

**ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУ  
ПІДПРИЄМСТВА**

Транзитивна економіка України зумовлює необхідність посилення стратегічного напрямку діяльності вітчизняних підприємств. В умовах ринкових економічних відносин стратегічний розвиток підприємства може бути успішним і ефективним лише на засадах концепції маркетингу. Вітчизняні підприємства ведуть активний пошук шляхів і методів свого подальшого ринкового розвитку, адекватних сучасним вимогам; намагаються вирішити проблеми встановлення маркетингових цілей, проведення відповідного стратегічного аналізу, формулювання і реалізації маркетингових стратегій. Тому на сучасному етапі досить гостро стоїть питання формування стратегічного маркетингового плану підприємства.

Проблемам стратегічного планування діяльності підприємств присвячені праці багатьох науковців І.Ансоффа, Д.Аакер, В.Г.Герасимчука, Д.Дей, Дж.Еткінсон, Дж.Куїнна, Ж.Ламбен, М.Мак-Дональд, Г.Мінцберга, А.П.Наливайка, Є.Г.Панченка, М.Портера, К.Прахлада, Й.Уїлсон, А.Стрікланда, А.Томпсона, З.Є.Шершньову. Разом з тим окремі аспекти залишаються малодослідженими.

Метою статті є дослідження процесу формування стратегічного маркетингового плану та визначення факторів успіху, які сприятимуть успішній реалізації.

Планування маркетингу в різних організаціях здійснюється по-різному. Це стосується змісту плану, тривалості горизонту планування, послідовності розробки, організації планування. Так, діапазон змісту плану маркетингу для різних компаній різний: іноді він лише трохи ширше плану діяльності відділу збуту. На іншому полюсі - план маркетингу, заснований на найширшому розгляді стратегії бізнесу, що виливається в розробку інтегрального плану, що охоплює всі ринки і продукти. Окремі організації, особливо малі підприємства, можуть не мати плану маркетингу як цілісного документа, що включає кілька видів планів маркетингу. Єдиним плановим документом для таких організацій може бути бізнес-план, складений або для організації в цілому, або для окремих напрямків її розвитку. У цьому плані дається інформація про ринкових сегментах та їх ємності, ринковій частці; наводиться характеристика споживачів і конкурентів, описуються бар'єри проникнення на ринок; формулюються стратегії маркетингу; даються прогнозні оцінки обсягів збуту тощо. Таким чином, по відношенню до маркетингової діяльності концепція стратегічного управління є системною сукупністю теоретичних і методологічних підходів, ідей, принципів або уявлень, які зумовлюють генеральну довгострокову мету функціонування підприємства і перспективні напрями його розвитку, основні механізми взаємодії суб'єкта і об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими підрозділами, між підприємством в цілому та оточуючим його середовищем.

Стратегічне управління по відношенню до маркетингової діяльності має в основному передбачати:

визначення цілей, напрямків і механізмів їх реалізації,  
зміни в економічних відносинах всередині підприємства і останнього з зовнішнім середовищем,

організаційні (інституціональні) зміни на підприємстві,

зміни в чинному законодавстві, що регулюють відносини в економіці.

Відповідно до цього стратегічне управління по відношенню до маркетингової діяльності являє собою комплексний процес розробки і здійснення стратегії розвитку підприємства та поліпшення його взаємодії з оточуючим середовищем.

В Україні як на думку науковців та практиків, так і нашу, вже визріли основні передумови для переходу в маркетинговій діяльності на стратегічне планування, а саме:

об'єктивна необхідність реагування на зміни в функціонуванні підприємств, діяльність яких поступово реформується в напрямку ринкових відносин;

## *МАРКЕТИНГ*

суттєвий розвиток теорії та практики стратегічного планування, які дозволяють перейти від методу "спроб і помилок" до суто наукових методів аналізу сучасного стану підприємств і передбачення майбутнього в їх розвитку;

наявність доступної статистичної і аналітичної інформації, яка створює підґрунтя до проведення наукового аналізу і прогнозування, стану підприємств;

наявність сучасних інформаційних технологій і, насамперед глобальної мережі Інтернет, які дозволяють брати будь-яку інформацію з будь-яких джерел і країн.

У процесі реалізації стратегічного маркетингового планування на вітчизняних підприємствах слід забезпечити дотримання наступних принципів, а саме:

розробленням планів повинен займатися перш за все той, хто потім ці плани впроваджуватиме в життя;

рівень компетенції в плануванні має відповідати рівню компетенції щодо розпорядження ресурсами підприємства;

повнота і комплексність повинні забезпечувати обґрунтованість ухвалення управлінських рішень відповідно до їх пріоритетності;

конкретність має відповідати певним числовим параметрам маркетингових заходів;

наявне навколишнє середовище повинне чітко відповідати необхідним ресурсам для використання альтернативних варіантів;

має бути неперервність і послідовність намічених дій протягом тривалого часу;

економічність повинна орієнтуватися на окупність планових витрат;

якість виконання запланованих заходів має зменшувати перешкоди в діяльності підприємства, забезпечувати безпеку управління, оптимізувати роботу в досягненні цілей, у визначенні місця маркетингового планування на підприємстві;

гнучкість і адаптивність планування повинні забезпечуватися відповідно до змін в зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства (використання гнучкого безперервного планування) [3].

Ми погоджуємося з думкою вченої Т. Мордвінцевої, яка вважає, що головною метою стратегічного маркетингового управління є забезпечення розвитку і високої результативності діяльності підприємства через задоволення потреб покупців. Досягненню цього сприятиме вирішення наступних завдань [6, с. 42]: моніторинг конкурентного середовища підприємства; оцінка маркетингових можливостей і маркетингових ризиків підприємства; оцінка сильних та слабких позицій на ринку; розроблення маркетингової концепції стратегічного розвитку підприємства; трансформування місії підприємства в сукупність стратегічних маркетингових цілей; формування маркетингових стратегій розвитку бізнес-портфеля підприємства; адаптація маркетингових стратегій до зміни в зовнішньому середовищі підприємства; забезпечення реалізації стратегії.

Основні завдання, які здійснюються на основі маркетингового управління, реалізують на основі виконання певного ряду функцій. До них можна віднести [4, 37]: аналіз ринкових можливостей; маркетингові дослідження; систему планування; систему маркетингового контролю; контроль за виконанням річних планів; контроль прибутковості й стратегічний контроль; вивчення попиту; сегментацію ринку; вибір цільових сегментів і позиціонування товарів на ринку; розроблення комплексу маркетингу; вивчення роздрібного і гуртового ринку; побудову організаційної структури; систему маркетингової інформації; розроблення комплексу допоміжних систем маркетингу.

На думку Ф.Котлера, перваги маркетингового планування полягають у тім, що планування:

- 1) спонукає керівника перспективно мислити;
- 2) сприяє більш чіткої координації зусиль підприємства;
- 3) веде до встановлення показників діяльності для наступного контролю;
- 4) дозволяє чіткіше визначати задачі підприємстві;
- 5) створює передумови підприємству для швидкого реагування на ринкові зміни;
- 6) наочно демонструє взаємозв'язок обов'язків усіх посадових осіб [4].

Адже, як засвідчує практика управління та реалізації стратегічних маркетингових планів обов'язково необхідно, щоб у процесі розробки стратегічного плану маркетингу були відображені основні складові маркетингу –мікс: продукт (номенклатура, якість, дизайн, торгова марка, упаковка, гарантії, обслуговування); розподіл (канали розподілу, охоплення ринків, асортимент, розміщення, управління запасами, транспортування); ціна (гуртові та роздрібні ціни, знижки, періодичність платежів, умови кредиту); просування (стимулювання збуту, реклама, служба збуту, зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг). Тобто, маркетинговий стратегічний план повинен відповідати:

## **МАРКЕТИНГ**

який товар виводиться на ринок, у якому асортименті та за якими цінами;  
на якого споживача (сегмент ринку) він розрахований;  
які умови треба створити для продажу товару на запланованому рівні;  
через які канали і у яких обсягах буде організовано постачання;  
яким буде після продажне обслуговування і ким буде здійснюватись;  
яких економічних результатів очікують учасники ринку, і які витрати для цього потрібні.

Ми вважаємо, що для того, щоб стратегічний план маркетингу був успішний необхідно використовувати підхід, який запропонований МакДональдом, що отримав назву 10 «S» (табл.1) [11,с.455-456].

Таблиця 1

10 «S» успішного маркетингового планування

| Елемент „S”   | Бар’єри планування   | Коментар   |
|---|--|--|
| Стратегія раніше тактики (strategy before tactics)                            | Невідповідність між маркетинговою стратегією та тактикою                     | Стратегія повинна розроблятися до тактики і перевірятись в процесі реалізації    |
| Розмістити маркетинг всередині операцій (situate marketing within operations) | Ізоляція маркетингової функції від інших операцій та процесів                | Пошук місця маркетингу в загальній системі планування і системі прийняття рішень |
| Розподілити цінності маркетингу (shared values about marketing)               | Невідповідність між маркетинговою функцією і орієнтацією підприємства        | Необхідна маркетингова орієнтація всіх процесів бізнесу                          |
| Будувати структуру ринків (structured around markets)                         | Організаційні бар’єри  | Організаційна структура повинна бути орієнтована на реальні об’єкти управління   |
| Досконало досліджувати середовище (scan the environmental thoroughly)         | Недостатнє розуміння маркетингового середовища                               | Необхідний досконалий моніторинг і аудит середовища бізнесу                      |
| Систематизувати інформацію (summarize information)                            | Невідповідність між процесом і результатом планування (інформаційний аспект) | Грамотне використання інструментів збору та аналізу інформації                   |
| Навики і знання (skills and knowledge)  | Недостатність навиків і знань технології планування                          | Володіння знаннями і навиками в області розробки планів                          |
| Систематизація процесу (systematize the process)                              | Недостатність систематичного підходу в плануванні                            | Вимога формалізації процесу планування   |
| Послідовність цілей (sequence objectives)                                     | Проблема встановлення пріоритету цілей                                       | Встановлення і дотримання пріоритетності цілей і задач підприємства              |
| Стиль і структура (style and structure)                                       | Протиріччя з корпоративною культурою   | Відповідність цілям корпоративної культури                                       |

Процес маркетингового стратегічного планування можна поділити на такі стадії:

1. Аналіз ринку та власного стану (ситуаційний аналіз).
2. Визначення маркетингових цілей.
3. Розробка програми (плану) маркетингу.

Це етапи саме процесу планування. Після цього розпочинається робота щодо реалізації плану маркетингу, потім відбувається контроль та оцінка виконання плану.

Таким чином, на сьогоднішній день в Україні інтенсивно розвиваються ринкові відносини, конкуренція стає жорстокішою і маркетингове планування стає одним з найбільш важливих аспектів щодо успішної діяльності підприємства. Чим більше підприємство, тим важливішою стає наявність спеціального відділу з маркетингу, який буде займатися просуванням товару серед цільової аудиторії і направляти діяльність підприємства в необхідне русло, щоб підвищити його конкурентоспроможність та прибутковість у цілому.

## **МАРКЕТИНГ**

### Література

1. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление [полный курс MBA. Принципы управленческих решений и российская практика] / Т.А. Гайдаенко. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Эксмо, 2006. - 496 с.
2. Карнауков С. Маркетинг как система управления / С. Карнауков // Ресурсы, Информация, снабжение, Конкуренция. - 2005. - IV. - с. 80-89.
3. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. / За ред. Л.В. Балабанової. - 3-тє вид., перероб. і доп. - К.: Знання, 2004. - 354 с.
4. Маркетинговий менеджмент. Учеб. пособие / Под общей ред. М. И. Белявцева и В. Н. Воробьева. - Донецк: ДонНУ, 2004. - 545 с.
5. Мордвинцева Т. В. Стратегічне маркетингове управління діяльністю підприємств // Інвестиції: практика та досвід. - 2007. - № 23. - С. 41-43.
6. Старостіна А.О., Зозульов О.В. Маркетинг: навч. посіб. — 3-тє вид., перероб. — К.: Знання, 2006. — 327 с.
7. Стоун М. Маркетинг ориентированный на потребителя [ пер. с англ. М.Веселковой] / Стоун М., Вудкок Н., Мэчтингер Л.-М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. - 336 с.
8. Траут Дж. Дифференцируйся или умирай!: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2006. — 240 с.
9. Траут Дж., Райе Э. Позиционирование: битва за умы: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2006. — 272 с.