детальний його аналіз;
— визначення методу за допомогою якого відбудеться впровадження на світовий ринок;
— розробка ринкової - маркетингової стратегії;
— розробка тактики та механізмів дії обраної міжнародної стратегії [7, с.247].

Починаючи тактику просування підприємства на зовнішні ринки, на першому етапі стратегічного планування має місце маркетинговий цикл, завдяки якому на підприємстві повинні виконуватися наступні складові: аналіз становища підприємства; прогноз стану підприємства на зовнішньому ринку при наявному стані на внутрішньому; оцінка цілей з точки зору їх ефективності; висунення можливих стратегій дії тощо.

На другому етапі компанії необхідно, виходячи із сформульованої місії, стратегічних цілей визначити для себе можливі цілі і завдання. На світовому ринку до таких конкретних цілей можуть відноситися наступні характеристики:

— географічної області, для якої встановлюється дана мета – регіон, країна або група країн;
— часового терміну досягнення мети;
— кількісної рекомендації бажаного фірмою стану або результату;
— змісту, тобто що саме необхідно досягнути в ході міжнародної діяльності;

Завдання, що виконуються на цьому етапі, можуть бути такими: отримання більш високого доходу; підвищення престижу фірми; економія витрат шляхом збільшення обсягів реалізації; завоювання новітніх ринків та розширення кордонів діяльності фірми; отримання не тільки практичних навичок, а й новітніх ідей, організація фірми на новому рівні.

Всі перераховані цілі формують спрямованість подальшого аналізу, який здійснюється безпосередньо відповідним підрозділом на підприємстві, або за допомогою залучених спеціалістів аналітиків;

Третій етап характеризується оцінкою власних ресурсів підприємства на предмет і відповідності виявленим можливостям і загрозам. За допомогою аналізу вивчаються тенденції розвитку; ґрунтовно і системно розробляються чинники зміни результатів діяльності, аргументуються плани й адміністративні рішення, відбувається контроль за їх реалізацією; виявляються резерви поліпшення ефективності виробництва, оцінюються наслідки діяльності підприємства, формується економічна стратегія розвитку підприємства.

На четвертому етапі визначаються переваги просування продукції на зовнішній ринок такі як: ефект масштабу, сезонні переваги, продовження життєвого циклу товару, нові горизонти для розширення взаємозв'язків, покращення бізнесу.

П'ятий етап є одним з найбільш суттєвих, так як обраний правильно ринок це одна із складових успішного бізнесу. Цей процес починається з аналізу тотальних обмежень при використанні критеріїв, які повинні містити істоті фактори оцінки міжнародних ринків, бути відповідними до стратегічних факторів підприємства, бути незалежними один від одного і ґрунтуватися на достовірній інформації. У цьому випадку використовуються основні критерії сегментації закордонних країн і їх споживачів, такі як демографічні, природні та географічні, економічні та науково-технічні, політико-правові та соціальні, культурні та поведінкові [7, с.247].

Проблема вибору способу виходу підприємства на зарубіжний ринок виникає на шостому етапі. Вибір методу виходу на зовнішні ринки залежить від мети підприємства, масштабів діяльності, характеру товару й намірів керівництва контролювати продаж. Також враховується потенційний обсяг продажу, витрати й інвестиції на організацію руху товарів, наявність підготовленого персоналу. У загальному вигляді на цьому етапі при виборі методів виходу на зовнішні ринки здійснюється оцінка таких критерії як: форма руху капіталу; рівень витрат пов'язаних з виходом на закордонний ринок, ступінь привабливості інвестування, контроль ринку, тощо [2, с. 102].

Передостаннім етапом є розробка ринкової маркетингової стратегії підприємства. Маркетингова стратегія продукує та реалізує цілі, задачі підприємства-виробника і експортера по кожному окремому ринку, або сегменту ринка та по кожному товару за визначений термін. У рамках розробки маркетингової стратегії підприємством повинно здійснюватися: оцінка позиції компанії на ринках її присутності; виявлення конкурентних переваг компанії, її сильних та слабких сторін в умовах загроз і можливостей ринку; оцінка існуючих і виявлення перспективних сегментів ринку; визначення цілей щодо ринків і його сегментів; визначення позиції компанії на ринках; розробка на основі позиції компанії альтернативні рішення щодо комплексу маркетингу.

За допомогою цих стратегій підприємство спроможне досягти своєї мети.

Останній етап є заключним, який дозволяє виявити відповідність чи не відповідність фірми зовнішнім ринкам та сформулювати при необхідності тактику чи механізми дії. На цьому етапі відбувається створення системи міжнародної маркетингової інформації на підприємстві, формування необхідної правової бази для діяльності компанії на зарубіжних ринках, розробка маркетингових програм та планів, розподіл наявних коштів за цілями, часом і підрозділами підприємства, створення економічних стимулів для експортної діяльності підрозділів окремих співробітників, навчання персоналу необхідним знанням і технологіям маркетингової діяльності компанії на зарубіжному ринку, тощо [7, с.247].

9.4. Бар'єри виходу на міжнародні ринки

Не слід забувати і про те, що в умовах глобалізації діяльність господарюючих суб'єктів з освоєння зовнішніх ринків визначаються сукупністю вхідних бар'єрів, створених національними або іноземними виробниками, урядами іноземних країн, а також пов'язаними з природними характеристиками (ресурсами та технологіями), що можуть впливати на формування нових перешкод або підсилювати існуючі.

Нові вхідні бар'єри, що виникають на глобальних ринках, можуть бути спричинені такими факторами:

— відмінностями між країнами у вартості факторів виробництва та їхньому асортименті;

— різними господарськими та юридичними умовами діяльності на іноземних ринках;

— відмінностями можливостей здійснювати моніторинг господарської діяльності іноземних конкурентів;

— наявністю, крім місцевих конкурентів, міжнародних фірм-суперників;

— різною роллю та торговою політикою урядів іноземних держав [4, с.40].

В умовах закритих національних економік і укорінені фірми, і їхнє конкурентне оточення мають справу з однаковими цінами на ресурси та однаковим асортиментом виробничих ресурсів, що є доступним в цій країні. Тому в закритій економіці фірми можуть лише маніпулювати обсягом доступних ресурсів для отримання конкурентних переваг перед суперниками. Але в умовах відкриття національних кордонів і обміну товарами та послугами між країнами фірми зіштовхуються з проблемою різних цін на однакові ресурси в різних країнах. А тому в умовах відкритих економік національні фірми, крім питання, скільки придбати виробничих ресурсів, що було актуальним в часи закритих економік, мають вирішити, де можна придбати ці ресурси дешевше.

Умови діяльності на іноземних ринках створюють додаткові перешкоди для експансії на цих ринках національних виробників. Вони зумовлені тим, що в умовах глобалізації фірми виходять на зовнішні ринки, правила гри яких їм заздалегідь невідомі, що вимагатиме в подальшому додаткових витрат на дослідження й вивчення встановлених правил поведінки. Тобто експансія зовнішніх ринків вимагає і додаткових витрат з боку фірм-експортерів які є певним вхідним бар’єром на шляху освоєння цих іноземних ринків.

В умовах глобалізації набувають важливого значення такі чинники, як мовні перепони, шкала цінностей, пріоритетів, національна культура, що мають братися до уваги під час створення ефективної міжнародної реклами та специфічного асортименту продукції для кожної окремої країни.

Для фірм, котрі здійснюють експансію зовнішніх ринків і піклуються про збереження свого іміджу, намагаються використовувати нові технології, бути впевненими в ефективному захисті своїх інтересів, бар’єрами входження на зовнішні ринки можуть стати:

— висока корумпованість, значний тягар державного регулювання бізнесу, неефективна правова база залагодження конфліктів, неетична поведінка місцевих органів влади;

— невисокий рівень захисту прав інтелектуальної власності, незначний доступ до останніх технологій та інновацій, неефективне законодавство в сфері інновацій, відсутність заохочення розробки високотехнологічних продуктів з боку іноземного уряду;

— значна монополізація та картелізація зовнішніх ринків, неефективна антимонопольна політика, значні податки та чисельні процедури започаткування бізнесу, наявність високих торговельних бар'єрів, значний тягар митних та немитних обмежень;

— слабкий розвиток фінансових інституцій, незначний доступ до позичок, значний рівень інфляції, жорстке регулювання прямих іноземних інвестицій, відсутність можливостей для венчурного капіталу, невисокий ступінь захисту інвесторів, незначний розвиток каналів постачання та збуту тощо [8, с. 21].

Відмінності в цілях, ресурсах та можливостях здійснювати моніторинг господарської діяльності іноземних конкурентів як різновид вхідного бар’єру, що виникає лише в умовах глобалізації, дуже сильно впливає на позиції фірми-експортера на зовнішніх ринках. Ще одним фактором, що створює суттєві перешкоди перед національними фірмами для отримання конкурентних переваг на зовнішніх ринках, є існування, крім місцевих фірм, транснаціональних корпорацій (ТНК). Такі корпорації, на відміну від суто національних фірм, мають зареєстрований міжнародний капітал, що дозволяє їм мати представництва і здійснювати виробництво в різних країнах. Тому для успішної конкуренції з подібними фірмами національні виробники мають володіти значними фінансовими ресурсами для того, щоб мати можливість організувати виробництво в такому масштабі, який би давав їм можливість бути гідним суперником подібним транснаціональним корпораціям.

Також дуже вагомими чинниками, що сприяють або заважають виходу національних фірм на зовнішні ринки, є різні інструменти внутрішньої та зовнішньої економічної політики урядів іноземних держав. Вони можуть стосуватися: реєстрації, ліцензування діяльності, закриття бізнесу та процедур, пов’язаних з банкрутством підприємств; режимів національної валюти, регламентації вивозу та ввозу капіталу, репатріації прибутку; податкових процедур, принципів оподаткування, податкових пільг та санкцій, субсидіювання; підтримки певних галузей економіки, питання злиттів та поглинань, домінування та узгоджених дій господарюючих суб’єктів на внутрішніх ринках; митних та не митних обмежень, умов здійснення експорту та імпорту товарів та послуг, наявності та чисельності митних процедур та митних органів тощо [4, с.40].

В умовах закритої економіки уряд, як правило, робить акцент на впровадженні і використанні інструментів промислової та антимонопольної (конкурентної) політик, що покликані регулювати діяльність окремих галузей, ринків, господарюючих суб'єктів, запобігати виникненню недобросовісної та антиконкурентної економічної поведінки з боку окремих національних виробників. Але в умовах відкритості економік уряд може почати віддавати перевагу інструментам зовнішньоекономічної (зовнішньоторговельної) політики, політики у сфері податків, ліцензування та патентування, що покликані регулювати та контролювати потоки капіталу, товарів та послуг, в першу чергу, іноземних, тим самим регулюючи поведінку іноземних виробників.

Отже, існують різні форм прояву вхідних бар'єрів в умовах відкриття національних економік. Перед національними фірмами виникають як додаткові можливості, так і додаткові перешкоди на шляху доступу до нових ринків в силу того, що в умовах глобалізації існуючі правила поведінки мають бути змінені та адаптовані під наявність іноземних конкурентів та умови функціонування іноземних ринків.

Висновки та пропозиції подальших досліджень. Проведене дослідження доводить, що для проникнення торговельного підприємства на світові ринки необхідним є створення та доцільне використання стратегій фірми. Розробка методів та шляхів виходу підприємством на міжнародні ринки, своєчасне виявлення і визнання помилок завдяки стратегічному плануванню допоможе обійти бар'єри, помилки, а також розробити коригувальні рішення, а це в свою чергу допоможе підприємстві чи компанії вирішити маркетингові і тактичні завдання на закордонному ринку. Отже, перед національними торговельними фірмами виникають як додаткові можливості, так і додаткові перешкоди на шляху доступу до нових ринків в силу того, що в умовах глобалізації існуючі правила поведінки мають бути змінені та адаптовані під наявність іноземних конкурентів та умови функціонування іноземних ринків.

⇒ МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ЩОДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА У ХОДІ ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНОГО ЗАНЯТТЯ 9

1. Ознайомтеся зі змістом лекції 9, а також доступними Вам джерелами, присвяченими тактиці виходу підприємства на міжнародний ринок на принципах холістичного маркетингу.
2. Проаналізуйте мотиви виходу підприємств на зовнішні ринки на підставі концепції холістичного маркетингу.
3. Систематизуйте чинники, що впливають на вибір тактики виходу підприємства на міжнародний ринок.
4. Обґрунтуйте переваги та недоліки існуючих підходів у застосуванні холістичного маркетингу на міжнародних ринках.
5. Поясніть логіку послідовності виходу підприємства на зовнішній ринок.
6. Опишіть сутність кожного етапу на шляху підприємства до міжнародного ринку.
7. Запропонуйте методи зниження бар'єрів виходу на міжнародні ринки.

⇒ ЗАПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Якими є цілі виходу підприємств на зовнішні ринки?
2. Назвіть мотиви реалізації холістичного маркетингу при виході на зовнішні ринки.
3. Порівняйте зовнішні та внутрішні фактори виходу підприємства на міжнародний ринок.
4. У чому полягає сутність підходів до завоювання підприємством зовнішнього ринку?
5. Які етапи виходу підприємства на міжнародний ринок Ви знаєте?
6. Поясніть причини існування бар'єрів виходу підприємства на зарубіжні ринки.

⇒ ДОДАТКОВІ МАТЕРІАЛИ

http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=341

http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/77994/44-Lipych.pdf?sequence=1

http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_09/219.pdf

https://msfz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/FZ001947

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

До теми 1

1. Борзаковська Л.В. Концепція холістичного маркетингу: сутність та теоретичне підґрунтя // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – №2. – С. 85–94. – https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_2_85_94.pdf
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / 12 видання, «Питер», 2018. – 848 с.
3. Стрій Л.О. Маркетинг XXI століття: Тенденції концептуального розвитку. – Одеса: Фенікс, 2009. 64 с. - - https://biblio.suitt.edu.ua/bitstream/handle/123456789/658/6.8.%20Марк%20тенд%20конц%20розв%202009.pdf?sequence=1&isAllowed=y
4. Супрунова Є. Холістичний маркетинг: основні положення і передумови формування // Економіка та держава. – 2012. - №9. – С. 72-74. - http://www.economy.in.ua/pdf/9_2012/21.pdf
5. Холістичний маркетинг приклади компаній. Холістичний маркетинг і його застосування - https://baxili.ru/uk/biznes-plany/holisticheskii-marketing-primery-kompanii-holisticheskii.html

До теми 2

1. Герасимяк Н.В. Холістичний маркетинг як нова парадигма розвитку маркетингу // Ефективна економіка. – 2012. - №7. - http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1280
2. Косар Н.С., Кузьо Н.Є., Мастеляк Н.В. Протиріччя використання концепції холістичного маркетингу в діяльності маркетингових агентств // Економіка та управління підприємствами. – 2018. – №12. – С. 386-394. - https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/54.pdf
3. Стрій Л.О. Маркетинг XXI століття: Тенденції концептуального розвитку. – Одеса: Фенікс, 2009. 64 с. - - https://biblio.suitt.edu.ua/bitstream/handle/123456789/658/6.8.%20Марк%20тенд%20конц%20розв%202009.pdf?sequence=1&isAllowed=y
4. Супрунова Є. Холістичний маркетинг: основні положення і передумови формування // Економіка та держава. – 2012. - №9. – С. 72-74. – http://www.economy.in.ua/pdf/9_2012/21.pdf

До теми 3

1. Косар Н., Сарапін Т., Кузьо Н. Концепція холістичного маркетингу у діяльності вітчизняних підприємств // http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/23185/1/8-47-53.pdf;
2. Косар Н.С., Кузьо Н.Є., Мастеляк Н.В. Протиріччя використання концепції холістичного маркетингу в діяльності маркетингових агентств // Економіка та управління підприємствами. – 2018. – №12. – С. 386-394. - https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/54.pdf
3. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент/ Ф.Котлер, К.Л. Келлер. – 12-е изд. – С-Пб.: Питер, 2009. – 816 с.
4. Shulgina L., Zhaldak H. EU experience in the formation of marketing standards in Ukraine // Managing economic growth: marketing, management, and innovations. 1st edition, Prague Institute for Qualification Enhancement: Prague, 2017, pp. 477-490.

До теми 4

1. Алєкперова Н.В., Сахнацька Н.М. Інтегрований маркетинг як складова холістичного маркетингу. - http://ir.librarynmu.com/bitstream/123456789/2004/1/ІНТЕГРОВАНИЙ%20МАРКЕТИНГ%20ЯК%20СКЛАДОВА%20ХОЛІСТИЧНОГО%20МАРКЕТИНГУ%20У.pdf
2. Корчинський І.О., Чура С.-Г.Т. Теоретичні основи холістичного управління економічною безпекою підприємства // Економіка та підприємництво. – 2020. – №5 (116). – С. 45-49. http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/5_2020/10.pdf
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / 12 видання, «Питер», 2018. – 848 с.

4. Система інтегрованого маркетингу. - https://pidru4niki.com/17450602/menedzhment/sistema_integrovanogo_marketingu#google_vignette
5. Чайка І.П. Холістичний маркетинг і його значення у функціонуванні вищого навчального закладу // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – №3. – С. 53–60. – https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_3_53_60.pdf

До теми 5

1. Внутрішній маркетинг. - https://studfile.net/preview/6176910/page:10/
2. Внутрішній маркетинг і маркетинговий контроль. - https://pidru4niki.com/19480327/turizm/vnutrishniy_marketing
3. Денисенко Д. Внутрішній маркетинг як чинник успішної діяльності підприємства. - https://nauka-online.com/ua/publications/ekonomika/2018/2/vnutrishnij-marketing-yak-chinnik-uspishnoyi-diyalnosti-pidpriyemstva/
4. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент/ Ф.Котлер, К.Л. Келлер. – 12-е изд. – С-Пб.: Питер, 2009. – 816 с.
5. Мазур Н., Братко О. Внутрішній маркетинг в системі управління персоналом. - http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/4135/1/Мазур.pdf

До теми 6

1. Борисенко О.С., Фісун Ю.В. Маркетинг відносин як сучасна концепція маркетингу // Економіка та управління підприємствами. – 2017. - №7. – С. 107-113. - http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7_2017_ukr/20.pdf.
2. Косар Н., Сарапін Т., Кузьо Н. Концепція холістичного маркетингу у діяльності вітчизняних підприємств // http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/23185/1/8-47-53.pdf
3. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент/ Ф.Котлер, К.Л. Келлер. – 12-е изд. – С-Пб.: Питер, 2009. – 816 с.
4. Супрунова Є. Холістичний маркетинг: основні положення і передумови формування // Економіка та держава. – 2012. - №9. – С. 72-74. - http://www.economy.in.ua/pdf/9_2012/21.pdf.
5. Чайка І.П. Холістичний маркетинг і його значення у функціонуванні вищого навчального закладу // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – №3. – С. 53–60. – https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_3_53_60.pdf
6. Shulhina L. Methodology for Forecasting Revenues from the Sale of Innovative Products in the Domestic Tourism Market // Marketing of Scientific and Research Organizations, 2021, Vol. 41, Issue 3, pp. 95-114. - https://sciendo.com/article/10.2478/minib-2021-0016.

До теми 7

1. Комарницький І.Ф., Галушка З.І. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент управління сучасним підприємством // Вісник Буковинського університету. – 2010. - https://journal.bukuniver.edu.ua/media/issue_articles/7_1.pdf.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / 12 видання, «Питер», 2018. – 848 с.
3. Руденко О., Кондратюк О., Горєва А. Соціальна відповідальність бізнесу: обліковий аспект та нефінансова звітність // Ефективна економіка. – 2020. - №11. - http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/104.pdf.
4. Стеценко В., Березова Ю. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств в умовах пандемії // Галицький економічний вісник. 2020. - №2. - https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/63/828.pdf.
5. Shulgina L., Zhaldak H. Knowledge Management in Development of EU and NATO Marketing Standards in Ukrainian Business // World Scientific News, Cracow, 2016, №57, pp. 611-627; EISSN 2392-2192. http://www.worldscientificnews.com/wp-content/uploads/2016/06/WSN-57-2016-611-627.pdf

До теми 8

1. Бабаченко Л.В. Стратегічний маркетинг в системі управління промисловим підприємством // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2017. – Вип. 15. – Ч. 1. - http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_1_2017ua/4.pdf.
2. Дмитрук М. Стратегічний маркетинг: теоретичні основи та оцінка імплементації у діяльності вітчизняних підприємств // Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». – 2003. - http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9047/1/09.pdf.
3. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент/ Ф.Котлер, К.Л. Келлер. – 12-е изд. – С-Пб.: Питер, 2009. – 816 с.
4. Shulgina L., Zhaldak H. Knowledge Management in Development of EU and NATO Marketing Standards in Ukrainian Business // World Scientific News, Cracow, 2016, №57, pp. 611-627; EISSN 2392-2192. http://www.worldscientificnews.com/wp-content/uploads/2016/06/WSN-57-2016-611-627.pdf

До теми 9

1. Гвоздецька І. В./ Спонукальні мотиви виходу підприємства на зовнішній ринок / Вісник Хмельницького національного університету. - 2011, № 6, t. 4.-с.153-155.
2. Ліманський А. Міжнародні орієнтації підприємств на сучасному ринку: маркетинговий аспект / А. Ліманський, І. Драбік // Інвестиції: практика та досвід. – К., 2009. – №10. – С. 27–31.
3. Шамота Г. М., Коваленко Ю.О. Формування тактики виходу підприємства на зовнішній ринок. // Економічний форум / №1, 2013. – С. 247- 253.
4. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент/ Ф.Котлер, К.Л. Келлер. – 12-е изд. – С-Пб.: Питер, 2009. – 816 с.
5. Shulgina L., Zhaldak H. EU experience in the formation of marketing standards in Ukraine // Managing economic growth: marketing, management, and innovations. 1st edition, Prague Institute for Qualification Enhancement: Prague, 2017, pp. 477-490.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Національний технічний університет України
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

MARKETING KPI

Кафедра промислового маркетингу

СУЧАСНА ПАРАДИГМА МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Робоча програма навчальної дисципліни (Силабус)

Реквізити навчальної дисципліни	
Рівень вищої освіти	**Третій (освітньо-науковий)**
Галузь знань	07 Управління та адміністрування
Спеціальність	075 Маркетинг
Освітня програма	Маркетинг
Статус дисципліни	Цикл професійної підготовки (нормативні (обов’язкові) освітні компоненти)
Форма навчання	Очна (вечірня)
Рік підготовки, семестр	1 курс, весняний семестр
Обсяг дисципліни	ECTS 3 кр/90 годин (36 аудиторних, 54 СРС)
Семестровий контроль/ контрольні заходи	Екзамен (письмовий) / модульна контрольна робота
Розклад занять	1 лекція та 1 практичне заняття на два тижні
Мова викладання	Українська
Інформація про керівника курсу / викладачів	Лектор: доктор економічних наук, професор, професор кафедри промислового маркетингу Шульгіна Людмила Михайлівна, Контактні дані: l.shulgina@kpi.ua +38-067-493-49-19 (телефон, Telegram, Viber, WhatsApp) Практичні: доктор економічних наук, професор, професор кафедри промислового маркетингу Шульгіна Людмила Михайлівна, Контактні дані: l.shulgina@kpi.ua

	+38-067-493-49-19 (телефон, Telegram, Viber, WhatsApp)
Розміщення курсу	Google classroom

Програма навчальної дисципліни

1. Опис навчальної дисципліни, її мета, предмет вивчання та результати навчання

Призначенням дисципліни є поглиблення знань щодо сучасної парадигми маркетингу в умовах глобалізації, що каталізує прискорений розвиток інноваційних маркетингових інструментів і опанування цифровими технологіями. Курс розкриває сутність зазначеної парадигми маркетингу та досягнення передових маркетингових практик у розвинених країнах, завдяки чому стимулює наукові дискусії та пошуки нових теоретичних і прикладних аспектів застосування в Україні досягнень маркетингу на глобальному ринку.

Мета курсу:

Метою дисципліни є формування компетентностей щодо реалізації наукової, освітньої та бізнесової діяльності на засадах сучасної парадигми маркетингу в умовах глобалізації, впровадження відповідно модернізованої системи його елементів у діяльність вітчизняних підприємств і організацій.

Предмет курсу:

Предметом навчальної дисципліни є теоретичні та практичні підходи до формування в організаціях і підприємствах України маркетингової системи, сформованої на основі сучасної парадигми маркетингу, у т.ч. адаптація європейського досвіду щодо розвитку таких його складових як маркетинг стосунків, маркетинг-мікс, внутрішній маркетинг і соціально-етичний маркетинг.

Навіщо це потрібно здобувачу?

Впливовим чинником ефективного залучення вітчизняних науковців та підприємців до міжнародної наукової та економічної діяльності (у т.ч. до роботи на єдиному європейському ринку) є опанування інноваційних теорій та застосування передових практик. Тому поглиблення знань щодо особливостей європейських практик холістичного маркетингу є принципово важливим як для актуалізації програми наукового дослідження здобувача, так і для його майбутнього успіху у ході практичної реалізації наукових напрацювань, оскільки є своєрідним позитивним аргументом для міжнародних і внутрішніх партнерів.

Вивчення дисципліни дозволить сформувати у здобувача такі **результати навчання**:

- ✓ Здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу та оцінки сучасних наукових досягнень, генерування нових знань при вирішенні дослідницьких і практичних завдань (ЗК 1)
- ✓ Здатність критичного переосмислення сучасної теорії, методології та практики маркетингу для проведення власних оригінальних наукових досліджень (ФК 6)
- ✓ Мати передові концептуальні та методологічні знання з маркетингу і на межі предметних галузей, а також дослідницькі навички, достатні для проведення наукових і прикладних досліджень на рівні останніх світових досягнень з відповідного напряму, отримання нових знань та/або здійснення інновацій (ПРН 1)
- ✓ Глибоко розуміти загальні принципи та методи маркетингової науки, а також методологію наукових досліджень, вміти застосовувати знання основ аналізу та синтезу, критичного осмислення й розв’язання науководослідних проблем, застосувати їх у власних дослідженнях та у викладацькій практиці (ПРН 4)
- ✓ Демонструвати системність наукового світогляду і здатність інтерпретувати сучасні теорії та концепції маркетингу, в тому числі на межі предметних галузей, з метою отримання нових теоретичних і прикладних результатів (ПРН 6)

2. Пререквізити та постреквізити дисципліни (місце в структурно-логічній схемі навчання за відповідною освітньою програмою)

Дисципліна базується на знаннях, отриманих здобувачами під час вивчення дисциплін «Методологія дослідження ринку». Курс формує необхідний науковий і практичний базис написання кваліфікаційної роботи та подальшого практичної реалізації європейських практик холістичного маркетингу.

3. Зміст навчальної дисципліни

Тема 1	Сутність холістичного маркетингу як сучасної маркетингової парадигми
Тема 2	Зовнішні чинники поширення холістичного маркетингу в Україні
Тема 3	Передумови створення системи холістичного маркетингу на підприємстві
Тема 4	Інтегрований маркетинг у системі холістичного маркетингу
Тема 5	Роль внутрішнього маркетингу у формуванні маркетингової системи підприємства
Тема 6	Маркетинг взаємовідносин у системі холістичного маркетингу
Тема 7	Соціальна відповідальність холістичного маркетингу
Тема 8	Стратегія компанії в рамках сучасної парадигми маркетингу
Тема 9	Тактика виходу на глобальний ринок на принципах холістичного маркетингу

4. Навчальні матеріали та ресурси

Основна література:

1. Шульгіна Л.М. Сучасна парадигма маркетингу в умовах глобалізації**:** навчально-методичний комплекс [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 075 «Маркетинг», освітньо-наукової програми «Маркетинг», Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 84 с.
2. Рогач О. Багатонаціональні підприємства та глобальна економіка : монографія, Київ : Видавництво «Центр учбової літератури». – 2020. – 368 с. – http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/37137.
3. Рокоча В.В., Одягайло Б.М., Терехов В.І. Глобальна економіка: парадигма та парадокси розвитку : монографія, Київ: ВНЗ Університет економіки та права «Крок». – 2018. – 312 с. – https://opac.kpi.ua/F/2XG5LX87RCIAB19KAXCBFNS8JR9KE2R2XY3CNETVGKFETEQNXF-01545?func=full-set-set&set_number=000835&set_entry=000009&format=999.

Додаткова література:

1. Алєкперова Н.В., Сахнацька Н.М. Інтегрований маркетинг як складова холістичного маркетингу. http://ir.librarynmu.com/bitstream/123456789/2004/1/ІНТЕГРОВАНИЙ%20МАРКЕТИНГ%20ЯК%20СКЛАДОВА%20ХОЛІСТИЧНОГО%20МАРКЕТИНГУ%20У.pdf
2. Бабаченко Л.В. Стратегічний маркетинг в системі управління промисловим підприємством // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2017. – Вип. 15. – Ч. 1. - http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_1_2017ua/4.pdf.
3. Борзаковська Л.В. Концепція холістичного маркетингу: сутність та теоретичне підґрунтя // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – №2. – С. 85–94. – https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_2_85_94.pdf
4. Борисенко О.С., Фісун Ю.В. Маркетинг відносин як сучасна концепція маркетингу // Економіка та управління підприємствами. – 2017. - №7. – С. 107-113. - http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7_2017_ukr/20.pdf
5. Внутрішній маркетинг. - https://studfile.net/preview/6176910/page:10/
6. Внутрішній маркетинг і маркетинговий контроль. - https://pidru4niki.com/19480327/turizm/vnutrishniy_marketing

7. Денисенко Д. Внутрішній маркетинг як чинник успішної діяльності підприємства. - https://nauka-online.com/ua/publications/ekonomika/2018/2/vnutrishnij-marketing-yak-chinnik-uspishnoyi-diyalnosti-pidpriyemstva/
8. Дмитрук М. Стратегічний маркетинг: теоретичні основи та оцінка імплементації у діяльності вітчизняних підприємств // Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». – 2003. - http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9047/1/09.pdf.
9. Гвоздецька І. В./ Спонукальні мотиви виходу підприємства на зовнішній ринок / Вісник Хмельницького національного університету. - 2011, № 6, t. 4.-с.153-155.
10. Герасимяк Н.В. Холістичний маркетинг як нова парадигма розвитку маркетингу // Ефективна економіка. – 2012. - №7. - http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1280
11. Комарницький І.Ф., Галушка З.І. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент управління сучасним підприємством // Вісник Буковинського університету. – 2010. - https://journal.bukuniver.edu.ua/media/issue_articles/7_1.pdf
12. Корчинський І.О., Чура С.-Г.Т. Теоретичні основи холістичного управління економічною безпекою підприємства // Економіка та підприємництво. – 2020. – №5 (116). – С. 45-49. http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/5_2020/10.pdf
13. Косар Н.С., Кузьо Н.Є., Мастеляк Н.В. Протиріччя використання концепції холістичного маркетингу в діяльності маркетингових агентств // Економіка та управління підприємствами. – 2018. – №12. – С. 386-394. - https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/54.pdf
14. Косар Н., Сарапін Т., Кузьо Н. Концепція холістичного маркетингу у діяльності вітчизняних підприємств // http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/23185/1/8-47-53.pdf;
15. Ліманський А. Міжнародні орієнтації підприємств на сучасному ринку: маркетинговий аспект / А. Ліманський, І. Драбік // Інвестиції: практика та досвід. – К., 2009. – №10. – С. 27–31.
16. Мазур Н., Братко О. Внутрішній маркетинг в системі управління персоналом. - http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/4135/1/Мазур.pdf
17. Руденко О., Кондратюк О., Горєва А. Соціальна відповідальність бізнесу: обліковий аспект та нефінансова звітність // Ефективна економіка. – 2020. - №11. - http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/104.pdf.
18. Стеценко В., Березова Ю. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств в умовах пандемії // Галицький економічний вісник. 2020. - №2. - https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/63/828.pdf.
19. Стрій Л.О. Маркетинг XXI століття: Тенденції концептуального розвитку. – Одеса: Фенікс, 2009. 64 с. - https://biblio.suitt.edu.ua/bitstream/handle/123456789/658/6.8.%20Марк%20тенд%20конц%20розв%202009.pdf?sequence=1&isAllowed=y
20. Супрунова Є. Холістичний маркетинг: основні положення і передумови формування // Економіка та держава. – 2012. - №9. – С. 72-74. - http://www.economy.in.ua/pdf/9_2012/21.pdf
21. Холістичний маркетинг приклади компаній. Холістичний маркетинг і його застосування - https://baxili.ru/uk/biznes-plany/holisticheskii-marketing-primery-kompanii-holisticheskii.html
22. Чайка І.П. Холістичний маркетинг і його значення у функціонуванні вищого навчального закладу // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – №3. – С. 53–60. – https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_3_53_60.pdf
23. Шамота Г. М., Коваленко Ю.О. Формування тактики виходу підприємства на зовнішній ринок. // Економічний форум / №1, 2013. – С. 247- 253.
24. Шульгіна Л.М. Застосування кейсів в освіті маркетологів // Маркетинг: теорія і практика. Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – Луганськ: Вид-во СНУ імені Володимира Даля, 2009. – С. 416–428.
25. **Shulhina L. Methodology for Forecasting Revenues from the Sale of Innovative Products in the Domestic Tourism Market //** Marketing of Scientific and Research Organizations, 2021, Vol. 41, Issue 3, pp. 95-114. - https://sciendo.com/article/10.2478/minib-2021-0016.
26. Shulgina L., Zhaldak H. Knowledge Management in Development of EU and NATO Marketing Standards in Ukrainian Business // World Scientific News, Cracow, 2016, №57, pp. 611-627; EISSN 2392-2192. http://www.worldscientificnews.com/wp-content/uploads/2016/06/WSN-57-2016-611-627.pdf
27. Shulgina L., Zhaldak H. EU experience in the formation of marketing standards in Ukraine // Managing economic growth: marketing, management, and innovations. 1st edition, Prague Institute for Qualification Enhancement: Prague, 2017, pp. 477-490.

Інформаційні ресурси

1. https://baxili.ru/uk/biznes-plany/holisticheskii-marketing-primery-kompanii-holisticheskii.html
2. Стрій Л.О. Маркетинг XXI століття: Тенденції концептуального розвитку. – Одеса: Фенікс, 2009. 64 с. - - https://biblio.suitt.edu.ua/bitstream/handle/123456789/658/6.8.%20Марк%20тенд%20конц%20розв%202009.pdf?sequence=1&isAllowed=y
3. https://www.facebook.com/RubarbStudio/videos/686973884994564/
4. http://powerbranding.ru/osnovy-marketinga/social-ethic-marketing/
5. https://bazilik.media/iak-pratsiuie-kontseptsiia-kholistychnoho-marketynhu/
6. https://marketing-course.ru/koncepciya-kholisticheskogo-marketinga/
7. https://l-a-b-a.com/blog/1604-chto-takoe-holisticheskiy-marketing
8. http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/651
9. https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/54.pdf
10. https://biblio.suitt.edu.ua/bitstream/handle/123456789/658/6.8.%20Марк%20тенд%20конц%20розв%202009.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Навчальний контент

5. Методика опанування навчальної дисципліни (освітнього компонента)

В межах вивчення дисципліни протягом семестру заплановано проведення лекційних і практичних занять, написання модульної контрольної роботи, розв'язання конкретних господарських ситуацій (у т.ч. кейс-завдання), проведення дискусій, обговорення аналітичних доповідей із проведенням презентацій та виконання пошуково-аналітичних завдань.

Під час вивчення матеріалу застосовуються такі методи активного навчання:

1) особистісно-орієнтовані технології, засновані на активних формах у методах навчання: мозковий штурм під час дискусій, розв'язання кейсів, інтерактивне спілкування;

2) методи проблемного навчання (проблемний виклад матеріалу), частково пошукові завдання, аналітичні доповіді та аналіз окремих ситуацій;

3) інформаційно-комунікаційні технології, що забезпечують проблемно-дослідницький характер процесу навчання та активізацію самостійної роботи здобувачів (електронні презентації для лекційних занять, використання аудіо-, відео-підтримки навчальних занять), доповнення традиційних навчальних занять засобами взаємодії на основі мережевих комунікаційних можливостей (інтернет-лекції, інтернет-семінари під час дистанційного навчання).

Нижче наведена тематика та структурно-логічна побудова курсу (календарний план):

Тиждень навчання	Тема, що вивчається	Оцінювання
1-2	Сутність холістичного маркетингу як сучасної маркетингової парадигми	1 лекція та 1 практичне заняття. Аналітична доповідь, пошуково-аналітичне завдання.
2-4	Зовнішні чинники поширення холістичного маркетингу в Україні	1 лекція та 1 практичне заняття. Аналітична доповідь, пошуково-аналітичне завдання.

4-6	Передумови створення системи холістичного маркетингу на підприємстві	1 лекція та 1 практичне заняття. Кейс-завдання, участь у дискусії.
6-8	Інтегрований маркетинг у системі холістичного маркетингу	1 лекція та 1 практичне заняття. Дискусія та вирішення пошуково-аналітичних завдань.
8-10	Роль внутрішнього маркетингу у формуванні маркетингової системи підприємства	1 лекція та 1 практичне заняття. Дискусія та аналітична доповідь.
10-12	Маркетинг взаємовідносин у системі холістичного маркетингу	1 лекція та 1 практичне заняття. Кейс-завдання та участь у дискусії
12-14	Соціальна відповідальність холістичного маркетингу	1 лекція та 1 практичне заняття. Дискусія та аналітична доповідь, пошуково-аналітичне завдання.
14-16	Стратегія компанії в рамках сучасної парадигми маркетингу	1 лекція та 1 практичне заняття. Дискусія та аналітична доповідь.
16-18	Тактика виходу на глобальний ринок на принципах холістичного маркетингу	1 лекція та 1 практичне заняття. МКР.

Опанування навчальної дисципліни дозволить реалізувати програмні результати навчання таким чином:

Таблиця відповідності програмних результатів навчання, методів навчання та оцінювання

Програмні результати навчання ОП	Методи навчання	Форми оцінювання
ПРН 4: Глибоко розуміти загальні принципи та методи маркетингової науки, а також методологію наукових досліджень, вміти застосовувати знання основ аналізу та синтезу, критичного осмислення й розв’язання науково-дослідних проблем, застосувати їх у власних дослідженнях та у викладацькій практиці.	Використовуються такі основні методи: проблемно-пошуковий, пояснювально-ілюстративний, інтерактивний, репродуктивний під час проведення лекційних і практичних занять, а також робота із науково-методичними матеріалами під час самостійної роботи. Використовуються такі специфічні методи	Рейтингова система оцінювання, яка передбачає отримання балів за такі види робіт: розв’язання господарських ситуацій (кейс-метод), підготовку аналітичних доповідей, участь у дискусії. Передбачено два етапи проміжного
ПРН 6: Демонструвати системність наукового світогляду і здатність інтерпретувати сучасні теорії та концепції маркетингу, в тому числі на межі предметних галузей, з метою отримання нових теоретичних і прикладних результатів		

ПРН 7: Здійснювати самостійні дослідження наукового і прикладного характеру в сфері маркетингу чи на межі предметних галузей економіки, управління та адміністрування з метою встановлення траєкторії розвитку реальних ринкових процесів і поведінки ринкових суб'єктів	підготовки фахівців з управління, як розв'язання господарських ситуацій (кейс-метод), підготовка аналітичних доповідей та дискусії.	контролю – перша та друга атестація здобувачів та підсумкова форма контролю у вигляді екзамену.

6. Самостійна робота здобувача

Самостійна робота здобувачів передбачена у вигляді більш глибокого опрацювання теоретичних матеріалів лекцій, виконання практичних завдань, підготовки до написання модульної контрольної роботи та складання іспиту.

№ з/п	Самостійна робота здобувачів	Кількість годин СРС
1	Підготовка до аудиторного заняття: пошук та аналіз інформації для кейс-завдань та аналітичних доповідей, підготовка до презентації відповідей та обговорення завдання	20
2	Підготовка до складання модульної контрольної роботи	4
3	Підготовка до екзамену	30
	Всього	54

Політика та контроль

7. Політика навчальної дисципліни (освітнього компонента)

Порушення термінів виконання завдань та заохочувальні бали:

Ключовими заходами при викладанні дисципліни є ті, які формують семестровий рейтинг здобувача. Тому здобувачі мають своєчасно виконувати завдання на практичних заняттях, писати модульну контрольну роботу наприкінці викладення курсу.

Заохочувальні бали здобувач може отримати за поглиблене вивчення окремих тем курсу, що може бути представлене у вигляді наукових тез, наукової статті, есе, презентації тощо, а також за активну участь у дискусіях на практичних і лекційних заняттях.

Відвідування занять та поведінка на заняттях:

Відвідування занять є вільним, бали за присутність на лекції не додаються, і штрафні бали за пропуски занять не передбачено. Втім, вагома частина рейтингу здобувача формується через активну участь у заходах на практичних заняттях, а саме у вирішенні завдань, індивідуальній роботі. Тому пропуск практичного заняття не дає можливість отримати здобувачу бали у семестровий рейтинг.

На заняттях здобувачу дозволяється користуватись інтерактивними засобами навчання, у т.ч. виходити в інтернет із метою пошуку навчальної або довідкової інформації, якщо це передбачено тематикою завдання. Активність здобувача на парах, його готовність до дискусій та участь в обговоренні навчальних питань може бути оцінена заохочувальними балами на розсуд викладача.

Пропущені контрольні заходи:

Якщо контрольні заходи пропущені з поважних причин (хвороба або вагомі життєві обставини), здобувачу надається можливість додатково скласти контрольне завдання протягом найближчого тижня. У разі порушення термінів і невиконання завдань з неповажних причин, здобувач не допускається до складання іспиту в основну сесію.

Політику щодо академічної доброчесності докладно описано у Кодексі Честі КПІ ім. Ігоря Сікорського. Це передбачає, що здобувач бере повну відповідальність за те, що всі виконані ним завдання відповідають принципам академічної доброчесності.

8. Види контролю та рейтингова система оцінювання результатів навчання (РСО)

Рейтинг здобувача з освітньої компоненти розраховується з 100 балів, з них 60 балів складає стартова шкала і 40 балів здобувач отримує за екзаменаційну контрольну роботу. Стартовий рейтинг (протягом семестру) складається з балів, що здобувач отримує за такі види робіт:

– відповіді на поставлені запитання та участь у дискусіях, виконання практичних і пошуково-аналітичних завдань (6 робіт);
– виконання модульної контрольної роботи.

Система рейтингових (вагових) балів та критерії оцінювання

1. Відповіді на практичних заняттях

Надання відповідей, участь у дискусіях, виконання пошуково-аналітичних завдань на практичних заняттях, розв'язанні кейс-завдань та аналітичні доповіді (сукупно – 30 балів за 6 робіт):

– «відмінно»: бездоганна робота, якісний пошук та обробка інформації, обґрунтовані висновки, вільні відповіді на запитання під час дискусії – 4,75-5 балів;
– «дуже добре»: хороша робота, якісний пошук та обробка інформації, обґрунтовані висновки, є певні недоліки у підготовці та/або виконанні роботи, окремі питання висвітлені не повністю – 4,25 – 4,74 бали;
– «добре»: хороша робота, частковий пошук та обробка інформації, обґрунтовані висновки, є певні недоліки у підготовці та/або виконанні роботи, можливі відсутні окремі структурні компоненти, окремі питання висвітлені не повністю, під час дискусій здобувач вільно володіє темою, але може не відповісти на окремі питання, або дати невірні відповіді – 3,75-4,24 бали;
– «задовільно»: відсутні окремі складові завдання або запитання, помилки у висновках, немає відповіді на питання під час обговорення, здобувач володіє матеріалом під час захисту – 3, 25-3,74 бали;
– «достатньо»: висвітлено лише окремі питання, і не повністю, під час дискусій здобувач важко орієнтується у темі, може не відповісти на запитання – 3-3,24 бали.
– робота відсутня, або виконано менше половини структурних компонентів, немає відповідей на запитання – 0 балів.
– за умов відсутності часу оцінювання завдання може проводитись за представленою письмовою відповіддю на поставлені до завдання запитання.

2. МКР

МКР складається з письмової контрольної роботи на 30 балів.

Контрольна робота містить по 6 завдань, які оцінюються за наступною шкалою:

–«відмінно» – повна відповідь (не менше 90% потрібної інформації) – 5 балів;
–«добре» – достатньо повна відповідь (не менше 75% потрібної інформації) або повна відповідь з незначними неточностями – 4 бали;
–«задовільно» – неповна відповідь (не менше 60% потрібної інформації) та незначні помилки – 3 бали;
–«незадовільно» – відповідь не відповідає вимогам до «задовільно» – 0 балів.

Необхідною умовою допуску до екзамену є 36 балів семестрового рейтингу та написання МКР.

Здобувач, який має менше 36 балів та/або не написав МКР не допускається до здачі екзамену. На екзамен виноситься 40 балів. Екзамен проводиться у вигляді письмової роботи, в якій два теоретичних питання та одне практичне. Кожне теоретичне завдання екзамену оцінюється у 15 максимальних бали, а практичне – 10 балів.

Теоретичне завдання

–«відмінно», повна відповідь, не менше 90% потрібної інформації, що виконана згідно з вимогами до рівня «умінь», (повне, безпомилкове розв'язування завдання) – 14-15 балів;

–«добре», достатньо повна відповідь, не менше 75% потрібної інформації, що виконана згідно з вимогами до рівня «умінь або є незначні неточності (повне розв'язування завдання з незначними неточностями) – 10-13 бали;

–«задовільно», неповна відповідь, не менше 60% потрібної інформації, що виконана згідно з вимогами до «стереотипного» рівня та деякі помилки (завдання виконане з певними недоліками) – 8-9 бали;

–«незадовільно», відповідь не відповідає умовам до «задовільно» – 0-7 балів.

Практичне завдання

–відмінно», повна відповідь, не менше 90% потрібної інформації, що виконана згідно з вимогами до рівня «умінь», (повне, безпомилкове розв'язування завдання) – 9-10 балів;

–«добре», достатньо повна відповідь, не менше 75% потрібної інформації, що виконана згідно з вимогами до рівня «умінь або є незначні неточності (повне розв'язування завдання з незначними неточностями) – 7-8 балів;

–«задовільно», неповна відповідь, не менше 60% потрібної інформації, що виконана згідно з вимогами до «стереотипного» рівня та деякі помилки (завдання виконане з певними недоліками) – 6 балів;

-«незадовільно», відповідь не відповідає умовам до «задовільно» – 0-5 бали.

Таблиця відповідності рейтингових балів оцінкам за університетською шкалою:

Кількість балів	*Оцінка*
100-95	Відмінно
94-85	Дуже добре
84-75	Добре
74-65	Задовільно
64-60	Достатньо
Менше 60	Незадовільно
Не виконані умови допуску	Не допущено

9. Додаткова інформація з дисципліни (освітнього компонента)

Докладний перелік питань, які виносяться на семестровий контроль, представлений у навчально-методичному комплексі дисципліни.

Робочу програму навчальної дисципліни (силабус):
Складено професор кафедри промислового маркетингу, д.е.н., Шульгіна Людмила Михайлівна.
Ухвалено кафедрою промислового маркетингу (протокол № 28 від 14.06.2021).
Погоджено Методичною комісією факультету менеджменту та маркетингу (протокол № 10 від 15.06.2021).

ДОДАТОК Б

Методика розв'язання кейсів[11]

Зрозуміло, що механічне впровадження будь-якої новації у традиційний навчальний процес не забезпечує суттєвих концептуальних змін і покращення якості освіти. Тому передусім пропонуємо до розгляду розроблені нами **принципи успішного застосування кейс-методу** для підготовки студентів економічного напряму підготовки:

- системний підхід,
- відповідність навчальних програм актуальним проблемам економіки,
- практична спрямованість,
- свобода формування команд виконавців,
- співпраця викладача і студента.

Принцип ***системного підходу*** передбачає узгодження цілей, змісту і форми. Комплекс цілей використання кейс-методу у широкому значенні збігається з головними цілями освіти: навченість (набуття необхідного набору знань та навиків), самовизначення (усвідомлення своїх можливостей, отриманих завдяки навченості), самоактуалізація (постійне удосконалення та нарощення актуальності навченості), соціалізація (здатність віднайти найкращу точку і спосіб застосування навченості – віддача набутого соціуму) і розвиток індивідуальності (різносторонність інтересів).

Зазначене загалом складає стратегічну мету, досягнення якої можливе завдяки поетапній реалізації цілей у вузькому значенні. Пропонуємо їх формулювати за таким алгоритмом:

- визначення оптимального складу компетенцій фахівця,
- формування комплексу дисциплін, опанування яких дозволить набути необхідної навченості,
- аналіз змісту дисциплін на предмет відповідності визначеним цілям та відсутності дублювання,
- побудова структурно-логічної схеми опанування модулів дисциплін,
- формулювання цілей і завдань кожного модуля,
- формулювання цілей і завдань кожного заняття,
- вибір найбільш доцільної форми проведення заняття для досягнення поставленої цілі.

Відповідність навчальних програм актуальним проблемам економіки має забезпечити максимально ефективне засвоєння змісту дисципліни завдяки розумінню студентами актуальності отриманих знань і їх життєвої важливості для майбутнього професійного успіху. Для досягнення цього доцільно розширити рамки кейс-методу. Адже не секрет, що значна кількість опублікованих навчальних кейсів рідко використовується викладачами, передусім з таких причин:

- ✓ Неузгодженість проблематики кейсів з тематичними планами дисциплін і з цілями конкретного заняття.
- ✓ Невідповідність комплексного характеру кейсів поточним завданням навчання: застосування більшості кейсів є доцільним на завершальному етапі вивчення дисципліни, оскільки їх розв'язання потребує більш високого рівня теоретичної підготовки.
- ✓ Недостатній рівень підготовки студентів для застосування методів аналізу внаслідок неузгодженості в навчальних планах.
- ✓ Дефіцит організаційних і часових можливостей у викладача і студентів для організації і контролю правильності виконання творчих завдань.
- ✓ Відсутність в університеті необхідних інструментів для аналізу первинної інформації (наприклад, програм SPSS чи OCA).

Тому пропонуємо застосовувати на заняттях не лише «підготовлені» кейси (тобто кимось написані, відфільтровані, відредаговані), але й конкретні ситуації, знайдені викладачем і студентами з преси, проведеного ними огляду того чи іншого товарного ринку, аналізу опублікованої інформації про діяльність реальних підприємств. Такий підхід дозволяє, по-перше, використовувати найбільш актуальну інформацію, по-друге, не конфліктувати з тематичним планом дисципліни, по-третє, гнучко варіювати

---

[11] Методика розроблена на підставі статті - Шульгіна Л.М. Застосування кейсів в освіті маркетологів // Маркетинг: теорія і практика. Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – Луганськ: Вид-во СНУ імені Володимира Даля, 2009. – С. 416–428.

застосування дидактичного матеріалу з урахуванням рівня підготовки студентів, їх навчального графіка, наявності необхідних інструментів для збору та аналізу інформації.

Практична спрямованість. Майбутня професійна діяльність не буде вимагати від нинішніх студентів точного відтворення інформації напам'ять. Тому процес навчання на основі кейс-методу спрямований передусім не на відтворення текстів підручників, а на розвиток логічного мислення та набуття навиків виконання функцій майбутнього фахівця, зокрема: уміння знаходити і системно аналізувати необхідну інформацію для прийняття обґрунтованого рішення.

Як особливу користь ми виділяємо те, що студенти отримують від аналізу ринків подвійний позитивний ефект: вивчають дисципліну одночасно на прикладах діяльності зарубіжних компаній та місцевих підприємців. Адже методи, що давно апробовані та працюють у розвинених країнах, часто непридатні в Україні з огляду на культурні особливості чи просто іншу стадію розвитку ринку. В такій ситуації кейси чи (міні-кейси) із практики компаній є оптимальним ресурсом для компаративного аналізу і розроблення рекомендацій щодо можливостей та шляхів застосування передового досвіду.

Свобода формування команд виконавців. Аналіз кейсів під час вивчення дисциплін економічного спрямування розрахований на командну роботу. Існує практика формування команд за списком або за рівнем успішності студентів. Однак досвід проведення занять довів недоцільність цих підходів, оскільки такі команди часто характеризуються: психологічною несумісністю учасників, негнучкістю у прийнятті рішень, нездатністю завершити розпочате та ін.

Вважаємо, що більш ефективно будуть працювати команди, створені студентами самостійно. Викладач лише задає допустимі межі, наприклад, встановлює кількість команд у групі та мінімальний / максимальний розмір кожної команди. По-перше, це дозволить студентам уникнути психологічної несумісності виконавців. По-друге, сприятиме кращому розподілу ролей, виходячи з того, що люди не взаємозамінні, і кожен з них має унікальний набір талантів (тобто може бути ефективним в одній ролі, і непристосованим до виконання іншої).

Таким чином, найкращих результатів у розв'язанні кейсів (як і будь-якої проблеми) досягне команда, де ролі розподілені. Наприклад, один генерує ідеї щодо програми дослідження, другий має можливість швидко знайти потрібну інформацію, третій розподіляє завдання та координує їх виконання, четвертий залагоджує конфліктні ситуації, а також здатний зробити якісну презентацію, п'ятий розставляє останні штрихи, систематизує всю роботу. Йдеться про те, що члени команди всі разом доповнюють один одного і взаємозбагачуються знаннями та досвідом.

Співпраця викладача і студента. Розв'язання кейсів потребує творчої атмосфери, яка неможлива без тісного психологічного контакту, емоціонально-позитивного настрою і викладача, і студентів на співпрацю. Ефективним підходом у цьому випадку може бути саме співпраця, а не лише видача завдань з наступним контролем – з одного боку, і безумовного виконання отриманих завдань, – з іншого. Така співпраця сприяє максимальному розкриттю переваг обох сторін. Викладач має переваги життєвого досвіду, глибокого знання предмету, методики викладання і системного бачення значення знань і навичок, що отримуються, для успішної діяльності майбутнього фахівця. Ролі викладача – професіональний консультант, доброзичливий радник, уважний експерт, об'єктивний арбітр. Переваги студента: бажання домогтися успіху, відсутність стереотипного мислення (тобто відсутність чи нестача досвіду вирішення проблем звичним для практиків шляхом), ентузіазм і оптимізм молодості. Ролі студента – молодший колега, який залежно від теми і цілі заняття виконує різні функції.

Підготовка до заняття із застосуванням кейсів.

Усі виді діяльності, що передують проведенню занять, доцільно здійснювати кількома кроками.

Крок перший – складання тематичного плану, зорієнтованого на використання кейсів протягом семестру, тобто структуризація часу, відведеного на вивчення усієї дисципліни.

Крок другий – визначення цілей и завдань кожного заняття, виходячи з обсягу часу, відведеного на вивчення певних тем.

Крок третій – розроблення календарного плану і вибір форм проведення занять на основі аналізу розроблених кейсів на предмет доцільності їх використання, а також огляду останніх публікацій з метою оновлення прикладів у лекціях і вибору ситуацій для розгляду на практичних і семінарських заняттях. На цьому етапі також слід провести переговори з представниками бізнесу і скласти графік їх можливої участі в навчальному процесі. Практика застосування кейсів у процесі навчання довела, що календарний план є методичним інструментом, який дозволяє досягнути суттєвого прогресу в організації занять (табл. 1).

Таблиця 1

Календарний план проведення занять з дисципліни «…»

Тема заняття	Дата	Кіль-кість годин	Завдання з підготовки до заняття	Час, необхідний для підготовки (годин)	План виступу	Примітки (додаткові рекомендації)
…	…	…	…	…	…	…

Календарний план студенти отримують на першій зустрічі з викладачем, тому з першого дня вивчення предмету: бачать увесь обсяг і види майбутніх робіт, що дозволяє їм мобілізувати необхідні ресурси; завчасно можуть розпланувати свій час, оскільки в плані проставлені дати проведення занять; мають можливість раціонально розподілити завдання між собою; вчаться цінувати і ефективно використовувати свій час.

Розроблення календарного плану дисципліни має базуватися на аналізі навчального плану семестру. Активність викладача в пошуку конструктивної моделі організації самостійної роботи студентів – необхідна умова формування самостійної особистості, що не лише усвідомлює необхідність самостійної інтелектуальної праці, але й має певні навики в її організації.

Крок четвертий – розроблення процедури оцінювання студентів і вибір критеріїв оцінки. Оцінювання роботи студентів ми проводимо за 100-баловою накопичувальною системою одночасно за двома напрямами: ступінь засвоєння теорії питання (максимум 40 балів) і здатність використовувати теоретичні знання під час виконання практичних завдань з теми, що вивчається (максимум 60 балів). Зрозуміло, що розподіл важливості між теорією і практикою відбувається за вибором викладача і може мати інші елементи та структуру.

Досвід показав, що найбільш прийнятною є система оцінювання, в якій передбачені всі можливі способи для студентів проявити себе, «заробляючи» таким чином необхідні бали. Такий підхід (мотиваційний) побудований на принципі: більше (чи/і краще) зробив – більше отримав, що сприймається студентами, як вияв справедливості з боку викладача. Вкрай негативно реагує аудиторія на підхід з використанням штрафних санкцій, при якому знімаються бали за невиконання того чи іншого виду завдань. Результат (як підсумкова сума балів) від застосування цих двох підходів може бути один і той же, але психологічно набагато краще сприймається оцінювання як мотивація, а не як штраф.

Підготовлені студентами презентації виконаних практичних завдань оцінюються нами за такими критеріями: змістовність (відповідність плану), володіння матеріалом (уміння вибрати головне і не порушувати регламент), презентабельність (уміння зацікавити аудиторію), активність (уміння формулювати запитання), відповіді на запитання, цікаві змістовні доповнення, додаткові (роздаткові) матеріали.

Час на презентацію обмежений, тому вміння вибрати і лаконічно викласти найголовнішу інформацію, більш детально розкриваючи тему, що вивчається, оцінюється максимальною кількістю балів. Готуючись до заняття, студенти вчаться оперувати даними і представляти матеріал презентабельно, вільно, емоційно, що дозволить їм заволодіти увагою аудиторії. Команда мотивована зацікавити слухачів, спонукати їх ставити запитання, інакше студенти втрачають половину балів. Описана практика передбачає командну підготовку і презентацію результатів, проте кожен з учасників отримує індивідуальну оцінку.

Крок п'ятий – проведення установчого заняття. З метою економії аудиторного часу доцільно провести першу зустріч зі студентами ще до початку вивчення предмету (наприклад, у час планової консультації). Ціль цієї зустрічі – видати кожному студенту календарний план і зробити установку на його виконання. На установчому занятті викладач має можливість детально пояснити студентам особливість виконання того чи іншого завдання, охарактеризувати критерії оцінки і процедуру оцінювання, підказати, як краще організувати себе на досягнення максимального результату, як сформувати дієздатну команду та ін.

Необхідність установчого заняття пояснюється ще й тим, що як правило студенти вперше зустрічаються з такою технікою навчання, тому не мають навиків виконання потрібних функцій, у них недостатньо навиків самоорганізації. Слід донести до студентів важливість виховання в собі не тільки професійних якостей, але і вміння «подати і продати себе». В цьому зв'язку велика увага на заняттях приділяється якості підготовки студентами презентацій, які допомагають досягти ефекту наочності. Завдяки цьому підготовлений ними матеріал усвідомлюється слухачами швидко і в повному обсязі. Крім того, відібрана для заняття інформація може бути представлена в цікавій і привабливій формі, її легко зберегти до моменту підготовки загального звіту, коригувати і оновлювати.

На установчому занятті студенти отримують два завдання: 1 – сформувати команду (ми називаємо її фірма або компанія), 2 – провести попередній пошук і вибрати об'єкт дослідження. Практика показала, що оптимальний розмір команди 3–5 осіб, команд в групі має бути не більше п'яти. В іншому випадку

викладач неминуче зіткнеться із проблемою дефіциту часу для повноцінних презентацій, організації дискусії та обговорення, а отже і для об'єктивної оцінки роботи кожного студента.

Етапи проведення заняття: визначення цілі заняття (1–2 хвилини), тестування (15–20 хвилин), вибір (призначення) групи експертів-модераторів (1–2 хвилини), проведення презентацій (7–8 хвилин кожна), організація дискусій (10–13 хвилин після кожної презентації), підведення підсумків (4–5 хвилин), установка на наступне заняття (12–15 хвилин).

Визначення цілі заняття – важливий момент, що сприяє зосередженню уваги і концентрації зусиль студентів на її досягнення. Оскільки темп проведення занять дуже високий, доцільно підготувати формулювання цілі на фліп-чарті чи виділити спеціальну сторінку в презентації. До цієї сторінки викладач (і його помічники, – експерти з числа студентів) будуть апелювати кожного разу, оцінюючи виступи команд, і в першу чергу – ступінь досягнення ними поставленої мети.

Тестування проводиться на початку кожного практичного заняття, присвяченого новій темі. Цей педагогічний прийом має на меті стимулювати студентів на вивчення теорії, перш ніж починати виконувати практичні завдання. У процесі застосування описаного методу автору довелося вирішувати проблему захопленості студентів виконанням практичних завдань і недооцінкою необхідності засвоїти теорію питання. Тому кожного разу ми звертаємо увагу студентів на те, що головна мета застосування кейсів – набути не окремі (нехай навіть дуже корисні на практиці) навики, а системне розуміння дисципліни та комплексне використання її методів. Тести побудовані таким чином, щоб визначити ступінь розуміння студентами сутності понять і процесів, що вивчаються, а також причинно-наслідкових зв'язків між ними.

Вибір (призначення) групи експертів-модераторів сприяє досягненню трьох цілей: 1 – допомога викладачу в організації заняття, 2 – набуття студентами навиків проведення дискусій, 3 – підвищення об'єктивності оцінки презентацій.

Пропонована нами технологія проведення занять передбачає почерговість видів діяльності: кожна команда на одному з двох відведених на вивчення теми занять виступає з презентацією, а на другому занятті – відповідає за активність дискусії (кожний учасник має можливість «заробити» додаткові бали за тему). При цьому балами заохочуються тільки ті запитання, що відповідають таким вимогам: нетривіальне, проблемне, допомагає глибше розкрити взаємозв'язок теорії та практики.

Крім того, кожен студент повинен хоч би один раз виступити в ролі експерта-модератора. Двоє–троє студентів (представники команд, не зайнятих у презентації), розподіляють між собою функції контролю часу, ведення дискусії, фіксування роботи кожного члена групи в спеціально розробленій для цього таблиці. Для того, щоб модератори встигали відмітити в таблиці особливості реакції кожного учасника презентації і дискусії, використовуються умовні позначення. Таким чином, наприкінці заняття і викладач, і студенти бачать об'єктивну картину роботи, що суттєво полегшує підведення підсумків.

Під час установки на наступне заняття викладач пояснює, які аналітичні матеріали і в якому вигляді мають бути представлені, додатково інструктує щодо особливостей застосування методів дослідження і т.п.

Висновки щодо доцільності використання кейс-методу.

Узагальнюючи викладене, вважаємо за доцільне наголосити на трьох важливих аспектах. *По-перше*, на непересічній ролі викладача у ефективному використанні кейс-методу. Адже кожен студент бажає (цілком правомірно) вчитися у Викладача, який поєднує у собі риси педагога і професіонала Звідси, актуальним завданням є створення в університеті умов і мотиваційної системи, націлених на залучення (плекання, виховання) викладачів, що опанували глибокі теоретичні знання, сучасні методи викладання та одночасно (!) мають практичний досвід роботи в бізнесі. Один із етапів вирішення цього завдання – відповідний перегляд структури робочого часу викладача, а також співвідношення «педагогічне навантаження – оплата праці».

По-друге, ми переконані у необхідності паралельно із кейсами надавати студентам лекційні курси, які б узагальнювали теоретичні положення, відповідні нормативи, концептуальні засади, принципи підприємницької діяльності, порівняльний аналіз різних теоретичних та практичних підходів, приклади, що ілюструють і доповнюють матеріал відповідної теми. При цьому обґрунтовується необхідність творчо-пошукового спрямування дисциплін (передусім це стосується професійно-орієнтованих) і побудови кожної лекції за принципом проблемного заняття, яке б активізувало самопідготовку студентів.

По-третє, багаторічний досвід застосування автором кейсів свідчить про те, що студенти систематично працюють над предметом, навчаються більш глибоко розуміти реальні процеси, аналізувати інформаційні потоки, виявляти тенденції розвитку ринків, знаходити нові ринкові можливості та розробляти превентивні заходи з урахуванням можливих загроз. Як особливу цінність студенти розглядають набуття навиків працювати в команді, розуміння сутності, ролі та особливостей

функціональних обов'язків спеціалістів, що працюють на різних посадах, практику прийняття рішень у реальних умовах. Більше того, зерна співпраці, посіяні на таких заняттях, пізніше проростають бажанням не втрачати контакту з університетом. Випускники завжди готові відгукнутися на пропозиції взяти участь у обговоренні тих чи інших підприємницьких проблем чи виступити перед студентами з презентацією свого кар'єрного зростання.

ДОДАТОК В

Методика виконання індивідуального семестрового завдання[12]

Сутність індивідуального семестрового завдання (ІСЗ) полягає у дослідженні маркетингової діяльності промислового підприємства. Об'єкт дослідження має належати до класу узагальненого об'єкту діяльності фахівця спеціальності 075 «Маркетинг».

Загальний обсяг ІСЗ має бути в одного авторського аркуша (40000 знаків), у т.ч. вступ, розділ 1, розділ 2, розділ 3, висновки та пропозиції. До цього обсягу не включають перелік посилань та додатки.

До структури ІСЗ мають входити:

- титульний аркуш;
- зміст;
- вступ (1-2 стор.);
- розділ 1 – теоретичний (20-25% загального обсягу роботи);
- розділ 2 – аналітичний (40-45% загального обсягу роботи);
- розділ 3 – рекомендаційний (30-35% загального обсягу роботи);
- висновки (2-3 стор.);
- список використаних джерел;
- додатки.

ЗМІСТ ІСЗ має включати: вступ, найменування всіх розділів, підрозділів основної частини роботи, висновки, рекомендації, перелік посилань; додатки із зазначенням сторінок цих матеріалів.

Заголовки змісту повинні точно повторювати заголовки в тексті. Скорочувати їх в змісті або наводити їх у іншій редакції порівняно з текстом не дозволяється. Заголовки у змісті починаються з великої літери без крапки в кінці. Останнє слово кожного заголовка з'єднують крапками з відповідним номером сторінки у крайньому правому положенні в рядку.

Заголовки структурних частин «ЗМІСТ», «ВСТУП», «РОЗДІЛ», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ», «ДОДАТКИ» друкують великими літерами. Заголовки підрозділів та «висновки до розділу 1, 2, 3» – малими літерами (крім першої великої). Крапку в кінці заголовка не ставлять.

Розділи нумерують арабськими цифрами (РОЗДІЛ 1, РОЗДІЛ 2, РОЗДІЛ 3), а підрозділи двома цифрами – де перша цифра означає номер розділу, а друга – підрозділу (1.1; 1.2; 1.3) [4].

Під час формування змісту потрібно використовувати «автоформування» на основі «заголовки та покажчики» Microsoft Office, формат – «з шаблону», заповнювач – «….», рівні – «2».

Нумерація сторінок в ІСЗ починається зі Вступу з урахуванням попередніх сторінок.

ВСТУП. Починати Вступ необхідно з нової сторінки, оскільки він розкриває сутність і стан наукової проблеми (завдання) та її значущість, підстави і вихідні дані для розробки теми, обґрунтування необхідності проведення дослідження.

Вступ має містити:

- актуальність;
- світові тенденції вирішення поставлених завдань;
- мета та завдання роботи і галузь застосування результатів;
- об'єкт дослідження;
- предмет дослідження;

[12] Методика розроблена на основі: Основні вимоги до дисертацій та авторефератів дисертацій. Бюлетень ВАК України. – 2007. - № 6. – С. 9 -17. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.setlab.net/?view=disser-2007.

- база дослідження;
- методи дослідження;
- взаємозв'язок з іншими науковими роботами.

– ***Актуальність роботи.***

Обґрунтування актуальності обраної теми – початковий етап будь-якого дослідження. Висвітлення актуальності не повинно бути багатослівним, викладення матеріалу повинно бути чітким, логічно послідовним, аргументованим. Актуальність теми подається у вигляді критичного аналізу та шляхів розв'язання проблеми, обґрунтовуючи значення роботи для розвитку певної галузі знань, діяльності.

Приклад. Актуальність теми дослідження полягає в тому, що дієвим інструментом удосконалення діяльності підприємства, який також забезпечує підвищення його конкурентоспроможності, є бенчмаркінг. Тому, доцільно досконало дослідити теоретичні основи бенчмаркінгу вітчизняними підприємствами і використання його результатів для підвищення ефективності функціонування, забезпечення конкурентних переваг та посилення власних позицій на ринках збуту.

Доцільно також провести короткий огляд літературних джерел за обраною темою з метою виокремлення проблемних чи не вирішених аспектів, що потребують подальших досліджень.

Приклад. Вагомий внесок у розвиток бенчмаркінгу здійснили вітчизняні вчені, зокрема: … Автори значну увагу приділяють питанням визначення сутності ризиків, ідентифікації …, класифікації …, науковій обґрунтованості та характеристиці методів та підходів …, застосування методів … тощо. Проте додаткових досліджень потребують питання…

Питанням оцінювання конкурентоспроможності країни, галузі, підприємства й товару присвячені роботи В.В. Петрова, В.А. Іванова, … . Згідно визначення В.А. Іванова, для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно …, що можливо за умови вирішення проблеми ….

Після обґрунтування актуальності обраної теми логічно перейти до формулювання мети дослідження, а також конкретних завдань, які необхідно розв'язати.

– ***Світові тенденції вирішення поставлених завдань.***

Приклади. Одним із найбільш дієвих інструментів удосконалення діяльності, які на даний час застосовуються провідними компаніями світу з метою підвищення конкурентоспроможності, є бенчмаркінг. Дослідженню проблем функціонування і розвитку бенчмаркінгу присвятили роботи такі провідні зарубіжні вчені-економісти, як В.В. Петров, В.А. Іванов, … . На думку В.В. Петрова, розвиток бенчмаркінгу можливий за умов усунення таких проблем: … .

– ***Мета та завдання роботи.***

Мета роботи. Мету роботи формулюють без використання слів: «Дослідження...», «Вивчення...», оскільки вони вказують на засіб досягнення мети, а не на саму мету. Приклад. Метою ІСЗ є розгляд теоретичних положень і удосконалення практичних рекомендацій щодо організації і використання бенчмаркінгу промисловими підприємствами України для підвищення їх конкурентоспроможності.

До формулювання ***завдань*** ІСЗ необхідно підходити якомога ретельніше, оскільки точне їх розв'язання повинно скласти зміст розділів і підрозділів наукової роботи.

Приклад. Для досягнення мети у роботі було поставлено такі завдання:

- розвинути теоретичні основи застосування бенчмаркінгу в умовах ринкової діяльності підприємств;
- проаналізувати існуючу в Україні та за кордоном практику використання бенчмаркінгу;
- визначити сучасний стан і тенденції розвитку промислових підприємств України;
- оцінити конкурентоспроможність промислового підприємства;
- визначити методи організації процесу бенчмаркінгу на підприємствах;
- на основі бенчмаркінгового дослідження сформулювати стратегічні напрямки розвитку підприємства.

У висновках до роботи в цілому мають наводитись результати досліджень, виконані відповідно до поставлених завдань.

Об'єкт дослідження – це явище або процес, що породжує проблемну ситуацію чи обрану тему наукового дослідження.

Приклад. Об'єкт дослідження – процес бенчмаркінгу на промислових підприємствах.

Предмет дослідження знаходиться в межах об'єкта. В об'єкті виокремлюється та частина, яка служить предметом дослідження. Саме на нього і спрямована основна увага, оскільки предмет дослідження визначає тему роботи.

Приклад. Предмет дослідження – сукупність теоретичних та прикладних аспектів організації та застосування бенчмаркінгу промисловим підприємством з метою підвищення конкурентоспроможності.

Методи дослідження. Важливим етапом наукового дослідження є вибір методів дослідження, які є інструментами в здобутті фактичного матеріалу та необхідною умовою досягнення поставленої в роботі мети. Перелік використаних методів дослідження для досягнення поставленої мети роботи подається послідовно, стисло і змістовно визначаючи, що саме досліджувалось тим чи іншим методом.

Приклад. У процесі досліджень використовувались такі методи: історичний та абстрактно-логічний для узагальнення поглядів вітчизняних та зарубіжних вчених щодо …; економіко-статистичні та економіко-математичні методи, табличний, графічний та діаграмний прийоми для порівняльної оцінки конкурентоспроможності досліджуваних підприємств …; SWOT-аналіз та метод експертних оцінок для характеристики конкурентних можливостей …; анкетування для вивчення …; системний і ситуаційний підходи при визначенні стратегічних напрямків …, а також при розробці пропозицій та рекомендацій щодо … і т. ін.

– ***Результати роботи та їх новизна.***

Приклад. Під час виконання ІСЗ було запропоновано практичні рекомендації щодо використання бенчмаркінгу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства вугільної промисловості, а саме …

– ***Наукова новизна одержаних результатів.*** Доцільно виділити нові наукові положення, практичні рекомендації, які запропоновані здобувачем особисто, вказати на відмінність одержаних результатів від відомих раніше, описати ступінь наукової новизни (вперше запропоновано, удосконалено, дістало подальший розвиток). Кожне наукове положення має бути чітко сформульовано з виокремленням його основної сутності. Сформульоване наукове положення повинно читатися і сприйматися легко й однозначно (без нагромадження дрібних і таких, що затемнюють його сутність, деталей та уточнень).

Приклад. Наукова новизна дослідження полягає у такому:

- розроблено організаційно-методичні засади використання бенчмаркінгу для підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства «ХХХ» на основі ….;
- удосконалено методику проведення порівняльного оцінювання конкурентоспроможності …;
- дістало подальшого розвитку визначення основних напрямів розвитку управлінських аспектів під час реалізації ….;
- запропоновано концептуальну модель реалізації процесу бенчмаркінгу, що спрямована на …;
- уточнено і поглиблено існуючі теоретичні положення щодо …;
- набуло подальшого розвитку поняття, а саме …;
- запропоновано основні заходи…;
- набув подальшого розвитку методичний підхід до…,
- розкрито поняття … з урахуванням…;
- визначено стратегії підвищення конкурентоспроможності …, які …;
- розроблено послідовність прийняття управлінських рішень при……;
- розроблено систему показників…;
- дістали подальший розвиток: модель управління… .

– ***Рекомендації щодо використання результатів роботи.***

Висвітлюють результати практичного застосування отриманих результатів або рекомендації щодо їх використання. Тобто результат, який дає виконане ІСЗ для діяльності підприємства із зазначенням ступеня готовності до використання або масштабів використання.

Приклад. Результати дослідження, викладені в ІСЗ дозволяють зробити висновки: розроблена методика ... може сприяти покращанню фінансового стану підприємства; розроблений алгоритм … дозволить своєчасно контролювати….; проведені експериментальні розрахунки з оцінювання інвестиційної діяльності підприємства показали, що …; рекомендації, розроблені в ході дослідження можуть бути використані під час діагностики та прогнозування… .

– ***База дослідження*** – підприємство, що досліджується.

Приклад. Базою дослідження обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «ХХХ».

РОЗДІЛ 1. У першому розділі (теоретичному) викладається аналіз теоретичних і методичних положень обраної теми; виявляються дискусійні та нерозв'язані аспекти теми. На основі розробленості теми у сучасній вітчизняній та зарубіжній теорії наводиться огляд літератури за темою і вибір напрямів

дослідження. Під час розгляду літературних джерел щодо напряму наукового дослідження здобувач відзначає основні етапи розвитку наукової думки за своєю проблемою. Доцільно лаконічно проаналізувати роботи науковців, та виокремити ті питання, що залишились невирішеними, і, таким чином, визначити напрям дослідження.

Важливе місце в даному розділі посідає викладення методик аналізу визначених проблем, які будуть використовуватись у наступних частинах роботи. Автор має продемонструвати свою обізнаність з методами аналізу і на основі їх критичного огляду обґрунтувати вибір найпридатнішого для обраного напряму дослідження. Слід зазначити, що огляд теоретичних основ не повинен носити компілятивний характер, а має містити узагальнення, обґрунтування, висновки, власні думки згідно з напрямом дослідження.

Розділ 1 доцільно закінчити коротким резюме щодо необхідності здійснення досліджень у досліджуваній галузі.

РОЗДІЛ 2. Другий розділ (аналітичний) містить детальний аналіз статистичних та аналітичних матеріалів, які визначають рівень розв'язання окремих аспектів досліджуваної проблеми в цілому на підприємстві (організації). У цьому розділі викладаються: загальні методики та основні методи досліджень, які використано; алгоритм розрахунків. Також надається аналіз інформаційної та статистичної бази матеріалу, зібраного за об'єктом дослідження, використовується факторний аналіз.

Доцільно обґрунтувати вибір напряму дослідження, навести методи та методики вирішення задач, здійснити їх порівняльну оцінку, розробити загальну методику проведення дослідження.

У другому розділі необхідно виявити основні проблеми розвитку або діяльності підприємства згідно теми дослідження.

РОЗДІЛ 3. У третьому розділі (рекомендаційному) потрібно надати конкретні обґрунтовані пропозиції щодо прийняття маркетингових рішень з приводу розвитку нових і підвищенню ефективності діючих форм та методів діяльності досліджуваного підприємства в контексті сучасних глобальних трансформацій та концепцій. Необхідно акцентувати увагу на оцінці й використанні науково-практичних аспектів щодо розвитку підприємства на умовах і особливостях їх ефективної реалізації. Доцільно також показати шляхи оптимізації системи ресурсного та інформаційно-аналітичного забезпечення виконання запропонованих рішень.

Слід викласти власні результати досліджень із зазначенням того нового, що автор вносить у вирішення проблеми, дати оцінку повноті вирішення поставлених завдань та достовірності результатів, обґрунтувати необхідність додаткових досліджень.

Характер і зміст заходів, що пропонуються, повинні базуватися на аналізі, проведеному в другому розділі роботи з урахуванням виявлених відхилень, проблем та недоліків.

Невід'ємною частиною обґрунтування пропозицій та рекомендацій має бути *розрахунок економічної ефективності* та прогнозування результатів виробничо-господарської діяльності підприємства завдяки впровадженню запропонованих заходів за використання … (назвати методи прогнозування: екстраполяція трендів, експертних оцінок, моделювання).

ВИСНОВКИ. У кінці кожного розділу (1, 2, 3) рекомендується сформулювати висновки із стислим викладенням наведених у ньому наукових і практичних результатів.

Підсумковим етапом наукового дослідження є висновки, де узагальнюються наукові та практичні результати виконаного ІСЗ. Висновки до роботи в цілому викладають на окремому аркуші після висновків до 3-го розділу. У них подається оцінка отриманих результатів та пропозиції. Текст висновків доцільно розділяти на підпункти: 1, 2, 3.

У висновках рекомендується викласти підсумки проведеного дослідження, основні наукові та практичні результати, що одержано, рекомендації щодо їх науково-практичного використання, наводяться власні пропозиції щодо розв'язання проблемних питань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ. Перелік джерел, на які є посилання в основній частині роботи, наводять у кінці тексту ІСЗ, починаючи з нової сторінки, він має нараховувати не менше 25 джерел.

Бібліографічні описи наводять у порядку їх згадування в тексті та відповідно ДСТУ ГОСТ 7.1:2006 «Система стандартів з інформації, бібліотечної та видавничої справи.

ДОДАТКИ. До додатків можуть бути включені: додаткові ілюстрації або таблиці; матеріали, які через великий обсяг або форму подання не можна включити до основної частини.