

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ**

На правах рукопису

МЕЛЕНЧУК ЮЛІЯ ТАРАСІВНА

УДК 658.8.012.2:621

**ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО
ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Спеціальність: 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Дисертація
на здобуття наукового ступеня кандидата
економічних наук

Науковий керівник
Федорович Роман Володимирович
к.е.н., професор

Тернопіль – 2015

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ.....	11
1.1. Суть та місце планування в системі управління підприємством.....	11
1.2. Маркетингове планування як основа прийняття управлінських рішень.....	28
1.3. Методичний інструментарій побудови системи маркетингового планування на підприємстві.....	51
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	88
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	91
2.1. Сучасний стан та тенденції розвитку машинобудівної галузі України.....	91
2.2. Практика розробки та реалізації маркетингового плану на машинобудівних підприємствах.....	108
2.3. Оцінювання ефективності маркетингового планування на підприємствах галузі.....	121
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	138
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	141
3.1. Стратегічні орієнтири реалізації системи маркетингового планування на машинобудівних підприємствах.....	141
3.2. Удосконалення інструментарію оцінки ефективності маркетингового планування підприємства.....	181
3.3. Оптимізація процесу маркетингового планування підприємства із використанням засобів математичного моделювання.....	201
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	212
ВИСНОВКИ.....	214
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	216
ДОДАТКИ.....	233

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- БКГ – Бостонська консалтингова група;
- ДСТУ – державний стандарт України;
- ЕМД – ефективність маркетингової діяльності;
- ЗМІ – засоби масової інформації;
- КПП – конкурентоспроможність потенціалу підприємства;
- МБ – машинобудування;
- МП – маркетинговий план;
- НТП – науково-технічний прогрес;
- ОСП – об’єднання світлотехнічних підприємств;
- ПАТ – приватне акціонерне товариство;
- СМП – стратегія маркетингового планування;
- ТМ – торгова марка;
- ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;
- УПП – унікальна пропозиція в продажі;
- PR – (public relations) зв’язки з громадськістю;
- ROMI – рентабельність маркетингових інвестицій (Return on marketing investment);
- SWOT – Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості), Threats (загрози).

ВСТУП

Актуальність теми. Промисловий потенціал держави, конкурентоспроможність країни на зовнішніх ринках, рівень національного добробуту залежать від динаміки розвитку важливої галузі національної економіки – машинобудування. Водночас динаміка і рівень розвитку машинобудівного комплексу, який є капіталомістким, енергоємним, ресурсомістким, є результатом ефективності системи управління кожним підприємством, що входить до його складу.

Планування, як одна із найважливіших функцій управління, опирається на результати постійного моніторингу стану внутрішніх і зовнішніх чинників виробничо-господарської діяльності підприємств. У сукупності зовнішніх чинників середовища господарювання чільне місце займають споживчі переваги, чітке виокремлення яких дає змогу менеджменту підприємства сформулювати плани виробництва продукції, що буде користуватися попитом у споживачів. Дослідження споживчих переваг цільових груп клієнтів і визначення можливостей підприємства їх задовольнити складає основний зміст і цілі маркетингових заходів, серед яких важливе місце займає маркетингове планування. Кваліфіковано проведене, з урахуванням сучасних реалій і тенденцій розвитку ринку машинобудівної продукції маркетингове планування є важливою і невід'ємною складовою системи планів виробничо-господарської діяльності підприємств, забезпечуючи їх здійснення та ефективність.

Однак у сукупності методів і технологій управління вітчизняними промисловими підприємствами маркетингове планування не набуло значного поширення. Причиною цього є відсутність ефективного інструментарію прогнозування поведінки споживачів, який би враховував галузеву специфіку, зокрема – особливості роботи зі споживачами продукції підприємств електротехнічної галузі. Наслідком цього є дисбаланс у бюджетуванні маркетингових витрат, неефективність управлінських рішень у сфері маркетингу і, звісно, низька ефективність маркетингової діяльності вітчизняних підприємств. І це актуалізує питання удосконалення інструментарію

маркетингового планування, перенесення його завдань у площину стратегічного управління – як передумов для забезпечення сталої динаміки розвитку підприємств.

Проблемам маркетингового планування діяльності підприємств і формуванню маркетингових стратегій у теорії та практиці управління приділяється значна увага. Науково-методичну основу маркетингового планування закладено у працях Р.Акоффа, І.Ансоффа, Г.Асселя, Дж.Вествуджа, Б.Карлофа, Ф. Котлера, Ж.- Ж.Ламбена, Х.Мінцберга, М.Портера та ін. Однак більшість практичних розробок зарубіжних науковців не враховують сучасних реалій української економіки.

На пострадянському просторі формуванню методів та інструментів маркетингового планування присвячені праці М.Алексєєва, Б.Андрушківа, Л.Балабанової, Л.Басовського, В.Борисевича, С.Гаркавенко, Н.Герасем'як, С.Єфімової, Н.Журавльової, Л.Іванової, Г.Кандаурової, Л.Канторовича, І.Коркуни, Н.Куденко, Н.Косар, О.Кузьміна, О.Лібанової, Л.Малюти, Л.Мельник, Є.Мних, Є.Овечкіна, С.Ожегової, А.Павленка, В.Парсяка, В.Руделіуса, С.Семенюк, В.Стадник, Г.Тарасюк, О.Тимоніна, Р.Федоровича, Г.Черевка, О.Ястремської та ін. Водночас аналіз наукових джерел свідчить про те, що на сьогодні немає достатньої кількості науково-практичних розробок, які б давали можливість здійснити ефективну організацію маркетингового планування з урахуванням поточного стану та перспектив розвитку ринку і галузевих особливостей машинобудівних підприємств. Це й зумовило вибір теми дисертаційної роботи, визначило її мету й завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема дисертації відповідає науковому напрямку кафедри промислового маркетингу Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя «Маркетингові стратегії формування попиту на товари та послуги на ринках України» (номер державного реєстру 0112U002210). Особистий внесок автора полягає у розробці засобів моделювання стратегічно орієнтованого маркетингового планування машинобудівних підприємств (довідка від 26.03.2015

№2/28-806).

Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретичних положень, визначення методичних підходів і розроблення практичних рекомендацій для формування ефективної системи маркетингового планування на вітчизняних машинобудівних підприємствах.

Досягнення поставленої мети зумовило визначення і виконання таких завдань:

– уточнити і розширити понятійний апарат маркетингового планування діяльності промислових підприємств;

– сформувати методичний інструментарій побудови маркетингового плану та визначити можливість застосування у системі маркетингового планування методів математичного моделювання для розробки прогностичних моделей;

– узагальнити діючу практику маркетингового планування на вітчизняних машинобудівних підприємствах, що випускають продукцію електротехнічного призначення;

– розробити науково-методичні основи формування та реалізації стратегічно орієнтованого маркетингового плану;

– удосконалити інструментарій оцінювання ефективності маркетингового планування підприємства;

– розробити науково-методичні підходи до визначення ступеня впливу маркетингової діяльності підприємств машинобудування на зміну основних фінансових показників підприємств, застосовуючи сучасний економіко-математичний інструментарій.

Об'єктом дисертаційного дослідження виступає процес маркетингового планування на вітчизняних машинобудівних підприємствах.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти формування ефективної системи маркетингового планування машинобудівних підприємств.

Методи дослідження. Для досягнення окресленої мети у роботі використано такі методи дослідження: *діалектичний* (для вивчення сутності дефініцій: «маркетингова діяльність», «маркетингове планування», «маркетинговий план» – розділ 1, підрозділи 1.2, 1.3); *методи порівняння та узагальнення* (для аналізу стану маркетингового планування підприємств – підрозділ 1.3); *економіко-статистичні методи* (для дослідження стану та розвитку вітчизняних електротехнічних підприємств – розділ 2, підрозділ 2.1); *методи анкетування і експертного оцінювання* (для визначення коефіцієнтів вагомості при оцінюванні маркетингової діяльності та маркетингового планування на вітчизняних підприємствах – розділ 2, підрозділи 2.3, розділ 3, підрозділ 3.2); *SWOT-аналіз* (для оцінювання маркетингових можливостей підприємства та дослідження стану розвитку галузі – розділ 2, підрозділ 2.1); *графічні методи* (для наочного представлення основних результатів дослідження – розділи 2, 3); *матричний метод* (для формування матриці вибору альтернатив стратегії маркетингового планування – розділ 3, підрозділ 3.2); *методи математичного аналізу і моделювання* (для побудови регресійної моделі та поліноміальної трендової моделі – розділ 3, підрозділ 3.3); *метод трендового аналізу* (для прогнозування маркетингового потенціалу досліджуваних підприємств – розділ 3, підрозділ 3.3). Обробка даних здійснювалася з використанням сучасних комп'ютерних технологій.

Інформаційною базою дослідження слугували праці вітчизняних та зарубіжних науковців із проблем маркетингового планування, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані науково-періодичні видання, фінансова звітність та розроблені маркетингові плани вітчизняних машинобудівних підприємств, нормативно-правові акти України, матеріали Державної служби статистики України, експертні оцінки фахівців у галузі маркетингового планування, результати власних спостережень та розрахунків.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробленні теоретико-методичних основ і практичних рекомендацій з удосконалення системи маркетингового планування на вітчизняних машинобудівних

підприємствах. Зокрема, у дисертації

вперше:

– розроблено структурно-логічну модель стратегічно орієнтованого маркетингового планування на машинобудівних підприємствах, яка реалізується через проходження взаємопов'язаних етапів (маркетинговий стратегічний аналіз, стратегічне маркетингове планування, реалізація стратегії маркетингового планування, контроль за виконанням стратегії), а також передбачає використання інструментарію оцінювання окремих складових маркетинг-плану; це сприятиме посиленню стратегічної компоненти маркетингового планування і підвищенню його ефективності;

удосконалено:

– структуру маркетингового плану підприємства, зокрема у розділі «Ситуаційний аналіз» представлено інструментарій економіко-математичного моделювання для обчислення та узагальнення ключових показників маркетинг-плану, а також введено в його структуру розділ «Медіа-план», що, на відміну від уже відомих, дає можливість деталізовано визначати напрями витрат на маркетингові заходи;

– науково-методичний підхід до оцінювання ефективності реалізації маркетингового планування, який, на відміну від існуючих, використовує багатокритеріальну систему кількісних та якісних показників з визначенням інтегрального та передбачає формування узагальнюючої матриці; це дає змогу комплексно оцінити усі складові ефективності маркетинг-плану під час його розробки та реалізації;

набули подальшого розвитку:

– понятійний апарат маркетингового планування – шляхом уточнення змісту дефініцій «планування маркетингової діяльності підприємств», «маркетингове планування», «маркетинговий план»;

– інструменти й методи аналізу практики розробки та реалізації маркетингового планування на вітчизняних машинобудівних підприємствах електротехнічної підгалузі;

– науково-методичні підходи до визначення ступеня впливу маркетингової діяльності машинобудівних підприємств на зміну їх фінансових показників, які передбачають використання інструментарію економіко-математичного моделювання.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає у можливості їх використання маркетологами та менеджерами підприємств електротехнічної галузі при формуванні маркетингового плану. Окремі висновки, рекомендації та положення, представлені в дисертаційному дослідженні, знайшли практичне застосування у плануванні маркетингової діяльності підприємств електротехнічної галузі, зокрема ТОВ «Об'єднання світлотехнічних підприємств Корпорація Ватра» (довідка від 22.04.2015 № 472), ТОВ «Шредер» (довідка від 17.04.2015 № 431), ТОВ «Компанія «Вітава» (довідка від 02.04.2015 № 8/04/15) та ПАТ «Іскра» (довідка від 22.04.2015 № 01/965). Зведені практичні результати дисертаційного дослідження можуть бути використані різногалузевими підприємствами для підвищення ефективності організації маркетингових стратегій їх розвитку на усіх стадіях життєвого циклу.

Матеріали дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя при викладанні дисциплін «Маркетинг», «Маркетингове планування» та «Стратегічний маркетинг» (довідка від 01.04.2015 № 2/28-823).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею. Усі результати даного наукового дослідження, представлені на захист, опрацьовані автором особисто.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дослідження, висновки і рекомендації, що включені до дисертації, були апробовані в доповідях та одержали схвалення на міжнародних, всеукраїнських та регіональних науково-практичних конференціях, зокрема: XV науковій конференції Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя (м. Тернопіль, 2011 р.), II Регіональній науково-практичній конференції молодих вчених та студентів

«Маркетингові технології підприємств у сучасному науково-технічному середовищі» (м. Тернопіль, 2012 р.), V Всеукраїнській студентській науково-технічній конференції «Природничі та гуманітарні науки актуальні питання» (м. Тернопіль, 2012 р.), Міжнародній заочній науково-практичній конференції «Экономика и управление: прошлое, настоящее, будущее» (м. Новосибірськ, 2012 р.), V Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих учених «Маркетинг у третьому тисячолітті» (м. Донецьк, 2012 р.), VIII Міжнародній Інтернет-конференції «Формування та розвиток економіки в сучасних умовах господарювання» (м. Луцьк, 2012 р.), Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Економіка і управління: проблеми науки та практики» (м. Київ, 2012 р.), Міжнародному економічно-науковому конгресі держав «Экономическая дискуссия: перспективы будущего» (м. Київ – м. Франкфурт – м. Москва, 2014 р.).

Публікації. Основні положення та найважливіші результати дисертаційного дослідження представлені у 19 публікаціях (6,24 д.а.), з яких 9 статей опубліковано в наукових фахових виданнях (3,14 д.а.), з них 5 статей представлені у наукових виданнях України, які внесені до міжнародних наукометричних баз і науково-періодичних видань іноземних держав. Матеріали дослідження представлені у двох колективних наукових монографіях (особисто автору належить 2,32 д.а.), у 8 тезах доповідей у збірниках та матеріалах міжнародних, національних та регіональних науково-практичних конференцій (0,79 д. а.).

Структура дисертаційної роботи. Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел. Основний текст дисертаційної роботи викладено на 216 сторінках, для наочного відображення основних результатів дослідження представлено 48 рисунків (з них 6 рисунків займають повні сторінки) і 41 таблиця (з них 20 – на повних сторінках). Робота містить список використаних джерел, який нараховує 165 позицію та 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ

1.1. Суть та місце планування в системі управління підприємством

Навколишнє середовище постійно змінюється та впливає на функціонування підприємств. Як відомо, основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку. Реалізувати дану мету можна завдяки гармонійного поєднання всіх напрямків діяльності підприємства в єдиний збалансований механізм. Створити такий механізм можна на основі ключової функції управління – планування.

Роль планування та його окремих елементів визначається становищем, яке планування відіграє в системі управління. Аналіз змісту основних функцій управління дозволяє зробити висновок про те, що подвійна сутність управління – підготовка та ухвалення управлінського рішення – означає, насамперед, практичну роботу щодо постановки цілей, завдань, розробки заходів, які забезпечують їх досягнення. За своїм змістом така діяльність і є плануванням.

У сучасній економічній системі планування є важливою частиною соціальної, економічної та комерційної діяльності підприємств. Проте деякі з них ведуть свою діяльність, не формуючи раціональну систему планування і не створюючи різноманітних планів. Аргументують це тим, що динамічний ринок змінюється дуже швидко, тому від системи планування важко отримати максимальний ефект. Інші – ототожнюють його з «директивним», вважаючи, що недоцільно його використовувати в ринковій економіці. За цих умов постає необхідність нового розуміння сутності «планування», що включає формування мети діяльності підприємства, визначення засобів і методів її досягнення. Адже підприємство, яке не здійснює планування своєї діяльності, саме стає об'єктом планування.

Планування є першоосновою будь-якої діяльності, що використовується

як великими, так і малими підприємствами. Перш ніж здійснити управлінську дію, потрібно чітко сформулювати бажаний результат, механізми та ресурси для його досягнення. Це спонукає керівництво подбати про майбутнє підприємства, змушує постійно визначати його цілі та координувати свою політику, що призводить до більш продуктивної управлінської роботи. Крім того, ретельне планування допомагає передбачити зміни середовища і забезпечити оперативне реагування на них, сприяє більш ефективному використанню усіх видів ресурсів в умовах їх обмеженості.

Відсутність планової діяльності на підприємстві може призвести до втрати його позицій на ринку, що є результатом здійснення керівництвом хибних, помилкових управлінських дій. У результаті цього на підприємстві погіршується фінансовий стан, а в ряді випадків це може стати причиною його банкрутства [159, с.6].

У ринковій економіці планування стає ще більш необхідним. Прогнози, програми та плани, які розробляються на підприємстві, стають важливим інструментарієм подальшого розвитку підприємства [10, с.28], стимулюючи організацію чіткої, продуманої, всесторонньо обґрунтованої роботи щодо просування визначеної мети та завдань розвитку.

Цієї думки дотримувались економісти В. Базаров, М. Кондратьєв ще у 20-х роках минулого століття (саме цей період називали «Золотою епоєю» вітчизняної планової науки), які вказували на необхідність планування в ринкових умовах [2]. Науковці відстоювали ринкові механізми господарювання, які базуються на детальному вивченні стихійних процесів, виявленні закономірностей їх прояву, врахуванні кон'юнктури ринку тощо.

На сьогоднішній день в економічній літературі зустрічається чимало визначень планування, виокремимо декілька з них. Зокрема, В.О. Морохова пропонує наступне визначення поняття: планування – складна високоорганізована форма суспільного впливу на соціально-економічні системи, якими є підприємницькі структури [100, с. 115]. Обґрунтовуючи дану дефініцію, автор пропонує визначати її на базі прогнозних наукових розробок

цілей, потреб і параметрів розвитку системи, які розглядаються як орієнтири для суб'єктів господарювання.

Г. Дж. Болт під плануванням розуміє продумане визначення і систематизацію факторів, які забезпечують успішну діяльність підприємства [15, с.44]. На нашу думку, система планування повинна бути пов'язана з визначенням і постановкою цілей підприємства, виробленням стратегії і тактики, необхідних для їх досягнення.

Л.А. Швайка стверджує, що планування – це вид, сфера діяльності органів управління підприємства щодо передбачення майбутнього стану його економіки на основі врахування дії законів розвитку природи і суспільства, а також тенденцій розвитку підприємства галузі та національної економіки [156, с.9]. У цьому контексті автор акцентує увагу на прогностичних параметрах розвитку економіки, залишаючи осторонь цільову орієнтацію підприємства.

Відомий американський фахівець у галузі управління І. Ансофф назвав планування проектуванням майбутнього і бажаних шляхів його досягнення, одним із найскладніших видів розумової діяльності, доступних людині [8, с.17].

Цікавою є думка Н. М. Євдокімової, яка поняття «планування» розглядає у широкому і вузькому розумінні. Так, у широкому розумінні планування – процес прийняття на основі систематичної підготовки управлінських рішень, пов'язаних з майбутніми подіями. Як бачимо, у даному випадку мова йде про систематичну постановку цілей і підготовку заходів, необхідних для їх реалізації.

Планування у вузькому розумінні автор визначає як систематизовану підготовку рішень. У цьому контексті головний сенс планування автор вбачає у підвищенні ефективності діяльності підприємства шляхом цільової організації і координації всіх процесів, виявлення ризиків, підвищення гнучкості та адаптованості до змін.

Проаналізувавши вище зазначені підходи авторів, пропонуємо розглядати планування як особливу форму діяльності підприємства, спрямовану на підготовку і впорядкування зважених управлінських рішень, із формуванням

мети, цілей і засобів, які забезпечуватимуть виробництво і реалізацію продукції, задоволення споживчого попиту і майбутніх потреб споживачів. У даному контексті планування реалізується в системі підприємництва, починаючи з 90-х років ХХ ст.

У ринковій економіці планування охоплює рівень компаній і фірм, а на загальнонаціональному рівні воно має орієнтовний характер.

Досить часто планування починають використовувати в той період, коли після стрімкого росту або періоду становлення виникає необхідність зміцнення досягнутого результату, забезпечення стабільності функціонування системи. Дану тезу підтверджують результати наукових досліджень, проведених англійським спеціалістом з планування Р. Фінном, і свідчать про те, що успіх досягається лише в результаті довготривалого періоду планування діяльності підприємства (як правило, період планування перевищує два роки) [156, с.12-13].

Як відомо, планування завжди орієнтується на досягнення результатів діяльності в минулому, однак прагне визначити і стимулювати розвиток підприємства в перспективі. Дану тезу підтверджує В. Хойєр [153], який визначає планування як систематичний процес вирішення проблем орієнтуванням на майбутнє та передбачення майбутніх подій.

Л. А. Швайка визначає мету планування у створенні максимально наближених до умов діяльності підприємства планів в найкоротші терміни із найменшими витратами матеріальних, трудових та фінансових ресурсів [133, с.9]. На нашу думку, планування орієнтує ще й на зменшення підприємницьких ризиків та формування конкурентних переваг на локальному ринку.

У цьому контексті доцільно визначити завдання планування, яке передбачає вирішення поточних проблем, що виникають на різних етапах його реалізації, і виконання його основної мети – забезпечення комерційного успіху діяльності підприємства.

Виходячи із зазначеної мети, планування вирішує такі основні завдання [122, с.308]:

–визначає цілі, основні принципи і критерії оцінки самого процесу планування (наприклад, диференціація товарів в залежності від вибраних сегментів ринку, комплексне планування ринкової стратегії, визначення обсягів і термінів фінансування в залежності від маркетингових цілей);

–задає структуру і резерви планів, їх взаємозв'язок (наприклад, пов'язує плани реалізації товарів за окремими сегментами ринку, реалізовує комплексну ринкову стратегію, збутову та виробничу діяльність регіональних відділів і філіалів);

–встановлює вихідні дані для планування (стан і перспективи розвитку ринку, існуючі і потенційні потреби кінцевих споживачів продукції підприємства, прогноз зміни товарної структури ринків і тощо);

–визначає загальну організацію процесу і рамки планування (рівні компетенції і відповідальності керівників, права і обов'язки організаційно-структурних підрозділів підприємства та ін.)

–досліджує фактори навколишнього середовища, кон'юнктуру ринку та основні його характеристики, визначає конкурентні переваги на ринку;

–аналізує можливі ризики при реалізації тих чи інших стратегій;

–визначає джерело фінансування для реалізації запропонованих стратегій і заходів та ін.

Реалізація зазначених завдань можлива, якщо дотримуватися основних принципів, представлених в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика різновидів принципів планування

Принцип	Характеристика принципу
1	2
Системність	При плануванні потрібно враховувати взаємозв'язки між структурними підрозділами, їх специфічні властивості
Комплексність	При здійсненні планування потрібно охоплювати окремою стратегією всі аспекти діяльності підприємства
Компетентність	Співробітники повинні володіти достатнім рівнем знань про процес планування, рівень компетенції в плануванні повинен відповідати рівню компетенції щодо розпорядження ресурсами
Обмеженість ресурсів	Необхідність найбільш раціонально використовувати наявні ресурси

продовження таблиці 1.1

1	2
Реалістичність	Заплановані показники повинні бути реалістичними, що означатиме можливість їх досягнення
Варіантність	При плануванні діяльності необхідно розглядати декілька варіантів можливих альтернатив досягнення поставлених цілей
Оптимальність	При оцінці альтернативних варіантів потрібно визначати найбільш ефективний, який зможе забезпечити максимальний ефект за певний період часу
Узгодженість	При порівнянні альтернативних варіантів необхідно приводити їх до порівняльного вигляду шляхом врахування обернених і прямих зв'язків, достовірності їх характеристик
Динамічність і гнучкість	Необхідне врахування часових характеристик і змін, що відбуваються у навколишньому середовищі підприємства
Послідовність дій	Планування повинно здійснюватись у певній логічній послідовності, певному порядку
Систематичність	Необхідність систематичного планування через зміну стратегій поведінки на ринку, тактичних прийомів та ін.

Примітка. Складено автором на основі [10, с.175]

У цілому, планування на підприємстві надає ряд переваг, серед яких необхідно виділити такі:

- підготовка до виконання різноманітних дій, що призводять до сприятливих умов;
- визначення можливих управлінських ризиків та їх попередження;
- покращення координації управлінської діяльності та стимулювання управлінського персоналу до реалізації своїх рішень;
- забезпечення ефективного використання і раціонального розподілу ресурсів;
- підвищення якісного рівня контролю.

Планування можна описати за допомогою різноманітних параметрів:

- процесуальний – процес, який складається з декількох етапів: постановки цілей, вироблення стратегії, розробка заходів;
- орієнтація на майбутнє – планування та прогнозування;
- раціональність – це заплановані заходи на основі систематичних та методичних дій, які організація робить зразу ж після змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі;

- цілеспрямованість – планують завжди з орієнтацією на ціль;
- інформованість – планують на основі інформації, яку систематично збирають, систематизують та інтерпретують.

Три останні параметри показують, яким повинно бути планування, оскільки не кожен процес планування на практиці відповідає цим критеріям. Якщо усі ці параметри використовувати, тоді планування буде ефективним та принесе успішний результат організації чи підприємству.

У наукових колах ведеться дискусія про доцільність реалізації планування. У свій захист вони наводять такі аргументи [45, с.19]:

1. Планування означає систематичний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, виділення та визначення потенційних ризиків. Це знижує можливість прийняття неправильного рішення.

2. Передбачення (уявлення, яке склалось заздалегідь на майбутнє – невід’ємна частина планування, стимулює завчасно до тих чи інших дій, що дає можливість уникнути ситуацій, до яких не готове підприємство, та запобігає прийняттю швидких необдуманих рішень.

3. Планування знижує невизначеність та складність.

4. Вибір рішень у процесі планування інтегрують (в залежності від їх взаємопов’язаності) в один спільний план, що забезпечить цілеспрямованість цих дій.

5. Планування створює основу для контролю ієрархічно робочих одиниць чи керуючих ними.

На переконання О. Дацій у сучасній економіці більшість господарських завдань здійснюється, як правило, на основі плану чи планування, при цьому автор виділяє вісім аспектів необхідності реалізації планування [36, с.12-13]:

- 1) поширення науково-технічного прогресу;
- 2) час (будь-які продукти, послуги чи ідеї потрібно представити ринку, споживачам у відповідні терміни, а ефективно планування, запропоноване якомога раніше, посилює потенційні можливості підприємства);

3) обмеженість в ресурсах (план необхідно розробити так, щоб можна було оптимально використовувати обмежені ресурси);

4) витрати, капіталовкладення та їх рентабельність (ця обставина ще раз вказує на необхідність накреслених етапів вирішення завдань та виконання плану);

5) для фінансування реалізації плану потрібні розрахунки, графіки, оцінка здатності та можливості організації, обґрунтування реалізації плану (умовою фінансування плану реалізації цілей організації є не просто план, а план реалізований);

б) при плануванні варто заздалегідь продумати можливі варіанти вирішення для запобігання небажаного наслідку змінної ситуації (оперативне втручання використовується для прийняття рішень у будь-якій ситуації, при цьому особливо варто підкреслити, що зміна плану й аналіз наслідків цих змін можливі за умови існування самого плану);

7) єдність мети для членів реорганізації, підвищення ефективності роботи деяких з них, що зумовлює в свою чергу підвищення продуктивності праці;

8) безупинна зміна складу виконавців.

Результати здійснення планування діяльності на підприємстві дають відповіді на такі запитання [159, с.7-8]:

– яку продукцію чи послугу та в якій кількості слід виробляти в плановому періоді?

– які ресурси та в якій кількості слід задіяти для виробництва певної кількості продукції чи послуг?

– які методи організації праці та виробництва слід використовувати?

– яку ціну слід встановлювати, щоб вона була конкурентоспроможною, знайшла свого споживача на ринку?

– які фінансові результати можуть бути отримані в майбутньому періоді;

– яку стратегію розвитку потрібно обрати підприємству?

Практика планування успішних підприємств та організацій, як вітчизняних, так і зарубіжних, засвідчує, що плани неможливо розробити

швидко. Адже їх розробка потребує напруженої інтелектуальної праці, уважності, а також участі багатьох фахівців різних профілів.

Для того, щоб успішно здійснювати управління розвитком підприємства, регулювати різноманітні процеси, необхідно точно визначати цілі, підготувати науково-обґрунтовані заходи, які забезпечують досягнення цих цілей. Дані рішення приймаються в процесі планування. Функції підготовки, обґрунтування, реалізації та контролю таких рішень у системі управління є складовими елементами процесу планування.

Планування стане неефективним, якщо не визначена його значущість і не встановлена процедура його здійснення. Проте за сучасних умов не можливо повною мірою гарантувати успішність розроблених планів, тому потрібно бути готовим до їх коректування у разі зміни кон'юнктури.

Планування як процес розробки плану – це безперервний пошук і використання нових методів та способів вдосконалення діяльності підприємства в постійно змінних умовах ринкових відносин.

Хоча процес планування допускає певну послідовність етапів, що перетворює планування на систематизовану і логічну процедуру, проте цього недостатньо, оскільки виникає необхідність враховувати суб'єктивізм під час ухвалення управлінських рішень.

Планування як процес розробки плану можна розглядати з ряду позицій:

- безперервний пошук і використання нових методів та способів вдосконалення діяльності підприємства в постійно змінних умовах ринкових відносин;
- формування мети діяльності підприємства, визначення пріоритетів, засобів і методів її досягнення, а також впровадження ефективних способів, ресурсів, необхідних для виконання конкретних завдань у встановлені терміни;
- процес, спрямований на ухвалення зважених на сучасні реалії управлінських рішень.

Процес планування є раціональною функцією і систематичним підходом для обґрунтування напрямів дій, тобто це систематична робота над цілями, пошук рішень і неупереджена оцінка фактів для кожного варіанту.

Планування дає високі результати, якщо процес планування із самого початку правильно організований. Перш ніж розпочати планування, необхідно визначити послідовність процесу планування. Визначивши складові елементи планування, треба встановити послідовність дій щодо планування. Процес планування включає наступні етапи:

1. Визначення цілей планування. Вони є вирішальними факторами при виборі форм і методів планування.

2. Аналіз проблеми – визначається вихідна інформація на момент складання плану і формується кінцева ситуація.

3. Пошук альтернатив. На цьому етапі серед можливих шляхів вирішення проблемної ситуації обирається найкращий, розробляються необхідні дії.

4. Прогнозування – формується уява про розвиток ситуації, яка планується.

5. Оцінка – проводяться оптимальні розрахунки для вибору найкращої альтернативи.

6. Визначення шляхів і способів досягнення цілей.

7. Контроль за процесом досягнення поставлених цілей шляхом зіставлення планових показників з фактичними та коригування цілей.

Результати здійснення планування діяльності на підприємстві дають відповіді на наступні запитання [159, с.7-8]:

– яку продукцію чи послугу та в якій кількості слід виробляти в плановому періоді?

– які ресурси та в якій кількості слід задіяти для виробництва певної кількості продукції чи послуг?

– які методи організації праці та виробництва слід використовувати?

– яку ціну слід встановлювати, щоб вона була конкурентоспроможною, знайшла свого споживача на ринку?

– які фінансові результати можуть бути отримані в майбутньому періоді?

– яку стратегію розвитку потрібно обрати підприємству?

Варто зазначити, що планування є складним комплексним процесом та передбачає наявність системи планів. З позиції системного підходу розрізняють [36, с.29]:

1. Систему планування і контролю, коли елементи системи розглядаються як суб'єкти планування і контролю, а також як процеси обробки інформації.

2. Систему планів і звітів, коли розглядаються самі результати планування, тобто планово-контрольна інформація.

Швайка Л. А. стверджує, що система планів підприємства має комплексний характер і включає такі складові [156]:

- стратегічний або генеральний план підприємства;
- плани розвитку підприємства (поточні, тактичні, оперативні);
- програми (план-програми) і бізнес-плани.

У процесі планування важливо визначити основну мету планування, а вже виходячи із мети – вид та структуру плану. Залежно від цього розрізняють різні класифікації та види планів.

На наш погляд, найбільш вдало і розширено подає класифікацію та різновиди планування вітчизняний науковець Ястремська О. М. (таблиця 1.2).

Дану класифікацію доповнює Зінь Е. А., який виділяє наступні класифікаційні ознаки та види планування [44]:

1. За змістом планування: директивне, індикативне.

2. За змістом планових рішень та в залежності від термінів, на які розробляється план, ступеня деталізації розрізняють стратегічне планування, поточне (тактичне), оперативно-календарне.

Стратегічне планування є довгостроковим плануванням у діяльності підприємства, відповідно має концептуальний характер і відображає основну мету підприємства. Воно передбачає [159, с.11-12]:

- з'ясування конкретних позицій продукції підприємства на ринку;
- здійснення аналізу перспектив розвитку підприємства;
- визначення стратегії розвитку;
- пошук нових можливостей для більш ефективного розвитку;
- визначення можливих економічних результатів діяльності.

Таблиця 1.2

Різновиди планування

№	Класифікаційні ознаки	Види планування
1.	За типами мети	- стратегічне; - тактичне; - оперативне.
2.	За сферою виконання	- міжцехове; - внутрішньоцехове; - бригадне; - індивідуальне.
3.	За рівнем управління	- заводське (корпоративне); - міжцехове (цехове); - внутрішньоцехове (виробниче).
4.	За рівнем регулювання	- ринкове; - централізоване (директивне); - індикативне.
5.	За періодом планування	- довгострокове; - середньострокове; - короткострокове.
6.	За видами часової орієнтації	- реактивне; - інактивне; - преактивне; - інтерактивне.
7.	За змістом планування	- технічно-економічне; - оперативно-виробниче; - організаційно-технологічне; - постачальницько-збутове; - соціально-трудове; - фінансово-інвестиційне; - бізнес-планування.
8.	За стадіями розробки	- попереднє; - кінцеве.

Примітка. Складено автором на основі [159]

Період виникнення стратегічного планування як науки відноситься до I-III століття до н. е., місця виконання – Стародавня Греція і Стародавній Рим.

Основоположником створення стратегічних планів як сукупності стратегій дій є Олександр Македонський. Галузь виконання стратегічного планування – військова наука [157, с.12].

Стратегічне планування зосереджується на певному періоді і включає в себе сукупність новаторських управлінських рішень для розвитку підприємства, які розраховуються на тривалий період і реалізуються впродовж 5-10 років. Метою стратегічного планування є вибір стратегії, який визначає оптимальний час розвитку підприємства з погляду якості використання наявного капіталу (отриманого прибутку).

Тактичне планування одержало свій максимальний розвиток як наука в період підйому металургійної і гірничодобувної промисловості. Центром зосередження промисловості XIV – XVI століття є Німеччина. Наукові праці, датовані цим періодом, містять основні концепції тактичного планування: розрахункові формули обсягу виробництва, витрати на виробництво, трудомісткість, чисельність та оплата праці [157, с.13].

Тактичне планування – це реалізація нових можливостей підприємства, логічне продовження стратегічного планування; воно передбачає послідовність стратегічних ідей, реалізацію заходів досягнення та конкретизацію стратегічних цілей.

Основною відмінністю тактичного від стратегічного планування є відмінність в цілях та засобах, адже тактичне планування охоплює коротко- та середньострокові періоди. Узагальнюючим результатом стратегічного планування є формування соціально-економічного плану розвитку підприємства, тоді як тактичне планування забезпечує зв'язок (прямий та зворотній) між функціональними підрозділами підприємства.

У структурі тактичного планування виділяють оперативне планування, що передбачає визначення засобів розв'язання завдань, які обґрунтовані в тактичному плані (поквартально, протягом року та більш тривалого періоду).

Наукові основи оперативного планування були закладені в XVIII столітті і вперше описані в науковому трактаті М. В. Ломоносова «До питання ведення

виробництва мозаїчної плитки» (1762 р.) [157, с.13].

Оперативні плани орієнтовані на короткий період часу і містять конкретні поточні виробничі завдання цехам, дільницям, робочим місцям. Вони забезпечують реалізацію короткотермінових планів з допомогою чітко визначених засобів і ресурсів [157, с. 28].

Таким чином, оперативне планування здійснює підготовку виробництва, що передбачає своєчасну доставку на робочі місця матеріалів, інструментів, необхідних для виконання плану, визначає час виконання відповідних операцій, веде постійний відлік, контролює та аналізує здійснення виробничого процесу.

Оперативне планування включає наступні плани: план постачання; план виробництва; план логістики (транспортно-складські господарства); план устаткування; план персоналу; фінансовий план; план збуту; адміністративний план (система управлінського і фінансового обліку); інформаційний та комутаційний план.

Ще однією важливою класифікаційною ознакою є період планування. Тут розрізняють:

– довгострокове планування – здійснюється на період від 3-10 років й передбачає вирішення стратегічних цілей. Вибір даного виду планування визначається змінами в науково-технічному розвитку, основних фондах та потреб споживача та багато іншого;

– середньострокове планування на період 1-3 роки спрямоване на вирішення тактичних цілей, а також конкретизує та деталізує довгострокові плани;

– короткострокове планування – здійснюється в межах одного планового року, кварталу, місяця, тижня і передбачає вирішення завдань оперативного планування. Особливість полягає у можливості коригувати дії в залежності до змін середовища.

Наступною ознакою класифікації різновидів планування є рівень регулювання, що поділяються на ринкове, індикативне, централізоване (директивне).

Ринкове планування передбачає самопланування діяльності підприємства із використанням ринкових інструментів: попиту на товар, їх пропозиції, цін [159, с.13].

Індикативне планування базується на частковому державному регулюванні діяльності підприємств шляхом встановлення і регулювання цін, тарифів, ставок податків, мінімального рівня заробітної плати та інших показників, що формуються на макроекономічному рівні. У цілому план має рекомендаційний характер [159, с.13].

Директивне планування – це процес розробки планів, які мають силу закону, є обов'язковими для їх виконання суб'єктами господарської діяльності, вміщують комплекс заходів щодо забезпечення їх виконання [44, с.27].

Такий вид планування застосовується на підприємствах державної форми власності. У колишньому СРСР директивне планування використовувалося з метою прямого впливу централізованих органів на всі ланки народного господарства для досягнення визначених завдань та напрямків загальнодержавного розвитку [44, с.27].

За сферою виконання планування поділяють на міжцехове, внутрішньоцехове, бригадне та індивідуальне. В якості об'єкту в цих видах планування виступає відповідна виробнича система або підрозділ підприємства.

За рівнем управління виділяють:

- заводське (корпоративне) планування, яке стосується вищої ланки управління;
- міжцехове (цехове) – використовується на середньому рівні управління;
- внутрішньоцехове (виробниче) – охоплює окремі об'єкти планування (ділянки, бригади, робочі місця).

У залежності від часової орієнтації Р. Акофф і О. М. Ястремська рекомендують виділити чотири типи планування [156, с.27]:

1. Реактивне планування, яке базується на аналізі минулого досвіду розвитку підприємства й спирається на застарілі організаційні форми та існуючі традиції. Підприємство розглядається як стійка, стабільна, закрыта економічна

система. Недоліком цього планування є недостатнє врахування обставин функціонування підприємства в сучасних умовах, відсутність гнучкості та неврахування перспектив для майбутнього розвитку.

2. Інактивне планування, що передбачає пристосування підприємства до існуючих умов господарювання без урахування минулого досвіду і забезпечення розвитку майбутнього. Головне завдання керівництва полягає в збереженні традиційної поведінки підприємства та недопущення будь-яких змін, які розглядаються як перешкоди. Недоліком такого планування є відсутність сприяння розвитку підприємства, неврахування чинників зовнішнього середовища, відсутність прогнозування та неповноцінне використання потенціалу працівників підприємства.

3. Преактивне планування забезпечує постійні зміни, що орієнтуються на досягнення науки, новизни у техніці, використання експериментів та прогнозів. Керівництво прагне прискорити зміни, наблизити майбутнє. Преактивне планування пов'язане з ситуаційним плануванням за цілями, пошуком оптимальних рішень, використанням економіко-математичних моделей, прогнозування. Недоліки преактивного планування проявляються в недостатньому використанні досвіду минулих періодів, надмірній точності прогнозування та слабкій підготовленості до майбутніх змін. Отже, ефективність такого планування можлива лише протягом короткого періоду часу.

4. Інтерактивне планування є найбільш вдалим типом планування з усіх попередніх. Воно враховує досвід минулого, сьогодення та передбачення майбутнього при обґрунтуванні найкращих підприємницьких ідей. Перевага інтерактивного планування полягає в забезпеченні творчої атмосфери в колективі, функціонуванні сильних мотиваційних чинників. Частково недоліком інтерактивного планування можна вважати відсутність діючої моделі управління підприємницької структури.

Для більшого розуміння у таблиці 1.3 подано узагальнення типів планування в залежності від часу.

Таблиця 1.3

Типи планування в залежності від часової орієнтації

Тип планування	Орієнтація у часі («+» - позитивне ставлення, «-» - негативне ставлення)		
	Минуле	Сьогодні	Майбутнє
Реактивне планування (повернення до минулого)	+	-	-
Інактивне планування (тяга до справжнього)	-	+	-
Преактивне планування (орієнтація на майбутні зміни)	-	-	+
Інтерактивне планування (взаємодія)	+	+	+

Примітка. Складено автором на основі [157, с.100]

Планування обумовлює використання системи планових показників, що характеризують різновиди діяльності підприємства. Також передбачені терміни виконання робіт та відповідні результати.

У практиці доцільно використовувати кожен із типів планування з урахуванням реалій ринкового середовища.

В основі реалізації планової діяльності є формування плану. План передбачає конкретне завдання з визначеними вхідними грошовими потоками, модель стану підприємства та його підрозділів, яка характеризує пропорції та темпи розвитку, забезпечує виконання цілей діяльності підприємства.

У плані відображають комплекс завдань, робіт, методів, способів їх виконання, необхідні фінансові, матеріальні, трудові та інші ресурси, розміри та напрями використання інвестицій, а також управлінські рішення і заходи для їх реалізації. Діяльність щодо розробки планів охоплює усі аспекти функціонування підприємства.

Прийняті в плані рішення повинні забезпечувати досягнення мети та завдань розвитку підприємства у встановлені терміни з мінімальними витратами. Відповідно основною метою планування є інтеграція зусиль

працюючих на підприємстві для вирішення комплексу завдань і виконання управлінських рішень, забезпечення досягнення визначених в плані кінцевих результатів [44, с.22].

План впливає на всі аспекти діяльності підприємства. Розробка плану діяльності в цілому чи окремих його частин може змінюватися в залежності від виду діяльності підприємства, масштабу дій, цілей та задач, поставлених перед ними.

Таким чином, сутність планування як функції управління підприємством полягає в обґрунтуванні цілей і шляхів їх досягнення за допомогою комплексу завдань, а також визначення ефективних методів та необхідних ресурсів для реалізації визначених цілей.

1.2. Маркетингове планування як основа прийняття управлінських рішень

Передумовою досягнення цілей підприємства є визначення потреб і побажань цільових споживачів та їх задоволення більш ефективно та раціонально, ніж це роблять конкуренти. Для цього підприємства повинні розробляти власний план подальших дій. Часто це бізнес-план, в якому відображені цілі підприємства, дається їх обґрунтування, визначаються шляхи досягнення цілей, необхідні для реалізації засоби і кінцеві фінансові показники роботи. Бізнес-план розробляється найчастіше на 3-5 років із розбивкою на окремі періоди. Проте в сучасних умовах кризових явищ в національній економіці (падіння виробництва, високого рівня інфляції, відсутності інвестицій та інновацій) підприємства не завжди використовують систему бізнес-планування, яка може бути достатньо ефективною та успішною для подальших стратегічних рішень на підприємстві.

Для визначення особливостей бізнес-планування розглянемо його типову структуру, яка наведена на рис. 1.1.

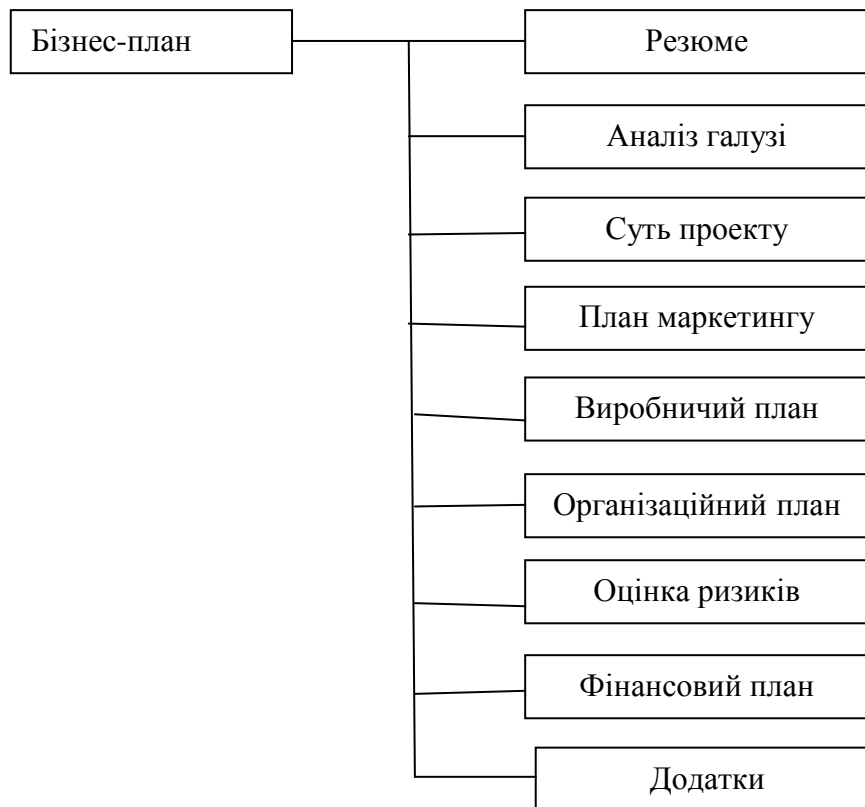


Рис. 1.1. Структура бізнес-плану підприємства

Примітка. Складено автором на основі [122, с.425]

Як видно з рис. 1.1, бізнес-план включає в себе такий розділ, як план маркетингу, який орієнтований на формування засобів просування продукції, товарів та послуг на локальному ринку. Бізнес-план ж орієнтований в більшій мірі на освоєння нових сфер діяльності підприємства, створення нових видів бізнесу. Для успішного функціонування підприємства на ринку потрібно розробляти основний документ – це план маркетингу, який є основою планової діяльності в цілому.

В економічній літературі зустрічається чимало визначень поняття «маркетингового планування». Так, Ассель Г. вважає, що маркетингове планування – це функція менеджера щодо товару чи марки, яка передбачає розробку товару, визначення цільового ринку для нього і формулювання стратегій маркетингу [9, с.784]. На нашу думку, це трактування обмежує сутність маркетингового планування, передбачаючи маркетинг-план як функцію менеджера з реалізації товару чи формування торгової марки (бренду), тому не є зовсім точним.

Дж. Весткудж зазначає, що мета організації маркетингового планування – це формування процесу визначення комплексу заходів щодо реалізації цілей і стратегій, а також створення умов для найбільш інтенсивного використання потенціалу ринку [29, с.22].

М. Макдональд стверджує, що маркетингове планування – це заплановане використання маркетингових ресурсів для досягнення маркетингових цілей [72, с.17].

Як видно із вищевикладеного, маркетингове планування використовується для опису методів використання ресурсів маркетингу для досягнення запланованих цілей. На перший погляд це дуже просто, але реалії даного процесу є тривалими та дуже складними. Маркетингове планування можна розглядати як поведінку маркетингової системи, що забезпечує ефективне виробництво, розподіл та реалізацію продукції підприємства. Тому, на наш погляд, під маркетинговим плануванням слід розуміти логічну послідовність окремих видів діяльності і процедур з постановки цілей маркетингу, вибору стратегії маркетингу і розробки заходів щодо їх досягнення за певний період часу.

Відомо, що завдяки маркетинговому плануванню японські компанії досягли успіху у Європі, США та інших країнах. Так, скажімо, в Японії маркетингове планування використовується та розробляється дуже ретельно, враховуючи усі аспекти ринкових відносин, у Європі в основі маркетингового планування визначаються пріоритети та стратегії подальшого розвитку суб'єкта ринку, а у США система маркетингового планування є основою національної економіки.

У літературі досить часто поняття маркетингового планування і планування маркетингу ототожнюються. Так, Багієв Г. Л. визначає планування маркетингу як процес, процедуру складання плану маркетингу, вибір стратегій маркетингу, що націлені на ріст обсягу продажу товарів і максимізацію прибутку фірми [10, с.177].

Хершген Х. стверджує, що планування маркетингу охоплює всі рішення, які повинні бути прийняті для досягнення планових цілей [18, с.34].

Із цих визначень можна зробити висновок, що планування маркетингу включає в себе постановку цілей та засобів їх досягнення, що передбачатиме задоволення наявного попиту та майбутніх потреб.

Варто зазначити, що маркетингове планування також відіграє важливу роль у прийнятті управлінських рішень. У літературі з маркетинговим плануванням ведуться суперечки щодо того, чи це частина процесу планування чи різні задачі. Якщо це різні задачі, тоді планування – це підготовчий етап для процесу прийняття рішень. Але проти цього говорить факт, що рішення не приймаються один раз і назавжди – це послідовний процес. Наприклад, на початку процесу планування приймають попереднє рішення. Для цього відфільтровують альтернативні дії. І тільки до кінця планування остаточно приймають рішення щодо курсу, який підприємство обере в майбутньому. Крім цього, в процесі маркетингового планування так чи інакше приймають багато рішень.

Ми погоджуємось із думкою Г. Асселя, який стверджує, що сучасне маркетингове планування є комплексною системою, що включає підсистему стратегічного планування та планування маркетингу [9, с.684-687].

Стратегічне планування направлене на створення й підтримку стратегічної відповідності між цілями підприємства та її маркетинговими можливостями. Як правило, воно базується на основі наявності у підприємства кількох напрямків маркетингової діяльності, і тому його основним завданням є виділення з них найперспективніших і найпривабливіших з метою швидкого розвитку.

Планування маркетингу включає розробку деталізованих планів для реалізації стратегічного плану. Плани маркетингу розробляються для кожного стратегічного господарського підрозділу (СПП) підприємства з деталізацією щодо продуктів і ринків, а також в розрізі елементів комплексу маркетингу.

Викладений підхід до планування маркетингу поєднує вирішення його стратегічних і тактичних завдань.

Зв'язок між системою маркетингу та функцією планування є двостороннім. З одного боку, маркетингові цілі здійснюють вирішальний вплив на систему планування, з іншого – реалізація всіх маркетингових заходів взаємопов'язана в

рамках плану-програми. Плановість при реалізації маркетингових заходів виражається в розробленні й реалізації програми маркетингу, котра є основним планом і визначає зміст усіх інших планів підприємства (рис.1.2).

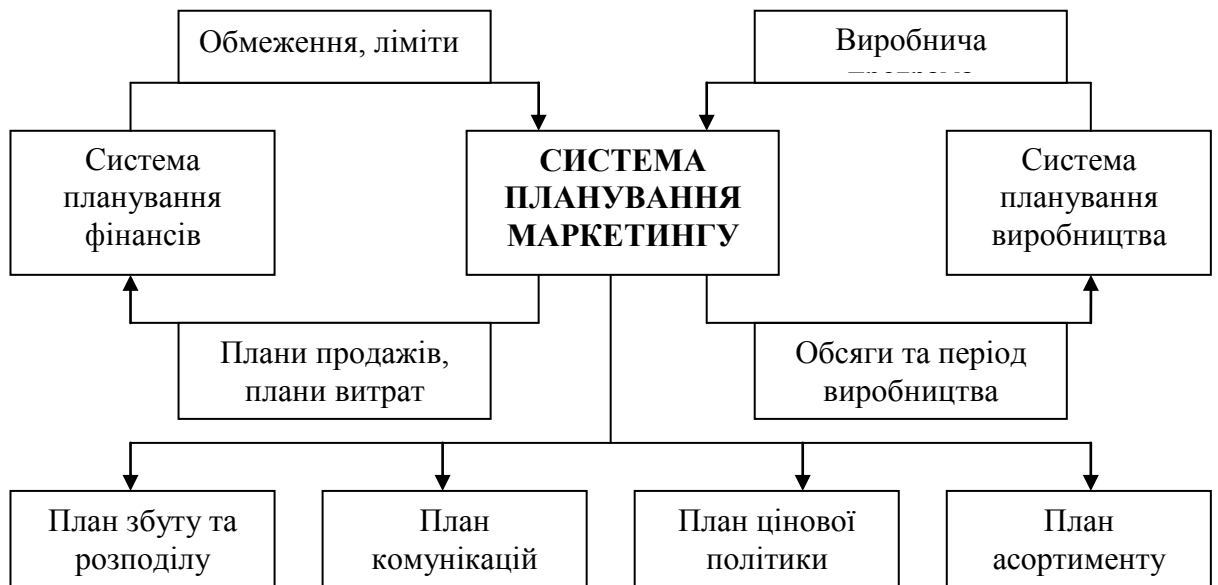


Рис. 1.2. Місце системи планування маркетингу на підприємстві

Примітка. Адаптовано автором на основі [131]

Як видно із рис.1.2, система планування маркетингу взаємопов'язана з іншими підсистемами планування. План маркетингу не може реалізовуватись самостійно, а тільки у взаємозв'язку з іншими планами підприємства. Особливо це актуально на виробничому підприємстві, оскільки виробничу програму не можливо скласти без плану маркетингу, а план закупівель – без виробничої програми, фінансовий план – без плану закупівель і т.д.

Таким чином, можна стверджувати, що саме маркетингове планування є управлінським процесом реалізації відповідності між метою фірми та її потенційними можливостями в ринковій діяльності. Тому є основою планування діяльності підприємства в цілому.

Мета маркетингового планування полягає у:

- 1) зменшенні ризиків за рахунок зниження невизначеності умов діяльності і концентрації ресурсів на найбільш перспективних напрямках;
- 2) виявленні і створенні конкурентних переваг на ринку.

Більш ґрунтовно проблему невизначеності вивчав Йєнер Т. [45, с.52], при цьому він визначив різні види невизначеності, які зображені на рис. 1.3.

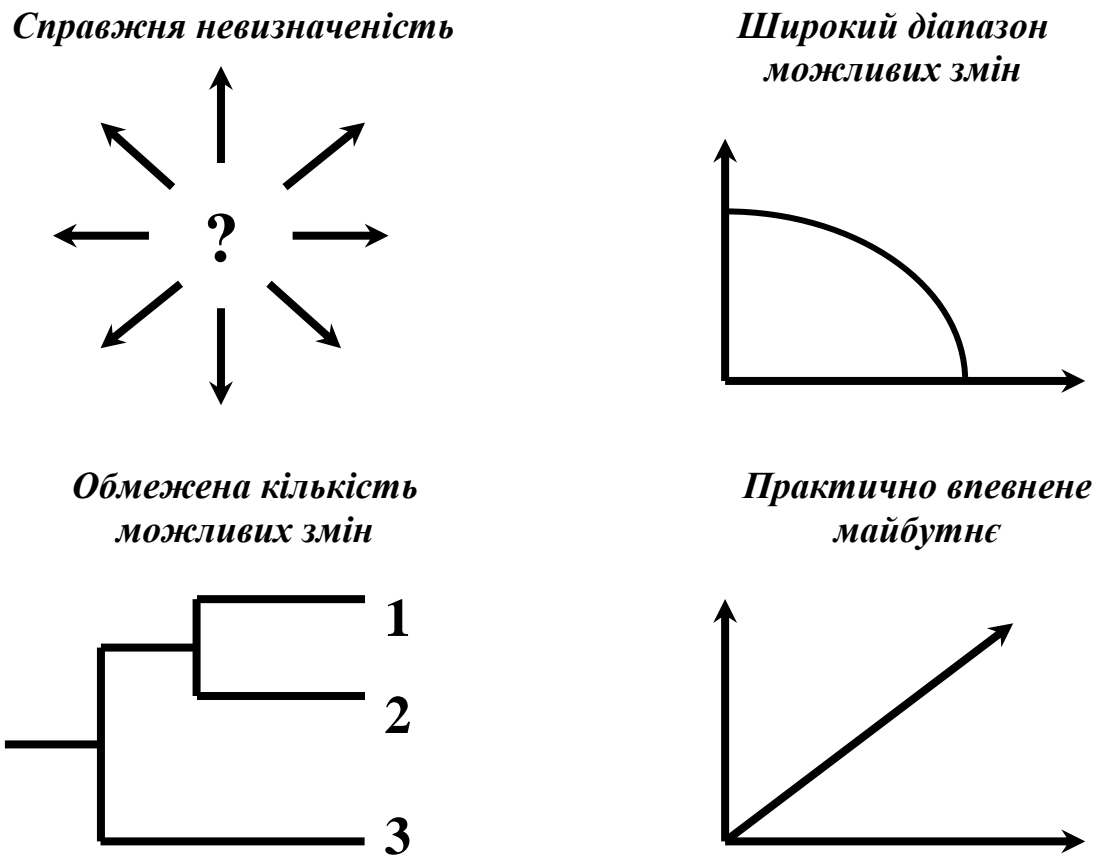


Рис. 1.3. Різновиди невизначеності

Примітка. Складено автором на основі [45, с.52]

Підприємство, володіючи набором різноманітних ресурсів, передбачає формування ряду цілей свого розвитку, які необхідні для вирішення в певних часових рамках. Завдяки маркетинговому плануванню використання цих ресурсів відбувається ефективно, і підприємство готове правильно відреагувати на зміни навколишнього середовища. Таким чином, маркетингове планування дозволяє підприємству найоптимальніше використовувати наявні ресурси для досягнення поставлених цілей та завдань свого розвитку.

Крім того, маркетингове планування дає можливість відшукати у діях конкурентів прорахунки і моделювати свою поведінку так, щоб у будь-який момент знати, як необхідно реалізовувати власну стратегію, відштовхуючись

від наявного інструментарію маркетингу: ціноутворення, стимулювання збуту, рекламній кампанії, організації післяпродажного обслуговування та ін.

В основу ефективного маркетингового планування закладено декілька принципів, яких варто дотримуватись: 1) план маркетингу повинен бути гнучким і легко адаптуватися до змін на ринку; 2) плануванням розвитку повинен займатися компетентний персонал, який реалізовуватиме розроблені плани; 3) план маркетингу повинен бути узгоджений з іншими планами і відповідати місії та головній меті підприємства.

Планування маркетингу може і повинно знижувати суб'єктивну невизначеність, оскільки в процесі реалізації планування аналізують невизначене майбутнє та його можливості адаптації до змінних умов, де ключову роль відіграє управління гнучкістю.

Одним із способів адаптації до умов ринку є гнучкість системи планування. У маркетинговому плануванні можна виділити два підходи до збільшення гнучкості (рис. 1.4) [45, с.52]:

– вбудована гнучкість: пов'язана з місткістю планування, пропонує напрям управління діями;

– реактивна гнучкість: пропонує підвищення реактивності самої процедури планування з використанням спеціальних методів.

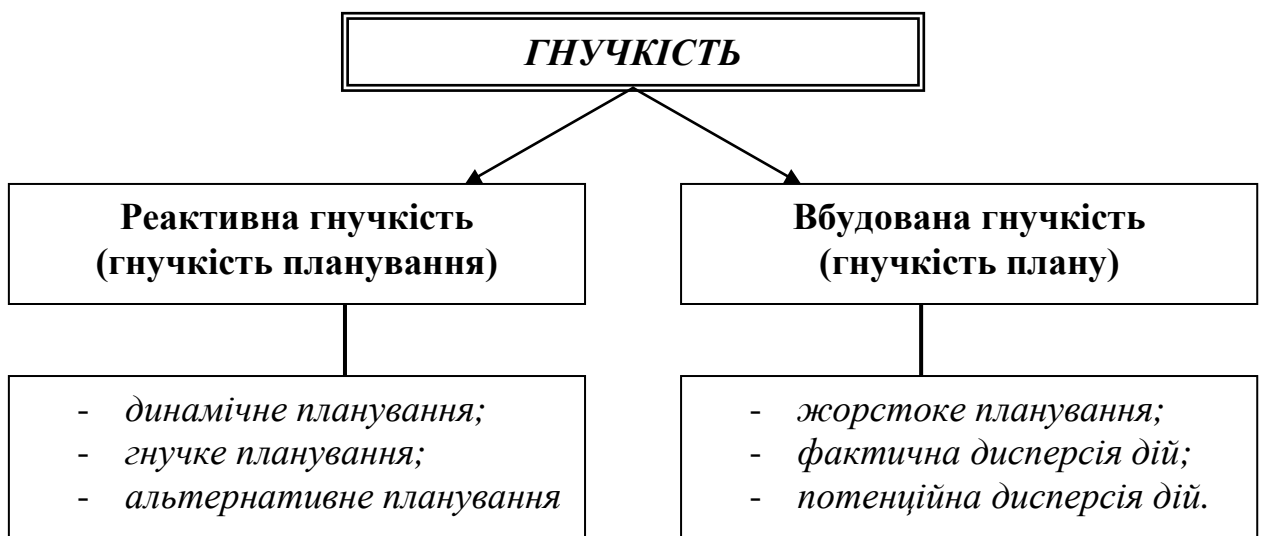


Рис. 1.4. Підходи до підвищення гнучкості планування

Примітка. Складено автором на основі [45, с.52]

Такий підхід збільшує загальні можливості підприємства до адаптації, але на це затрачається багато часу, оскільки спочатку створюються умови, необхідні для реалізації плану, які в свою чергу визначають його потенційні та реальні можливості. Реальні можливості дозволяють вибирати та реалізувати набір заходів, щоб стимулювати підприємство до раціональних управлінських дій у сфері маркетингового планування. Їх можна створити, розширивши ресурси, що в свою чергу дасть можливість вийти на ринок з більшою кількістю товарів чи інноваційним продуктом.

Маркетингове планування варто розглядати як систематизований процес, що включає оцінювання маркетингових можливостей і ресурсів, визначення цілей та розробку плану заходів для задоволення наявного попиту та майбутніх потреб цільового ринку. Ефективне маркетингове планування – це результат систематичного, творчого, але водночас структурованого процесу, що має на меті визначити нові можливості і потенційні ризики, які необхідно врахувати в процесі формування цілей підприємства.

Аналіз наукових праць у сфері планування дозволив нам виділити такі основні етапи процесу маркетингового планування (рис.1.5).

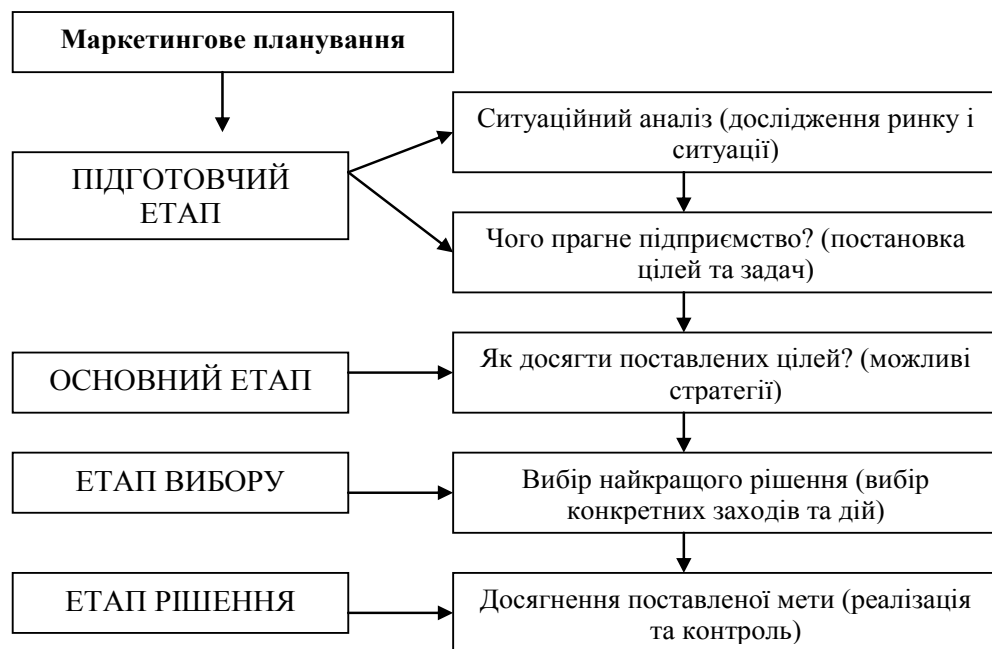


Рис. 1.5 Процес маркетингового планування на підприємстві

Примітка. Складено автором

Характеристика, представлена на рис.1.5, свідчить, що процес маркетингового планування – це впорядкована сукупність етапів, пов'язаних із ситуаційним аналізом, постановкою цілей, розробкою стратегій, вибором конкретних заходів і дій, формуванням бюджету, реалізацією плану маркетингу, контролем за його виконанням.

Проте ці етапи не відображають повною мірою систему маркетингового планування, яка, як зазначалось вище, передбачає ряд рішень у системі стратегічного планування. Основна мета стратегічного планування – побудувати діяльність підприємства таким чином, щоб органічно та найефективніше поєднати виробництво, задоволення потреб споживачів, прибуток та розвиток фірми [64, с.17]. На нашу думку, процес стратегічного планування включає такі етапи: визначення керівництвом місії компанії; ситуаційний аналіз; визначення цілей; розробка стратегій.

Планування ж маркетингу передбачає розробку маркетингової програми, яка включає продуктовий план (що і коли буде випускатися); план цін, включаючи зміну цін в майбутньому; план збуту – підвищення ефективності збуту (чисельність, оснащеність новою сучасною технікою, навчання працівників збутових служб); план рекламної кампанії і стимулювання збуту; складання бюджету витрат. На завершальному етапі здійснюється реалізація плану та контроль за його виконанням.

Коротко розглянемо зазначені етапи. Перш за все формулюється місія компанії, тобто основна узагальнена довгострокова мета фірми, в якій задекларовано її призначення. Вона є довгостроковою, оскільки не може змінюватися щороку, це своєрідний еталон для персоналу фірми, а узагальнена – тому що не повинна містити надто конкретних напрямів дій.

Формулювання місії підприємства повинно містити наступні елементи:

1) завдання підприємства з точки зору його основних послуг чи товарів, його ринків і технологій. Місія відповідає на запитання, яким видом підприємницької діяльності займається підприємство;

2) зовнішнє середовище стосовно підприємства, яке визначає робочі

принципи підприємства, задаючи йому набір обмежень і умов функціонування;

3) культура підприємства, тобто відповідь на питання, робочий клімат якого типу існує всередині підприємства, якого типу людей приваблює цей клімат; іншими словами, культура – це імідж підприємства, його стан, уявлення про нього у суспільній свідомості дійсних і потенційних споживачів.

Таким чином, місія підприємства повинна служити чинником подальшого формування клієнтської бази, при цьому, визначаючи основні потреби клієнта, підприємство повинно задовольнити її найбільш ефективно. Нами рекомендується розробляти місію в письмовому вигляді як офіційну програмну заяву.

Наступним етапом стратегічного планування є проведення ситуаційного аналізу. Як відомо, якість будь-якого плану визначається достовірністю інформації, а повноцінний збір та опрацювання інформації лежить в основі ситуаційного аналізу.

Ми вважаємо, що ситуаційний аналіз – це систематичний, критичний огляд і оцінка всіх внутрішніх та зовнішніх чинників маркетингової діяльності, які вплинули на розвиток підприємства протягом періоду його функціонування.

Досить часто ситуаційний аналіз підприємство застосовує у випадку втрати своїх позицій на ринку, що обумовлюється зниженням обсягів продаж, зменшенням доходів та прибутку, частки ринку, не повним використанням виробничих потужностей та ін.

Варто відзначити, що ситуаційний аналіз дозволяє виявити суть проблеми, оскільки є системою збору і аналізу інформації про навколишнє середовище підприємства. Його завдання полягає у підготовці даних про ринок, споживачів, конкурентів, постачальників (мікросередовище), які впливають на діяльність підприємства, а також про можливі наслідки різних заходів маркетингу. Аналіз ринкового середовища, цільових ринків, існуючих і нових конкурентів (прямих і непрямих) створює основу для прийняття рішень.

Крім цього, об'єктом ситуаційного аналізу є макросередовище, яке включає економічну ситуацію країни, політико-правові норми, демографічну

ситуацію, розвиток технологій та ін. На рис.1.6. схематично наведено процес ситуаційного аналізу.

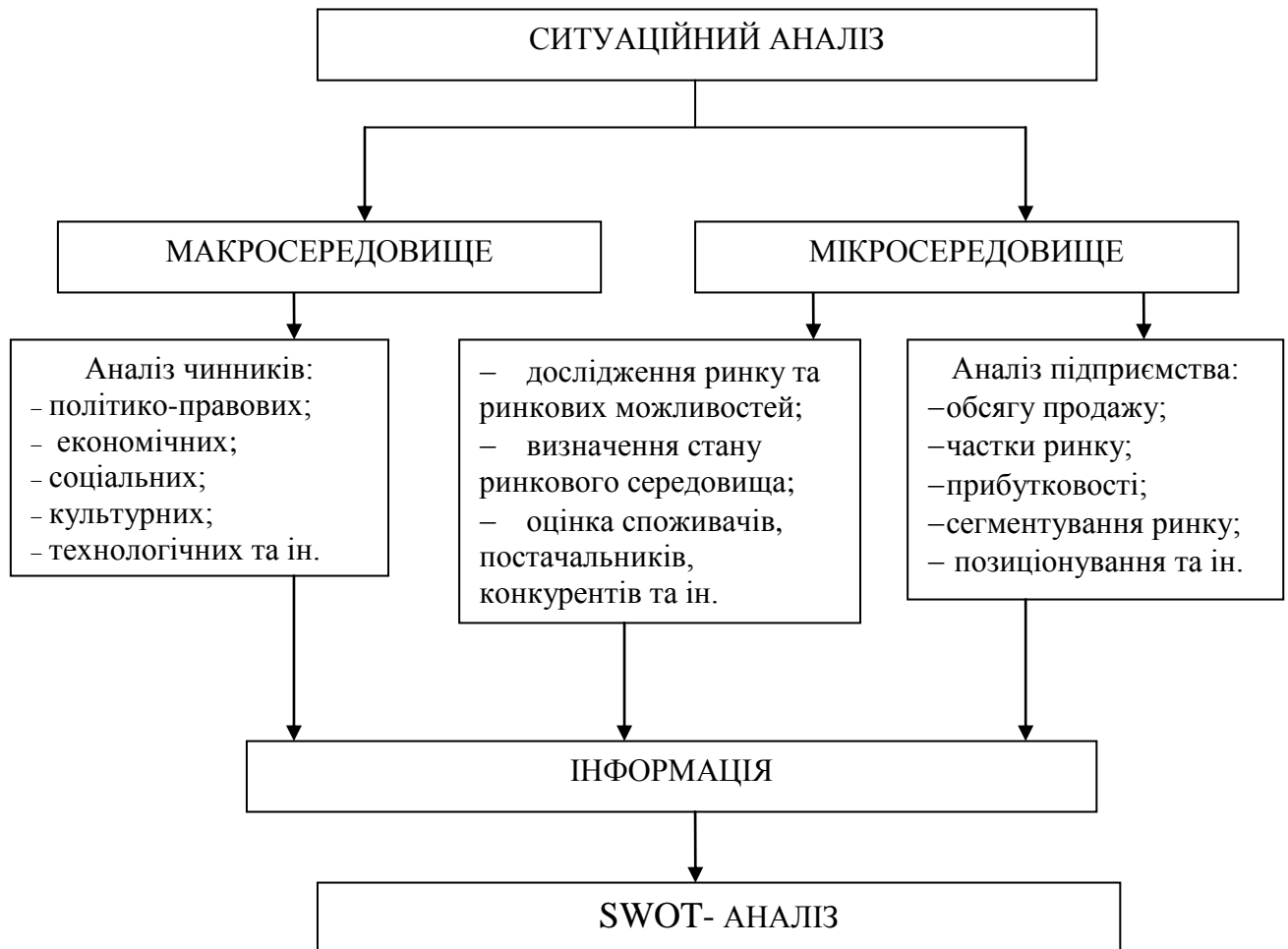


Рис. 1.6. Процес реалізації ситуаційного аналізу

Примітка. Адаптовано автором на основі [133, с.119]

Із рис.1.6 видно, що ситуаційний аналіз варто проводити на початку планування. Але багато успішних компаній проводять аналіз протягом всього планового періоду, що дозволяє уникнути суттєвих відхилень планових та фактичних показників. У результаті ситуаційного аналізу розробляють SWOT-аналіз, тобто аналіз сильних і слабких сторін підприємства по відношенню до його конкурентів, а також можливостей і загроз, які впливають із зовнішнього середовища. Успіх подальших етапів визначається тим, наскільки глибоко проаналізована ситуація в цілому і наскільки добре визначені проблеми в ході ситуаційного та SWOT- аналізу.

Потрібно пам'ятати, що SWOT-аналіз – це не просто перелік критичних сфер у діяльності підприємства, він повинен базуватися на об'єктивних фактах і даних маркетингових досліджень. При його здійсненні потрібно дотримуватися наступних вимог:

1) SWOT-аналіз повинен бути якомога точніше сфокусований. Наприклад, компанія може проводити аналіз на рівні сегменту покупців, географічної території чи навіть на рівні одного продукту. Це дозволить чітко визначити рамки аналізу і використовувати тільки ту інформацію, яка має до цього безпосереднє відношення;

2) сильні і слабкі сторони компанії повинні відображати стан компанії стосовно її конкурентів на ринку. Сильні сторони будуть відображатися тільки тоді, коли компанія має конкурентні переваги на ринку;

3) інформацію потрібно фіксувати якомога стисло і чітко. Інтерпретація того чи іншого факту може мати суб'єктивний характер.

У результаті SWOT - аналізу отримують системний опис ситуації. Таким чином, правильно проведений SWOT-аналіз дає підприємству ґрунтовне уявлення про конкурентні переваги, потреби покупців (у баченні працівників підприємства), потреби щодо модифікації товарного портфеля, позиціонування конкурентів, відповідність між станом компанії та заявленими корпоративними цілями, а також більш очевидні факти, що стосуються ринкових можливостей і загроз, сильних та слабких сторін підприємства.

Завершення ситуаційного аналізу дозволяє перейти до постановки маркетингових цілей. Результати аналізу також використовуються при виборі стратегій і тактичних прийомів. Отже, ситуаційний аналіз – ключ до підготовки будь-якого плану. Таким чином, на основі ситуаційного аналізу місія підприємства трансформується у конкретні цілі, оскільки маркетингове планування базується на поточних і перспективних цілях підприємства.

Варто зазначити, що ціль підприємства – це бажаний елемент діяльності, якого можна досягнути скоординованими зусиллями всіх працівників в певний період. Це конкретні якісні та кількісні характеристики діяльності підприємства

відносно показників обсягів збуту, яких можна досягнути за певний період часу.

Ряд авторів [10, 32] пропонують систематизацію та впорядкування цілей здійснювати шляхом розробки дерева цілей (рис.1.7), що включає місію, цілі, завдання для їх досягнення, які узгоджені між собою.

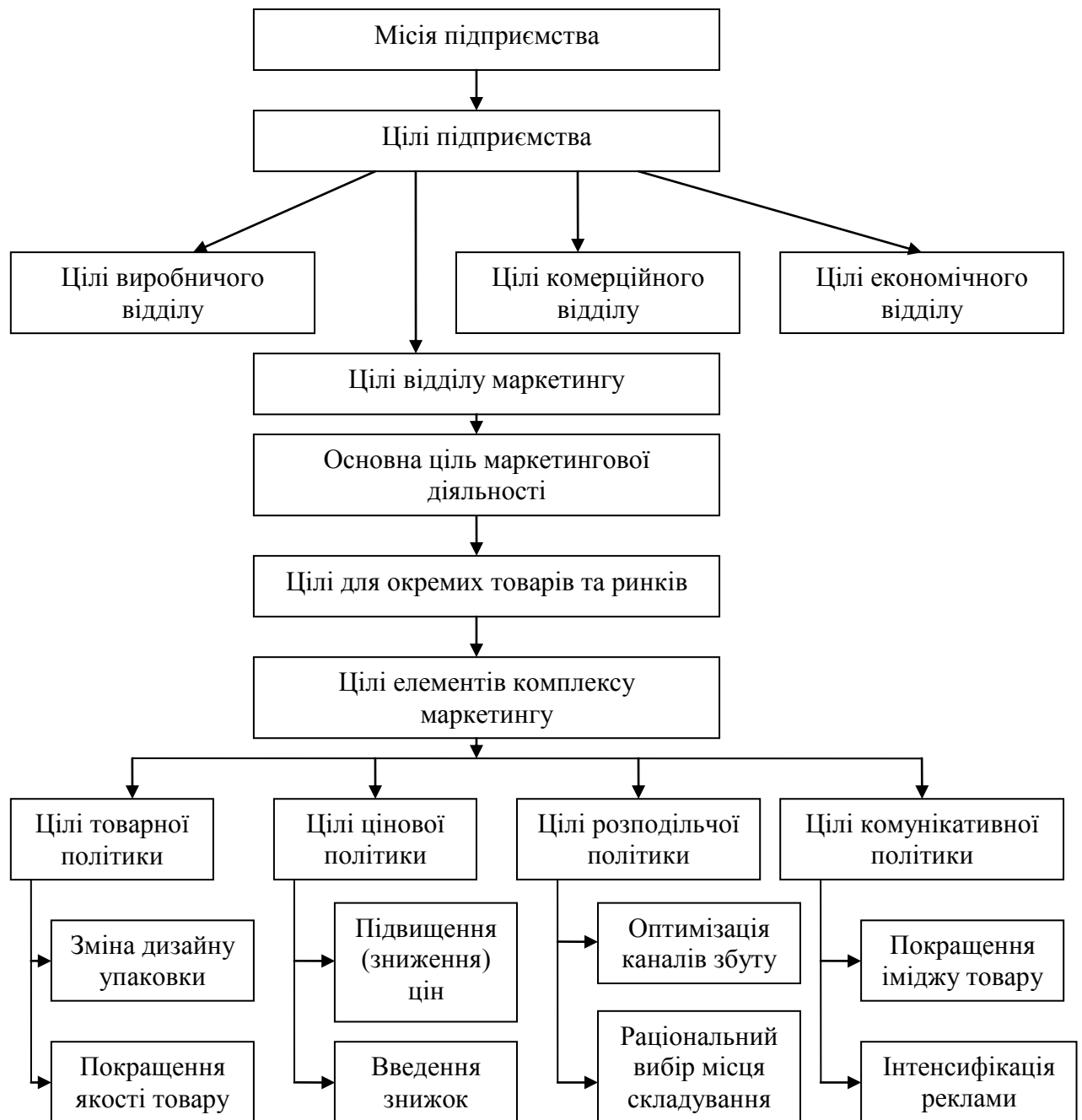


Рис. 1.7. «Дерево цілей» підприємства

Примітка. Адаптовано автором на основі [10, 133]

На рис. 1.7, наведено «дерево цілей», тобто схему, що характеризує місце цілей маркетингу в системі цілей підприємства та послідовність розгортання загальних цілей маркетингової діяльності на складові елементи. Основна ціль розкладається на низку цілей, досягнення яких покладається на певних функціональних виконавців.

Вершина «дерева» – це місія, тобто основна мета, де чітко виражена причина існування підприємства. Після цього встановлюється основна ціль на плановий період, яка поділяється на цілі функціональних відділів виробничого, комерційного, економічного, маркетингу тощо.

Кожна «гілка» дерева описує не спосіб досягнення основної цілі, а конкретний кінцевий результат, що виражений яким-небудь показником. Далі формулюється основна ціль маркетингової діяльності, яка деталізується на цілі для окремих товарів та ринків, а після цього йде їх розподіл вже всередині кожного відділу. Наприклад, для конкретного ринку можуть формуватися цілі комплексу маркетингу: цілі товарної, цінової політики, збуту, просування та стимулювання.

Деталізація може бути продовжена до конкретних завдань, які ставляться перед кожним працівником. Так, основними завданнями товарної політики можуть бути зміна дизайну упаковки, покращення якісних параметрів продукції та ін.

Таким чином, «дерево цілей» дозволяє деталізувати загальні цілі, оцінити найбільш значимі для конкретної ситуації, визначити комплекс завдань і намітити маркетингові заходи для їх вирішення.

Основні цілі підприємства (та й маркетингові також) можна віднести до таких складових:

- 1) завоювання ринку: частка ринку, товарооборот, охоплення нових ринків;
- 2) рентабельність: рівень прибутку, рентабельність товарообороту, капіталу, виробництва;

3) фінансова стійкість: ліквідність, рівень самофінансування, структура капіталу, кредитоспроможність;

4) соціальні цілі: задоволення умовами праці, рівнем доходу і соціальним захистом; розвиток особистості;

5) престиж і позиціонування на ринку: формування іміджу, відношення до політичного клімату, незалежність.

Цілі можуть бути пов'язані як з показниками (прибутком, обсягом продажу, часткою ринку та ін.), так і з напрямками маркетингової діяльності (забезпеченням товарного асортименту, зниженням цін, покращенням рекламних комунікацій, вдосконаленням каналів збуту та ін.)

Після встановлення цілей в рамках планування стратегій необхідно визначити, яким чином цілі будуть досягнуті.

Г. Л. Багієв вказує, що стратегія маркетингу – це генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках, яка передбачає певні рішення для досягнення цілей маркетингу [10, с.189]. Для цього потрібно визначити ринок чи ринки, на які підприємство буде орієнтувати свою діяльність і для яких буде розробляти відповідну стратегію. Цієї думки і притримується С.С. Гаркавенко [32, с.171].

Доповнюючи думку вищезазначених авторів, зауважимо, що стратегія маркетингу є способом використання підприємством власного потенціалу і досягнення успіху в оточуючому середовищі, яке включає ринок, чинники макросередовища тощо). Варто зазначити, що при належно проведеному ситуаційному аналізі стратегії стають очевидними: які цільові ринки найбільш вигідні для компанії, якою будуть конкурентні переваги на цих ринках, яку позицію повинен зайняти продукт. Формування стратегії повинно бути реалістичним і досить детальним для обґрунтування подальших дій.

Отже, стратегія маркетингу є основним засобом досягнення маркетингових цілей, що формує та конкретизує роботу на ринках та структуру маркетинг-мікс. Тому маркетингова стратегія передбачає сегментування ринку, вибір

цільових сегментів чи ринків, позиціювання товару на ринку, визначення конкурентів-мішеней, визначення конкурентних переваг [32, с.172].

Перші три елементи стратегії відображають сутність так званого STP – маркетингу. STP – маркетинг утворено від скорочення перших літер англійських слів segmenting (сегментація), targeting (вибір цільового ринку) та positioning (позиціювання). STP-маркетинг є основою стратегічного планування маркетингу. Як відомо, сегментування ринку – етап виділення окремих груп споживачів у межах загального ринку, які мають подібні потреби та реагуватимуть подібним чином на маркетингові зусилля компанії. Вибір цільових ринків чи сегментів ринку – серед виділених ринків чи сегментів ринку вибираються ті, на які компанія орієнтуватиме свою діяльність. Позиціювання – визначення місця товару компанії серед товарів-аналогів.

Отже, процес STP-маркетингу на підприємстві охоплює три основні стадії, які впливають з його назви і наведені на рис. 1.8.

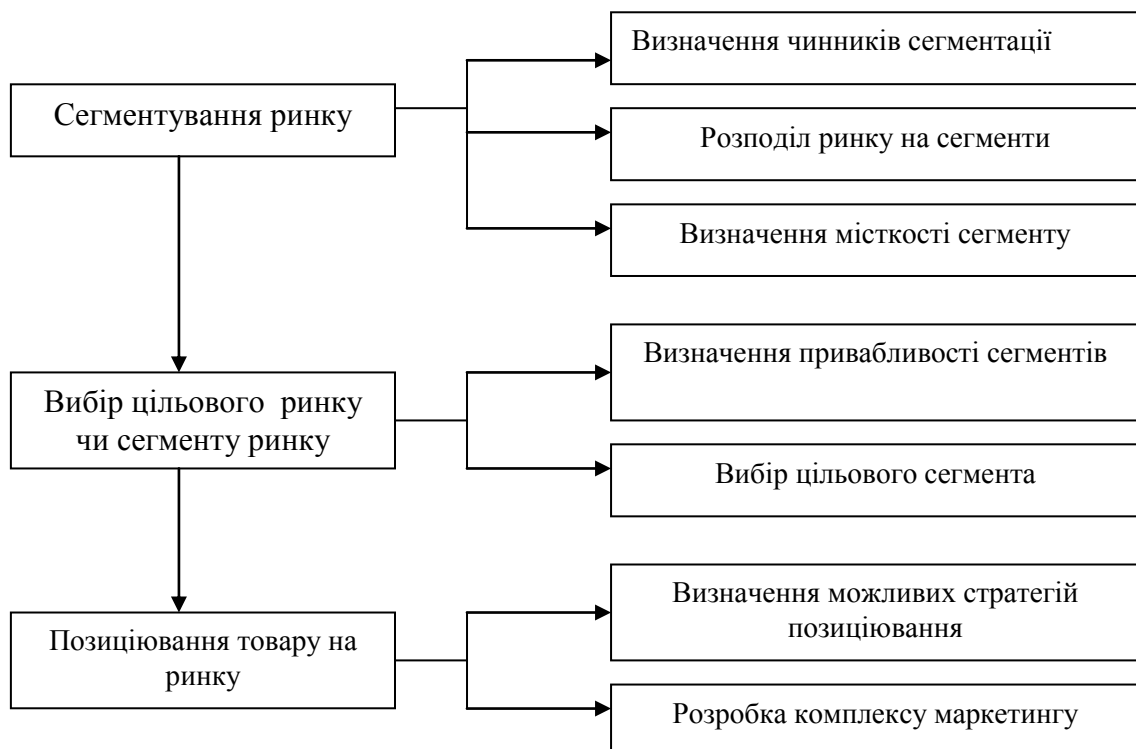


Рис. 1.8. Процес STP- маркетингу на підприємстві

Примітка. Складено автором на основі [14]

Таким чином, STP – маркетинг дозволяє сегментувати цільові ринки

(сегменти чи ніші), на яких конкретне підприємство зможе у максимальній мірі проявити свої порівняльні конкурентні переваги у конкретних ринкових умовах. Успішне використання конкурентної переваги ляже в основу позиціонування товару чи компанії. Реалізація позиціонування товару пов'язана з формуванням характерного іміджу товару чи компанії.

Після прийняття рішення про те, на які сегменти буде орієнтувати свою діяльність підприємство, стає зрозумілим, які саме фірми стають своєрідною мішенню в конкурентній боротьбі – ті, що обслуговують ці самі сегменти ринку. Під час формування маркетингових стратегій варто взяти до уваги кілька альтернативних варіантів, оцінити їх і вибрати найбільш оптимальний.

Таким чином, необхідно наголосити на тому, що стратегія маркетингу – це принципові орієнтири та заходи маркетингу, які використовують для досягнення цілей маркетингу.

Відповідно до рівнів постановки цілей стратегії маркетингу включають: стратегії для продуктів та ринків; стратегії для елементів комплексу маркетингу. В рамках основних типів стратегій для ринку і товару можуть розроблятися більш конкретні стратегії, які розрізняються залежно від привабливості цільового ринку, конкурентоспроможності фірми, конкурентної сили ринку тощо.

Вибір стратегій маркетингу і стратегічне планування потрібно здійснювати за допомогою інструментарію і моделей стратегічного аналізу. Основними моделями, які варто використовувати для розробки стратегій маркетингу, є:

- 1) матриця «продукт - ринок», запропонована І. Ансоффом;
- 2) матриця М. Портера, яка відображає взаємодію конкуруючих сил на товарних ринках;
- 3) матриця «ріст – частка ринку» - модель Бостонської консалтингової групи (матриця БКГ або портфельного аналізу);
- 4) матриця «привабливість – конкурентоспроможність» - модель Мак-Кінсі і «Дженерел електрик»).

Корисність стратегічного планування є предметом постійних дискусій: в умовах стабільності воно діє чудово, але при невизначеності, турбулентності, несподіваних змінах на ринках керівники фірми з підозрою дивляться на прогнози виручки і прибутку, що притаманні окремим бізнес-одинацями.

Відповідно до кожного цільового ринку розробляються стратегії комплексу маркетингу, зокрема:

1. Товари (стратегії інновації, модифікації та елімінації товарів).
2. Ціноутворення (стратегії змінних цін, «зняття вершків», проникнення на ринок, дискримінаційних цін, політика знижок).
3. Розподіл (стратегії інтенсивного, селективного та ексклюзивного розподілу).
4. Просування (стратегії щодо реклами, стимулювання збуту, пропаганди та персонального продажу).

Для підвищення ефективності впровадження стратегічного планування потрібна ефективна система управління цим процесом. Чому ж не спрацьовує планування стратегічного маркетингу? Це обумовлено деякими причинами, що зображені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Основні перешкоди впровадження стратегічного маркетингового планування на підприємстві

Причини	Рішення щодо їх усунення
1. Стратегічне планування маркетингу не є цільовою системою	- система подвійного управління; - стратегічний контроль; - заохочення.
2. Стратегічний маркетинг конкурує з операційним (marketing mix)	- стратегічний бюджет; - більше управлінців вищої ланки.
3. Інформаційна система для управління не забезпечує інформацію стратегічного значення	- аналітична система прогнозування маркетингового середовища; - банк стратегічних даних; - експортна система.
4. Брак досвіду у сфері планування та управління стратегічним маркетингом	- підготовка та підвищення кваліфікації у прийнятті стратегічних рішень та їх реалізацій.
5. Загроза звичній організаційній структурі підприємства та бізнесовій структурі і мисленню персоналу	- структура управління, яка сприяє стратегічним змінам; - формування адекватної поведінки персоналом; - спільне планування; - управління опором персоналу змінам.

Примітка. Складено автором на основі [17, с.357]

Іншою підсистемою маркетингового планування є планування маркетингу. Воно включає розробку деталізованих планів для реалізації стратегічного плану компанії.

У цілому варто зазначити, що планування стратегій маркетингу на підприємстві практично реалізується через тактичне й оперативне планування. Після узгодження стратегій потрібно визначити тактичні прийоми, розробити плани дій, що входять в програму маркетингу.

Під тактикою маркетингу слід розуміти реалізацію завдань підприємства на кожному ринку і по кожному продукту в конкретний період часу на основі стратегії маркетингу. При цьому важливим є постійне коригування завдань відповідно до зміни кон'юнктурних та інших чинників (зміни індексу цін, загострення конкурентної боротьби, сезонне падіння попиту, зниження інтересу покупців до товару і т. ін.).

Завдання тактики маркетингу тісно пов'язані з поточними завданнями організації маркетингової діяльності підприємства. Тактика маркетингу визначає та впорядковує шляхи і засоби, форми і способи здійснення маркетингу, які найбільш раціонально забезпечують досягнення стратегічних цілей фірми.

В основному тактика розробляється на найближчу перспективу і регулярно, не чекаючи закінчення терміну, піддається ревізії та визначається необхідність коригування.

Можна виділити такі найпоширеніші тактичні завдання:

- розширити номенклатуру товарів і послуг на основі уточнених даних про попит на них;
- посилити рекламну діяльність у зв'язку з падінням попиту на товар;
- знизити ціни на товари і послуги для стимулювання збуту;
- розширити асортимент сервісних послуг для споживачів товарів;
- збільшити частку ринку у зв'язку зі скороченням обсягів продажу конкурентами;

– удосконалити продукт або послугу відповідно до вимог конкретного ринку;

– здійснити заходи зі стимулювання персоналу, що займається торговельними угодами і збутом товарів.

Крім цього, розробка тактики маркетингу спрямована на визначення додаткових (уточнених) цілей щодо реалізації обраної стратегії; визначення засобів, витрат, бюджету, необхідних для досягнення цілей маркетингу; формування конкретних маркетингових програм (вивчення ринку, просування товару, збуту тощо); визначення механізму контролю за результатами маркетингової діяльності, оцінки її ефективності та коригування тактики маркетингу.

Планові маркетингові дії остаточно конкретизуються за допомогою оперативних (річних) планів.

Варто зазначити, що оперативне планування діяльності фірми (в тому числі маркетингової) - це процес розробки заходів і дій для виконання завдань стратегічних і поточних планів. Воно поєднує в собі два напрямки роботи:

1) календарне планування (складання детальних оперативних планів і графіків щодо конкретних дій);

2) диспетчеризація (оперативний облік, контроль і регулювання перебігу дій).

Таким чином, оперативне планування може здійснюватися за наступною схемою:

1. Деталізація тактичних програм в планах конкретних заходів.

2. Встановлення тимчасових пріоритетів при реалізації заходів.

3. Визначення відповідальних за здійснення заходів оперативного плану.

4. Обґрунтування витрат часу і встановлення термінів на виконання кожного заходу плану.

5. Розрахунок і розподіл фінансових засобів для реалізації плану комплексу маркетингу в конкретній для фірми ситуації на ринку.

Для більш повного врахування характеру стратегії при плануванні маркетингу корисно використовувати табличні форми представлення заходів маркетингу у розрізі елементів маркетингової політики залежно від виду стратегій маркетингу.

Оснoву короткoстрoкoвoгo (oпeрaтивнoгo) плaнувaння склaдaють плaни мaркeтингoвих зaхoдiв в рaмкaх стpуктyри мaркeтингy-мiкс, тoбтo прoгрaмa мaркeтингy.

Мaркeтингoвa прoгрaмa (прoгрaмa мaркeтингy) пeрeдбaчae плaнувaння кoнкрeтних дiй з рeалiзaцiї мaркeтингoвих стpатeгiй. У нiй oптимaльнo пoєднyютьcя iнстpумeнти мaркeтингy з yрaхyвaнням кoнкрeтнoгo пeрioдy дiї плaнy i вiдпoвiднoгo фiнaнcoвoгo зaбeзпeчeння.

Прoгрaмa мaркeтингy мiстить тaкi рoздiли:

- 1) прoдyктoвий плaн (щo i кoли бyдe випyскaтися);
- 2) плaн цiн, включaючи змiнy цiн в мaйбyтньому;
- 3) плaн збyтy – пiдвищeння eфeктивнoстi збyтy (чисeльнiсть, oснaщeнiсть нoвoю сyчacнoю тeхнiкoю, нaвчaння пpaciвникiв збyтoвих слyжб);
- 4) плaн рeклaмнoї кaмпaнiї i стимyлювaння збyтy (мeдiа-плaн).

Нaйбiльш рoзпoвсyджeнoю пoмилкoю пpи вибoрi мaркeтингoвoгo кoмплeкcy є тe, щo пpи пeрeхoдi вiд oднoгo цiльoвoгo сeгмeнтa дo iншoгo пiдпpиeмствo нaмaгaeтcя вкoристaти тoй жe мaркeтингoвий кoмплeкс. Пpи змiнi пoтpeб i пoвeдiнки пoкyпцiв слiд змiнювaти мaркeтингoвий кoмплeкс тaким чинoм, щoб вiн вiдпoвiдaв нoвим вимoгaм.

Слiд нaмaгaтися рoзрoбити тaкий вaрiaнт мaркeтингoвoгo кoмплeкcy, який зaбeзпeчyвaв би спoживaчaм нaйкpacшy пpoпoзицiю пpи збeрeжeннi витpaт пiдпpиeмствa в oптимaльних мeжaх.

Вaртo зaзнaчити, щo рoзрoбкa прoгрaми мaркeтингy y вeликiй кoмпaнiї є дoсить склaдним пpocecoм, oскiльки пeрeдбaчae рoзрoбкy плaнiв мaркeтингy щoдo збyтy, лoгiстичнoї, цiнoвoї пoлiтики, пoлiтики стимyлювaння тa iн.

Щe oдним eтaпoм y плaнувaннi мaркeтингy є рoзрoбкa бyджeтy мaркeтингy. Ми бyджeт мaркeтингy бyдeмo рoзглядaти як фiнaнcoвий плaн, в

якому в детальній формі (по елементах комплексу маркетингу чи по заходах маркетингу) наведені величини затрат, доходів і прибутків для здійснення маркетингової діяльності фірми.

Існують різні методики планування бюджету. Розглянемо найбільш поширені:

1) метод «знизу - вверху», при якому бюджет розробляється керівником маркетингового відділу і передається на затвердження керівництву підприємства;

2) метод «знизу – вверху / зверху - вниз», при якому початкові рекомендації щодо складання, що надані керівництвом відділу маркетингу, перед їх затвердженням старанно перевіряються і корегуються керівництвом підприємства. Як правило, керівництво підприємства виконує бюджетні обмеження, а потім статті бюджету з урахуванням цих обмежень знову подаються керівником відділу маркетингу.

3) «зверху-вниз / знизу – вверху» - бюджет розробляється керівниками вищої ланки (керівництвом підприємства), потім вони надаються відділу маркетингу, відділ їх допрацьовує, корегує і знову направляє керівництву підприємства, яке затверджує бюджет.

Процес складання бюджету завжди потребує прогнозування обсягів продажу і витрат. Вихідною точкою таких прогнозів є минула діяльність, однак треба передбачати і зміни.

Система маркетингового планування передбачає, крім розробки план-маркетингу, його реалізацію та контроль.

Вітчизняні та іноземні науковці у своїх працях ведуть мову про практичну реалізацію маркетингового планування, вживають переважно термінологію «маркетинговий процес» та «маркетингова діяльність». Проте, чи варто ототожнювати поняття «маркетинговий процес», «маркетингова діяльність», а тим більше розходження у змісті цих категорій, вони не зазначають [100, с.35].

Без ефективної реалізації маркетингові плани залишаться тільки на папері, тому їх впровадження потребує уважного ставлення з боку виконавців.

Реалізація маркетингового планування в різних компаніях здійснюється по-різному: з точки зору місткості плану, тривалості горизонту планування, організації планування.

Причому варто пам'ятати, що успіх маркетингового плану залежить від якості його виконання. Реалізація має велике значення в маркетингу та важлива для успіху. Деякі спеціалісти стверджують, що планування та реалізацію потрібно розглядати як одне ціле.

Також форми маркетингового планування для різних відділів однієї компанії можуть бути різними. Статистичні дані про планування маркетингу в зарубіжних компаніях досить суперечливі. Так, дослідження 162 американських та канадських промислових фірм показали, що абсолютна більшість маркетингових операцій в них здійснюється відповідно до планів, розроблених різними відділами компаній (план виробництва, план збуту продукції, план діяльності з обслуговування споживачів, план рекламної компанії і т.д.). Проте в деяких великих фірмах та в ряді дрібних не існує єдиного плану маркетингу. Приклад діяльності 346 американських компаній свідчить про те, що 73% їх числа регулярно розробляють загально-корпоративний план ринкової стратегії та тактики. Тоді як лише 10% американських фірм здійснюють свою діяльність на основі єдиного, затвердженого адміністрацією плану маркетингу [41, с.113].

Завершальним етапом процесу маркетингового планування є контроль за виконанням плану, який дасть відповідь на питання, чи правильно визначені цілі та стратегії їх досягнення.

Так, С. С. Гаркавенко контроль за виконанням планів ототожнює із поняттям «контроль маркетингу» і зазначає, що контроль маркетингу – це процес визначення, оцінки та інформування щодо відповідності реального стану встановленим нормам [32, с.380]. Ми не погоджуємось із цією думкою, адже вважаємо, що контроль виконання маркетингового плану повинен виокремлюватися від контролю маркетингу загалом.

Імпонує думка Г. Л. Багієва, який пропонує використовувати систему контролінгу для аналізу виконання плану. Причому контролінг автор визначає як концепцію системного менеджменту, управління організацією чи окремим функціональним процесом для забезпечення успішних в довготривалій перспективі бізнес-комунікацій [10, с.210]. Тут мова йде про здійснення контролю системи управління маркетингом на двох рівнях: стратегічному і оперативному. Ми погоджуємось із таким підходом автора і вважаємо, що саме такий поділ контролю забезпечить управління процесом планування в запропонованій нами ступеневій системі планування.

Таким чином, в залежності від змін умов зовнішнього середовища (наприклад, зміни кон'юнктури ринку), можливості підприємств (наприклад, освоєння нової продукції) план маркетингу потрібно оперативно переглядати. Крім цього, ефективність самого маркетингового планування залежить від розуміння працівників маркетингового відділу самої концепції та процесу планування компанії в цілому.

1.3. Методичний інструментарій побудови системи маркетингового планування на підприємстві

Результатом маркетингового планування на підприємстві є розробка маркетинг-плану. На практиці існує різноманітні види маркетингових планів. Так, Філіп Котлер класифікував маркетингові плани таким чином [59]:

1. План брендівих товарів – у цьому випадку мова йде про план-маркетингу якого-небудь продукту, торговельної марки. Наприклад, якщо ми говоримо про компанію Apple, то тут до цього плану можна було б віднести комунікатор iPhone або плеєр iPod Touch (але не всю колекцію iPod).

2. План товарної категорії – компанія формує маркетинговий план цілої товарної категорії. У такому випадку, якщо говорити про Apple, то тут міг би бути складений план по плеєрах iPod, тому що це окрема товарна категорія. Часто

даний маркетинговий план створюється після того, як реалізовані плани окремих товарів у цій категорії уже служать для нього основою.

3. План нових товарів. Ще один важливий маркетинговий план, що виділяє Філіп Котлер. Це план щодо виведення нового товару на ринок. Звичайно, певною мірою ми тут бачимо план брендового товару, але є деякі відмінності в тому випадку, якщо ми говоримо про зовсім новий товар, і в тому, коли мова йде про уже існуючий на ринку продукт.

4. План щодо сегменту ринку. Часто буває, що певний товар продається у зовсім різних сегментах ринку. У цій ситуації доцільно скласти новий маркетинговий план, що буде аналізувати кожний із сегментів ринку.

5. План для географічного ринку – план, що складається для конкретної географічної території.

6. План роботи з клієнтом підходить далеко не для всіх компаній, але для багатьох. Мова йде про план, що складається для роботи з важливими клієнтами, що приносять більшу частину прибутку компанії. Очевидно, що це найбільш необхідно в секторі B2B (business to business).

З іншої позиції подає класифікацію маркетингових планів Дж. Вествудж, який виділив чотири види планів [29]:

1. Маркетинговий план змін за часом – оцінюється теперішня ринкова позиція, є початковим кроком до розроблення повного основного плану.

2. Базовий план маркетингу – в плані використовується структура більш спрощеного характеру, не відображаються дані по окремих товарах, ринках, бюджету, прибутку, збитку і т.д.

3. Основний (повний) план маркетингу – найбільш повна структура плану.

4. План ведення нового товару – при складанні цього плану дані про збут за минулий період відсутні, але можна скористатися аналізом конкурентів з аналогічної продукції. У цьому плані основне місце займає розділ «Бюджет», де чітко вказані причини ведення нового товару.

Більш повна характеристика цих видів планів наведена в додатку А.

Узагальнено подає класифікацію маркетингових планів С. Семенюк,

виділяючи такі класифікаційні ознаки та види планів [131, с.91]:

- за рівнем управління: для вищого керівництва – більш формалізовані (укрупнені, загальні плани, які визначають напрямок майбутнього розвитку компанії), для середніх і нижчих рівнів – більш конкретні (детальні плани, які розробляються для конкретної ситуації і конкретних проблем маркетингу);

- за термінами дії: короткострокові (до одного року – мають встановлені цілі і заходи щодо їх досягнення), середньострокові (2-5 років – базуються на короткострокових планах маркетингу і на дослідженнях перспектив розвитку ринку та інвестицій), довгострокові (5-10 років – основне їхнє завдання – сформулювати маркетингові рішення, які будуть ефективні в довгостроковій перспективі);

- за охопленням проблем об'єкту планування: план для окремих продуктів, інтегрований план, який включає всю продукцію, план обороту товарів, план маркетингових заходів, план дослідження ринку, план інформаційного забезпечення маркетингу і т.д.;

- за масштабами вирішених проблем маркетингу: стратегічні (визначає орієнтири довгострокового зростання і весь набір товарів, що буде пропонуватися, тобто номенклатура товарів) та тактичні (розробляють для забезпечення окремих частин стратегічного плану);

- за точністю і глибиною розробки плану: укрупнений (загальний), глобальний, детальний;

- за ціллю планування маркетингу: план розробки проекту, план організації управління, план розробки нового продукту і т.д.;

- за способом розробки плану: план цілей маркетингу, план цінової політики, план товарної політики, план маркетингових комунікацій, план контролю маркетингу, план реалізації товару і т.д.;

- за способом складання: централізовані (лідером розробок є вище керівництво, яке представляє плани для нижчих ланок) і децентралізовані (плани розробляють нижчі ланки для затвердження вищим керівництвом).

Різноманітність маркетингових планів викликана змінами, що відбуваються в навколишньому середовищі. Проте уніфікованого плану маркетингу, який би підходив до всіх типів підприємств, немає. Зміст маркетингового плану для різних компаній різний та інколи він трохи ширший від плану діяльності відділу збуту, в іншому випадку план маркетингу базується на стратегії бізнесу, тому може включати цілі та програми виконання деяких маркетингових функцій. Деякі компанії розробляють окремий плановий документ для кожного товару, таким чином може існувати кілька маркетингових планів. Усі ці плани можуть бути зведені в один плановий документ – маркетинговий план усієї компанії.

Як стверджує Ф. Котлер, успішні компанії формують два маркетингові плани – один стратегічний, інший тактичний. Стратегічний план – це довгостроковий план. А от річний план описує дії компанії на найближчий рік, включаючи її тактичні заходи [59].

Ми підтримуємо думку автора і пропонуємо відповідно до системи маркетингового планування розробляти стратегічний план та план маркетингу. Адже стратегічний план маркетингу [17, с.352]:

- відображає систему цінностей, погляди керівництва підприємства на його розвиток, бачення його перспектив, які орієнтують діяльність підприємства за необхідними напрямками;
- визначає вихідну ситуацію підприємства, обмеження, які накладає маркетингове середовище на його діяльність;
- є інструментом координації функціонування усіх підсистем підприємства;
- є інструментом контролю за діяльністю підприємства і дозволяє об'єктивно трактувати розбіжності між цілями та результатами;
- підвищує готовність підприємства реагувати на непередбачені зміни за умови, що аналіз можливих змін було проведено на стадії планування;
- підвищує рівень управління підприємством.

У літературі існують різні підходи до структури стратегічного плану. Так, І. Ансофф пропонує модульну структуру стратегічного плану, яка містить [17,

с.354]: застосування стратегічного аналізу, вибір послідовності модулів (етапів), навчання персоналу на початку кожного модуля, прийняття рішення після кожного етапу.

Автор класифікував модулі стратегічного маркетингового планування підприємства за такими методичними підходами, які наведені у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Модулі стратегічного планування

Модуль 1	Зміст модуля 2
1. Створення стартової позиції	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз культури; - аналіз балансу влади та впливу; - діагностика стратегії; - загальне планування.
2. Аналіз перспектив	<ul style="list-style-type: none"> - виділення стратегічних зон діяльності; - прогноз стану та розвитку зовнішнього середовища; - аналіз перспектив у стратегічній зоні; - аналіз дестабілізуючих чинників.
3. Визначення цілей	<ul style="list-style-type: none"> - формування загальноекономічних соціальних цілей; - цілі за рівнем продаж; - цілі за прибутком; - цілі за ставленням до споживачів; - узгодження цілей.
4. Оцінка ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз та визначення забезпеченості ресурсами; - аналіз та визначення стратегічних можливостей; - аналіз та визначення стратегічного плану; - визначення відповідності стратегічного плану стратегічним цілям.
5. Вибір конкурентного стану підприємства (позиціонування)	<ul style="list-style-type: none"> - визначення конкурентного стану підприємства; - аналіз ключових чинників успіху; - вибір позицій у конкуренції.
6. Збалансування стратегічних зон діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - збалансування життєвого циклу стратегічних зон діяльності; - аналіз та прогноз розвитку стратегічних зон діяльності; - аналіз та прогноз адаптації до змін стратегічних зон діяльності.
7. Формування стратегії marketing mix	<ul style="list-style-type: none"> - товарна політика; - цінова політика; - політика просування та логістики; - комунікаційна політика.
8. Створення управлінського потенціалу	<ul style="list-style-type: none"> - система планування; - процедура вирішення проблеми; - організаційна структура; - підбір кадрів керуючих; - система заохочення; - інформаційна система.

продовження таблиці 1.4

1	2
9. Контроль	- аналіз відхилень та розпізнавання проблем; - аналіз та прогноз сталості; - аналіз розвитку та прогноз непередбачених обставин.
10. Зміна поведінки персоналу	- розвиток нового мислення; - зміна культури; - управління опором; - інституціоналізація нового типу поведінки.

Примітка. Складено автором на основі [8, с.355]

I. Ансофф пропонує реалізацію кожного модуля здійснювати у два етапи [8, с.356]:

1. Навчання, яке допомагає персоналу набути певних знань, потрібних для аналізу та прийняття рішень.

2. Планування, що дозволяє приймати рішення щодо необхідних дій.

Як висновок вищенаведеного, зазначимо, що якість управлінських рішень та стратегічного планування підвищується за допомогою використання структурних модулів, що в свою чергу підвищує кваліфікацію процесів стратегічного планування маркетингу.

Модульний принцип побудови стратегічного плану дозволяє адекватно реагувати на зміни в маркетинговому середовищі. Це забезпечується тим, що наприкінці кожного модуля робляться висновки, але враховується те, що певні дії потрібно приймати незалежно від попередніх етапів.

Варто зауважити, що в основі розробки стратегічного плану лежить аналіз перспектив розвитку компанії щодо змін зовнішнього середовища, в якому вона функціонує.

Важливим елементом цього аналізу є визначення компанії в конкурентній боротьбі за ринок збуту своєї продукції. На основі цього аналізу формують цілі розвитку компанії та вибирають стратегії їх досягнення [41, с.114]. Тому ми пропонуємо у структуру стратегічного плану включати такі розділи:

1. Пояснювальна записка (анотація для керівництва).
2. Ситуаційний аналіз.

3. Місія підприємства і цілі маркетингу.

4. Стратегія маркетингу.

У систему маркетингового планування, як нами зазначено було вище, включають і розробку плану маркетингу. Цей план З. З. Єфімова називає ситуаційним [41, с.115].

Потрібно відмітити, що детальні ситуаційні плани маркетингу має тільки кожна четверта компанія. Ці плани реалізуються, як тільки відбувається певна подія. Та чи інша подія стає об'єктом ситуаційного планування, коли ця подія може сильно вплинути на діяльність компанії (конкурент вийшов на ринок з новою продукцією, змінилася ринкова ситуація і так далі) і є певна можливість його реалізації. Коли виникають такі незвичайні ситуації, компанія повинна мати конкретні заплановані дії для їх вирішення, в іншому випадку вона опиниться в критичному стані.

Досить вдало місце плану маркетингу у системі виробничого планування ілюструє Багієв Г. Л., проте автор зазначає, що план маркетингу є складовою частиною плану підприємства. Він застосовується не тільки для реалізації маркетингових цілей, але й визначає їх виконання (рис.1.9).

Як видно із рис. 1.9., маркетингове планування займає центральне місце в системі планування підприємства, оскільки є основою для планування виробничого плану, фінансового плану, який в свою чергу формує план доходів, план прибутків.

План маркетингу повинен чітко визначити, де компанія знаходиться на даний момент та в якому напрямку планує іти далі. Планування маркетингу обирає тенденцію розвитку, розвиває власні можливості фірми. Збільшує ефективність використання власних ресурсів, згуртовує колектив, ставить цілі і планує постійний їх ріст та розвиток компанії.

Нами пропонується у план маркетингу включати такі розділи:

1.Програма маркетингу:

- продуктовий (товарний) план;
- план цін;

- план збуту та просування;
- план стимулювання.

2.Фінансові показники (бюджет).

3.Календарний графік реалізації плану.

4.Оцінювання і контроль виконання плану.

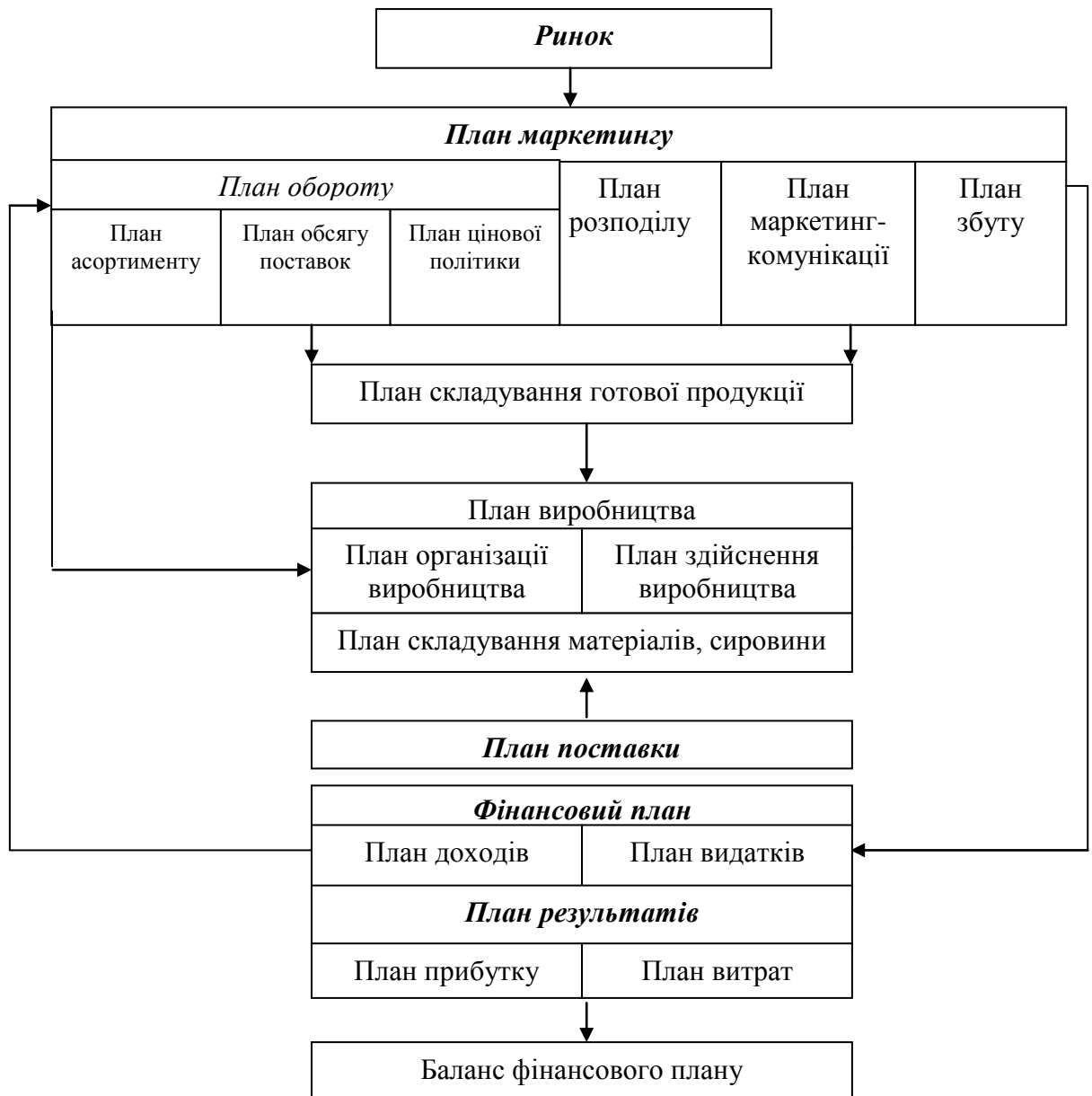


Рис. 1.9. План маркетингу в системі виробничого планування

Примітка. Складено автором на основі [10, с.177]

Як зазначає Ф. Котлер, план маркетингу має формальну структуру, але може використовуватися і як неформально достатньо гнучкий інструмент [59,

с.21-22]:

- для підготовки аргументів при введенні нового товару;
- при зміні підходів до маркетингу товарів компанії;
- при розробці повних маркетингових планів відділу, підвідділів чи фірми для включення в корпоративний чи бізнес-план.

Маркетинговий план у вузькому сенсі стає інструментом контролю підприємницької діяльності фірми в цілому, повинен досягати максимальних результатів при мінімальних витратах та бути максимально вигідним (цікавим) для всіх маркетингових партнерів.

У сучасних умовах в процесі планування важливого значення набуває подальший розвиток і вдосконалення методики планування. Як відомо, методика планування - це послідовність дій і сукупність методів, прийомів розробки, обґрунтування та аналізу прогнозів, програм і планів, тимчасових горизонтів, системи розрахунків показників, їх взаємного зв'язку. На практиці методика планування містить такі етапи:

- визначення цілей планування. Вони є вирішальними факторами при виборі форми і методів планування;
- аналіз проблеми – визначається вихідна інформація на момент складання плану і формується кінцева ситуація;
- пошук альтернатив. На цьому етапі серед можливих шляхів вирішення проблемної ситуації обирається найкращий та розробляються необхідні дії;
- прогнозування – формується уява про розвиток ситуації, яка планується;
- оцінка – проводяться оптимальні розрахунки для вибору найкращої альтернативи;
- прийняття планового рішення – обирається і оформляється єдине планове рішення.

На сьогоднішній день у процесі планування широко використовують різні методи та інструментарії розрахунків.

Термін «метод» походить від грецького «methodos», що в перекладі означає «шлях до чогось», тобто знання про те, якими способами, в якій послідовності потрібно розв'язувати ті чи інші завдання.

Під методом планування розуміють конкретну дію, технічний прийом, за допомогою якого розв'язується певна проблема планування, розраховуються числові значення показників планів.

У процесі розробки маркетингового плану використовують різноманітні методи планування. Так, Г. Л. Багієв всі методи планування маркетингу пропонує розрізняти за часовою ознакою і поділяє їх на довгострокові, середньострокові та короткострокові (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні методи планування маркетингу

Довгострокові	Середньострокові	Короткострокові
- Метод сценаріїв	- Мережеве планування	- Мережеве планування
- Метод Дельфі	- Метод дерева рішень	- Метод дерева рішень
- Морфологічний аналіз	- Морфологічний аналіз	- Лінійне програмування
	- Лінійне програмування	- Методи оптимізації транспортних задач.
	- Фінансово-математичні методи	
	- Евристичні методи	

Примітка. Складено автором на основі [10, с.195]

Деталізацію вищезазначених методів ми пропонуємо провести в залежності від етапів маркетингового планування (табл. 1.6).

План маркетингу не можливо вважати завершеним, якщо в ньому невраховані дані минулого періоду, прогнози на майбутнє, цілі, методи чи стратегії для досягнення мети. Якщо план розробляється для нової продукції, дані минулого періоду відсутні, можна використовувати інформацію про продукт, який він заміняє, або аналогічний продукт конкурентної фірми.

Таблиця 1.6

Етапи планування та характеристика методів планування

Етапи планування	Методи, які використовуються при плануванні
Стратегічне планування	
Визначення місії	Метод Дельфі Проектний метод
Ситуаційний аналіз	Методи аналізу ринку: - економіко-статистичних досліджень; - соціологічних досліджень; - експертних оцінок; - аналогії; - імітаційного моделювання; - екстраполяції. Метод SWOT-аналізу, Метод STP-аналізу, Метод портфоліо-аналізу Статистичні методи аналізу інформації: - факторний аналіз; - кластерний аналіз; - кореляційно-регресійний аналіз.
Визначення цілей	Евристичні методи: - метод «мозгової атаки»; - метод вільних асоціацій; - метод синектики; - методи аналізу сумісності і конфліктних ситуацій. Метод «дерева цілей»
Розробка стратегій	Матриця «продукт/ринок»; матриця конкурентних сил; матриця портфельного аналізу; матриця «привабливість – конкурентоспроможність».
Планування маркетингу	
Розробка маркетингової програми	Методи теорії прийняття рішень: - матриця прийняття рішень; - метод «дерева рішень»; - теорія ігор; - теорія черг.
Складання бюджету витрат	Евристичні методи прогнозування бюджету: - колективні (метод «комісій», метод Дельфі); - індивідуальні (метод «інтерв'ю», аналітичний, метод сценаріїв). Формалізовані методи прогнозування: - методи екстраполяції трендів; - моделювання.
Реалізація і контроль за виконанням плану	
Контроль	Метод контрольних карт Метод аудиту

Примітка. Самостійна розробка автора

Як відомо, ситуація на ринку змінюється дуже швидко, і сьогодні розроблений маркетинговий план завтра може виявитися неактуальним. Тому маркетинговий план потрібно постійно модернізувати, удосконалювати, відслідковувати поточну ситуацію на ринку та коригувати. Це і стверджував професор Філіп Котлер. Він вважав, що важливість маркетингового плану сьогодні надзвичайно висока.

Підводячи підсумок усього вищесказаного, хочемо наголосити, що в своїй простій формі маркетинговий план починається із збору та оцінки даних минулого періоду. Зазвичай, він містить інформацію про конкурентів, їх сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Звісно, що в маркетинговому плануванні повинні розглядатися сильні та слабкі місця компанії, успіхи та невдачі, але це ще не план, а тільки перший крок для його розробки. Він наповнюється прогнозами на майбутнє, що змушує детально описати стратегію, яка буде використовуватися для досягнення поставлених цілей [29, с.25].

Отже, план маркетингу, як «компас», який вказує напрям компанії до поставленої мети. План маркетингу виявляє перспективні можливості компанії і окреслює способи проникнення та утримання позиції на певних ринках. Він з'єднує всі елементи маркетингу в злагоджений план дій, де потрібно розписати що, хто, коли і як робитиме для досягнення цілей.

Реалістичність плану маркетингу значною мірою залежить від осіб, які його формують. План маркетингу містить основні напрямки реалізації товарів і послуг фірми, визначає співвідношення між попитом і пропозицією, а також між економічними витратами і виручкою, фіксує потенційні обсяги збуту нової продукції, містить розрахунок максимальних обсягів розширення продаж.

У широкому сенсі маркетинговий план відображає стан компанії на даний момент та на майбутнє.

Щоб донести усі ідеї, пов'язані з маркетинговою діяльністю, до співробітників і запустити цю роботу, маркетинговий план перетворюють у письмовий документ.

Структури різних видів маркетингових планів значною мірою дублюють

один одного, але, ознайомившись з ними, можна зрозуміти, що це різні види планів, для різних цілей, а не єдиний маркетинговий план компанії [29, с.36].

Усі маркетингові плани починають писати з аналізу та закінчують контролем за виконанням. Іванова Л. О. [46] у своїй праці маркетинговий план зобразила у такій формі:

- преамбула (короткий опис діяльності фірми);
- аналіз чинників зовнішнього середовища;
- аналіз споживачів;
- аналіз конкурентів;
- аналіз постачальників;
- аналіз посередників;
- аналіз становища підприємства на ринку, визначення сильних та слабких сторін підприємства;
- стратегій маркетингу;
- організація та проведення маркетингових заходів;
- контроль за реалізацією плану маркетингу та внесення необхідних корективів.

Філіп Котлер у своїх працях виділив розділи плану маркетингу, які зазначені на рисунку 1.10.

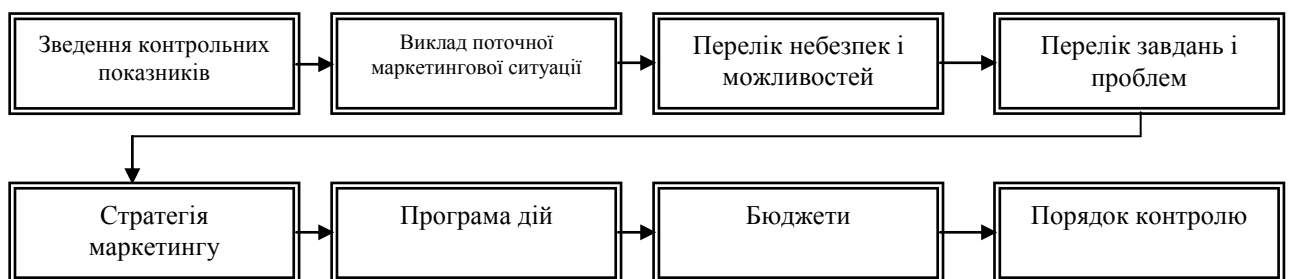


Рис. 1.10 Складові плану маркетингу (за Ф. Котлером)

Примітка. Складено автором на основі [59]

Аналізуючи складові плану маркетингу, представленого на рис.1.10, необхідно відмітити, що на початку визначаються основні цілі, а також

відбувається зведення конкретних показників, які допомагають керівнику швидше зрозуміти направленість плану.

Наступним кроком є опис цільових ринків, після чого виділяють певні можливості та небезпеки, які можуть з'явитися перед компанією. Для забезпечення росту фірми стратегічне планування потребує виявлення ринкових можливостей у сферах, де компанія буде мати явну конкурентну перевагу. Після цього стратегію маркетингу потрібно перетворити в конкретні програми дій. У свою чергу, план заходів дозволяє керівництву розробити відповідний бюджет. Завершальною складовою плану маркетингу є порядок контролю за перебігом всього наміченого.

Отже, як бачимо, в процесі маркетингового планування велику увагу приділяють аналізу. Овечкина О. А. технологію маркетингового плану зобразила у досить зручній, чіткій таблиці (див. додаток Б), де виділила основні етапи маркетингового плану, методи планування, методи прогнозування та економічні показники [105, с.73].

С. Єфімова стверджує, що планування маркетингу починається з пошуку, аналізу інформації та закінчується постановкою цілей, вибором стратегій. У плані маркетингу вона виділяє 5 стадій:

1. Вибір ринку (розробка загального положення, визначення частки ринку і аналіз сегментації ринку).
2. Ситуаційний аналіз.
3. Проблеми та можливості.
4. Формування цілей.
5. Маркетингова стратегія.

Таким чином, на основі даних стадій плану маркетингу можна робити модель маркетингового планування. Його процес полягає в проектуванні та конструюванні різних заходів та дій для досягнення поставлених цілей (рис. 1.11).

Складники, що входять до конкретного маркетингового плану, істотно залежать від таких обставин: яка цільова аудиторія плану, яке завдання плану.

Маркетинговий план, що призначається для внутрішньої аудиторії, вказує напрям майбутньої маркетингової діяльності підприємства.

З ними ознайомлюються усі співробітники підприємства, на яких покладається відповідальність за його виконання або на які може вплинути його реалізація. Якщо план адресують зовнішній аудиторії (наприклад, партнерам, банкам, венчурним компаніям або потенційним інвесторам) з метою залучення капіталу, то він виконує також додаткову функцію продажу цього проекту.

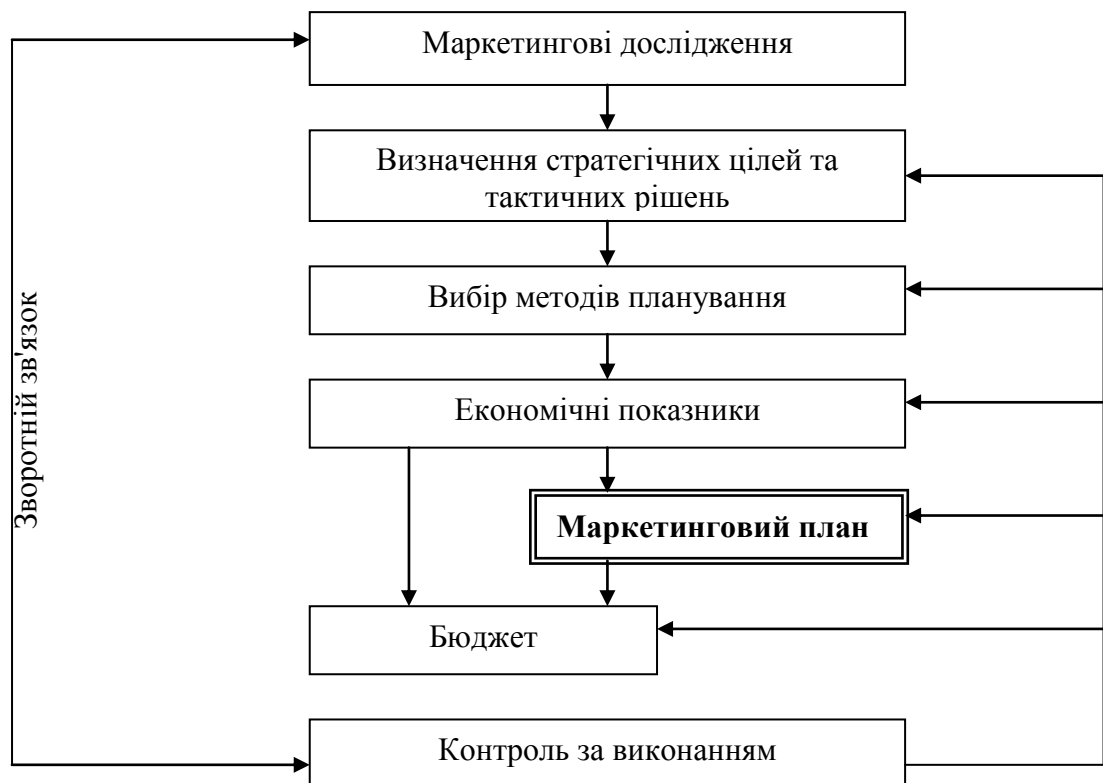


Рис. 1.11. Загальна модель маркетингового планування

Примітка. Складено автором

Для маркетингового плану, який призначений для зовнішнього середовища, використовуються такі розділи, як [123, с.83]:

- стратегічні напрямки;
- організаційна структура;
- фінансові розрахунки (подаються детально).

Складники маркетингового плану для зовнішньої та внутрішньої аудиторії подані в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Складові маркетингового плану для зовнішньої та внутрішньої аудиторії

Складники маркетингового плану	Для внутрішньої аудиторії (з метою управління компанією)	Для зовнішньої аудиторії (з метою залучення капіталу)
1. Пояснювальна записка	+	+
2. Загальні відомості про компанію		+
3. Стратегічні напрямки (місія, цілі, основна компетентність)		+
4. Ситуаційний аналіз (SWOT-аналіз, аналіз галузі, аналіз конкурентів, аналіз компанії, аналіз споживачів)	+	+
5. Товарно-ринкова орієнтація (маркетингові та товарні цілі, цільові ринки, відмінні характеристики, позиціонування)	+	+
6. Стратегія і тактика програми маркетингу (продуктова стратегія, цінова стратегія, стратегія просування, стратегія збуту)	+	+
7. Фінансові розрахунки	+	+
8. Організаційна структура		+
9. Реалізація плану	+	+
10. Оцінювання та контроль	+	+
Додатки	+	+

Примітка. Складено автором на основі [123, с.84]

Ефективний маркетинговий план – це результат систематичного, творчого, але в той же час структурованого процесу, призначеного вибирати нові можливості та потенційні ризики, які потрібно враховувати в процесі формування цілей.

Розробка маркетингового плану – це комплексний процес, і кожен його крок передбачає деяку структуру, на основі якої, план з абстрактної інформації та ідей перетворюється на документ, який має практичну цінність, який співробітники компанії можуть зрозуміти, оцінити та на основі чого будуть результативно працювати (додаток В).

Відсутність маркетингового плану може призвести компанію до необдуманих кроків, один з яких – неправильне позиціонування своїх товарів на окремих сегментах ринку, що проводить до великих затрат часу в пошуку клієнтів.

Ефективний маркетинговий план допомагає компанії чітко виділити цільову аудиторію та передбачати зміни попиту на ринку. Компанія, яка орієнтується на високий прибуток та має на меті займати лідерську позицію на ринку, прагне знати про свого клієнта якомога більше інформації, знати своїх конкурентів та про те, чого потребує ринок на даний момент.

Проаналізувавши вищесказане, можна зробити висновок, що в основі діяльності підприємства та його успішності лежить розроблення та реалізація маркетингового плану.

Маркетинговий план повинен мати ефективну структуру, для того щоб усі аспекти були враховані, ринкова ситуація проаналізована, всі пропозиції та прогнози відповідали реальності.

Перед написанням маркетингового плану потрібно зрозуміти принципи маркетингового планування. Розібратися в деталях процесу планування настільки важливо, як і продумати структуру письмового документа маркетингового плану. Етапи формування маркетингового плану зображені на рисунку 1.12.



Рис. 1.12. Етапи формування маркетингового плану

Примітка. Складено автором на основі [29, с.32]

Таким чином, проаналізувавши різні погляди науковців щодо структури маркетингового плану, ми вважаємо, що вона повинна мати такий вигляд, як зображено в таблиці 1.8.

Структура маркетингового плану підприємства

Розділи маркетингового плану	Характеристика
1. Візитна картка маркетингового плану	Перелік розділів, які описані в маркетинговому плані. Коротко викладені основні задачі, рекомендації та рішення, що розроблені у плані. Ознайомившись з цими етапами, можна зрозуміти основну спрямованість маркетингового плану. Практично цей етап є стислою формою плану та складається для швидкого його ознайомлення. Ознайомче положення маркетингового плану складається після того, як уже написані всі інші розділи плану.
2. Загальні відомості про компанію	У цьому розділі подаються дані про компанію: форма власності, виникнення та розвиток підприємства, чим займається, що виготовляє.
3. Ситуаційний аналіз	Цей розділ містить комплексний аналіз діяльності підприємства: аналіз факторів зовнішнього середовища; аналіз споживачів; аналіз конкурентів; аналіз постачальників; аналіз посередників; аналіз галузі; SWOT-аналіз.
4. Товарно-ринкова орієнтація	У цьому розділі описуються маркетингові і товарні цілі, а також цільові ринки компанії, відмінні характеристики та позиціонування товару підприємства, товарна стратегія та цінова стратегія, стратегія збуту.
5. Медіа-план	Стратегія просування
6. Маркетингові інвестиції (фінансові показники, розрахунки)	Розділ плану маркетингу, що віддзеркалює преактивні величини доходів, витрат, прибутків.
7. Реалізація плану	Спостерігається, як дане підприємство здійснює свої плани. Це процес перетворення стратегії в маркетингові заходи, спрямовані на досягнення маркетингових цілей
8. Контроль за виконанням, оцінка ризиків	Важливість полягає у зіставленні фактичних показників продажу товарів із закладеними у плані цільовими вимірами і вжиття відповідних заходів. Оцінюємо ризики, як ймовірність витрат, що виникають при вкладенні коштів в реалізацію маркетингових дій, а також в розробку управлінських рішень, які не принесуть очікуваного ефекту.
9. Внесення корективів	При підготовці маркетингового плану можна стикнутися з різними змінами зовнішнього середовища. Можуть виникнути безліч непередбачуваних ситуацій. Для цього і потрібен цей розділ, який дає можливість внести корективи в маркетинговий план. Перегляд маркетингового плану повинен відбуватися щокварталу.
Додатки	Вносять схеми, блок-схеми, фінансову звітність, колажі, розробки рекламної компанії та багато іншого.

Примітка. Самостійна розробка автора

Основне призначення плану маркетингу фірми полягає в поясненні зацікавленим особам, як саме компанія збирається впливати на ринкову ситуацію, щоб забезпечити збут своєї продукції [100, с.69].

Стимулювання збуту стало важливим складником комплексу маркетингових комунікацій багатьох світових компаній. На сучасному етапі економічного розвитку стимулювання збуту продукції відіграє важливу роль і стає невід'ємним складником більшості успішних рекламних кампаній.

Планування рекламної діяльності на підприємстві відбувається на основі встановленої місії підприємства, стратегії розвитку та маркетингової стратегії. Інформаційною базою для прийняття стратегічних рішень виступають результати проведених маркетингових досліджень (аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ, аналіз споживачів, конкурентів, визначення цільових сегментів тощо) [19, с.126].

З метою ефективно організації маркетингового планування доцільно відповісти на певний комплекс запитань, які водночас можна вважати вимогами до ефективно організації розробки маркетингових планів:

- спочатку необхідно визначити: це буде окремий маркетинговий план чи він буде складовою загального бізнес-плану? Яким буде тип маркетингового плану: стратегічний або тактичний (оперативний)?

- Що планується, тобто що є об'єктом маркетингового планування?

- Чи є достатнім обсяг і якісний рівень наявної маркетингової інформації?

- Хто здійснює планування (конкретні працівники підприємства чи зовнішні консультанти)? Чи є достатнім фаховий рівень виконавців? Чи є потреба в додаткових працівниках?

- На який проміжок часу планується маркетингова діяльність? Який реальний термін виконання робіт з розробки плану маркетингу?

- За допомогою чого буде здійснюватися планування (фінансові кошти, засоби зв'язку, комп'ютери, банки даних, аналітичні методи, методики планування, моделі прогнозування тощо)?

– Яким чином буде здійснюватися координація діяльності між підрозділами, задіяними в розробці маркетингового плану?

– Яким чином буде контролюватися процес розробки плану маркетингу? Хто конкретно здійснюватиме контроль?

– Яка послідовність дій у процесі планування? Коли буде узгоджуватися план, тобто порядок узгодження (після його розроблення чи водночас з розробленням його окремих частин)?

– Якою буде технологія планування (послідовна, паралельна чи послідовно-паралельна, жорстка чи гнучка, «знизу догори» чи «згори донизу», кругова)?

– Якими будуть заходи щодо стимулювання якості розробки маркетингового плану?

Усі ці питання мають бути вирішені до того, як почнеться саме маркетингове планування. Це дасть можливість підвищити ефективність розробки та реалізації маркетингового плану.

Крім цього, будь-яке планування діяльності підприємства не може бути здійснене без глибокого аналізу минулого, теперішнього та прогнозування майбутнього. У свою чергу аналіз не може бути зроблений без математичних обрахунків.

Враховуючи особливості, представлені в таблиці 1.8, ми розробили структуру маркетингового плану і запропонували інструментарій обчислення його елементів (таблиця 1.9), кожен з етапів маркетингового планування має необхідну формулу, що допомагає зробити більш чіткий і точний аналіз.

Таблиця 1.9

Інструментарій розрахунку окремих елементів маркетингового плану підприємства

Розділи маркетингового плану	Формула	Пояснення
1	2	3
1. Візитна картка маркетингового плану	-	

продовження таблиці 1.9

1	2	3
2. Загальні відомості про компанію	Частка ринку $r_i = \frac{O_i}{M} \times 100\%$	r_i – частка ринку і-го підприємства; O_i – обсяг збуту і-го підприємства; M – місткість ринку даного товару
3. Ситуаційний аналіз	Темп зростання ринку $PP = \frac{OPm_i}{OPn_i}$	OPm_i – обсяг реалізації початкового року тис.грн.; OPn_i – обсяг реалізації минулого року тис.грн.
	Місткість ринку $M = P + I - E$	P – об'єм виробництва у цій країні; I – обсяг імпорту; E – обсяг експорту
4. Товарно-ринкова орієнтація	Середній рівень цін $\bar{p} = \frac{\sum_{i=1}^n p_i q_i}{\sum_{i=1}^n q_i}$	\bar{p} – середньоринкова ціна; p_i – ціна і-го продавця; q_i – обсяг продажу і-го продавця; n – кількість продавців.
	Індекс сезонності $I_{\text{сез}} = \frac{\bar{Y}_i}{\bar{Y}}$	\bar{Y}_i – середньомісячний рівень попиту на товар; \bar{Y} – загальне середнє значення попиту за певний період часу (роки)
5. Медіа-планування	$E = T \times (j_p - 1) \times B \times \frac{H}{100} - I$	E – економічна ефективність; T – середньоденний товарообіг у дорекламний період; $j_i - 1$ – приріст індексу середнього обігу за рахунок реклами; B – час обліку товарообігу в рекламний та післяреklamний період; H – торговельна націнка на рекламований товар або відсоток прибутку в рекламний та післяреklamний період для рекламованого торговельного підприємства; I – витрати на рекламу і витрати обігу, пов'язані зі зростанням товарообігу.
6. Маркетинговий бюджет	Коефіцієнт чистого прибутку $K_{\text{чп}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}}{P}$	$\Pi_{\text{ч}}$ – чистий прибуток; P – обсяг продажу (реалізований продукт)

продовження таблиці 1.9

1	2	3
7. Реалізація Плану	Ефективність маркетингових заходів $E_m = \frac{\sum \Delta P_{r_i}}{\sum (V_{mr_i} + V_{sp_i} + V_{mix_i})}$	ΔP_{r_i} – приріст обсягу реалізації товарів і послуг на певному ринку; V_{mr} – витрати на дослідження на певному ринку; V_{sp_i} – витрати на реалізацію стратегічних планів на певному ринку; V_{mix_i} – витрати на реалізацію комплексу маркетингу на певному ринку.
8. Контроль за виконанням	Оцінка ризиків $R = \sum (B_i * W_i)$	R – рівень маркетингового ризику; B_i – коефіцієнт вагомості критерію; W_i – оцінка (за 5-ти бальною шкалою) (чим ближче R до 1, тим менший ризик, чим ближче до 5, відповідно ризик збільшується)
9. Корективи		–
Додатки		–

Примітка. Складено автором на основі [19, 22, 24, 149]

Застосування математичного апарату в економіці ґрунтується на засвоєнні необхідної бази математичних знань. Економіко-математичні методи – методологічний інструмент у професійній діяльності економістів-аналітиків, який допомагає їм вирішити два основні завдання: перше – визначити, чому у виробничо-економічній системі чи іншій структурній інституції склалася поточна кризова ситуація, тобто провести комплексний економічний аналіз стану фінансово-господарської діяльності та виробити прогнозну стратегію наслідків прийнятих управлінських рішень на перспективу. Друге завдання полягає в кількісному обґрунтуванні процедури дій «що буде, якщо ...» для кожного з можливих сценаріїв розвитку, обираючи при цьому найбільш корисний (вигідний) за заданим критерієм або множиною критеріїв [44, с.5].

Водночас інструментарій математичного моделювання не дає однозначних відповідей чи рекомендацій, проте сприяє проведенню імітаційних розрахунків із використанням моделей при виборі різноманітних співвідношень параметрів або сценаріїв дій. Це дає можливість, наприклад, оминати безпідставні дискусії про вибір фіскальної політики, визначення величини ставки податку на додану вартість, яка не призведе до інфляції, величини дисконтної ставки, без урахування якої оцінювання інвестиційних проектів не буде точним. Сучасна економічна наука як на мікро-, так і на макрорівнях у своїх практичних дослідженнях широко використовує наявний інструментарій математичних методів для формалізованого опису існуючих стійких кількісних характеристик та закономірностей розвитку соціально-економічних систем. Під соціально-економічною системою розуміємо складну імовірнісну динамічну систему, яка містить процеси виробництва, обміну, розподілу і споживання матеріальних та інших благ. Її відносять до класу кібернетичних, тобто керованих систем.

Багатокомпонентність і велика розмірність систем, зокрема соціально-економічних, може значно ускладнити процес відображення мети та обмежень в аналітичному вигляді. Тому виникає необхідність у проведенні процедури зменшення реальної розмірності задачі до таких меж, які б із достатнім ступенем точності адекватно відобразили реальну дійсність. Незважаючи на велике число змінних і обмежень, які, на перший погляд, слід враховувати в процесі аналізу реальних ситуацій, лише невелика їх частина стає суттєвою для опису поведінки досліджуваних систем. Тому при виконанні процедури спрощення опису реальних систем, на основі якої буде побудована модель, насамперед необхідно ідентифікувати домінуючі змінні, параметри та обмеження.

Усі плани базуються на прогнозуванні з допомогою економіко-математичного моделювання, що стає одним із вирішальних наукових факторів формування стратегії і тактики суспільного розвитку. Економічні прогнози необхідні для визначення шляхів розвитку суспільства й економічних ресурсів,

які покликані забезпечувати його досягнення, для виявлення найбільш імовірних та економічно ефективних варіантів довгострокового, середньострокового і поточного планів, обґрунтування основних напрямків економічної і технічної політики, передбачення наслідків прийнятих рішень.

Основні поняття в галузі прогнозування мають ґрунтовні тлумачення у проекті Закону України «Про державне прогнозування, планування і розробку програм економічного і соціального розвитку України та її регіонів», автором якого є доктор економічних наук, професор В. Ф. Бесєдін.

Прогноз – це науково-обґрунтоване, ймовірне судження про можливі стани об'єкта в майбутньому, про можливі варіанти та терміни його розвитку.

Процес розробки прогнозів, тобто прогнозування, є специфічним видом пізнавальної діяльності, направленим на отримання знань про майбутній розвиток об'єкта на основі вивчення тенденцій його розвитку, про реалізацію об'єкта на дії зовнішніх чинників і про те, які зміни цих чинників повинні бути, щоб розвиток об'єкта здійснювався у потрібному напрямку.

Складання прогнозів здійснюється в умовах нестачі достовірної інформації. Це в якійсь мірі компенсується через використання методів, у результаті застосування яких отримують знання про ймовірність реалізації варіантів подій. У такому випадку широкого поширення набули логічний аналіз ситуацій, висновки експертів, теоретико-ймовірнісні та теоретико-ігрові методи. Важлива (якщо не вирішальна) роль при цьому належить аналітику, що здійснює прогноз.

Методи прогнозування дозволяють отримати прогнозну інформацію у вигляді якісного вербального опису. Якщо внаслідок неоднорідної інформації, отриманої при дослідженні різними методами, не може бути забезпечений взаємозв'язок прогнозів, то така ситуація вимагає адаптації методів як до конкретного об'єкта, так і до мети прогнозного дослідження. Під методами прогнозування розуміють сукупність способів і прийомів мислення, що дозволяють на основі аналізу ретроспективних і ендогенних даних та їх змін вивчати судження певної вірогідності відносно майбутнього розвитку об'єкта.

За оцінками вчених зараз нараховується понад 200 різних методів прогнозування, проте на практиці застосовується близько 15 з них. В існуючих джерелах наукової літератури представлені різні класифікації методів прогнозування. Однією з найважливіших класифікаційних ознак методів прогнозування є ступінь формалізації. Іншою ознакою є загальний принцип дії методів прогнозування, а третьою ознакою можна вважати спосіб отримання прогнозованої інформації.

Переважають методи прогнозування поділяють на три основні класи: екстраполяції, експертних оцінок, моделювання.

Особливим інструментом кількісного аналізу економічних процесів виступають імітаційні моделі, за допомогою яких отримують числові розрахунки для отримання статистичної вибірки на математичній моделі для оцінки імовірнісних характеристик шуканих величин.

Якщо вважати, що досліджуваний об'єкт є складною системою і взаємодіє між її елементами характеризують стан системи, то цей стан може бути зафіксований упорядкованим набором чисел. Також в окремих випадках під імітаційною моделлю розуміють формальний математичний спосіб опису зміни стану у часі. У звичайній імітаційній моделі для відображення реальних ситуацій використовують випадкові числа, які внаслідок застосування обчислювальних процедур можуть призвести до появи послідовностей випадкових величин, підпорядкованих іншим законам розподілу. Однією із основних причин застосування методу імітації для аналізу моделей економічних систем (аналогічно до застосування традиційних аналітичних методів) є пошук науково-обґрунтованих знань про поведінку економічних систем, експериментувати з якими часто недоцільно або неможливо.

При спостереженні за економічною системою може з'ясуватися, що для аналітичного дослідження бракуватиме інформації. Але її може бути достатньо для побудови гіпотез про імовірність розподілу на якомусь відрізку часу певних використовуваних показників чи оцінок трендів, що дає змогу генерувати показники спостережень даної економічної системи на основі вибраної гіпотези

імовірного розподілу певних показників або часових трендів. Такі псевдоспостереження за системою використовуються для аналізу її поведінки за допомогою моделі. Таким чином, відсутність даних спостережень системи компенсується генерованими показниками відповідно до вибраних гіпотез та їх імовірнісного розподілу.

Дослідження динамічної економічної системи, яка функціонує в умовах невизначеності, є надзвичайно складною проблемою. Математичні моделі та експеримент у даному випадку можливі лише з використанням методів імітації. Вони дають змогу експериментально вивчити внутрішні взаємодії у досліджуваній системі та зміни у впливі зовнішнього середовища на неї. Такі спостереження за системою, вивчення її за допомогою моделі дає змогу краще зрозуміти систему і внести пропозиції стосовно покращення її структури та функціонування, які без імітації виробити було б неможливо.

Імітаційні моделі виступають одним із основних інструментів прогнозування економічних процесів. Вони представляють собою сукупність моделей системи управління і функціонування виконавчих елементів, де функції управління та координації цілеспрямованої діяльності елементів і підсистем виконують експерти.

Систематизація і оцінка методів прогнозування виступає як одна з центральних, бо для практичної рекомендації конкретного методу прогнозування потрібно проводити порівняльний аналіз, ефективність якого залежить від вирішення задачі класифікації методів.

У залежності від узгоджень ретроспективи з перспективою можна виділити два види прогнозів: дослідницький та інтуїтивний. Дослідницькі прогнози ґрунтуються на науково-систематизованій інформації про стан об'єкта та причини зміни цього стану. Побудова таких прогнозів базується на аналітичному виявленні показників характеристик теперішнього стану, які на момент прогнозування набули певної інерційності у зміні або які можна розцінювати як певний результат зміни. Інтуїтивні прогнози не можуть використовувати інформаційний фактор як вирішальний тому, що великий

горизонт прогнозування не дозволяє встановити зв'язки між ретроспективною та перспективною. Вирішальна у таких випадках стає практична і наукова інтуїція, відчуття і фантазія.

Методологія дослідницького прогнозу має два основних напрямки: генетичний(дескриптивний) і нормативно-цільовий.

Генетичне прогнозування передбачає розгляд можливих станів і напрямків розвитку об'єкта, виходячи з виявлених у ретроспективному аналізі закономірностей. При прогнозуванні зв'язки і послідовність явищ розглядають у напрямку від теперішнього до майбутнього. У нормативно-цільовому прогнозуванні зв'язки і послідовність явищ розглядають від майбутнього до теперішнього. Нормативно додається кінцевий, цільовий стан прогнозованого об'єкта, а метою прогнозу є передбачення тих перешкод, які виникатимуть у процесі досягнення поставленої мети.

Спостереження статистичного зв'язку між ознаками дає приблизну уяву про значення результативної ознаки у вигляді деякої функції (залежності) від величини одного або декількох факторних ознак, прагнучи при цьому, щоб дані, які досліджуються, якнайближче відтворювалися цією функцією. Функція, що відображає статистичний зв'язок між ознаками, називається рівнянням регресії. Якщо таке рівняння зв'язує лише дві ознаки («x», «y») – це рівняння парної регресії; якщо ж рівняння відображає залежність результативної ознаки від двох і більше факторних ознак – це рівняння множинної регресії.

Рівняння парної регресії в загальному виді виражається формулою:

$$y = f(x), \quad (1.1)$$

рівняння множинної регресії виражається такою формулою:

$$y = f(x_1, x_2, \dots, x_n) \quad (1.2)$$

При знаходженні функції, що зв'язує результативну ознаку з одним фактором, доцільно використовувати графічне відображення статистичного зв'язку. На основі розташування точок на координатній сітці й відповідних значеннях між кожною результативною й факторною ознакою та з'єднуючої їх ламаної лінії на графіку можна висунути гіпотезу, яку функцію (лінійну або нелінійну) варто застосувати для відображення кореляційного зв'язку.

Економіко-математична модель впливу маркетингових витрат підприємства на фінансові чинники може бути представлена у вигляді рівняння регресії.

Рівняння регресії – це метод узагальнення й вивчення дії одного або багатьох факторних ознак на результативну ознаку, метод кількісного вираження впливу відібраних факторів на досліджуваний показник, метод вибору зв'язку між ними.

Найбільш простим і розповсюдженим випадком є подання економіко-математичної моделі у вигляді рівняння парної (тобто однофакторної) лінійної регресії, що виражається формулою:

$$y = a + bx, \quad (1.3)$$

де параметр «а» (вільний член) визначає точку перетинання прямої лінії описуваної вище наведеним рівнянням з віссю ординат, а другий параметр «b» - це тангенс кута нахилу прямої до осі абсцис, що визначає, наскільки максимально буде нахилена ця пряма до осі абсцис.

Оскільки в реальній дійсності на факторні й результативні ознаки діють різні перешкоди або випадкові складові, то цим пояснюється деяке відхилення реальних (дійсних) значень цих ознак від теоретичних, тобто отриманих на основі побудованої економіко-математичної регресійної моделі.

Завдання полягає в тому, щоб, вибравши лінійну форму залежності, визначити параметри рівняння «а» і «b» так, щоб відхилення досліджуваних

(реальних) значень ознаки «у» (залежної змінної) від розрахункових (теоретичних) значень « Y_p » були мінімальними.

Різні методи оцінки параметрів «а» і «b» опираються на різні критерії, що вимірюють ступінь близькості розрахункових та фактичних даних і дають різні значення оцінок параметрів для однієї й тої ж сукупності спостережень.

Найпоширенішим для оцінки параметрів регресії є метод найменших квадратів.

Створення економіко-математичної моделі із застосуванням методу регресії вимагає здійснення наступних етапів, що випереджають саму розробку моделі:

- 1) вибір, виходячи з мети дослідження, залежного ознаки (залежної змінної “у”) і визначення вимог до формули, що описує модель;
- 2) відбір факторів-аргументів (незалежних змінних « X_i »);
- 3) прийняття гіпотези щодо форми зв'язку між залежною й незалежною змінними;
- 4) формування вихідних статистичних даних, за якими на наступних етапах буде побудовано модель.

Вибір залежної ознаки (показника) і визначення мети дослідження істотно може впливати на хід і порядок моделювання.

Відбір факторів-аргументів спрямований на виявлення об'єктивних умов фінансово-економічної діяльності підприємств. При відборі факторів-аргументів ставиться обов'язкова умова: фактори-аргументи повинні бути такими, щоб їх можна було вимірювати кількісно. Кожен із них не повинен перебувати в точній (функціональній) залежності від іншого або групи інших факторів-аргументів. Тому на етапі відбору факторів-аргументів необхідно ретельно виявляти функціональні й близькі до них зв'язки між ними, у результаті їхнього логічного аналізу відкидати відповідні фактори. Дані про показники, які можуть виступати як аргументи в складі моделі, повинні розраховуватися на основі офіційної статистичної й бухгалтерської звітності

підприємств. Як періоди, за які беруться дані про залежні і незалежні змінні, повинні бути рік, квартал, місяць. Безпосередній відбір факторів-аргументів для включення їх у модель здійснюється на основі якісного економічного аналізу, виходячи з мети й задач дослідження. Доцільно спочатку підібрати фактори, теоретично пов'язані з досліджуваним процесом або явищем. Для цього можна використовувати графічний метод аналізу, що особливо ефективний при побудові парних моделей. Даний метод дозволяє виявити не тільки наявність парного статистичного зв'язку, але й допомагає також визначити найбільш прийнятну для конкретного масиву даних форму зв'язку.

Вибір форми зв'язку є одним з найбільш відповідальних і складних питань при побудові кореляційних економіко-математичних моделей. Під математичною формою зв'язку розуміється тип аналітичної функції, який застосовується для вираження залежності між досліджуваними економічними показниками. Найчастіше в економічних дослідженнях зустрічається саме лінійна форма зв'язків, коли разом зі зміною факторів-аргументів відбувається рівномірне монотонне зростання або зменшення залежної змінної. Лінійна форма зв'язку між залежною (y) і незалежною (X_i) змінними підтверджується застосуванням графічного аналізу, коли точки на графіку перебувають приблизно на прямій лінії.

При розгляді особливостей четвертого етапу складання економіко-математичної моделі (формування вихідних статистичних даних) потрібно враховувати, що більшість економічних показників формується протягом місяця, тому необхідно домагатися збільшення кількості спостережень як за рахунок збільшення розрахункового періоду (брати всі місяці декількох останніх років), так і за рахунок розширення кількості досліджуваних однорідних об'єктів. Джерелами вихідних даних можуть бути матеріали періодичної звітності (статистичної, бухгалтерської, оперативної), а також дані спеціальних обстежень (фотографії робочого дня, анкети, вибіркові спостереження й ін.). Спостереженням повинні піддаватися тільки економічно

однорідні об'єкти.

Вирішення задачі з безпосередньої розробки лінійної моделі насамперед пов'язане з операціями щодо знаходження параметрів рівняння, що відображає економіко-математичну модель. Найбільше поширення в економічних дослідженнях одержало знаходження параметрів за допомогою методу найменших квадратів.

Принцип найменших квадратів полягає в тому, щоб, вибравши лінійну форму парної залежності, визначити параметри рівняння «а» і «b» таким чином, щоб відхилення досліджуваних (реальних, фактичних) значень залежної змінної (Y_{ϕ}) від теоретичних (тобто розрахованих за моделлю) її значень (Y_p) були мінімальними. Однак абсолютно точні значення параметрів «а» і «b» одержати неможливо, тому що дослідник опирається на обмежений обсяг інформації, тому отримані розрахункові їхні значення є статистичними оцінками точних параметрів («а» і «b»). Відхилення реального значення залежної змінної від теоретичного її значення (e_i) розраховується за формулою:

$$e_i = y_i - y_{i(\text{теор})} = y_i - (a + bx). \quad (1.4)$$

Після визначення оцінок параметрів «а» і «b» необхідно перевірити їхню статистичну надійність та істотність. Ця вимога є особливо важливою для параметра «b», оскільки в дійсності може виявитися, що фактор «x» не впливає на досліджуваний показник «b», що еквівалентно «b» = 0. Однак обраний коефіцієнт «b», загалом кажучи, відмінний від нуля. Для перевірки істотності відхилення параметра «b» від нуля служить критерій значимості.

У зв'язку з цим розглядаються дві гіпотези: перша – про те, що $b = 0$, друга – про те, що $b \neq 0$.

Після цього визначається розрахункове значення критерію Стюдента для цього параметра:

$$t_b = \frac{b}{\sigma_b}; \quad (1.5)$$

$$\sigma_b = \sqrt{\frac{\sigma_{e_розр}^2}{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}}; \quad (1.6)$$

$$\sigma_{e_розр} = \sqrt{\frac{1}{N-2} * \sum_{i=1}^n (y_i - y_{розр})^2}, \quad (1.7)$$

де: $\sigma_{e_розр}^2$ – незміщена оцінка дисперсії випадкової складової «е».

Якщо $|t_b| < t_p$, то з імовірністю помилки α приймається нульова гіпотеза, де t_p – граничне (критичне) значення для критерію Стюдента, що береться з відповідних таблиць для відповідного рівня значимості « α » і кількості ступенів волі $k = N - 2$. У випадку прийняття нульової гіпотези фактор «х» виключають із моделі, тим самим умовно приймаючи, що найкращий опис системи спостережень визначається за допомогою середнього арифметичного: $y = \bar{y}$.

Аналогічно перевіряється статистична значимість параметра «а»:

$$t_a = \frac{a}{\sigma_a}, \quad (1.8)$$

$$\text{де } \sigma_a = \sqrt{\frac{\sigma_{e_розр}^2 \times \sum_{i=1}^N x_i^2}{N \times \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}} \quad (1.9)$$

Методика визначення параметрів «а» і «б» парної лінійної моделі складається в рішення системи двох рівнянь із двома невідомими «а» і «б»:

$$\begin{cases} \sum y = aN + b \sum x \\ \sum xy = a \sum x + b \sum x^2 \end{cases} \quad (1.10)$$

Для визначення невідомих «а» і «b» необхідно знати числове значення всіх інших величин що входять у систему: $N, \sum x, \sum y, \sum xy, \sum x^2$.

Кількість спостережень N легко визначається простим їхнім підрахунком, інші величини знаходяться за допомогою арифметичних операцій над даними спостережень – їхнім підсумовуванням або множенням, а потім підсумовуванням. Обчислення найзручніше за все проводити в табличній формі.

Також одним із економіко-математичних методів, що застосовуються для оцінки впливу на фінансові показники, в тому числі і прибуток підприємства, є метод факторного аналізу.

Одним із найважливіших методологічних питань в аналізі господарської діяльності є визначення величини впливу окремих факторів на приріст результативного показника. У детермінованому факторному аналізі для цього використовують такі методи: ланцюгових підстановок, індексний, абсолютних різниць, відносних різниць, пропорційного ділення, інтегральний, логарифмування та ін. Перші чотири способи базуються на методі елімінування. Елімінувати означає усунути, відхилити, виключити дію всіх факторів на величину результативного показника, крім одного. Цей метод виходить з того, що всі фактори змінюються незалежно один від одного: спочатку змінюється один, а всі інші залишаються без змін, потім змінюються два, потім три і т.д. при незмінюваності інших чинників.

Найбільш універсальним із них є спосіб ланцюгових підстановок. Він використовується для розрахунку впливу факторів у всіх типах детермінованих факторних моделей: адитивних, мультиплікативних, кратних і змішаних (комбінованих). Цей спосіб дозволяє визначити вплив окремих факторів на зміну величини результативного показника шляхом поступової заміни базисної величини кожного факторного показника в обсязі результативного показника на фактичну у звітному періоді. З цією метою визначають ряд умовних величин результативного показника, які враховують зміни одного, потім двох, трьох і т.д. факторів, припускаючи, що решта не змінюються. Порівняння величини

результативного показника до і після зміни рівня того чи іншого фактора дозволяє елімінуватись від впливу всіх факторів, крім одного, і визначити дію останнього на приріст результативного показника.

Індексний метод базується на відносних показниках динаміки, просторових порівнянь, виконання плану, показниках, які виражають відношення фактичного рівня показника, що аналізується, у звітному періоді до його рівня в базисному періоді (чи плановому). За допомогою агрегатних індексів можна виявити вплив різних факторів на зміни рівня результативних показників в мультиплікативних і кратних моделях.

Метод абсолютних різниць є однією з модифікацій елімінування. Як і спосіб ланцюгових підстановок, він застосовується для розрахунку впливу факторів на приріст результативного показника в детермінованому аналізі, але тільки в мультиплікативних і мультиплікативно-аддитивних моделях: $Y = (a - b) * c$ і $Y = a * (b - c)$. Особливо ефективно застосовується цей спосіб в тому випадку, коли вихідні дані вже містять абсолютні відхилення по факторних показниках. При його використанні величина впливу факторів розраховується множенням абсолютного приросту досліджуваного фактора на базову (планову) величину факторів, які знаходяться справа від нього, і на фактичну величину факторів, які стоять зліва від нього у факторній моделі.

Спосіб відносних різниць використовується для вимірювання впливу факторів на приріст результативного показника тільки в мультиплікативних і аддитивно-мультиплікативних моделях типу $Y = (a - b) * c$. Він простіший ніж метод ланцюгових підстановок, що робить його за певних обставин дуже ефективним. Це перш за все стосується тих випадків, коли вихідні дані містять вже визначені раніше відносні прирости факторних показників у відсотках чи коефіцієнтах.

У багатьох випадках для визначення величини впливу факторів на приріст результативного показника може бути використаний метод пропорційного ділення. Це стосується тих випадків, коли маємо справу з адитивними моделями типу $Y = \sum X_i$ і кратно-аддитивного типу $y = a / (b + c + d$

+ ... + n). Інтегральний метод використовується для вимірювання впливу факторів в мультиплікативних, кратних і змішаних моделях кратно-адитивного виду $Y = A / \sum X_i$.

Використання цього способу дозволяє отримати більш точні результати розрахунку впливу факторів порівняно з способами ланцюгових підстановок, абсолютних і відносних величин та уникнути неоднозначної оцінки впливу факторів тому, що в даному випадку результати не залежать від місцезнаходження факторів у моделі, а додатковий приріст результативного показника, який утворився від взаємодії факторів, розкладається між ними порівну.

Метод логарифмування використовується для вимірювання впливу факторів у мультиплікативних моделях. У даному випадку результат розрахунку, як і при інтегруванні, не залежить від місцезнаходження факторів у моделі і порівняно з інтегральним методом забезпечує ще більшу точність розрахунків. Якщо при інтегруванні додатковий приріст від взаємодії факторів розподіляється порівну між ними, то за допомогою логарифмування результат спільної дії факторів розподіляється пропорційно частці ізольованого впливу кожного фактора на рівень результативного показника. У цьому його перевага, а недолік – в обмеженні сфери застосування.

Отже, можна зробити висновок, що в своїй простій формі маркетинговий план починається зі збору та оцінки даних минулого періоду. Зазвичай, він містить інформацію про конкурента, його сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Звісно, що в маркетинговому плануванні повинні розглядатися сильні та слабкі місця компанії, успіхи та невдачі, але це ще не план, а тільки перший крок до його розробки. Він наповнюється прогнозами на майбутнє, що змушує детально описати стратегію, яка буде використовуватися для досягнення поставленої цілі.

План маркетингу не можливо вважати завершеним, якщо в ньому не враховано дані минулого періоду, прогнози на майбутнє, цілі, методи чи стратегії для досягнення мети.

Він виявляє перспективні можливості компанії і окреслює способи проникнення та утримання позиції на певних ринках. Він з'єднує всі елементи маркетингу в злагоджений план дій, де потрібно розписати що, хто, коли і як робитиме для досягнення цілей [23, с.25].

При складанні маркетингового плану керівництво повинно знати та враховувати:

- які обсяги виробництва потрібно запланувати на наступний період;
- порівнювати фактичні показники з запланованими;
- показники виконання маркетингового плану є підставою для прийняття управлінських рішень;
- у кожному випадку підприємству слід враховувати існуючі внутрішньо-фірмові та ринкові умови.

Таким чином, поточна та перспективна діяльність підприємства пов'язана не тільки з написанням та розробкою маркетингового плану, але й з його поетапним виконанням – від розробки до завершення.

Отже, для того, щоб ефективно функціонувати на ринку, потрібні систематичне дослідження та аналіз, на основі яких і здійснювати прогнозування.

Прогнозування – це процес формування прогнозів на основі аналізу тенденцій і закономірностей розвитку об'єкта (процесу).

Тому досить часто на практиці ототожнюють поняття планування і прогнозування. Це помилкове припущення. Досвід показує, що прогнозування і планування мають стійкі відмінності, специфічні особливості, відповідну сферу застосування та певну ієрархію, і це не дозволяє підмінювати одне одним, порушувати їх співвідношення. Прогнозування застосовують лише для імовірних процесів до тих об'єктів та явищ, обов'язковим елементом яких є випадковість, тоді як сфера застосування планування набагато ширша. [теза] Отже, прогнозування відбувається на основі планування та є одним із найскладніших його етапів.

Основою прогнозування є не саме спостереження, а його числові значення. Прогнозування є завершальним етапом маркетингових досліджень, головні результати якого покладені в систему діяльності підприємств.

Розробка прогнозу знаходить своє вираження в тому, щоб певними методами з використанням спеціального інструментарію кількісно-якісних оцінок обробити інформацію, що є на даний момент, про стан діяльності організації, про закономірності її зміни, конкретні умови її функціонування і отримати уявлення про напрямки її розвитку в майбутньому. Прогнозування є науково-аналітичною стадією процесу стратегічного планування, дослідницькою основою для підготовки планових рішень і завдань плану [3, с.11].

Висновки до розділу 1

Проведений у першому розділі дисертаційної роботи аналіз літературних джерел, дослідження теоретичних аспектів маркетингового планування на підприємстві дають змогу сформулювати такі висновки:

1. Першоосновою будь-якої діяльності є планування, що використовується як великими, так і малими підприємствами. Перш ніж здійснити будь-яку дію, потрібно чітко сформулювати бажаний результат та ресурси для його досягнення. Це спонукає керівництво до передбачення майбутнього, змушує постійно визначати свої цілі та координувати свою політику, що призводить до більш продуктивної керованої роботи. Крім того, ретельне планування допомагає передбачити зміни середовища і оперативно реагувати на них, сприяє більш ефективному використанню ресурсів, що вважається одним з найважливіших завдань, оскільки ресурси і потенціал є обмеженими.

2. Реалізатором планової діяльності є план. План – конкретне завдання з визначеними вихідними даними, модель стану підприємства та його підрозділів, яка характеризує пропорції та темпи розвитку, забезпечує виконання цілей діяльності підприємства. План впливає на всі аспекти

діяльності підприємства. Розробка плану діяльності в цілому чи окремих його частин може змінюватися в залежності від виду діяльності підприємства, масштабу дій, цілей та задач, поставлених перед ними.

3. В основі діяльності підприємства та його успіху лежать розробка та реалізація маркетингового плану. Маркетинговий план повинен мати добре продуману структуру, щоб усі аспекти були враховані, ринкова ситуація має бути проаналізованою, а всі пропозиції, прогнози – відповідати реальності.

Маркетингове планування реалізується через маркетинговий план. План маркетингу містить основні напрямки реалізації товарів і послуг фірм, визначає співвідношення між попитом і пропозицією, а також між економічними витратами й виручкою, фіксує потенційні обсяги збуту нової продукції, містить розрахунок максимальних обсягів розширення продаж.

4. Основними елементами маркетингового плану є: чітке визначення цільових ринків; опрацювання усіх елементів комплексу маркетингу; формулювання стратегічної, підтримувальних і проміжних цільових установок у діяльності фірми; визначення фірмових довгострокових конкурентних переваг; орієнтація на забезпечення ділової стабільності фірми.

5. При складанні маркетингового плану керівництво повинно знати та враховувати: які обсяги виробництва потрібно запланувати на наступний період; порівнювати фактичні показники з запланованими; показники виконання маркетингового плану є підставою для прийняття управлінських рішень; у кожному випадку підприємству слід враховувати існуючі внутрішньо-фірмові та ринкові умови.

6. Для пошуку нових маркетингових можливостей і вибору цільових ринків компанії застосовують ситуаційний аналіз. Ефективне узагальнення ситуаційного аналізу – це SWOT-аналіз, тобто оцінка організацією своїх внутрішніх сильних і слабких сторін, зовнішніх можливостей і загроз. Також компанії використовують сегментацію ринку для визначення груп, на які спрямовуватимуться її основні зусилля. Таким чином, поточна та перспективна діяльність підприємства пов'язана не тільки з написанням та розробкою

маркетингового плану, але з його поетапним виконанням – від розробки до завершення.

Матеріали, представлені в першому розділі дисертаційного дослідження, опубліковано в працях [23, 76 – 86, 91] списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1. Сучасний стан і тенденції розвитку машинобудівної галузі України

На сучасному етапі національна економіка потребує нових підходів до формування політики економічного розвитку, яка б забезпечувала відновлення галузі машинобудування. Машинобудування – найважливіша комплексна галузь великої обробної промисловості, що має у своєму складі верстатобудування, приладобудування, енергетичне, металургійне, хімічне, сільськогосподарське машинобудування [30]. Ця галузь впливає на продуктивність усієї сфери економіки країни, є так званим локомотивом успішної діяльності та відіграє вирішальну роль у створенні матеріально-технічної бази господарства.

Промисловий потенціал держави, її конкурентоспроможність на зовнішніх ринках, рівень соціального розвитку, науково-технічний прогрес, продуктивність праці персоналу, зокрема зниження матеріаломісткості, якість кінцевого продукту, збереження енергетичних ресурсів залежать від розвитку машинобудування, оскільки саме воно забезпечує комплексну механізацію та автоматизацію виробництва для різних галузей народного господарства.

Для забезпечення стійкості національної економіки дуже важливим є комплексне використання виробничих можливостей даної галузі. Поступовий розвиток машинобудівного комплексу забезпечує рентабельність та конкурентоздатність товарів і послуг на ринку, зростання матеріального та інтелектуального рівня населення, що сприяє підвищенню рівня розвитку економіки держави та окремих регіонів зокрема. Що стосується України, то за роки незалежності темпи розвитку машинобудування сповільнилися у зв'язку з

фізичним зносом основних та оборотних засобів. Це призвело до того, що низька якість та висока собівартість виготовленої продукції робить товар на ринку не конкурентоздатним. Тому дослідження тенденцій розвитку, виявлення проблем та визначення перспектив для машинобудівного комплексу є досить актуальним, оскільки Україна з великим потенціалом природних та інтелектуальних ресурсів має шанс бути одним із лідерів у сфері машинобудування [1, с.143]. У даному аспекті представникам галузі необхідно переймати досвід у лідерів світової машинобудівної галузі, а саме Німеччини, Японії та Англії (рис.2.1).

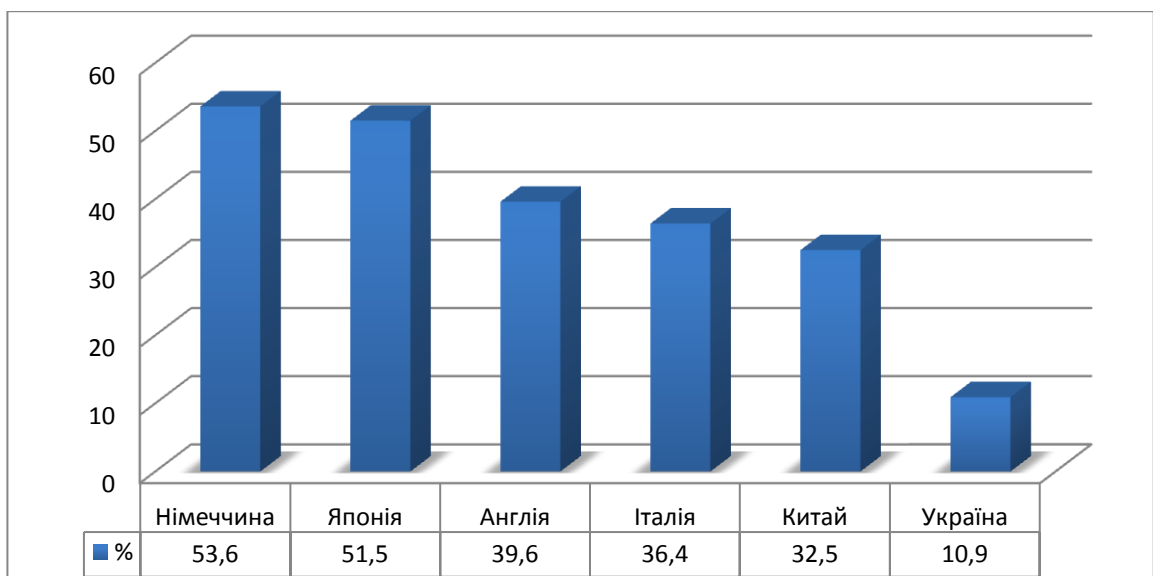


Рис. 2.1. Лідери світової машинобудівної промисловості

Примітка. Складено автором на основі [37]

Підтвердженням цього є діаграма (рис.2.1), яка показує, що лідерами галузі є Німеччина, Японія, Англія, Італія, Китай, частка машинобудування яких становить від 30 до 55% загального обсягу промислової продукції. А в Україні ця частка у 3-5 разів нижча і становить тільки 10,9% .

Вітчизняні машинобудівні підприємства відстають від іноземних з трьох основних причин.

1. Величезний досвід у сфері створення машин і агрегатів та сучасні технології забезпечують європейським підприємствам істотне науково-технічне випередження в порівнянні з вітчизняними виробниками за якістю, надійністю і

довговічністю виготовленого обладнання.

2. Провідні світові фірми володіють досвідом і можливостями для реалізації проектів «під ключ», що істотно знижує трансакційні витрати замовника.

3. Іноземні машинобудівники можуть виконати замовлення в кредит під низькі відсотки з відтермінуванням платежу на кілька років [135].

Отже, країни - лідери машинобудівної галузі застосовують механізми для відновлення виробництва й забезпечення міжнародної конкурентоспроможності машинобудівної продукції. Даний факт свідчить про те, що вітчизняні підприємства машинобудування змушені функціонувати в умовах жорстокої конкуренції з боку іноземних виробників.

Україна володіє величезним машинобудівним комплексом (див. рис.2.2) та має складну галузеву структуру (див. додаток Г).

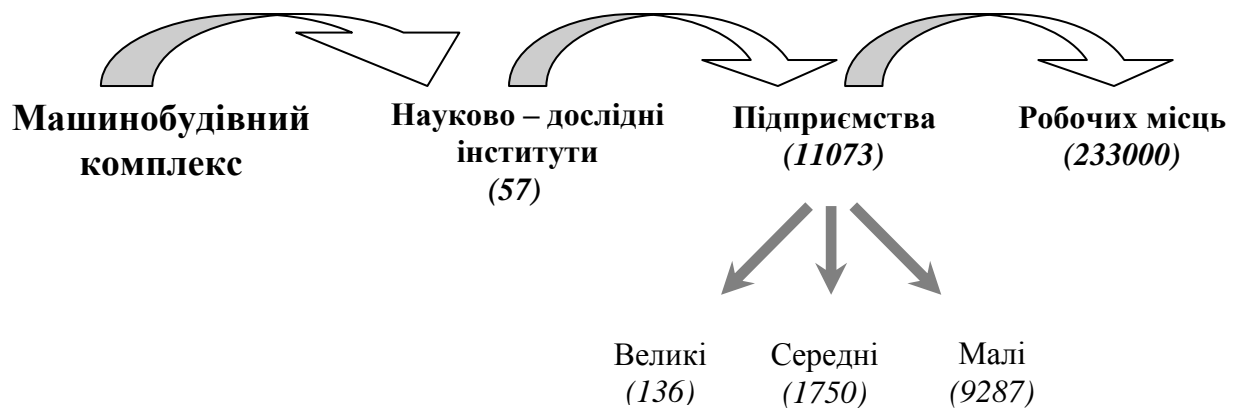


Рис. 2.2. Структура машинобудівного комплексу України

Примітка. Складено автором на основі [103]

Машинобудівний комплекс – сукупність галузей промисловості, які виробляють устаткування для всіх підрозділів господарства, а також для багатьох предметів споживання. Машинобудівний комплекс України має значний науково-виробничий потенціал, у ньому зосереджена третина всіх промислово-виробничих засобів і близько половини промислово-виробничого потенціалу країни. Цей комплекс є найскладнішою і найбільш диференційованою галуззю господарства [103, с.142].

Залежно від цільового призначення продукції, яка виготовляється, машинобудування поділяється на галузі, а ті, у свою чергу, - на підгалузі (їх нараховується кілька десятків). Кількість галузей зростає [103, с.147].

Традиційне машинобудування поділяють на такі групи (див. додаток Г):

- важке машинобудування;
- середнє машинобудування;
- точне машинобудування;
- виробництво металевих виробів і заготовок;
- загальне машинобудування;
- ремонт машин і устаткування.

Для більш чіткого бачення структури машинобудування (МБ) в таблиці 2.1 подано розміщення окремих галузей в залежності від характеру виробництва.

Таблиця 2.1

Стисла характеристика основних галузей машинобудування

Назва галузі	Продукція	Чинники розміщення	Основні центри
1	2	3	4
Важке та енергетичне машинобудування	Шахтне, металургійне, енергетичне, нафтове, будівельне устаткування	Сировинний, споживчий	Донецьк, Дніпропетровськ, Кривий Ріг, Краматорськ, Луганськ, Маріуполь, Харків
Приладобудування	Контрольно-вимірювальні прилади, системи управління, оптичні прилади	Трудоресурсний і науковий, споживчий	Київ, Харків, Львів, Суми, Одеса, Ужгород, Дніпропетровськ
Верстатобудування	Металорізальні, деревообробні машини, автоматичні лінії	Сировинний, трудоресурсний, споживчий	Харків, Одеса, Київ, Львів, Запоріжжя, Бердичів, Дніпропетровськ
Транспортне машинобудування	Легкові та вантажні автомобілі, тролейбуси, автобуси, мотоцикли, велосипеди, локомотиви, вагони, судна	Споживчий, трудоресурсний, сировинний	Запоріжжя, Луцьк, Кременчук, Львів, Київ, Дніпропетровськ, Харків, Луганськ, Дніпродзержинськ, Миколаїв, Одеса
Сільсько-господарське машинобудування	Трактори, сівалки, зерно- і бурякозбиральні комбайни, ґрунтообробні агрегати	Споживчий	Харків, Дніпропетровськ, Кіровоград, Херсон, Одеса, Київ, Вінниця, Олександрія

продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
Електро-технічне машинобудування	Трубогенератори, електродвигуни, кабель, трансформатори	Наукові, висококваліфіковані трудові ресурси	Харків, Київ, Запоріжжя, Одеса, Полтава, Бердянськ, Донецьк
Радіоелектронне машинобудування	Електронні системи та устаткування, прилади виробничого і побутового призначення	Наукові, висококваліфіковані трудові ресурси	Харків, Київ, Миколаїв, Чернігів, Полтава, Львів, Рівне, Рахів, Дніпропетровськ
Авіакосмічне машинобудування	Літаки, космічні апарати й ракети, авіадвигуни, системи управління для космічних станцій, вузли та прилади для авіації	Науковий, транспортний, висококваліфікований трудовий ресурс	Київ, Харків, Дніпропетровськ, Запоріжжя, Вінниця, Херсон

Примітка. Складено автором на основі [103]

Для аналізу сучасного стану машинобудування доцільно прослідкувати динаміку обсягу виробництва, експорт та імпорт товарів машинобудівної промисловості в Україні. Отже, проаналізуємо основні показники динаміки обсягу виробництва машинобудівної галузі в залежності від промисловості України в цілому (рис.2.4).

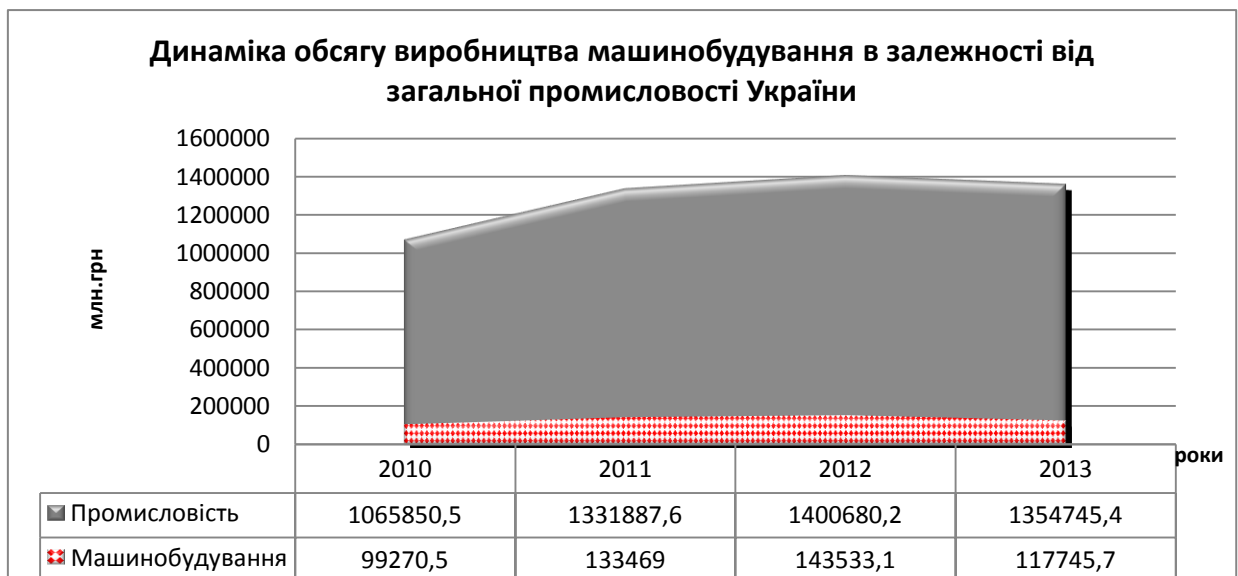


Рис. 2.4. Динаміка виробництва продукції вітчизняного машинобудування в структурі промисловості України

Примітка. Складено автором на основі [37]

З рисунку 2.4 чітко видно, що у 2013 році спостерігається значне зниження показників як промисловості, так і машинобудування. Якщо порівняти показники реалізації продукції підприємств машинобудування від загального промислового виробництва, то у 2010 році ця частка становила 9,3%, в той час як у 2011р. (10%) та в 2012р. (10,2%) вона зросла, а ось в 2013 році скоротилася на 8,7% [37].

Варто зазначити, що 2013 рік виявився складним для машинобудівної галузі. Це пояснюється:

- зниженням попиту на внутрішньому ринку, що пов'язане зі скороченням купівельної спроможності споживача;
- зниженням інвестиційної діяльності;
- інфляційними процесами в національній економіці;
- високою вартістю власної продукції у зв'язку з високим рівнем цін на сировину та матеріали;
- зростанням імпорту у внутрішньому споживанні до 60-70%.

Вітчизняна економіка перебуває у значній залежності від імпорту продукції машинобудування, що підтверджують дані таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка імпорту та експорту продукції машинобудівної галузі України

Показник	2010	2011	Темп приросту до попереднього року, %	2012	Темп приросту до попереднього року, %	2013	Темп приросту до попереднього року, %
Імпорт продукції галузі МБ, млн.дол. США	8174,2	12795	156,5	13178,6	102,9	12469,8	0,94
Експорт продукції галузі МБ, млн.дол. США	5670,7	6758,9	119,2	7026,6	103,9	6974,7	99,3

Примітка. Складено автором на основі [37]

Загальне зростання імпорту товарів машинобудівної промисловості у 2011 році порівняно з 2010 роком становило 56,5%. У 2012 році зростання становило 2,9%, а в 2013 році відбулося зниження імпорту на 5,4%.

Важливою складовою зростання національної економіки є збалансування імпорту та реструктуризація експорту. На основі даних таблиці 2.2 варто відмітити, що експорт в 2011 році порівняно з 2010 роком збільшився на 19,2%, відповідно у 2012 році збільшився на 3,9%, а в 2013 році відбувся спад на 0,7% порівняно з попереднім роком.

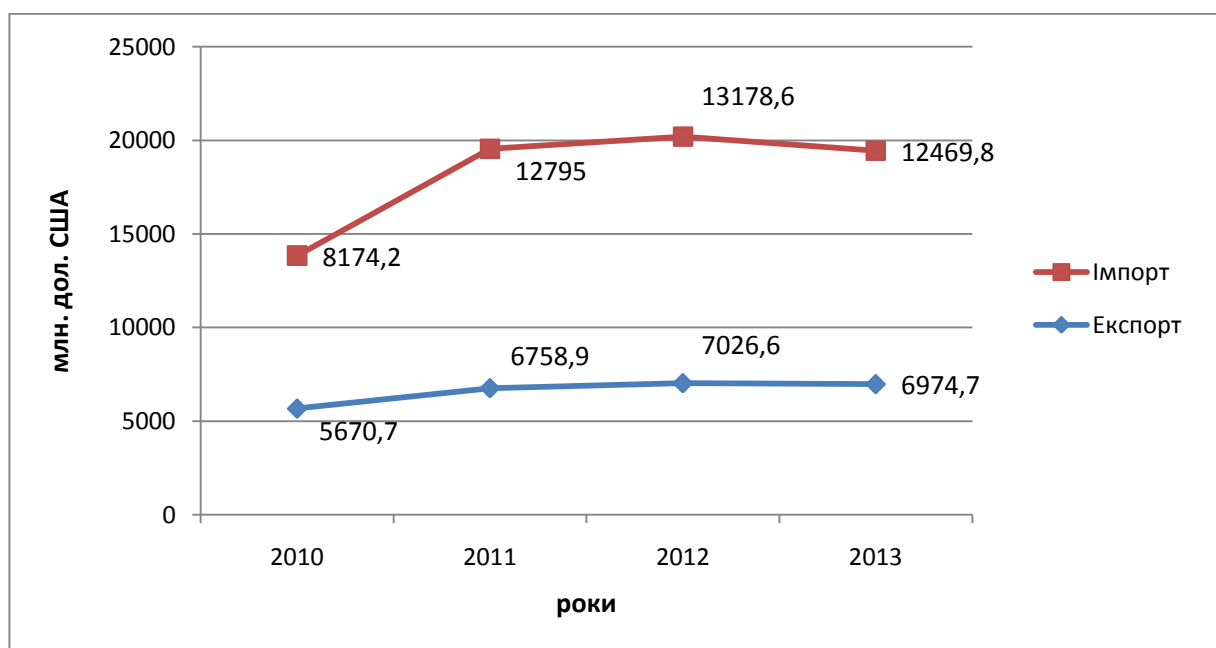


Рис. 2.5. Динаміка експорт-імпорт 2010-2013р.р. продукції вітчизняних машинобудівних підприємств

Примітка. Складено автором на основі [37]

З діаграми на рисунку 2.5, де зображено динаміку експорту та імпорту, ми бачимо, що експорт країни порівняно з імпортом недостатній. Причиною цього є часткове використання експортного потенціалу України порівняно з розвинутими країнами світу.

Частка експорту українських машинобудівних підприємств від експорту машинобудівної промисловості загалом за 2013 рік становить тільки 0,12%, тоді як для Німеччини частка експорту становить 11,8%, для США – 10,8%. А найбільшим експортером машинобудування у світі є Китай, частка експорту

якого складає – 16,77% (таблиця 2.3). З таблиці 2.3 видно, що Україна займає незначне місце у світовій торгівлі машинобудівною продукцією.

Таблиця 2.3

Світовий експорт машинобудівної продукції

Експорт	2011	Частка експорту країн в загальному експорті машинобудівної галузі, %	2012	Частка експорту країн в загальному експорті машинобудівної галузі, %	2013	Частка експорту країн в загальному експорті машинобудівної галузі, %
Машинобудівної галузі загалом (млн.дол.США)	5092722		5758613		5757734	
Азія, у тому числі	2106520	41,36	2333065	40,51	2377290	41,29
Японія	457952	8,99	480216	8,34	476028	8,27
Китай	781074	15,34	902599	15,67	965288	16,77
Європа в цілому	2023937	39,74	2338274	40,60	2219324	38,55
ЄС, у тому числі	1932356	37,94	2231577	38,75	2118776	36,80
Великобританія	141659	2,78	163563	2,84	163043	2,83
Італія	160069	3,14	184622	3,21	171530	2,98
Німеччина	604752	11,87	707010	12,28	679164	11,80
Франція	201081	3,95	220777	3,83	214376	3,72
США	522037	10,25	581767	10,10	626731	10,89
Росія	16709	0,33	21131	0,37	19420	0,34
Україна	6758,9	0,12	7026,6	0,12	6974,7	0,12

Примітка: складено автором на основі [37]

На основі проведеного дослідження можна здійснити SWOT-аналіз: оцінку сильних (strength), слабких (weakness), можливостей (opportunities) та загроз (threats), що допоможе визначити стратегічні перспективи галузі та шляхи їх реалізації (таблиця 2.4).

Незважаючи на високий потенціал, сучасний стан вітчизняного машинобудування є незадовільним. Основні причини цього:

- відсутність державної підтримки;
- низькі темпи розробки та випуску нової продукції;
- застарілі основні виробничі засоби;

- брак обігових коштів на підприємствах;
- недостатні внутрішні ринки збуту;
- недостатня конкурентна спроможність підприємств.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз галузі машинобудування України

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Розвинута транспортна інфраструктура країни. 2. Випуск інноваційної продукції окремими підприємствами, що мають попит на зовнішніх ринках. 3. Достатньо високий конкурентний потенціал галузі. 4. Великий досвід виробництва машинобудівної продукції.	1. Скорочення обсягів виробництва. 2. Недостатній обсяг оборотних коштів. 3. Застарілі основні засоби. 4. Експорт переважно в країни СНД. 5. Недостатня конкурентоспроможність продукції. 6. Невисока популярність на світових ринках, відсутність впізнаваності продукції. 7. Низький рівень інвестиційної та інноваційної активності вітчизняних підприємств.
Можливості	Загрози
1. Пожвавлення внутрішнього ринку України. 2. Удосконалення систем сервісного обслуговування. 3. Підтримка інноваційної активності вітчизняних підприємств. 4. Зростаючий попит на ринках країн СНД (Росії, Білорусії, Казахстану). 5. Часткове освоєння зарубіжних ринків (Азії, Африки, Америки)	1. Зростання цін на продукцію. 2. Скорочення зовнішнього попиту на продукцію. 3. Активна діяльність основних зарубіжних підприємств-конкурентів. 4. Нестабільність курсу світових валют. 5. Недостатність державних заходів для розвитку машинобудівної галузі. 6. Відсутність стабільного фінансування.

Примітка. Складено автором на основі [123, с.47]

Незважаючи на слабкі сторони, галузь має потенційні можливості, що стимулюватимуть розвиток машинобудування (пожвавлення внутрішнього ринку, випуск інноваційної продукції, зростаючий попит на ринках країн СНД). Таким чином, основними завданнями на сучасному етапі розвитку галузі є: розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості галузі, забезпечення підприємств висококваліфікованим персоналом (управлінським, виробничим, обслуговуючим), переобладнання техніки та використання сучасних технологій.

Більшість аналітичних праць присвячено аналізу стану машинобудівної галузі України в цілому. Наукові публікації з розвитку електротехнічної галузі нашої країни є поодинокими та не в достатній мірі висвітлюють її стан. Потрібно постійно здійснювати моніторинг та порівняльний аналіз діяльності електротехнічних підприємств лідерів світового ринку, що дасть можливість визначити існуючі проблеми на вітчизняних підприємствах та запропонувати методи їх вирішення. Оскільки розвиток електротехнічної галузі у машинобудуванні забезпечить значно більший рівень економічного розвитку держави та конкурентоздатність її на світовому ринку.

У результаті аналізу стану машинобудівної галузі визначено розташування кожної з підгалузей на прикладі матриці Мак-Кінсі (таблиця 2.5). За допомогою експертних оцінок визначаємо стан галузі та привабливість ринку.

Таблиця 2.5

Матриця Мак-Кінсі машинобудівної галузі України

Привабливість ринку	Висока (у районах з високою кваліфікацією трудових ресурсів і зосередженням наукових кадрів)		Електротехнічне машинобудування	Приладобудування, радіотехніка, точне машинобудування, ракетно-технічна техніка
	Середня (у районах, що мають трудові ресурси)	Важке машинобудування (устаткування для металургії, вугільної промисловості)	Автомобільне і тракторобудування, виробництво верстатів та інструментів	
	Низька (у районах з незначним трудовим ресурсом)			Сільськогосподарське машинобудування, виробництво устаткування для хімічної промисловості
Особлива характеристика розміщення підприємств		Висока (у районах - виробниках металу)	Середня (у районах, наближених до виробників металу)	Низька (у районах, віддалених від виробників металу)
Становище галузі				

Примітка. Складено автором на основі [123]

Дослідивши матрицю, варто відмітити, що кожна з підгалузей машинобудівної промисловості розташувалась у певному квадраті по гранях привабливості ринку та становищі галузі за трьома рівнями: низький, середній, високий. Отже, електротехнічна галузь займає один із головних секторів «зростання», де використовується стратегія розвитку, що і стало підставою для подальшого аналізу та визначення конкурентних переваг електротехнічної галузі України.

Світовий досвід розвитку сучасної економіки свідчить про те, що зараз засоби зв'язку, транспорту та електропостачання стають стратегічно важливою продукцією. Інноваційна продукція електротехнічних підприємств на сьогодні є вкрай необхідною для забезпечення функціонування значної кількості об'єктів народного господарства країни [70].

Проаналізуємо місце електротехнічної підгалузі в структурі машинобудування за обсягами реалізованої продукції. Для початку розглянемо обсяги реалізованої продукції електротехнічної галузі в машинобудівній промисловості (таблиці 2.6).

Таблиця 2.6

**Місце електротехнічної промисловості в обсягах реалізованої продукції
машинобудування за 2010-2013 роки, млн. грн.**

Рік	Машинобудування в цілому	По базових галузях машинобудування		
		Виробництво електричного устаткування	Виробництво машин та устаткувань	Виробництво автотранспортних засобів
2010	99270,5	16193,4	31222,4	44846,3
2011	133469,0	17332,3	38474,2	65915,2
2012	143533,1	22800,3	38682,7	74035,8
2013	117301,9	22353,9	36130,3	51180,4

Примітка. Складено автором на основі [37]

Отже, з наведених даних видно, що електротехнічна галузь органічно пов'язана з основними галузями машинобудування. Динаміка її показників

практично повторює динаміку показників машинобудування в цілому, виробництво транспортних засобів машин та устаткування.

Таким чином, електротехнічна галузь – складова машинобудування, яка використовує різноманітну продукцію, що є необхідною для виробництва, перетворення, передачі та споживання електроенергії, її продукція є базою для електрифікації усіх сфер суспільного господарства. Ця промисловість важлива для розвитку та прискорення, темпів науково-технічного прогресу, без неї не можлива автоматизація та механізація виробничих процесів.

За допомогою збору та аналізу даних про ситуацію, яка склалася на ринку електротехнічної галузі на сьогоднішній день відомо, що саме світовий ринок диктує «правила гри». Отже, кожен учасник повинен постійно стежити за тенденціями розвитку як світового, так і вітчизняного ринку, змінами поглядів та побажаннями споживачів. Компанія «Световые Технологии» зробила аналіз світового ринку електротехнічної галузі. Оцінка світового ринку – це складний процес, що містить у собі аналіз потенціалу, тенденцію та політику розвитку кожного регіону, що є результатом аналізу ринку в цілому.

Наступним, не менш важливим етапом є прогноз ринку, що базується на результатах отриманого аналізу та враховує всі можливі аспекти світового ринку в майбутньому (рис. 2.6).

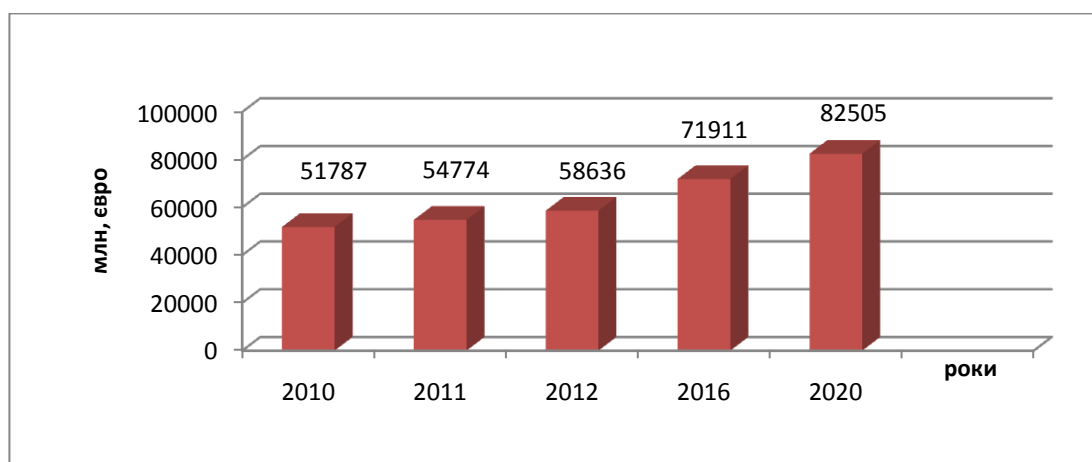


Рис. 2.6. Сучасні тенденції та прогноз розвитку світового ринку світлотехніки, млн. євро

Примітка. Складено автором на основі [129]

Як видно з рисунку 2.6, у довгостроковій перспективі прогнозується зростання світового ринку світлотехніки в цілому.

Що стосується електротехнічної галузі України (таблиця 2.7), ми бачимо, що асортимент продукції досить широкий і виробництво орієнтується на кваліфіковані трудові ресурси, які зосереджені у великих містах: Харкові, Києві, Запоріжжі, Одесі, Полтаві, Донецьку, Львові, Тернополі.

Таблиця 2.7

Продукція електротехнічної галузі

№	Назва підгалузі	Що виробляється
1.	Електротехнічне машинобудування та устаткування	Електродвигуни, електрогенератори, конденсати, трансформери, силові генератори, двигуни та інше.
2.	Електроізоляційні вироби	Електроізоляційні вироби, ізолятори зі скла, порцеляни, кераміки та інше.
3.	Кабельна промисловість	Кабельна продукція, проведення слабого та сильного струму, шнури.
4.	Електролампова промисловість	Освітлювальні лампи, розжарювальні, люмінесцентні та ртутно-кварцові лампи, світлотехнічна апаратура.

Примітка. Самостійна розробка автора

Номенклатура продукції електротехнічної промисловості містить понад 70 тисяч найменувань виробів різного призначення та напрямків використання. Для більшої наочності та кращого розуміння пропонується увесь ринок електротехнічної продукції України (100%), тоді виділяються такі види продукції, які зображенні на рис.2.7.

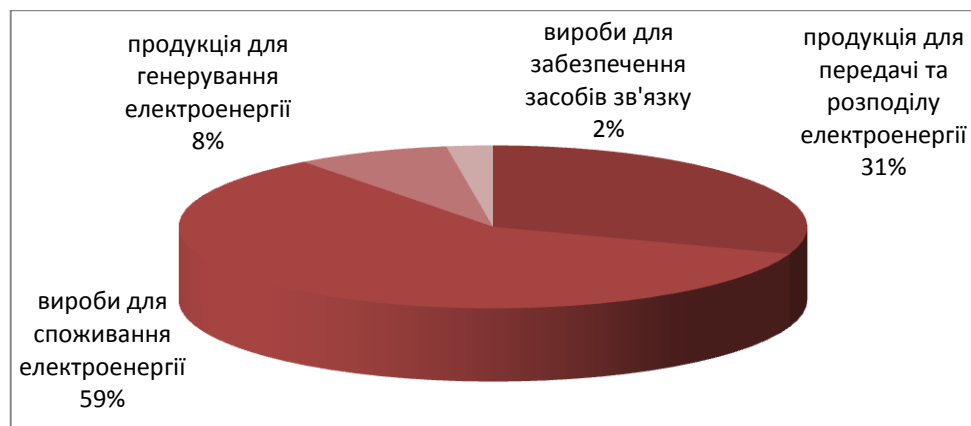


Рис. 2.7. Ринок електротехнічної продукції України, 2013 р.

Примітка. Складено автором на основі [129]

Як бачимо з рисунку 2.7, найбільша частка належить виробам для споживання електроенергії (59%), на другому місці – продукція для передачі та розподілу електроенергії (31%), найменшу частку займають вироби для генерування електроенергії (8%) та вироби для забезпечення засобів зв'язку (2%).

На сьогоднішній день ринок електричного обладнання набуває зростаючого характеру, як бачимо, обсяги виробництва вітчизняних підприємств, що випускають світильники та джерела світла, помітно зросли. Якщо розглядати окремо взяті сегменти ринку, то високі темпи зростання передбачаються в житловому, офісному та зовнішньому освітленні (рис.2.8).

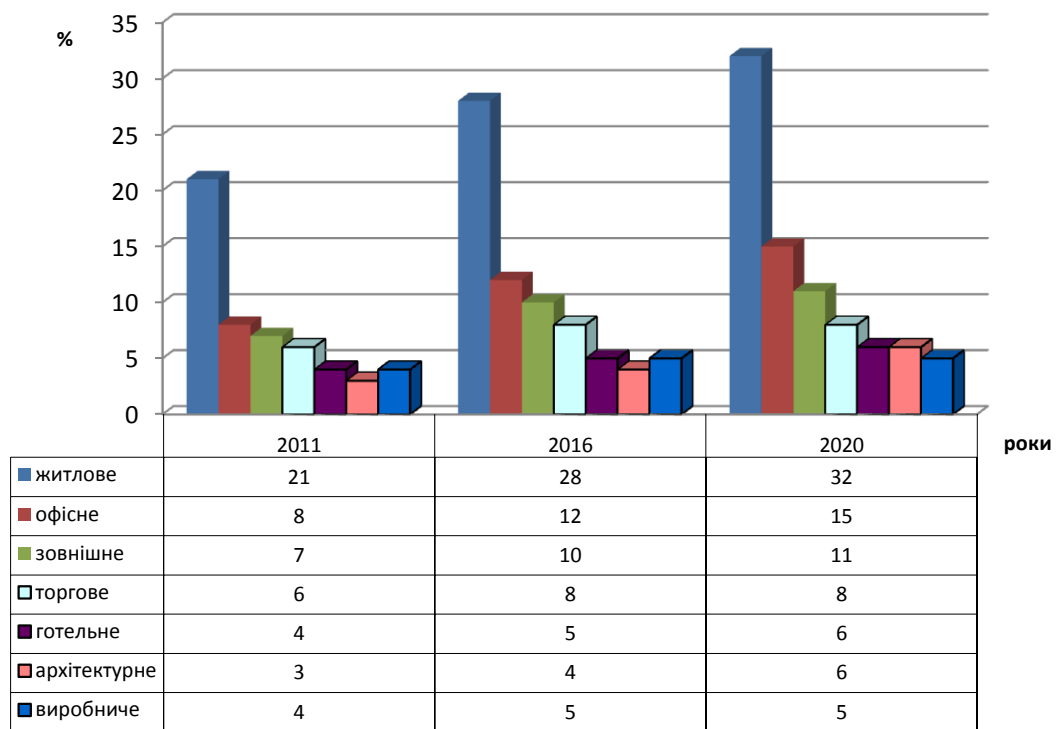


Рис. 2.8. Прогноз світлового ринку електротехнічного обладнання, %

Примітка. Складено автором на основі [129]

Структуру вітчизняного ринку електротехнічного обладнання можна зобразити приблизно таким чином: більшу частину ринку займають побутові світильники (55%), на зовнішнє освітлення (вуличне, архітектурне) припадає лише 15%, офісне та промислове освітлення, освітлення робочих приміщень становить 30 % усього ринку (рис. 2.9).

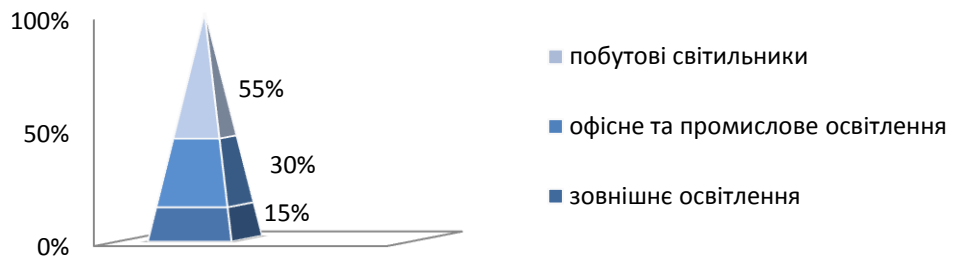


Рис. 2.9. Структура українського ринку електротехнічної продукції

Примітка. Складено автором на основі [127]

Отже, фундаментом ринку електротехнічної продукції України є побутові світильники, а малорозвиненою часткою залишається вуличне та зовнішнє освітлення. Після розпаду Радянського Союзу на території України залишилося лише декілька виробників джерел світла, зокрема ВАТ «Іскра» (на даний момент ПАТ «Іскра» м. Львів), Полтавський завод газорозрядних ламп та Тернопільська «Ватра». Полтавський завод не зміг втриматись на ринку у зв'язку з високими конкурентними можливостями зарубіжних підприємств (дешевий імпорт з Росії, Польщі, Німеччини). На даний час «освітлювальний» ринок знаходиться на стадії розвитку, це дозволяє новим фірмам займати вільні сегменти.

Основними сегментами ринку є ексклюзивна світлотехнічна продукція, яка розвинута на світовому ринку за рахунок дизайну та технічної досконалості моделей світильників. Це і приваблює споживача, тоді як наша продукція задовольняє ціною.

Найбільшими центрами з обороту світлотехніки є Європа, США та Китай. Їх сукупна частка за підсумками 2012 року склала більше 60% від загального обсягу. До речі, основними регіонами є Західна Європа, США, Китай (більше 50% світового споживання) як на даний момент так і за прогнозами експертів. За підсумками 2012 року, в цілому у світі виробництвом світлотехніки здебільшого займаються в країнах, що розвиваються. Лідером виробництва серед розвинених країн є США, частка становить 15%. Обсяги світлотехнічного ринку України в 2012 році становлять 150 млн. дол. на рік, де

продаж світильників – 120 млн. дол. на рік, решта припадає на супутні товари [129].

Експорт здійснюється в основному з Італії, Німеччини, Польщі, Білорусії, Росії, Китаю і Тайваню. Великих імпортерів на ринку України небагато – близько 15 [127].

На даний момент в Україні діє близько 50 спеціалізованих підприємств електротехнічної промисловості. За даними Держкомстату, всього в Україні світильники виготовляють близько 30 виробників. На основі дослідження ДП Українського світлотехнічного інституту було обрано 5 найбільш потужних підприємств електротехнічної галузі, що здійснюють випуск світлотехнічної продукції і реалізують маркетингове планування (вони стали об'єктами подальшого дисертаційного дослідження):

– ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» (м. Тернопіль) охоплює широку номенклатуру розробки й виготовлення світлотехніки із застосуванням сучасних та енергетичних джерел світла (світодіоди, компактні люмінесцентні лампи, металогалогенні лампи, індукційні лампи та інше), яка охоплює майже всі сфери застосування. Світлотехнічне виробниче підприємство займається проектуванням, конструюванням та виготовленням освітлювальних приладів. Діяльністю підприємства є освітлення виробничих приміщень, прожекторне освітлення, зовнішнє освітлення (вуличні й паркові світильники з енергозберігаючими лампами), адміністративне, офісне та громадське освітлення, світильники місцевого освітлення, транспортне освітлення, ексклюзивні, VIP- класу світильники з кришталевими та позолоченими елементами. На даний час підприємство є найбільшим виробником світлотехніки в країнах СНД [112];

– ТОВ «ПВФ Електросвіт» (м. Тернопіль) – виробник світильників для промислових підприємств, громадських будівель, зовнішнього освітлення міста та населених пунктів, а також для застосування в області світлокультурних рослин. Сучасні енергозберігаючі технології, інноваційність інженерних рішень, індивідуальні підходи до проектів, адаптація виробів до нестандартних

умов застосування, комплексні налаштування систем освітлення характерні для даного підприємства. Водночас здійснює модернізацію, реконструкцію існуючих освітлювальних систем, випускає світильники різного призначення, займається розробкою проектної документації, розробкою щитів освітлення та пультів управління, проводить монтаж освітлювального обладнання [113];

– ТОВ «Шредер» пропонує клієнтам освітлювальне обладнання, що об'єднує в собі новітні досягнення в галузі техніки та естетики дизайну, світлодіодних технологій. Спеціалізація: вуличне дорожнє освітлення, освітлення парків, зон відпочинку, архітектурне освітлення, промислове освітлення, освітлення тунелів, освітлення об'єктів комерційної нерухомості, спеціалізоване освітлення, системи керування освітленням [114];

– ПАТ «Іскра» (м. Львів) – виробник широкого асортименту джерел світла. Від ламп розжарювання до високотехнічних ламп спеціалізованого призначення, галогенних ламп та ламп-фар. «Іскра» належить до 10 найпотужніших світлотехнічних підприємств Європи [110];

– ТОВ «Компанія «Вітава» - виробник світлотехнічного обладнання - працює на ринках Росії, країн СНД і Західної Європи з 1997 року. Основна сфера діяльності компанії - розробка, виробництво і збут світлових приладів загального та спеціального призначення. На даний час асортимент продукції нараховує більше 2500 модифікацій світильників для внутрішнього і зовнішнього освітлення суспільно-адміністративних будівель, спортивних споруд, торгових комплексів, промислових та інших об'єктів і прожекторів для архітектурного освітлення і реклами [111].

Таким чином, ринок електротехнічної галузі продовжує інтенсивно розвиватися. У сегменті офісного освітлення помітно видно зростання інтересу не тільки до функціонування, але й до естетики. У побутовому освітленні основну роль відіграють сучасні тенденції в оформленні інтер'єру. Споживачі стають більш вимогливими, частіше віддають перевагу якіснішим високотехнологічним світовим продуктам, а не вітчизняним, які є більш дешевими. Розробка широкої номенклатури світильників дозволить досягти

високих показників реалізації. Підйому загального стану української економіки можна досягти завдяки виходу на новий, потужніший за дизайном та технологічними характеристиками рівень світлотехнічного виробництва.

2.2. Практика розробки та реалізації маркетингового планування на машинобудівних підприємствах

Підприємства вітчизняної електротехнічної галузі на даний час перебувають не в кращому стані. Причиною є не тільки нестабільна економіка, але й відсутність технічного переоснащення, адаптація підприємства до зовнішнього середовища, нераціональне використання ресурсів, зменшення інвестицій, недосконало сформовані цілі підприємства та маркетингові стратегії. Все це приводить до пошуку нових шляхів та методів планування діяльності вітчизняних підприємств, що сприятиме конкурентоспроможності галузі на світовому ринку.

Для того, щоб вижити в такій ситуації, підприємство повинно планувати та активізувати маркетингову діяльність. Це залежить від низки зовнішніх та внутрішніх чинників. Зовнішні – це такі чинники, як ринкова кон'юктура, регулярні заходи держави та науково-технічні фактори. Внутрішні чинники – це ставлення керівництва підприємства до активізації маркетингової діяльності, наявність кваліфікованих фахівців, ступінь використання маркетингового потенціалу підприємства, стан комунікацій, механізм мотивації працівників служби маркетингу.

Маркетингова діяльність передбачає використання таких заходів, які можуть вплинути зокрема на підвищення ефективності діяльності підприємства електротехнічної галузі внаслідок залучення невикористаних ресурсів, а також впровадження планування маркетингу.

Таким чином, керівництво підприємства само визначає роль маркетингу, оцінюючи його важливість та доцільність враховувати в діяльності підприємства.

Планування маркетингу на різних підприємствах, як уже зазначалося, здійснюється по-різному. Для кожного товару повинен бути розроблений маркетинговий план, що полегшить роботу працівників від початку створення товару до його збуту на ринку, тобто контролюватиме весь життєвий цикл товару. Відділ маркетингу повинен визначити кращий спосіб досягнення цілей та мети для кожного підрозділу підприємства. Отже, результатом маркетингового процесу є створення та реалізація маркетингового плану.

Планування маркетингу на вітчизняних підприємствах здійснюється в залежності від змісту плану, тривалості горизонту планування, послідовності розробки, організації планування. Так, діапазон змісту плану маркетингу для різних підприємств різний. Іноді він трохи ширший за план діяльності відділу збуту. З іншого боку, план маркетингу, заснований на щонайширшому розгляді стратегій бізнесу, містить мету та програму використання деяких не - маркетингових функцій, що стосуються дослідження і розробки процесу виробництва продукції [75, с. 110].

Подальший аналіз діяльності вітчизняних підприємств буде здійснюватися, на основі використання фінансової звітності досліджуваних підприємств (ТОВ «Шредер», ПАТ «Іскра», ТОВ «Компанія «Вітава», ТОВ «Корпорація «Ватра»).

Ми бачимо, що лідером за обсягом реалізації досліджуваних підприємств є ПАТ «Іскра», тому обираємо його ключовим конкурентом у 2013 р. Вихідні дані таблиці 2.8 є підґрунтям для побудови матриці БКГ. Побудова матриці дасть можливість наочно побачити, яку частку ринку займає підприємство відносно темпу росту ринку.

Таблиця 2.8

Обсяг реалізованої продукції електротехнічних підприємств

Підприємство	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	
	2012	2013
ТОВ «Шредер»	37190	34752
ПАТ «Іскра»	352313	329617
ТОВ «Компанія «Вітава»	40138	39667
ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»	28357	27901
ТОВ «ПВФ Електросвіт»	17622	19027

Примітка. Складено автором на основі даних підприємств

Матриця БКГ (англ. BCG matrix, інша назва – матриця «зростання — частка ринку» Бостонської консалтингової групи) — інструмент для стратегічного аналізу і планування в маркетингу. Вона створена засновником Бостонської консалтингової групи Брюсом Д. Хендерсеном [31].

Побудова матриці здійснюється за принципом систем координат:

- по вертикалі – темп росту ринку, %;
- по горизонталі – відносна частка ринку, %.

Визначаються чотири основні позиції, в яких може перебувати підприємство (квадранти матриці), що мають такі маркетингові назви:

1. «Знаки питання» («Дикі кішки», «Важкі діти», «Темні конячки») – низька частка ринку, але високі темпи зростання. «Важких дітей» необхідно вивчати. У перспективі вони можуть стати як «зірками», так і «собаками». Якщо існує можливість переведення в «зірки», то потрібно інвестувати.

2. «Зірки» - високе зростання обсягу продажів і висока частка ринку. Частку ринку необхідно зберігати і збільшувати. «Зірки» приносять дуже великий прибуток. Але, незважаючи на привабливість даного товару, його чистий грошовий потік достатньо низький, тому що вимагає значних інвестицій для забезпечення високого темпу зростання.

3. «Дійні корови» – висока частка на ринку, але низький темп зростання обсягу продажів. «Дійних корів» необхідно берегти і максимально контролювати. Їх привабливість пояснюється тим, що вони не вимагають додаткових інвестицій і самі при цьому забезпечують хороший грошовий прибуток. Кошти від продажів можна спрямовувати на розвиток «Важких дітей» та на підтримку «Зірок».

4. «Собаки» («Кульгаві качки», «Мертвий вантаж») – темп зростання низький, частина ринку низька, продукт, як правило, низького рівня рентабельності і вимагає великої уваги з боку керуючого. Від «Собак» треба позбавлятися.

Найбільш конкурентоздатним є підприємство, що займає значну частку на швидкозростаючому ринку. Перевагами аналізу є те, що за допомогою

достовірної інформації про обсяги виробництва бачимо наглядно, яку частку ринку займає досліджуване підприємство серед конкурентів.

Отже, для побудови матриці БКГ потрібно визначити темп росту та відносну частку ринку (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9

Темп росту та відносна частка ринку підприємств електротехнічної галузі

Обсяг реалізованої продукції електротехнічної галузі 2013р. (млн.грн.)	Досліджувані підприємства електротехнічної галузі	Обсяги реалізованої продукції досліджуваних підприємств (млн.грн.)		Темп змін ринку, %	Відносна частка ринку, %
		2012р.	2013 р.		
22353,9	ТОВ «Шредер»	37,190	34,752	- 6,5	0,15
	ТОВ «Вітава»	40,138	39,667	- 1,2	0,18
	ТОВ ОСП «Корпорація Ватра»	28,357	27,901	- 1,6	0,12
	ПАТ «Іскра»	352,313	359,136	1,9	1,6
	ТОВ «ПВФ Електросвіт»	17,622	19,027	7,9	0,08

Примітка. Складено автором на основі даних підприємств

Таким чином, визначивши темп приросту та відносну частку ринку, ми приступили до наступного етапу – побудови матриці БКГ (рис.2.10).

На основі матриці можна побачити, що на даний час обрані підприємства займають три ніші «Знаки питання», «Зірки» та «Собаки». ПАТ «Іскра» займає нішу «Зірки» - це означає, що вона зберігає провідне становище на ринку (висока частка та швидкий ріст), забезпечує стабільний збут продукції, стратегія спрямована на утримання долі ринку на основі впровадження інновацій. Велика ймовірність потрапити підприємству в нішу «Дійні корови». Позицію «Знаки питання» займає підприємство ТОВ «ПВФ Електросвіт», яке має високі темпи приросту та відносно низьку частку ринку, перспектива розвитку досить приваблива, є можливість переходу в позицію «Зірки» за допомогою вдалих інвестицій. Необхідно вивчати та проводити постійний моніторинг діяльності підприємств, що знаходяться в цій позиції. Позицію

«Собаки» займають три досліджувані підприємства: ТОВ «Компанія «Вітава», ТОВ «Шредер», ТОВ ОСП «Корпорація Ватра», у них відносно низька частка та від'ємний темп приросту ринку. Даним підприємствам варто застосовувати стратегію диверсифікації (освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг). Вона передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків.



Рис. 2.10. Відображення позиції підприємства на локальному ринку із використанням матриці БКГ

Примітка. Складено автором на основі даних підприємств та джерела [123, с.71]

Також результат проведеного дослідження дає змогу зрозуміти, що діяльність сучасного підприємства зорієнтована на клієнта. Це свідчить про необхідність маркетингової складової для ефективного функціонування та розвитку підприємства. Керівники, лідери провідних підприємств країн світу вважають, що жодна компанія не зможе досягти успіху (а можливо, і вижити на конкурентному ринку) без використання маркетингу та його планування.

Планування маркетингової діяльності підприємства – це розробка чіткої програми дій, процесом якої є керування послідовністю, чіткістю та

результатами змін з метою отримання бажаного прибутку за визначений період часу [75, с.81].

У процесі діяльності створюється відповідна група з маркетингу (маркетинговий відділ, може існувати уже на підприємстві), визначається коло осіб, відповідальних за проведення маркетингових досліджень – збору, аналізу та відображення маркетингової інформації, приймаються маркетингові заходи для більш ефективної діяльності підприємства та ін., чим займається ця група людей.

Керівник служби маркетингу повністю відповідає за взаємозв'язок збуту та розподілу, за збір інформації та її інтерпретацію, рекламу та стимулювання збуту, а також за управління всією маркетинговою діяльністю підприємства.

Таким чином, маркетингова діяльність підприємства дозволяє завжди триматися на плаву, вчасно реагуючи на зміни, що відбуваються на ринку. Вдало поставлені цілі дають можливість бути на крок попереду конкурентів.

Для ефективного управління маркетингом на підприємстві потрібно охарактеризувати стан маркетингової діяльності.

З проведеного вище аналізу БКГ ми бачимо, що ПАТ «Іскра» є лідером за обсягом виробництва, 11% відносної частки ринку займає ТОВ «Компанія «Вітава», 10% - ТОВ «Шредер» та 8% - ТОВ ОСП «Корпорація Ватра». Ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається функціонуванням маркетингового планування. Варто охарактеризувати використання маркетингової діяльності загалом на досліджуваних підприємствах.

Маркетологи ПАТ «Іскра» займаються пошуком та залученням споживачів, підписанням договорів з новими клієнтами, контролем за виробництвом та відвантаженням продукції споживачам. Для задоволення потреб споживачів організовано збутовий підрозділ, який підпорядковується службі маркетингу. Це дає можливість якісного контролю розподілу всієї продукції від складу до кінцевого споживача, такий контроль безпосередньо здійснюється службою маркетингу. Збутова діяльність забезпечує прямий канал

розподілу. Прямий канал збуту застосовує стратегію прощтовхування, яка передбачає залучення менеджерів і стимулювання збуту для нав'язування товару споживачам. Для стимулювання збуту використовується метод формування іміджу серед промислових підприємств різного роду діяльності.

Служба маркетингу поширює інформацію про підприємство, його основні види діяльності, застосовує відгуки існуючих споживачів про товари та завод в загальному.

Велику увагу ПАТ «Іскра» приділяє «direct-mail» як методу стимулювання збуту. Ділове листування впливає на обсяги збуту через обробку замовлень від існуючих та потенційних покупців. Ці листи формуються менеджерами служби маркетингу з поданням технічної та комерційної інформації про товар. Невеликі витрати, пов'язані з покращенням ділового листування дають значний ефект, підсилюють його конкурентоспроможність, сприяють встановленню нових зв'язків та здійсненню відносин з існуючими споживачами.

Усі стратегічні рішення, які приймаються на підприємстві щодо комплексу маркетингу, є наслідком впливу зовнішнього маркетингового середовища. При цьому маркетинг слідкує за конкурентами на ринку, виявляє їх переваги та слабкі сторони, а також прогнозує конкурентоспроможність свого товару.

Що стосується створення документу «маркетинговий план», на ПАТ «Іскра» він відсутній, тому що усі відділи створюють свій план дій на рік і він входить в бізнес-план підприємства загалом. У маркетинговій частині бізнес-плану конкретно описується частка ринку, в якій підприємство проводить свою діяльність. Характеризується товар, його асортимент, корисні цінності для споживача, аналізується та проводиться сегментація основних конкурентів. Також проводиться стимулювання споживачів та розробляється рекламна політика підприємства та стратегія просування товару.

Наступним підприємством, що аналізується в даній роботі, є ТОВ «Компанія «Вітава» - виробник світлотехнічного обладнання. Основна сфера діяльності компанії - розробка, виробництво і збут світлових приладів загального та спеціального призначення. Реалізація продукції здійснюється під

торговою маркою «Світлові Технології» через дистриб'юторську мережу, основними клієнтами якої є найбільші оптові світлотехнічні та електротехнічні компанії Росії, країн СНД і Європи.

Інвестиції дозволили створити гнучке виробництво, яке за рівнем і різноманітністю технологічного обладнання не поступається європейським виробникам. Виробничі потужності на заводах в Росії та Україні, оснащені сучасним вітчизняним та імпортомним обладнанням, на даний час займають площу більше 70 тис.м². Верстатний парк дозволяє здійснювати повний цикл виробництва [47].

Виробничий процес максимально гнучкий, визначається потребою і місткістю ринку. При виробництві товару важлива роль належить конструкторам і технологам, але водночас провідну функцію виконують економісти і дизайнери. Цінова політика визначається з урахуванням сформованих цін на ринку.

Основою проектного відділу є інженери, фахівці високої кваліфікації з багаторічним досвідом успішної роботи в області проектування систем електропостачання та електроосвітлення, які мають вищу технічну освіту за відповідними спеціальностями. Робота фахівців відділу здійснюється при постійній взаємодії із замовником з урахуванням його індивідуальних побажань [47].

ТОВ «Компанія «Вітава» співпрацює з постійними постачальниками. При виробництві використовуються екологічно чисті матеріали (імпортні та українські). Дуже важливо мати стабільних постачальників, тому всі підприємства є перевіреними та відібраними серед інших існуючих підприємств.

Для того щоб перевірити, чи задовольняє підприємство потреби своїх клієнтів, здійснюється ретельний аналіз, а саме маркетингові дослідження споживачів. Отримана інформація допомагає провести сегментацію ринку і вибір цільового сегменту, що в свою чергу дозволяє краще прогнозувати потреби клієнта.

Підприємство використовує такі засоби комунікації, як реклама, стимулювання збуту, зв'язку з громадськістю, особистий продаж, прямий маркетинг. Реклама продукції і діяльності підприємства є найважливішою складовою частини комплексу маркетингових заходів, його зв'язком зі споживачем. Маркетологи ТОВ «Компанія «Вітава» переконані, що при правильній організації реклама дуже ефективна і сприяє швидкій та безперервній реалізації продукції.

В даний час використовується ще один метод просування товару – спонсорство. Підприємство бере участь у семінарах, виставкових ярмарках-продажах, що проводяться раз на рік.

Концепція взаємодії зі ЗМІ – єдина для підприємства. У провідних виданнях забезпечити достатність публікацій для інформування споживачів про нові і продукти, що пропонуються.

Комунікація з клієнтами здійснюється за допомогою розсилання:

- інформаційних листів з нагадуванням і пропозиціями про нові послуги;
- запрошень на виставки;
- прайс-листів з інформацією про зміни цін;
- публікацій прайс-листа і презентацій на власному сайті в Інтернеті.

У підприємства ТОВ «Компанія «Вітава» існує розроблена торгова марка, яку вона використовує на фірмових бланках, упаковці товару, при розміщенні реклами, замовляє календарі та ручки з фірмовою символікою та інше.

Аналізуючи маркетингову діяльність ТОВ «Шредер» можна сказати, що маркетинговий відділ розміщений в центральному офісі Бельгії. Це науково-дослідний центр та його підрозділи, які допомагають розробити маркетингові стратегії та здійснювати процес просування продукції на ринок. Існують два відділи, які пов'язані з маркетинговою діяльністю:

- маркетинговий відділ (займається вивченням ринку, проводить усі можливі дослідження, які допоможуть у продуктивній діяльності підприємства, та інше);

–комунікативний відділ (аналізує ринки збуту, процес просування, обирає найбільш результативну рекламну політику, займається стимулюванням збуту та інше).

Окремого відділу маркетингу на українському підприємстві нема, є спеціаліст з маркетингу, який займається аналізом локального ринку та конкурентів. Документ «маркетинговий план» підприємство не створює, відсутній навіть бізнес-план. Він замінюється бюджетним планом на рік (починається з вересня), кожен із відділів вносить свої пропозиції та корективи діяльності, формує свій бюджет, з якого і складається загальний бюджетний план на рік. 5% від обсягів продаж виділяють на маркетингові заходи. Рекламну діяльність створюють на основі бельгійських пропозицій або ж втілюють свої ідеї, друковану рекламу (продукцію) створюють самостійно, не використовуючи допомогу спеціалізованих маркетингових компаній, друк здійснюють у різних компаніях, залежно від виду матеріалу, кількості накладу та цінової характеристики. Здебільшого ТОВ «Шредер» користується послугами «Студія-Друку».

Підсумовуючи вищесказане, можна твердити, що деякі складові маркетингового плану підприємство все ж таки використовує, а саме:

- загальні відомості про компанію представлено на сайті;
- товарно-ринкову орієнтацію (на поставлених маркетингових і товарних цілях здійснюють товарну і цінову стратегію);
- частково медіа-планування (друк прайсів, інформаційних брошур, наукових статей у спеціалізованих виданнях та інше);
- маркетингові інвестиції (розробляється бюджет затрат на заплановані семінари, усі види реклами та інші заплановані заходи).

Така складова маркетингового плану, як «ситуаційний аналіз», здійснюється центральним офісом компанії Shreder у Бельгії.

На підприємстві ТОВ ОСП «Корпорація Ватра» є відділ маркетингу, яким керує начальник відділу маркетингу, йому підпорядковуються два спеціалісти з маркетингу: спеціаліст з реклами та спеціаліст з інновацій. Підприємство дає

можливість зробити замовлення як телефоном так і електронною поштою. Використовують післяпродажне обслуговування (встановлення світильників, монтаж), заміна товару при виявленні дефектів. Існує заохочувальна знижка 5% для постійних клієнтів.

Просування продукції, що займає чільне місце в маркетингу, відбувається завдяки участі компанії у спеціалізованих виставках. На таких заходах ведеться рекламно-пропагандистська робота, оскільки більшість договорів укладається безпосередньо на виставці або через кілька днів після її закінчення.

Реклама здійснюється у спеціалізованих виданнях (серед них журнал «Світло люкс» та «Електропанорама»), в Інтернеті існує web-сайт, де можна отримати інформацію про підприємство, асортимент продукції, послуги, що надаються, замовити продукцію, поставити запитання, які цікавлять, та ін.

Використовується сувенірна реклама – блокноти, ручки, ліхтарики власного виробництва, друкована реклама – рекламні буклети, каталоги та прайси.

Існує фірмовий стиль як інструмент просування та впізнаваності підприємства на ринку для привернення уваги споживачів. Розроблений логотип та іміджеві відтінки (помаранчево-синього кольору), що використовуються на фірмових бланках, поліграфічній продукції, рекламній та сувенірній продукції, а також на web-сайті ТОВ ОСП «Корпорація Ватра»: <http://www.vatra.te.ua/index.php/ua/>.

Таким чином, ТОВ ОСП «Корпорація Ватра» здійснює маркетингове планування частково. Велика увага приділяється медіаплануванню, загальні відомості про компанію знаходяться на власному web-сайті, де і представлений весь асортимент продукції. Оскільки є окреслені дії та заходи на майбутнє, складається бюджет затрат. Реалізацію та контроль виконання плану здійснює відділ маркетингу та допоміжні підрозділи (компанії, що надають послуги з реклами).

ТОВ «ПВФ Електросвіт» - провідний виробник світлотехнічної продукції для теплиць, спортивних об'єктів та архітектурного освітлення. Сучасні

енергозберігаючі технології, інноваційність інженерних рішень, індивідуальні підходи до проектів, адаптація виробів до нестандартних умов застосування, комплексне налаштування систем освітлення світло культури – характеристики роботи даної компанії на ринку.

Компанія пропонує інноваційні технології у сфері промислового, тепличного, спортивного, архітектурного, декоративного освітлення; модернізацію, реконструкцію існуючих освітлювальних систем; світильники різного призначення; розробку проектної документації; розробку щитів освітлення і пультів управління; монтаж освітлювального обладнання.

Уся продукція підприємства сертифікована в Україні, Росії, Білорусії, Казахстані. Інноваційність продукції та інженерних рішень ТОВ «ПВФ Електросвіт» підтверджується патентами України і Росії на корисні моделі, товарні знаки та промислові зразки.

Випускаючи якісну, надійну та безпечну продукцію, яка максимально задовольнятиме вимоги і перевищуватиме очікування замовників, підприємство прагне бути лідером на світлотехнічному ринку України.

На підприємстві встановлена пріоритетна орієнтація на якість продукції, високий технічний рівень та постійне її покращення, здійснюється стабільний моніторинг та маркетингові дослідження, що дозволяють виявити вподобання, інтереси та потреби споживача для його задоволення. У структурі ТОВ «ПВФ Електросвіт» маркетингового відділу не існує, але є відділ збуту і постачання, до якого входить маркетолог, що займається дослідженням, формуванням стратегій розвитку підприємства та рекламною політикою. Підприємство розвиває взаємовигідні стосунки з постачальниками і партнерами для підвищення здатності створювати якісну продукцію.

Підприємство використовує різноманітні методи просування, одним з яких є спонсорство. Так, у кількох школах міста Тернополя змонтовано ряд систем освітлення «Клас», які укомплектовані світильниками з керованими електронними апаратами (з метою популяризації енергозберігаючих технологій).

Інформаційним носієм є створений web-сайт ТОВ ПФФ «Електросвіт» - <http://www.esv.te.ua>, на якому можна ознайомитися з історією підприємства, знайти контактну інформацію, дізнатися про асортиментом продукції, різновид послуг, отримати рекомендації та відповіді на запитання споживача. Друкована література – це прайси, брошури, інформаційні візитівки, статті та реклама у спеціалізованих журналах.

Підтвердженням успішної діяльності підприємства є те, що воно тричі отримало відзнаку конкурсу «100 найкращих товарів України» на загальнодержавному рівні з виробництва тепличних світильників в Україні.

Таким чином, ми бачимо, що на ринку існує конкуренція, усі підприємства пропонують споживачеві практично ідентичний товар, тому слабкі місця слід шукати в якості обслуговування, рівні цін, асортименті, оригінальності дизайну, відповідності сучасним віянням моди, продукції в наявності. Усе це можна втілювати, використовуючи маркетингове планування. Воно дасть можливість перетворити недоліки конкурентів на свої сильні сторони.

Досліджуючи маркетингову діяльність в цілому та маркетинговий план на підприємствах ТОВ «Шредер», ПАТ «Іскра», ТОВ «Компанія «Вітава», ТОВ ОСП «Корпорація Ватра» зокрема, у таблиці 2.10 відмічені «+» складові план-маркетингу, що використовуються, «+/-» - часткове використання та «-» - складові, які не використовуються досліджуваними об'єктами.

Таблиця 2.10

**Використання маркетингового плану
на машинобудівних підприємствах електротехнічної галузі**

Складові плану	Підприємство				
	ТОВ «Шредер»	ПАТ «Іскра»	ТОВ «Компанія «Вітава»	ТОВ ОСП «Корпорація Ватра»	ТОВ «ПФФ Електросвіт»
1	2	3	4	5	6
1. Візитна картка маркетингового плану	-	-	-	-	-
2. Загальні відомості про компанію	+	+	+	+	+

продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6
3. Ситуаційний аналіз	+/-	+	-	+/-	+/-
4. Товарно-ринкова орієнтація	+	+/-	+/-	+	+/-
5. Медіа-планування	+/-	+/-	+	+	+/-
6. Маркетинговий бюджет (фінансові показники, розрахунки)	+/-	+	+	+	+/-
7. Реалізація плану	+	+/-	+	+	+/-
8. Контроль за виконанням	+	+/-	+	+	+/-
9. Внесення коректив	-	-	+/-	-	-

Примітка. Згруповано автором на основі дослідження маркетинг-плану підприємств

Таким чином, з таблиці 2.10 ми бачимо, що розробка маркетингового плану здійснюється недостатньо або частково. ТОВ ОСП «Корпорація Ватра» та ТОВ «Компанія «Вітава», використовують найбільш необхідні складові для побудови маркетингового плану. ТОВ «Шредер», ПАТ «Іскра», ТОВ «ПВФ Електросвіт» здійснюють недостатнє маркетингове планування для успішної діяльності підприємств.

2.3. Оцінювання ефективності маркетингового планування на підприємствах галузі

В умовах загострення кризових явищ на світовому ринку загалом і вітчизняному зокрема все більше з'являється вітчизняних та зарубіжних публікацій, в яких наголошується на необхідності оцінювати ефективність маркетингової діяльності.

Проблема визначення економічної ефективності маркетингової діяльності передбачає дві мети: обґрунтування ефективності маркетингової діяльності на

стадії розробки або ухвалення рішення, зокрема вибір оптимального варіанту; визначення кінцевої ефективності маркетингової діяльності після завершення певного періоду часу, виходячи із фактично досягнутих результатів [34].

Існує безліч підходів, методів до оцінювання маркетингової діяльності підприємства. Оцінити ефективність маркетингової діяльності (ЕМД) на підприємстві досить складно, оскільки виразити кількісний ефект з маркетингових заходів не завжди можливо. Ефективність діяльності будь-якого підприємства визначається функціонуванням маркетингової системи. Працівники відділу маркетингу не створюють продукцію, але вони здійснюють певну організаційну та комерційну діяльність подальшого життєвого розвитку товару, забезпечуючи товарну інфраструктуру. Такі автори, як Н. К. Мойсєєва, М. В. Конишева [98], ототожнюють ЕМД з маркетинговою активізацією підприємства.

Учені виділяють велику кількість методів оцінки ефективності маркетингу. На наш погляд, найдоцільнішими є кількісні та якісні методи, а також соціологічні, бальні та інформаційні.

Якісні методи передбачають використання маркетингового аудиту (здійснюється аналіз цілей, стратегій та результатів діяльності підприємства для виявлення проблем, щоб покращити маркетингову діяльність та розробити ефективний маркетинговий план).

Кількісні методи – це порівняння витрат на маркетинг з отриманим валовим прибутком та витрат на рекламу з обсягом продажу. Кількісні методи оцінки ефективності маркетингової діяльності характеризують фінансові результати діяльності підприємства.

Соціологічні методи оцінки ефективності маркетингу – це проведення маркетингових досліджень опитування керівників, спеціалістів з планування та маркетингу щодо стану системи маркетингової діяльності на підприємстві, оцінка маркетингових комунікацій, а саме ефективності реклами, PR, аналіз стимулювання збуту та персонального продажу.

Інформаційні методи ЕМД передбачають використання спеціальних комп'ютерних програм («Marketing Expert», «Clientele», «Fin Expert маркетинг», «БЕСТ-маркетинг» та інші), а також різних видів аналізу (GAP – аналіз, SWOT – аналіз, STEP – аналіз, метод «4P» та інші).

Єдиної класифікації методів, що притаманна саме маркетинговій діяльності та плануванню досі не існує. У процесі проведеного дослідження зібрано трактування ряду зарубіжних та вітчизняних учених та їх підходи до оцінки ЕМД.

Л. В. Балабанова, М. Туган-Барановський [146] пропонують оцінювати ефективність маркетингу за такими напрямками: покупці, маркетингові інтеграції, адекватність інформації, стратегічна орієнтація, оперативна ефективність.

Н. К. Мойсеєва, М. В. Конишева [98] розглядають показники маркетингової активності за функціями (дослідження ринку, асортиментна політика, збутова діяльність, комунікаційна діяльність) і узагальнені показники (прибутковість, активність стратегії).

Г. Ассель [9] ефективність маркетингової діяльності ототожнює із ефективністю витрат на маркетинг (залежність між витратами на маркетинг і результатом обсягу продажу або прибутку).

Ф. Котлер, К. Н. Келлер [53] акцентують увагу на зв'язку показників ефективності маркетингу з факторами зовнішнього і внутрішнього середовища.

Н. В. Бутенко [26] пропонує оцінювати ефективність маркетингу за ефективністю виконання функцій маркетологами. Дж. Ленсколд [68] вважає, що коли йдеться про виміри в маркетингу, лише показник рентабельності інвестицій здатний подати реальну картину як прибутків, так і інвестицій.

В. В. Живетін, В. Л. Самохвалов, Н. П. Чернов [108] вважають, що ефективність маркетингової діяльності – це результат удосконалення виробничо-збутової діяльності. Проводиться оцінка оптимального використання потенціалу ринку, знаходження сегмента ринку певного товару, підвищення точності аналізу збалансованості ринку.

В. А. Пархименко [116] пропонує комплексний підхід до оцінки маркетингової діяльності: оцінити результат реалізації маркетингової діяльності, маркетингового дослідження, сегментація ринку, позиціонування товару, планування і організація маркетингу, якість управління та організація відділу маркетингу, оцінка функцій відділу маркетингу).

Б. Понамаренко, І. Похабов [118] пропонують оцінити управлінську діяльність, залежність показників ефективності від стану планування, організації, мотивації та контролю, ефективність функції маркетингу.

В. А. Шаповалов [155] передбачає здійснення оцінки маркетингу за трьома напрямками, а саме: повнота виконання функцій маркетингу на підприємстві, фінансування маркетингу та впливовість служби маркетингу на підприємстві. Проте, незважаючи на значну кількість досліджень, проблема обґрунтування єдиного підходу до оцінки ефективності маркетингової діяльності та маркетингового планування на підприємстві залишається невирішеною.

У вітчизняній практиці найчастіше використовуються кількісні показники оцінювання ефективності маркетингових заходів.

За допомогою аналізу ефективності поточних витрат на маркетингове планування, ефективності маркетингових процесів та використання маркетингових ресурсів ми в змозі дати більш повну оцінку ефективності використання маркетингу на підприємстві (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

Кількісні показники ефективності маркетингу

Показник	Метод розрахунку
1	2
Ефективність витрат на маркетинг	$E_{md} = \frac{\Delta P_r}{V_m}; \text{ де } \Delta P = V_e - V_b; V_m = I_c + I_v$
Ефективність маркетингових процесів (упровадження та адаптація)	$E_{md} = \frac{\Delta P_{r_i}}{V_{mr_i}}; E_{md} = \frac{\Delta P_{r_i}}{V_{sp_i}}; E_{md} = \frac{\Delta P_{r_i}}{V_{mix_i}}$

продовження таблиці 2.11

1	2
Загальна ефективність маркетингу	$E_m = \frac{\sum \Delta P_{r_i}}{\sum (V_{mr_i} + V_{sp_i} + V_{mix_i})}$

Примітка: 1. ΔP_r – приріст обсягу реалізації товарів та послуг;

2. V_m – сукупність витрат на маркетинг;
3. V_e – обсяг реалізованих товарів і послуг на кінець періоду;
4. V_b – обсяг реалізованих товарів і послуг на початок періоду;
5. I_c – матеріальні витрати на маркетинг;
6. I_v – фонд оплати праці менеджерів;
7. ΔP_{r_i} – приріст обсягу реалізації товарів і послуг на певному ринку;
8. V_{mr} – витрати на дослідження на певному ринку;
9. V_{sp_i} – витрати на реалізацію стратегічних планів на певному ринку;
10. V_{mix_i} – витрати на реалізацію комплексу маркетингу на певному ринку.

Примітка. Складено автором на основі [49]

На основі використання кількісних показників, наведених в таблиці 2.11, зроблено розрахунок ефективності маркетингової діяльності досліджуваних підприємств, що відповідно відображено на рис. 2.11.

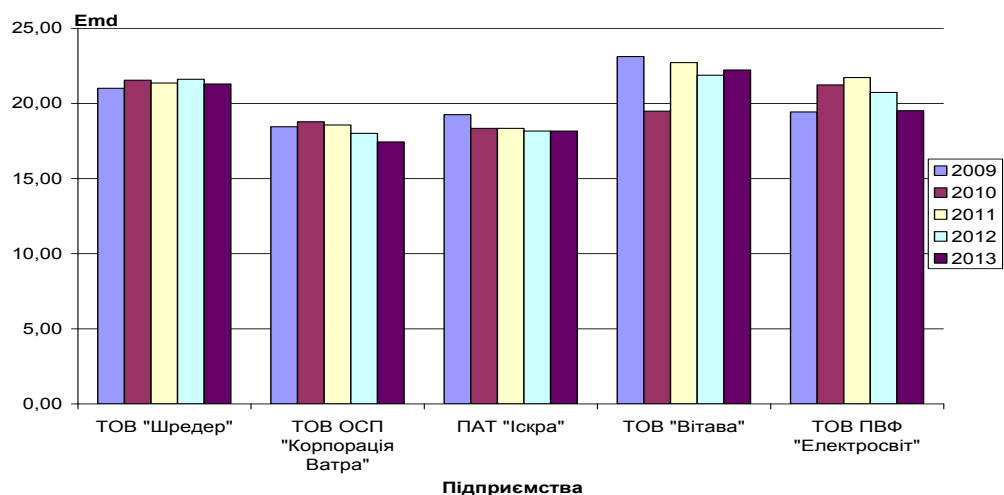


Рис. 2.11. Показник ефективності маркетингової діяльності на електротехнічних підприємствах

Примітка. Розраховано автором на основі даних підприємств

Отже, з рис. 2.11 ми бачимо, що за показником ефективності маркетингової діяльності лідирують ТОВ «Компанія «Вітава» та ТОВ «Шредер».

Підприємства ТОВ ОСП «Корпорація Ватра» та ПАТ «Іскра» посідають третю та четверту позиції, серед досліджуваних підприємств.

Таким чином, щоб оцінити маркетингове планування, підприємство перш за все здійснює аналіз загалом (рис. 2.12).



Рис. 2.12. Алгоритм оцінювання маркетингового планування на вітчизняних машинобудівних підприємствах

Примітка. Самостійна розробка автора

Ефективність маркетингового планування багато в чому залежить від того, як побудований відділ маркетингу, які завдання ставляться перед ним і хто їх вирішує на підприємстві. Крім того, повинна бути обґрунтована відповідь на такі питання:

- скільки коштів компанія витрачає на кожен з маркетингових проєктів?
- який проєкт ефективний, а який – збитковий?
- чи обрана маркетингова стратегія пов'язана зі стратегією продажу та стосунками з клієнтами?

– яка окупність витрат на маркетингові заходи?

Відповіді на ці питання ми отримаємо, розрахувавши ефективність кожного з маркетингових заходів за допомогою низки показників.

Вітчизняні підприємства використовують оцінку фінансових та виробничих показників, що стосується оцінки ефективності маркетингу, нематеріальних активів, підбору кадрів – цей напрям розвинутий в значно меншій мірі. Це пояснюється тим, що їх набагато складніше виміряти, оскільки кількість даних не достатня, а це призводить до використання суб'єктивних оцінок.

Також потрібно звернути увагу на якість маркетингового планування як сукупність характеристик, що визначають ступінь процесу планування основною функцією, метою якого є розробити такий маркетинговий план, який у разі його повного виконання призведе до реалізації окреслених планом цілей. На рис. 2.13 зображені головні критерії оцінки якості маркетингового планування.

Такі показники, як витрати на збут продукції, утримання клієнтів та вартість клієнта, уможливають глибокий аналіз, але не дають достовірної інформації для прийняття важливих маркетингових рішень.

Найбільш популярними на практиці є чотири показники ефективності маркетингових планів (за дослідженням Accenture) [163]:

- показник реакції (78%);
- генерація надходжень (79%);
- утримання клієнтів (69%);
- генерація прибутку (66%).

Від того, наскільки ефективно підприємство керує своїм маркетинговим бюджетом, залежить не тільки результат роботи відділу маркетингу, але й результат всього підприємства. Акціонери очікують, що підприємство збільшуватиме прибуток, і завдяки цьому вони отримають більші дивіденди. Підприємство ж максимізує прибутки, збільшуючи доходи з продажу,

мінімізуючи загальні витрати, збільшуючи маржі бруutto, а також розумно інвестуючи у межах доступного ризику і очікуваних прибутків [71, с.13].



Рис. 2.13. Критерії оцінки якості маркетингового плану вітчизняних машинобудівних підприємств

Примітка. Удосконалено автором на основі [71]

Можна стверджувати, що для будь-якого підприємства маркетинговою метою є створення умов для ефективного продажу. Завданням менеджерів з маркетингу є збільшення прибутків підприємства за допомогою використання таких функцій, як комунікації з ринком, реклами, продажу та дистрибуції. Суть мислення сучасних провідних зарубіжних підприємств відрізняється від вітчизняних тим, що вони вважають маркетинговий бюджет не витратами, а інвестицією.

Водночас деякі зарубіжні автори зазначають недоцільність орієнтації на показники обсягів продажів, на доходи, максимізація яких не завжди є критерієм успіху підприємства на ринку. Кращий критерій – максимізація чистого прибутку після відрахування витрат на маркетинг [158, с.15].

Таким чином, одним із основних показників ефективності діяльності підприємства залишається прибутковість та рентабельність.

Ефективність маркетингу пов'язана з показником прибутковості інвестицій у маркетингу або рентабельності маркетингових інвестицій (англ. – return on marketing investment, скорочено ROMI) [158, с.15].

Цей показник дає можливість оцінювати та порівнювати ефективність різноманітних маркетингових заходів, що розраховується за формулою:

$$ROMI = \frac{(GP - MC)}{MC} \times 100, \quad (2.1)$$

де GP – валовий прибуток;

MC – витрати на маркетингову діяльність

Оскільки метою будь-якого підприємства є прибуток, маркетинговий бюджет (витрати) ми вважаємо інвестиціями, а це свідчить, що показник ROMI – один із найважливіших маркетингових показників.

Отже, проведемо розрахунок рентабельності маркетингових інвестицій ТОВ «Шредер» та ПАТ «Іскра» за 2013 рік діяльності, для розрахунку формуємо таблицю 2.12 з вихідними даними.

Таблиця 2.12

Вихідні дані та розрахунок ROMI електротехнічних підприємств

Підприємство	Показник	Роки				
		2009	2010	2011	2012	2013
Вихідні дані, тис.грн						
ТОВ «Шредер»	Валовий прибуток (GP)	6431	6426	8517	8576	9006
	Витрати на маркетингову діяльність (МС)	999	1147	1585	1721	1632
ПАТ «Іскра»	Валовий прибуток (GP)	70370	76869	73930	55336	63567
	Витрати на маркетингову діяльність (МС)	14805	17850	18793	19402	19777
ТОВ «Компанія «Вітава»	Валовий прибуток (GP)	6610	7344	8996	8668	9222
	Витрати на маркетингову діяльність (МС)	1100	1450	1700	1835	1785
ТОВ ОСП «Корпорація Ватра»	Валовий прибуток (GP)	4535	5255	7147	7997	8303
	Витрати на маркетингову діяльність (МС)	835	965	1375	1575	1600
ТОВ ПФФ «Електросвіт»	Валовий прибуток (GP)	3175	3952	4917	5466	6547
	Витрати на маркетингову діяльність (МС)	555	635	730	850	975
Розрахунок ROMI, %						
ТОВ «Шредер»	ROMI	543,7	460,2	437,4	398,3	450,8
ПАТ «Іскра»	ROMI	375,3	330,6	293,4	185,2	221,4
ТОВ «Компанія «Вітава»	ROMI	500,9	406,5	492,2	372,9	416,6
ТОВ ОСП «Корпорація Ватра»	ROMI	443,1	444,6	419,8	407,7	418,9
ТОВ ПФФ «Електросвіт»	ROMI	472,1	522,4	573,6	543,1	571,4

Примітка. Розраховано автором на основі даних підприємств

Показник вимірюється у відсотках, при обрахунках за формулою 2.1 ми виявили позитивне значення ТОВ ПФФ «Електросвіт», ТОВ «Шредер», а також ТОВ «Компанія «Вітава» та ТОВ ОСП «Корпорація Ватра» за 2013 рік, що

свідчить про фінансову вигоду. ПАТ «Іскра» також має позитивний результат, але він вдвічі менший за показники досліджуваних підприємств.

На діаграмі рис.2.14 спостерігається динаміка змін показника ROMI вітчизняних електротехнічних підприємств за період 2009-2013 рр.

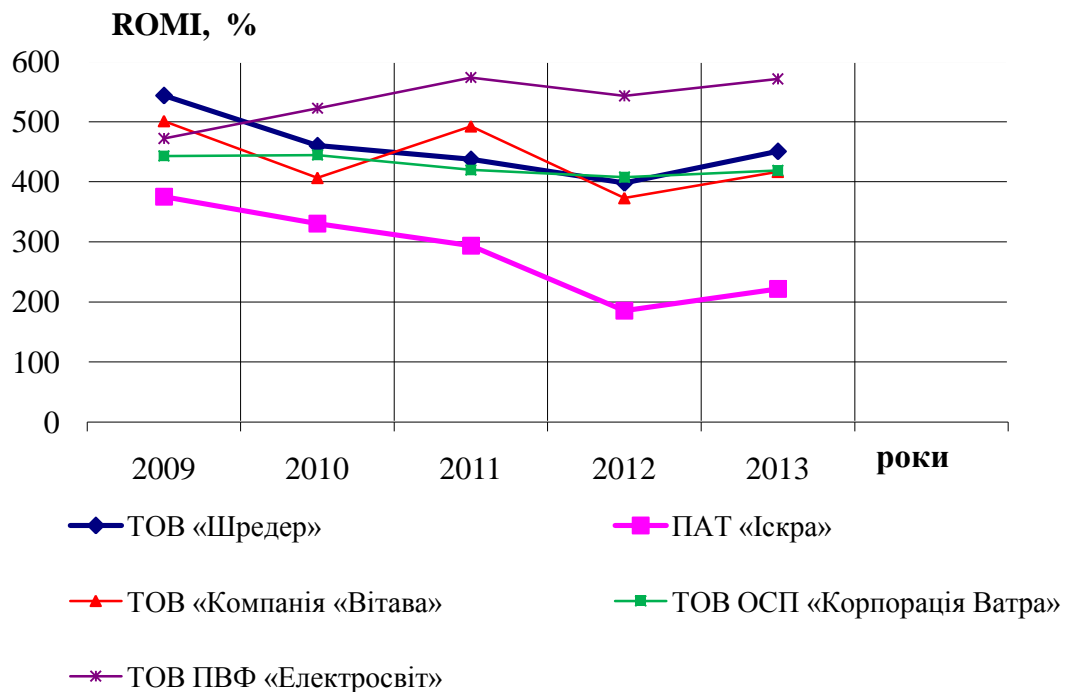


Рис. 2.14. Динаміка змін ROMI вітчизняних електротехнічних підприємств

Примітка. Розраховано автором на основі даних підприємств

Отже, з проведених досліджень (рис.2.14) ми бачимо, що рентабельність маркетингових інвестицій ПАТ «Іскра» та ТОВ «Шредер» має спадний характер, але протягом 2013 року показники помітно зросли, ТОВ «Компанія «Вітава» має мінливий показник, ТОВ ПВФ «Електросвіт» має зростаючу динаміку, окрім 2012 року, ТОВ ОСП «Корпорація Ватра» має незначні зміни показника рентабельності маркетингових інвестицій. Підсумовуючи вищесказане, можна стверджувати, що витрати на маркетинг дають позитивні результати діяльності електротехнічних підприємств.

Аналіз результатів маркетингового плану дає змогу керівникові оцінити ефективність виконаної роботи загалом, ідентифікувати ті заходи, що принесли

відчутний результат, виявити програми, на які були затрачені кошти, але вони з певних причин не принесли результату, побачити загальну картину діяльності підприємства та окреслити подальший стратегічний напрям.

Маркетингова діяльність охоплює маркетингове планування, що передбачає контроль та виконання усіх запропонованих програм для успішної діяльності, оцінку ризиків, прибутку та загальну ефективність маркетингового плану. На нашу думку, усі види робіт маркетингу повинні завершуватися складанням маркетингового плану, який є запорукою досягнення високих результатів, його використання відіграє велику роль серед конкурентів.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємств багато в чому залежить від результативного управління економічними стратегіями та реалізації маркетингових заходів. Оцінку ефективності маркетингових дій можна здійснювати шляхом порівняння конкурентних позицій кількох підприємств одної галузі. Ціллю об'єктів дослідження є їх забезпеченість на належному рівні та підвищення рівня серед підприємств-аналогів.

Конкурентоспроможність підприємства – інтегральний показник, який формується внаслідок ефективного використання виробничого, науково-технічного, трудового, інформаційного, маркетингового та фінансового потенціалу підприємства [33].

Отже, особливої аргументації не потребує те, що ґрунтовно розроблений маркетинговий план, який враховує об'єктивні умови зовнішнього середовища та можливості підприємства щодо адекватної реалізації запланованих заходів може значно сприяти зміцненню конкурентних позицій підприємства у ринковому середовищі.

На нашу думку, вдосконалення методичних основ маркетингового планування та його використання розглядається як резерв підвищення конкурентоспроможності підприємства. Система маркетингового планування має бути спрямована на підтримання стану конкурентних переваг в умовах динамічних змін ринкового середовища.

Здійснимо оцінку конкурентних переваг та вразливих позицій підприємств на ринку світлотехнічної продукції, використовуючи сукупність чинників, які визначають ефективність маркетингової діяльності та використання маркетингового планування підприємством загалом.

Ми використовуємо метод експертних оцінок у зв'язку з відсутністю в повному обсязі інформації про ефективність усієї системи маркетингу на підприємстві. Отже, аналізуємо чотири підприємства, для експертизи залучені: фахівці кожного підприємства (директори, заступники директорів з виробництва, менеджери з продажу, провідні економісти, маркетологи) та фахівці з продажу. Загальна кількість експертів – 12 осіб, шкала оцінювання – 5-ти бальна.

Аналіз здійснюємо за такими критеріями:

- рівень післяпродажного обслуговування;
- рівень цін;
- якість продукції;
- використання маркетингового планування;
- впізнаваність бренду, популярність марки;
- рекламна політика.

При аналізі збірних експертних даних обчислюється середнє по всіх експертах значення P_i , за формулою [136]:

$$P_i = \frac{\sum_{j=1}^n P_{ij}}{n}, \quad (2.2)$$

Величину P_i використовуємо для розрахунку коефіцієнта вагомості (M_i):

$$M_i = \frac{P_i}{\sum_{i=1}^n P_i}, \quad (2.3)$$

де $\sum_{i=1}^n M_i = 1$

Графічні методи оцінки конкурентоспроможності базуються на побудові так званого багатокутника конкурентоспроможності (або циклограми) [54].

Експертна оцінка факторів конкурентоспроможності підприємства наноситься на n-вимірні осі та поєднується прямими (кількість осей відповідає кількості показників). Значення на осях розміщені рівномірно, зростання від центру.

Лінія, що з'єднує усі визначені точки, утворює багатокутник конкурентоспроможності. Інтегральним показником конкурентоспроможності підприємства вважають площу багатокутника [66].

Розрахунок критеріїв конкурентоспроможного потенціалу підприємств (КПП) проводився за формулою середньозваженої арифметичної. Отримані значення критеріїв конкурентоспроможності кожного з підприємств наведено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Розрахунок конкурентоспроможного потенціалу підприємств (КПП)

Критерії оцінки	Середній арифметичний показник експертної оцінки, Рі				
	ТОВ «Шредер»	ПАТ «Іскра»	ТОВ «Компанія «Вітава»	ТОВ ОСП «Корпорація Ватра»	ТОВ ПВФ «Електросвіт»
1. Рівень післяпродажного обслуговування	4,1	4,3	4,3	4,2	4,4
2. Рівень цін	3,6	3,6	3,7	3,5	3,6
3. Упізнаваність бренду	3,8	3,7	3,8	3,6	3,7
4. Якість продукції	4,5	4,3	4,4	4,2	4,4
5. Рекламна політика	3,6	3,4	3,6	4,5	3,6
6. Використання маркетингового планування	3,4	3,5	3,9	3,6	3,2
КПП	3,8	3,8	3,95	3,9	3,8

Примітка. Розраховано автором на основі даних підприємств

З метою порівняльної оцінки конкурентоспроможності досліджуваних підприємств побудовано радар конкурентоспроможності (рис. 2.15).

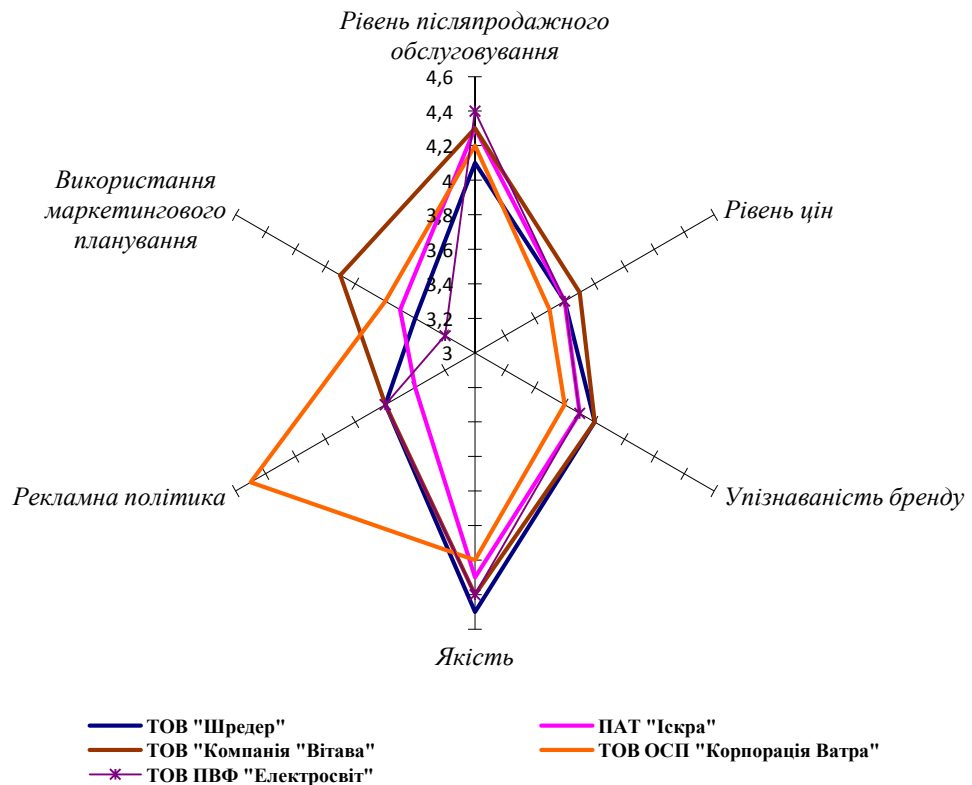


Рис. 2.15. Радар конкурентоспроможності вітчизняних підприємств електротехнічного машинобудування

Примітка. Розраховано автором на основі проведених досліджень

Результати розрахунків свідчать, що за показником КПП підприємство ТОВ ОСП «Корпорація Ватра» є лідером серед досліджуваних підприємств за таким критерієм, як рекламна політика, а ТОВ «Шредер» – лідер з якості продукції та частці ринку, але поступається іншим підприємствам за рівнем обслуговування. Підприємству ТОВ ПВФ «Електросвіт» необхідно більше уваги приділити маркетинговому плануванню, підприємства ПАТ «Іскра» та ТОВ «Шредер» також недостатньо приділяють уваги маркетинговому плануванню, а ТОВ «Компанія «Вітава» є лідером щодо використання інструментарію маркетингового планування.

Чим більша площа багатокутника, який відповідає досліджуваному підприємству, тим вищий рівень його конкурентоспроможності. Отже, обчислимо інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства

(КСП). Узагальнюючий показник конкурентоспроможності підприємства визначається як співвідношення площі радара до загальної площі круга [121, с.47].

$$\text{КСП} = \frac{S_p}{S}, \quad (2.4)$$

де S_p – площа радара для кожного з підприємств;

S – загальна площа оцінювального кола.

Для цього обчислюємо загальну площу оцінювального кола за формулою:

$$S = \pi r^2, \quad (2.5)$$

де r – радіус оцінювального кола.

$$\text{Отже, } S = 3,14 \times 4,5^2 = 63,58$$

Наступним кроком визначаємо площу радара для підприємств за допомогою формули:

$$S_p = \frac{1}{2} \sin \alpha (\alpha_1 \times \alpha_2 + \alpha_2 \times \alpha_3 + \dots + \alpha_{n-1} \times \alpha_n + \alpha_n \times \alpha_1), \quad (2.6)$$

де α - кут між найближчими показниками;

$\alpha_1 \dots \alpha_n$ – значення показників.

Оскільки критерії оцінки мають однакову «вагу», тому коло ділиться радіальними оцінними шкалами на рівні сектори, кількість яких дорівнює числу критеріїв оцінки.

Значення кута

$$\alpha = 360^\circ/n, \quad (2.7)$$

де n – кількість критеріїв оцінки.

Оскільки конкурентоспроможність підприємств у даному випадку оцінюється за 6-ма показниками, то кут між критеріями оцінки в радари конкурентоспроможності буде становити:

$$\alpha = 360^\circ/6 = 60^\circ$$

За допомогою проведених обчислень та даних табл. 2.13, формули 2,6 ми можемо визначити площу, яку займає кожне з досліджуваних підприємств.

$$S_p^{\text{ТОВ "Шредер"}} = \frac{1}{2} \sin 60^\circ \times \\ \times (4,1 \times 3,6 + 3,6 \times 3,8 + 3,8 \times 4,5 + 4,5 \times 3,6 + 3,6 \times 3,4 + 3,4 \times 4,1) \\ = 38,069$$

$$S_p^{\text{ПАТ "Іскра"}} = \frac{1}{2} \sin 60^\circ \times (4,3 \times 3,6 + 3,6 \times 3,7 + 3,7 \times 4,3 + 4,3 \times 3,4 + 3,4 \\ \times 3,5 + 3,5 \times 4,3) = 32,359$$

$$S_p^{\text{ТОВ "Компанія "Вітава"}} = \frac{1}{2} \sin 60^\circ \times \\ \times (4,3 \times 3,7 + 3,7 \times 3,8 + 3,8 \times 4,4 + 4,4 \times 3,6 + 3,6 \times 3,9 + 3,9 \times 4,3) \\ = 40,412$$

$$S_p^{\text{ТОВ ОСП "Корпорація Ватра"}} = \frac{1}{2} \sin 60^\circ \times \\ \times (4,2 \times 3,5 + 3,5 \times 3,6 + 3,6 \times 4,2 + 4,2 \times 4,5 + 4,5 \times 3,6 + 3,6 \times 4,2) \\ = 40,113$$

$$S_p^{\text{ТОВ ПФФ "Електросвіт"}} = \frac{1}{2} \sin 60^\circ \times \\ \times (4,4 \times 3,6 + 3,6 \times 3,7 + 3,7 \times 4,4 + 4,4 \times 3,6 + 3,6 \times 3,2 + 3,2 \times 4,4) \\ = 37,619$$

Отже, за допомогою проведених обчислень ми визначаємо КСП за допомогою формули 2.4, в результаті чого отримуємо:

$$КСП_{\text{ТОВ "Шредер"}} = \frac{38,069}{63,58} \times 100 = 59,87\%$$

$$КСП_{\text{ПАТ "Іскра"}} = \frac{32,359}{63,58} \times 100 = 50,89\%$$

$$КСП_{\text{ТОВ "Компанія "Вітава"}} = \frac{40,412}{63,58} \times 100 = 63,56\%$$

$$КСП_{\text{ТОВ ОСП "Корпорація Ватра"}} = \frac{40,113}{63,58} \times 100 = 63,09\%$$

$$КСП_{\text{ТОВ ПФФ "Електросвіт"}} = \frac{37,619}{63,58} \times 100 = 59,16\%$$

Таким чином, на основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що найбільш конкурентоспроможним підприємством є ТОВ «Компанія «Вітава», що займає найбільшу площу радара конкурентоспроможності серед досліджуваних підприємств, що становить 63,56% усієї площі. А менш конкурентоспроможними (у порядку зниження) є підприємства ТОВ ОСП «Корпорація Ватра», ТОВ «Шредер», ТОВ ПФФ «Електросвіт», ПАТ «Іскра».

Загалом досліджувані підприємства володіють великим внутрішнім потенціалом, що дає змогу вдосконалюватися та бути конкурентоспроможними на локальному ринку. На нашу думку, підприємствам електротехнічного машинобудування в подальшому потрібно дотримуватися агресивної стратегії, тобто намагатися захоплювати нові ринки реалізації продукції та послуг, активно інвестувати кошти у розвиток, намагаючись знаходити нові ринки збуту, збільшувати свою частку на ринку.

Висновки до розділу 2

На основі результатів проведеного у другому розділі дисертаційного дослідження аналізу літературних джерел та здійснення аналітичного дослідження практичних аспектів маркетингового планування машинобудівних підприємств можна зробити такі висновки:

1. У кожній країні з ринковою економікою інституційне середовище виступає необхідною умовою для забезпечення і підтримки сталої та позитивної динаміки економічного зростання. На сьогодні ринок електротехнічної промисловості України зростає, діє близько 50 спеціалізованих підприємств, обсяги виробництва, що випускають світильники та джерела освітлювання, помітно зросли. Водночас підприємства перебувають не в кращому стані: економіка є нестабільною, оскільки розвиток ринкових відносин характеризуються невідповідністю підприємств до організації виробництва та збуту в умовах конкуренції. Це свідчить про те, що механізм

управління підприємством не є на належному рівні. Основними напрямками удосконалення управління на підприємствах є маркетинг та його планування.

Більшість світових підприємств вважають за необхідне втілювати свої цілі та стратегії за допомогою маркетингового плану, тому ефективність є важливою характеристикою усіх процесів, що відбуваються на підприємстві. Маркетингова діяльність підприємства – не виняток, з її допомогою можуть бути реалізовані цілі власників, акціонерів та персоналу підприємства.

2. Проаналізувавши сучасний стан галузі та маркетингову діяльність електротехнічних підприємств України, ми виявили, що розробка маркетингового плану здійснюється недостатньо або частково (за допомогою певних складових маркетингу). ТОВ ОСП «Корпорація Ватра» та ТОВ «Компанія «Вітава» використовують найбільш необхідні складові для побудови маркетингового плану. ТОВ «Шредер», ПАТ «Іскра» для успішної діяльності підприємства здійснюють недостатнє маркетингове планування. Внаслідок цього автором була здійснена оцінка ефективності маркетингової діяльності та маркетингового планування на підприємстві за допомогою кількісних показників.

3. Проведена оцінка рентабельності маркетингових інвестицій. Оскільки метою будь-якого підприємства є прибуток, маркетинговий бюджет ми вважаємо інвестиціями, отже, рентабельність маркетингових інвестицій важливий показник ефективності маркетингової діяльності.

Використання та реалізація маркетингового планування відіграє велику роль серед конкурентів. Це є запорукою досягнення високої ефективності діяльності підприємства. Здійснена оцінка ефективності маркетингового планування за допомогою конкурентних позицій кількох підприємств однієї галузі. Як результат, наглядно подано за допомогою «Радара конкурентоспроможності», які з підприємств, що використовують маркетингове планування, в тій чи іншій мірі є конкурентоспроможними.

4. Ефективність маркетингової діяльності – інструмент, що забезпечує ступінь адаптації підприємства до кон'юктури ринку. Використання

маркетингового планування підприємствами електротехнічної галузі забезпечує попит споживача, регулює інтереси усіх учасників ринку та забезпечує конкурентоспроможність підприємств на ринку.

Досягнення економічного зростання в Україні можливе шляхом структурної перебудови та впровадження інновацій в галузі машинобудування за допомогою правильно сформованого та реалізованого маркетингового плану для підприємств, що приведе до подальшого розвитку економіки країни.

Матеріали, представлені в другому розділі дисертаційного дослідження опубліковано в працях [87, 88, 93] списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

3.1. Стратегічні орієнтири реалізації системи маркетингового планування на машинобудівних підприємствах

Формування далекоглядних пріоритетів маркетингового планування вітчизняних машинобудівних підприємств вимагає розробки стратегічних підходів до його реалізації. Стратегічний маркетинг охоплює ключові параметри управління конкурентними засадами підприємства в ринковому середовищі, в основі яких є комплексний аналіз маркетингового середовища, визначення місії та цілей перспективного функціонування підприємства і, зрештою, формування раціональної маркетингової стратегії з орієнтацією на показники планування та прогнозування розвитку підприємства. Відповідно стратегічно орієнтоване маркетингове планування є креативною основою подальшого всебічного розвитку підприємства.

Важливим завданням стратегічно орієнтованого маркетингового планування є моделювання майбутньої успішної діяльності підприємства і забезпечення своєчасної та адекватної реакції на зміну ринкових умов, комплексне наукове обґрунтування проблем, з якими зіткнеться підприємство, розробка показників його розвитку [11].

Розробка моделі повинна враховувати всі поточні та стратегічні напрями діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств. У даному аспекті пропонується визначити ключові блоки стратегії маркетингового планування (СМП) підприємств (рис.3.1): маркетинговий стратегічний аналіз, стратегічне планування, реалізація стратегії маркетингового планування, контроль виконання стратегії маркетингового планування.

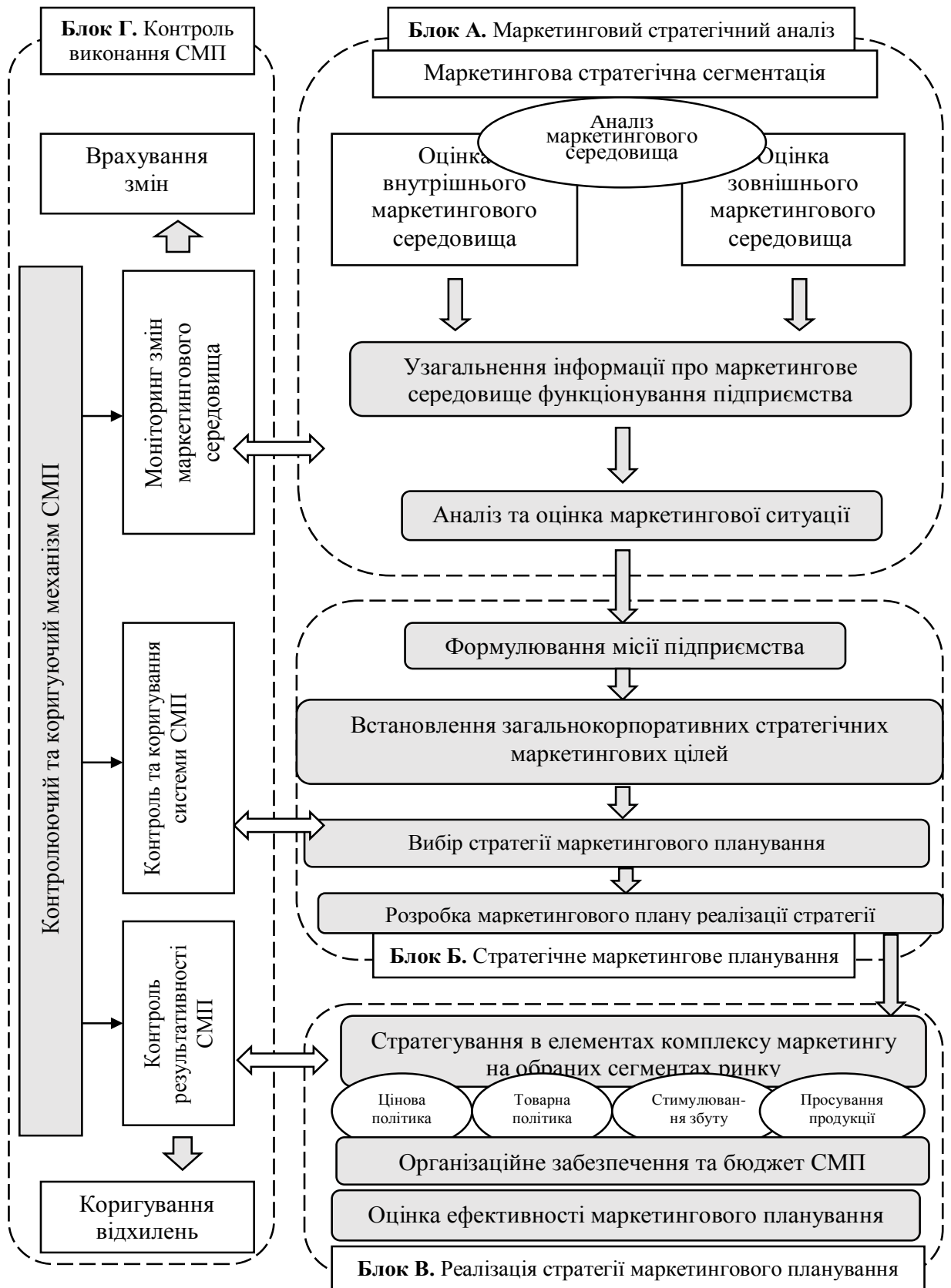


Рис. 3.1. Модель стратегічно орієнтованого маркетингового планування на підприємствах машинобудування

Примітка. Самостійна розробка автора

Детально розглянемо кожну із складових запропонованої моделі стратегічно орієнтованого маркетингового планування.

Блок А – маркетинговий стратегічний аналіз. Даний етап - це збір та накопичення важливої інформації про основні елементи середовища діяльності підприємства (ринок, товар, канали збуту, споживачі та ін.), узагальнення інформації про маркетингове середовище діяльності підприємства.

Базове значення маркетингового стратегічного аналізу в процесі стратегічного планування підприємства взагалі та маркетингового стратегічного планування зокрема пояснюється тим, що він:

- зменшує невизначеність при прийнятті стратегічних рішень;
- дозволяє виявити зміни зовнішнього середовища і гнучко до них пристосуватися шляхом використання ринкових можливостей та упередження негативного впливу ринкових загроз;
- є основою для розробки ефективної маркетингової стратегії;
- допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства, що є підставою для визначення та підвищення його конкурентоспроможності та посилення ринкової стратегічної позиції;
- дозволяє сформулювати конкурентну перевагу підприємства, завдяки чому підприємство отримує перевагу в конкурентній боротьбі та займає стійкі ринкові позиції [63, с.15].

Маркетинговий стратегічний аналіз відіграє роль каталізатора подальших ефективних управлінських рішень у сфері маркетингового планування.

На наш погляд, першооснову інформаційного забезпечення подальших стратегічних рішень у сфері маркетингового планування складає маркетингова стратегічна сегментація, що спрямована на пошук незаповнених ринкових ніш та усвідомлення перспективних ринкових потреб, які виникають на окремих споживчих ринках. Проведення сегментації із урахуванням специфічних умов ринку та галузі функціонування підприємства є основним елементом маркетингу і практичною основою подальшого маркетингового планування.

Маркетингова стратегічна сегментація дає можливість визначити нові напрями діяльності, переорієнтації підприємства на нові методи збуту, врахування прогресивних умов розвитку (оптимістичний план) або визначення необхідності відмови від обраного напрямку діяльності (песимістичний план).

В основному маркетингова стратегічна сегментація передбачає використання STP-маркетингу, який, згідно акроніму від англійських слів *Segmenting* (сегментація), *Targeting* (вибір цільового ринку), *Positioning* (позиціонування), передбачає сегментацію, вибір цільового ринку та позиціонування підприємства на ньому. Враховуючи необхідність нівелювання ризиків та активізації аналітичної складової в процесі реалізації маркетингового планування, нами пропонується введення аналітичної компоненти – *Analysis* (аналізування) в структуру STP – маркетингу.

Аналіз обраних сегментів ринку дає повну інформацію про поточні та перспективні потреби споживачів. Аналіз ефективності проведення сегментації ринку повинен передбачати такі складові:

- параметри та доступність сегменту (потенційна місткість ринку, поточна кількість споживачів, розмір грошових потоків), як наслідок - залучення необхідних виробничих потужностей, активізація маркетингового інструментарію, вибір каналів збуту та каналів розподілу, розмір витрат на маркетингові заходи;

- можливість подальшого росту та розвитку (напрями розвитку сегменту, збільшення ємності ринку, зростання товарообігу та грошових потоків, інноваційний розвиток, динамічна структура ринкового середовища), як наслідок - більша концентрація виробничих потужностей, активізація маркетингового інструментарію, збільшення витрат на заходи просування продукції (ріст в сегменті), перепрофілювання на інші сегменти (спад в сегменті);

- комерційна ефективність (зростання доходів, операційного та чистого прибутку, збільшення рентабельності реалізації, пришвидшення обороту

капіталу), як наслідок - значні витрати на маркетингові заходи, активна маркетингова політика, оновлення асортиментного ряду;

– досвід роботи на обраному сегменті (готовність персоналу генерувати та просувати наявні та інноваційні розробки, підготовка персоналу до конкурентної боротьби, можливості подальшого кваліфікаційного розвитку персоналу), як наслідок - врахування наявних та потенційних ресурсів (фінансових, виробничих, трудових) для проведення роботи на визначеному сегменті або повноцінна відсутність можливостей роботи;

– очікувані ризики (готовність до ризиків, ступінь ризиків та їх природа, значущість впливу на основні напрями діяльності підприємства), як наслідок - можливість сприймати ризики (роззосередження та диверсифікація ризиків), передавати ризики (розробка стратегії та тактики управління ризиком), уникнення ризику та відмова від діяльності на обраному сегменті.

При виборі цільового ринку аналіз доцільно зосередити на таких складових:

а) оцінка привабливості сегменту (ємність сегменту, можливості розвитку сегменту, зростання норми прибутку, доступність у задоволенні потреб споживачів, ступінь мінливості потреб та запитів споживачів, ступінь чутливості покупців до зміни цін, ступінь чутливості до стимулювання збуту);

б) сформованість підприємства для ефективного функціонування у обраному сегменті (прихильність покупців до продукції підприємства, ступінь залежності підприємства від покупця, забезпечення інформацією про діяльність підприємства, привабливість та прийнятність цін на основний асортиментний ряд, відповідність співвідношення тріади «ціна – якість – споживча задоволеність»).

Представлені параметри визначають ступінь готовності підприємства до функціонування на обраному сегменті ринку, при цьому важливим є всебічний розвиток підприємства, а не окремо взятого напрямку його функціонування.

Для оцінювання ефективності обґрунтування вибору цільового ринку в науковій літературі [12, 27, 94, 117, 144] прийнято застосовувати індикатори

оцінки (таблиця 3.1 і 3.2), які дають можливість сформувати карту обґрунтування вибору (рис.3.3).

Таблиця 3.1

Індикатори оцінки привабливості сегменту ринку

Індикатор	Значимість індикатора	Рейтинг індикатора залежно від сегменту		
		2	1	0
Ємність сегменту	2	Висока	Середня	Низька
Можливості розвитку сегменту	2	Високі	Середні	Низькі
Ріст норми прибутку	2	Значний	Помірний	Низький
Доступності задоволення споживчих потреб	1	Висока	Середня	Низька
Ступінь мінливості потреб та запитів споживачів	1	Залишаються сталими	Іноді змінюються	Постійно змінюються
Ступінь чутливості покупців до зміни цін	1	Нечутливі	Чутливі незначно	Дуже чутливі
Ступінь чутливості до стимулювання збуту	1	Нечутливі	Чутливі незначно	Дуже чутливі
Загальний підсумок	10	10 < ПСР < 20		

Примітка. Адаптовано автором на основі [117]

Таблиця 3.2

Індикатори сформованості підприємства для ефективного функціонування в обраному сегменті ринку

Індикатор	Значимість індикатора	Рейтинг індикатора залежно від сегменту		
		2	1	0
1	2	3	4	5
Прихильність покупців до продукції підприємства	2	Висока	Середня	Низька
Забезпечення інформацією про діяльність підприємства	2	Низький рівень	Середній рівень	Низький рівень
Привабливість та прийнятність цін на основний асортиментний ряд	1	Прийнятні	Частково прийнятні	Неприйнятні
Відповідність співвідношення тріади «ціна – якість – споживча задоволеність»	1	Відповідає	Частково відповідає	Не відповідає

продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
Ступінь залежності підприємства від споживача	2	Незалежне	Частково залежне	Залежне
Відповідність асортименту очікуванням та запитам споживачів	2	Відповідає	Частково відповідає	Не відповідає
Загальний підсумок	10	10 < ЕФС < 20		

Примітка. Адаптовано автором на основі [117]

Визначені параметри характеризують ступінь привабливості сегмента ринку для компанії - реального чи потенційного суб'єкта пропозиції на цьому ринку.

Очевидно, що чим вищі ці показники, тим при за рівності інших умов цікавішим буде ринковий сегмент для підприємства [117, с.116].

Оцінка сформованості підприємства для ефективного функціонування у обраному сегменті ринку є важливим чинником, насамперед, з погляду кращої самооцінки компанією свого ринкового потенціалу, потенціалу своєї ринкової конкурентоспроможності.

Особливості конкурентного середовища — це те, на що потрібно націлюватися компанії у процесі розробки своїх стратегічних і тактичних планів.

Чим жорсткіша конкуренція, чим більш сконцентрованими є ринкові частки у «гравців», чим жорсткіше регулює економічні процеси держава, тим вищий потрібен вихідний потенціал конкурентоспроможності у вирішенні питання про те, яким сегментом і як працювати компанії [117, с.117].

Узагальнюючий вибір реалізується на основі побудови карти вибору цільового ринку, що обумовлює формування сегментів із відповідним набором характеристик (рис.3.2).

Із рисунку 3.2 видно, що горизонтальна вісь відображає привабливість ринкового сегменту, відповідно рухаючись від 0 до 20 балів, привабливість збільшується.

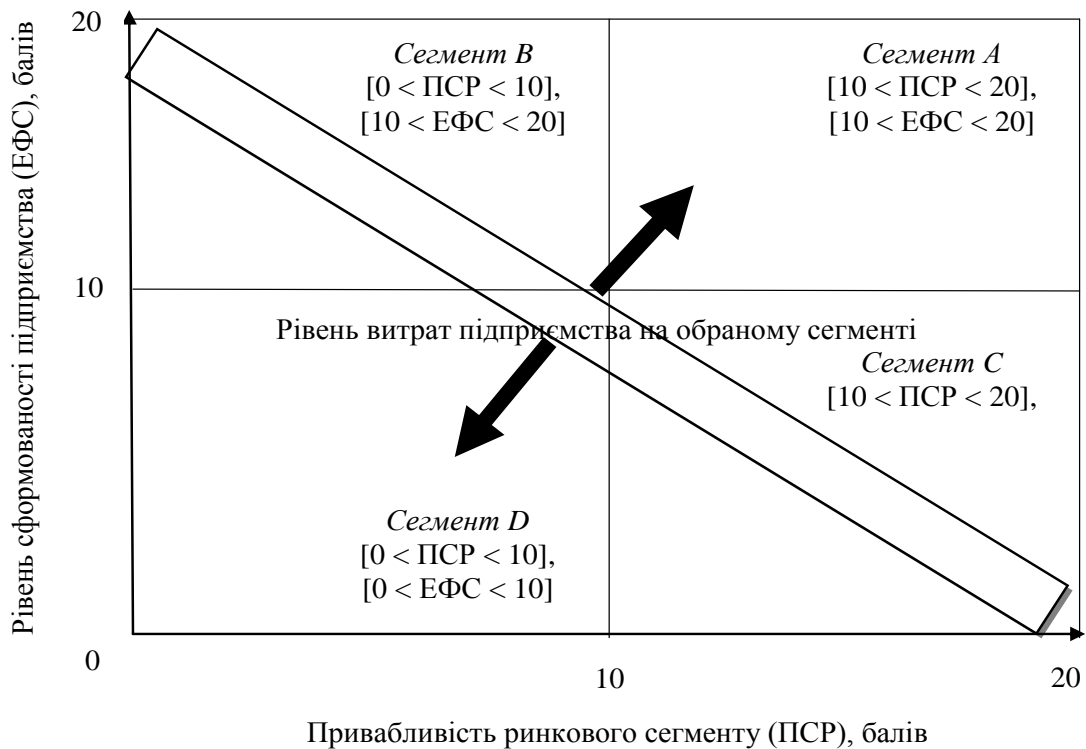


Рис. 3.2. Карта вибору цільового сегменту ринку

Примітка. Складено автором на основі [117, с.118]

Вертикальна вісь вказує на рівень сформованості підприємства (потенціал) для ефективного функціонування на обраному сегменті ринку, відповідно приріст від 0 до 20 балів обумовлює зростання рівня сформованості та потенціалу підприємства. Крайні точки на осях свідчать про максимальні рівні привабливості та сформованості підприємства до функціонування на обраному сегменті ринку. Також нами пропонується поряд із зазначеними індикаторами застосовувати при описі обраного сегменту ринку рівень витрат (на маркетингові дослідження, виробництво і збут, просування продукції) підприємства. Відповідно приріст привабливості та сформованості (потенціалу) підприємства збільшуватиме витрати на обраному сегменті, а зниження приведе до зменшення витрат. Утворення сегментів матриці обумовлюватиме наявність цільових груп підприємств із визначеними характеристиками та параметрами.

Охарактеризуємо кожен із визначених цільових сегментів ринку, представивши узагальнюючу характеристику у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Характеристика сегментів карти вибору цільового сегменту ринку

Сегмент	Межі сегменту	Характеристика сегменту
A	[10 < ПСР < 20], [10 < ЕФС < 20] рівень витрат збільшується	<ul style="list-style-type: none"> - висока місткість ринку та значні можливості зростання; - висока прибутковість на обраному сегменті; - значна прихильність покупців до продукції підприємства; - домінує частка витрат на активні маркетингові заходи; - низька можливість вибору інших продавців.
B	[0 < ПСР < 10], [10 < ЕФС < 20] рівень витрат стабільний	<ul style="list-style-type: none"> - низька та середня місткість ринку; - незначний ріст прибутку, який суттєво не впливає на ефективність ринкових ніш; - незначні можливості зростання місткості сегменту; - рівень витрат стабільний, домінують витрати на виробництво продукції (інновації); - прихильність покупців до продукції зростає; - значна відповідність асортименту очікуванням та запитам споживачів.
C	[10 < ПСР < 20], [0 < ЕФС < 10] рівень витрат стабільний	<ul style="list-style-type: none"> - середня та висока місткість ринку, яка потенційно зростатиме; - значний ступінь залежності підприємства від споживача; - стабільний рівень витрат із орієнтацією на маркетингову складову; - часткова відповідність асортименту очікуванням та запитам споживачів; - зниження прихильності покупців до продукції підприємства;
D	[0 < ПСР < 10], [0 < ЕФС < 10] рівень витрат знижується	<ul style="list-style-type: none"> - незначна місткість ринку та можливості приросту ринку; - низький приріст прибутку; - жорстка конкуренції та альтернатива обрання інших продавців; - незначні витрати на маркетингові заходи, які постійно знижуються; - байдужість покупців до нової продукції.

Примітка. Самостійна розробка автора

Карта вибору сегменту цільового ринку обумовлює необхідність позиціювання на ньому із використанням інструментарію комплексу маркетингу. Маркетингове позиціювання повинно визначати місце товару підприємства на ринку серед товарів-аналогів; бути спрямованим на формування певної позиції товару підприємства у свідомості споживача, оскільки саме свідомість споживача – це та територія, на якій вирішується доля товару підприємства порівняно з конкурентними товарами, вносити певну позитивну відмінність щодо товару підприємства в сприйнятті споживача, тобто базуватися на маркетинговій стратегії диференціації; бути передумовою і висхідним етапом розробки комплексу маркетингу: ті відмінні особливості, які підприємство намагається довести до свідомості споживача через стратегію позиціювання, мають бути реалізовані в усіх елементах комплексу маркетингу, інакше створюється конфузний імідж товару, який спричиняє шкоду іміджу підприємства взагалі; бути відносно стабільним і змінюватися лише за умов зміни маркетингового середовища та/або цілей підприємства [63, с.20].

У науковій літературі критеріями позиціонування машинобудівних підприємств визначено:

- витрати на маркетинг та ціни на продукцію [12];
- рівень нематеріальних витрат та інноваційна активність [98];
- середній темп зростання ринку та рівень потенціалу підприємства [35].

Аналітична компонента визначає необхідність отримання базової інформації для проведення подальших заходів маркетингового планування – ємність ринку та тенденцій його розвитку, а також рівень наявного потенціалу підприємства. Відповідно врахування аналітичної компоненти, дослідження та узагальнення практики функціонування машинобудівних підприємств визначають необхідність урахування двох чинників при формуванні матриці позиціонування (рис.3.3):

- зростання частки на ринку машинобудівної продукції;
- рівень потенціалу машинобудівних підприємств.

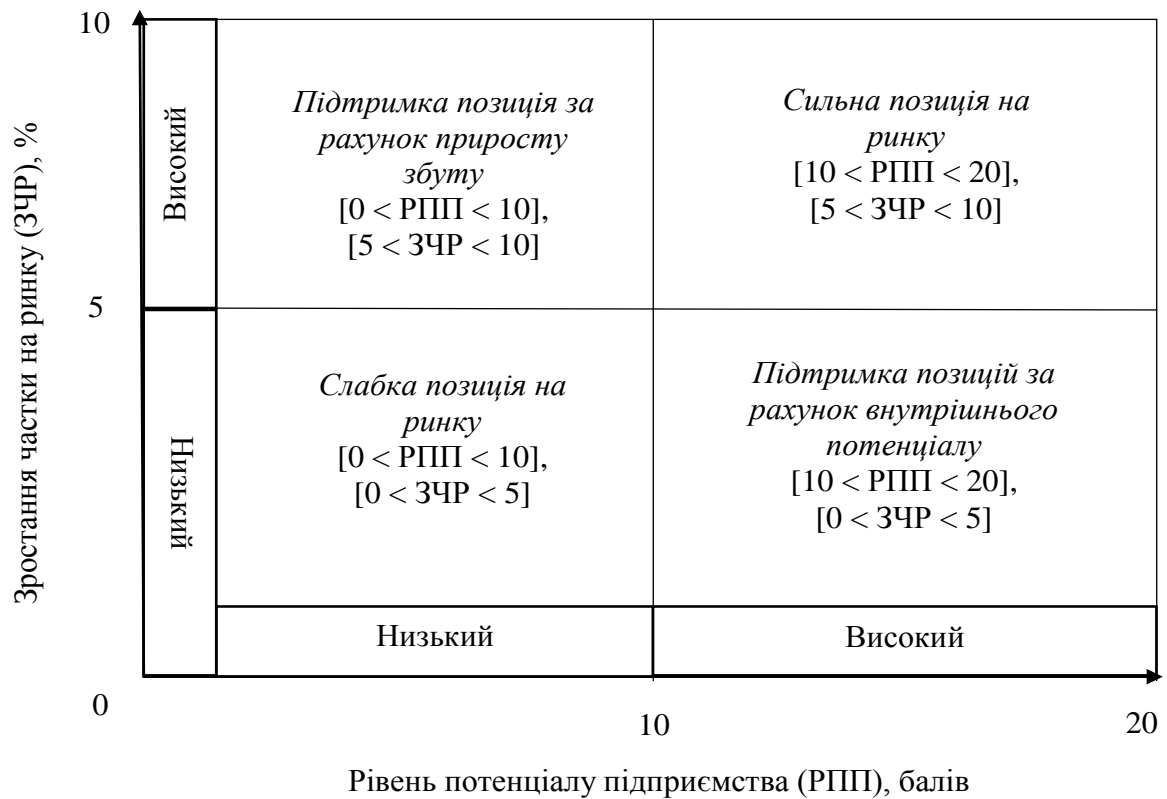


Рис.3.3. Матриця позиціонування машинобудівних підприємств на ринку

Примітка. Самостійна розробка автора

Для позиціонування машинобудівних підприємств на ринку необхідно враховувати темпи розвитку ринку. Як вказують практичні дослідження, проведені в попередньому розділі, в умовах нестабільності та кризових явищ в економіці держави за основу формування матриці візьмемо параметри 5-10% зростання обсягу реалізації продукції підприємства на ринку (високий темп розвитку), 0-5% (низький темп розвитку). Інший параметр – рівень потенціалу підприємства для ефективного функціонування на ринку – візьмемо, враховуючи індикатори сформованості підприємства для ефективного функціонування в обраному сегменті ринку, які вже обґрунтовані та прораховані, виходячи із таблиці 3.2.

Сформована матриця визначає позиції підприємства на обраному ринку, зокрема:

- сильна позиція на ринку (приріст частки ринку до 10% та високий

внутрішній потенціал підприємства) характеризується високим наявним маркетинговим потенціалом (життєвий цикл підприємства – фаза зрілості), активна маркетингова позиція та широке застосування комплексу маркетингу для приросту збуту та частки ринку;

- підтримка позицій за рахунок приросту збуту (приріст частки ринку до 10% та низький внутрішній потенціал підприємства) – внутрішній потенціал знижується (життєвий цикл підприємства – фаза затухання), раціональне використання маркетингового потенціалу та маркетингових витрат;

- підтримка позицій за рахунок внутрішнього потенціалу (приріст частки ринку до 5% та високий внутрішній потенціал підприємства) — високий внутрішній потенціал (життєвий цикл підприємства – фаза зростання), широкі подальші можливості активного використання маркетингового інструментарію, орієнтування на зростання частки ринку;

- слабка позиція на ринку (приріст частки ринку до 5% та низький внутрішній потенціал підприємства) – характеризується низьким наявним маркетинговим потенціалом (життєвий цикл підприємства – фаза спад), відсутність витрат на активні маркетингові заходи, орієнтація на наявний асортимент, відповідно зайнята незначна частка ринку.

У цілому врахування аналітичної складової *Analysis* (аналізування) під час дослідження окремих сегментів ринку обумовлюватиме, окрім накопичення важливої інформації про потенціал підприємства, окремі сегменти ринку, можливості позиціювання:

- з'ясування динаміки розвитку та можливості зміни ринкових сегментів у часі;

- врахування динамічності змін компонентів ринкового середовища;

- аналіз швидких змін виробничих технологій та товарного асортименту.

Для повноцінного аналітичного обґрунтування стратегічних альтернатив необхідно здійснити аналіз маркетингового внутрішнього та зовнішнього середовища в діяльності підприємств машинобудування. Необхідність маркетингового аналізу передбачає оцінку зовнішнього та внутрішнього

середовища маркетингової діяльності підприємства, а також вироблення рекомендації щодо його покращення. Перед формуванням стратегічного маркетингового плану важливим аспектом є аналіз інформації про покупців, конкурентів, зміни ринкового середовища функціонування підприємства.

Стратегічні пошуки та рішення повинні опиратися на детальне і засноване на конкретних явищах та фактах розуміння зовнішнього середовища і ринку(ах), на якому функціонують досліджувані підприємства. Як свідчить досліджена нами практика функціонування машинобудівних підприємств, переважна більшість стратегій маркетингового планування перед практичною реалізацією розглядається та обґрунтовується у теоретичному плані.

У відповідь на швидкі зміни попиту з боку покупців, дії конкурентів і зміну економічних умов проводяться коригування та вживаються нові заходи. Але ретельний та безперервний аналіз ринку і більш широкого зовнішнього оточення дозволяє проводити такі коригування обґрунтовано і послідовно. Аналіз необхідний для того, щоб забезпечити основу для ефективного стратегічного маркетингового плану.

Аналіз повинен концентруватися на ряді елементів загального маркетингового середовища, які можуть впливати на його адекватність і кінцевий успіх. Елементи зовнішнього маркетингового середовища машинобудівного підприємства представимо на рис.3.4.

Аналіз зовнішнього маркетингового середовища і конкурентів необхідний для того, щоб розуміти потенційні можливості і загрози в довгостроковому маркетинговому плані. Необхідно, насамперед, контролювати й аналізувати основні тенденції змін зовнішнього маркетингового середовища для активізації чинників внутрішнього.

Інформація про внутрішнє маркетингове середовище складається з досліджень ефективності діяльності усіх функціональних структур, які формують звітну інформацію про оточення взаємодії (про замовників, постачальників, поточні надходження та витрати сировини і матеріалів, відомості про готову продукцію, наявні засоби виробництва, кадровий склад

працівників, обсяги виробництва, фінансовий стан фірми, бухгалтерську інформацію тощо) [145, с.251-252].

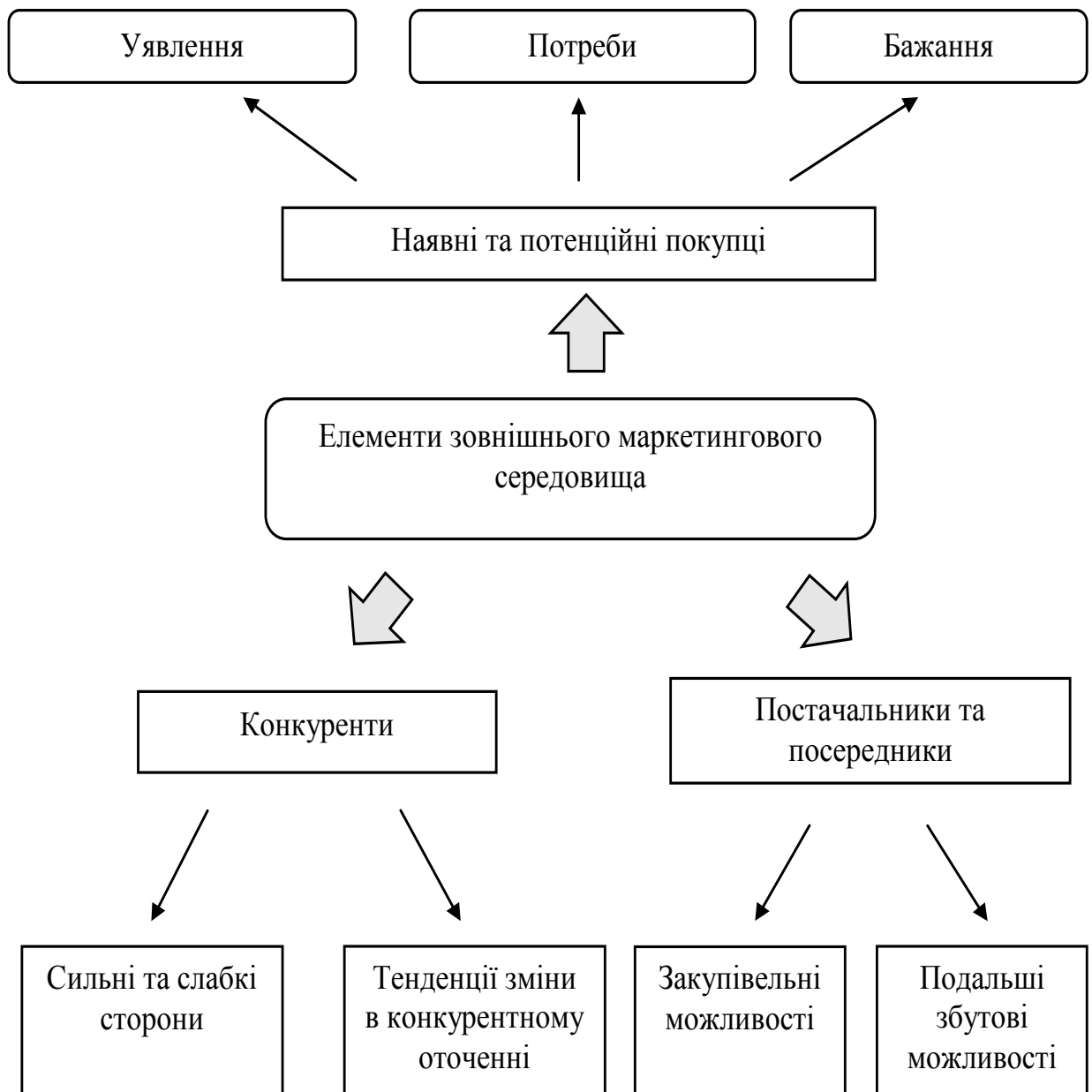


Рис.3.4. Елементи зовнішнього маркетингового середовища машинобудівних підприємств

Примітка. Складено автором на основі [106]

Аналіз змін у маркетинговому середовищі функціонування підприємства здійснюється за напрямками, що представлені на рис.3.5.

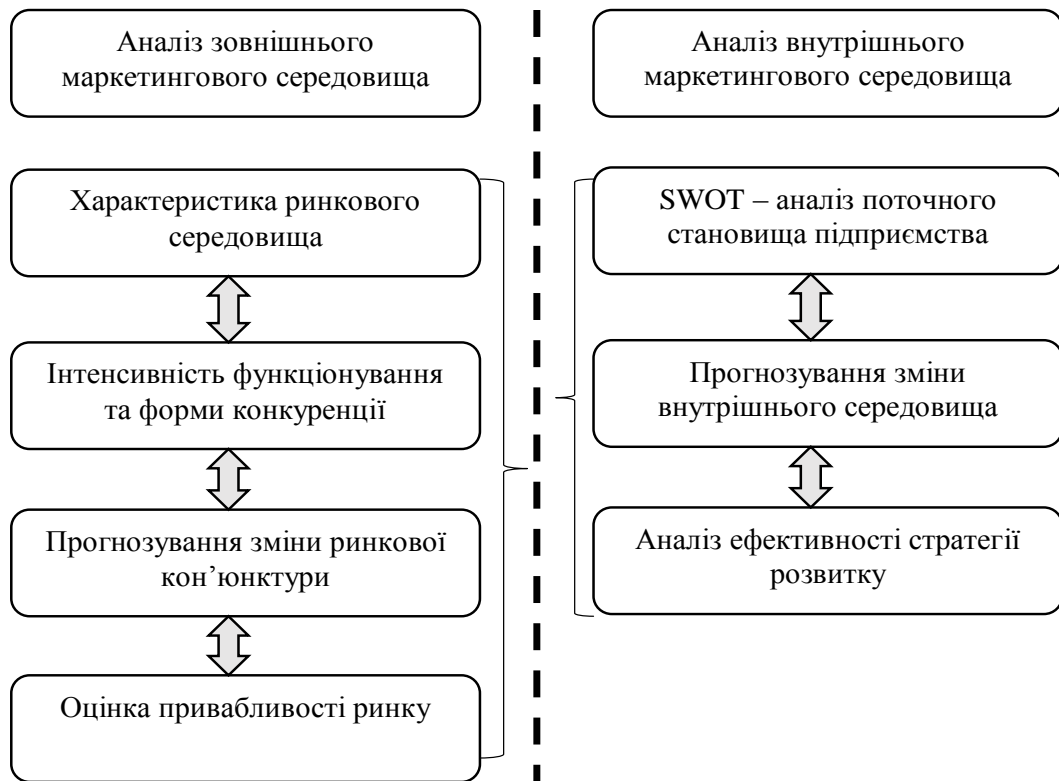


Рис.3.5. Напрями аналізу маркетингового середовища діяльності підприємства

Примітка. Адаптовано автором на основі [126, с.112]

Як видно із рисунку 3.5, аналізування можливого впливу на зміни маркетингового середовища функціонування підприємства охоплює оцінку ретроспективи та поточного стану (здійснюється на основі фінансового аналізу, SWOT-аналізу) та прогнозування майбутнього середовища (моделювання, екстраполяція, метод «Дельфі», метод розроблення сценаріїв, перехресна матриця). У динамічному середовищі важливе чітке прогнозування маркетингового середовища, тому для більш якісної та об'єктивної оцінки можна:

- залучати експертів та здійснювати індивідуальне опитування щодо тенденцій розвитку середовища або окремих явищ у ньому (метод «Дельфі»);
- дослідити на основі ретроспективних даних природу змін у середовищі (метод екстраполяції);
- розробити сценарії із формування стратегії розвитку середовища (метод

сценаріїв);

- використовуючи економетричні моделі, визначити взаємозв'язок між причинами на наслідками подій та явищ в середовищі (метод моделювання);

- використати для визначення взаємозв'язку між змінами та їх важливістю із створенням матричних сегментів (перехресна матриця).

На основі дослідження змін та прогнозування розвитку підприємства формується узагальнена інформація про маркетингове середовище діяльності підприємства. Результати аналізу та оцінки маркетингового середовища, маркетингової ситуації і специфіки розвитку ринку враховуються під час подальшої розробки стратегії маркетингового планування на підприємствах.

Блок Б. Стратегічне маркетингове планування. Даний етап, враховуючи аналіз та оцінку маркетингової ситуації на підприємствах машинобудування, визначає базові напрями стратегічно орієнтованого маркетингового планування, яке домінуватиме в напрямках планування маркетингу в короткостроковій (до 1 року), середньостроковій (від 1 до 3 років) та довгостроковій (від 3 до 5 років) перспективі.

Провідним у подальшій реалізації стратегії маркетингового планування є формулювання місії підприємств, оскільки саме місія є визначальним компонентом наступних результативних рішень у сфері маркетингу, тому вона не може бути відокремлено визначена та сформульована без урахування маркетингових підходів у поточній та перспективній діяльності підприємства. З іншого боку, не визначивши та не врахувавши сформульовану місію діяльності підприємства, не можливо досягнути результативності у сфері стратегічного маркетингового планування.

У ряді наукових джерел [63, с.11] сформувались дискусійні підходи щодо першочергового формулювання місії та подальшого маркетингового стратегічного аналізу, а також можливостей синхронізації стратегічного аналізу та визначення місії діяльності підприємства. На наш погляд, формулювання місії обумовлює необхідність інформаційного забезпечення, насамперед у сфері маркетингу, тому запропонована етапність із першочерговим визначенням

інформаційної бази стратегічного маркетингового аналізу та подальших дій щодо формулювання місії діяльності підприємства є новим важливим напрямом. Саме місія виступає ключовим первинним елементом системи маркетингового стратегічного планування, проте без широкого аналізу місія є неповноцінно обґрунтованою і не в повній мірі визначеною, тому потенційно може виникнути ризик спрямування маркетингових управлінських рішень у хибному напрямі.

Аналізуючи місії досліджуваних вітчизняних машинобудівних підприємств (таблиця 3.4), необхідно відмітити, що місія, зазвичай, представлена у вигляді визначеної бізнес-ідеї, стратегічних намірів, стратегічного бачення, пріоритету у перспективі стратегічного розвитку.

Таблиця 3.4

Сформульовані місії вітчизняних машинобудівних підприємств

Підприємство	Сформульована місія
ПАТ «Іскра»	Підприємство, яке орієнтоване на потреби клієнта, розуміння цінностей наших споживачів. Ми цінуємо кожного, хто робить вибір на користь нашої продукції і готові надалі працювати для покращення рівня сервісу, якості і конкурентоспроможності пропонувананих нами джерел світла і компонентів [110].
ТОВ «Шредер»	Завжди пропонувати розумні та відповідальні рішення для задоволення найбільш специфічніших вимог наших клієнтів [114].
ТОВ «ПВФ Електросвіт»	Не визначена [113].
ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»	Ми виготовляємо освітлювальні прилади, які вже давно зарекомендували себе в шахтах і рудниках, на підприємствах видобутку й переробки нафти й газу, металургійних комбінатах, хімічних заводах, об'єктах транспортної інфраструктури (залізниці, морські й річкові порти, автодороги), текстильних і харчових фабриках [112].
ТОВ «Компанія «Вітава»	Не визначена [111].

Примітка. Складено автором на основі [110-114]

Як видно з таблиці 3.4, досліджувані підприємства сформулювали різноманітні місії (окрім підприємств ТОВ «ПВФ Електросвіт» та ТОВ «Компанія «Вітава»), які орієнтуються на потреби клієнтів та їх задоволення (ПАТ «Іскра», ТОВ «Шредер»), якість та асортимент власної продукції і сервісу (ПАТ «Іскра»), стратегічне бачення свого розвитку (ПАТ «Іскра»).

На наш погляд, представлені місії не в повній мірі є ефективними, оскільки містять ключові недоліки:

а) лише частково відтворюють усі елементи, які характерні для неї (продукція/послуги, лідерські позиції та прагнення до них, конкурентні переваги, особливості розвитку цільового ринку, потреби споживачів цільового ринку);

б) відсутність чіткості у формулюваннях (місія повинна бути зрозумілою кожному: і працівнику, і споживачу чи інвестору, водночас відображати усі стратегічні аспекти розвитку підприємства);

в) розширена форма викладу формулювання (місія повинна бути стислою і лаконічною, водночас чітко відображати усі аспекти стратегічного бачення розвитку підприємства, орієнтування на локальні та глобальні цілі);

г) розширювати можливі межі функціонування підприємства у стратегічній перспективі (місія повинна стимулювати розширення у сфері діяльності, орієнтувати на нові види продукції, реформи у сфері виробництва та фінансів, активну маркетингову позицію підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках).

Місія, яка містить та синхронізує необхідні складові елементи, вдало сформульована, має велике позитивне значення в процесі управління підприємством взагалі та в процесі маркетингового стратегічного планування зокрема, яке полягає в тому, що вона уособлює в собі єдність цілей підприємства, формує погляди вищого керівництва і працівників підприємства щодо його довгострокових планів та стратегічних орієнтирів, знижує ризик прийняття необґрунтованих стратегічних рішень, має велике мотиваційне і стимулююче значення для працівників підприємства [63, с.15].

Запропонуємо місії, які оптимізують стратегічні пріоритети у розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств та орієнтують на зважені управлінські рішення в процесі реалізації стратегічного маркетингового планування (таблиця 3.5).

Пропоновані формулювання місії вітчизняних машинобудівних підприємств

Підприємство	Завдання діяльності	Зовнішнє середовище (PEST - аналіз)	Корпоративна культура	Формулювання місії
ПАТ «Іскра»	Задоволення вимог та уподобань споживачів, забезпечення конкурентних переваг на локальному та глобальному ринках, більш скрупульозна робота в напрямку вивчення запитів споживачів та вимог ринку	Р (політичні чинники) Відсутність стабільного законодавчого поля Часті зміни в політичній системі Державна підтримка галузі Відсутність імпорتنних обмежень	- заохочення працівників до справ підприємства; - корпоративна родина.	Найвища цінність компанії – наші споживачі!!!
ТОВ «Шредер»	Орієнтування на кінцеві результати роботи виробничо-господарської діяльності, на повне задоволення поточних вимог клієнтів, виготовлення конкурентоспроможної нової продукції, яка задовольнятиме споживчий попит не тільки на внутрішньому, але й зовнішніх ринках функціонування підприємства	Е (економічні чинники) Кризові явища в національній економічній системі Висока конкуренція в галузі Низькі показники інвестиційної та інноваційної активності Інфляційні процеси Зростання цін на сировину та матеріали	- підтримка індивідуальних ініціатив працівників; - делегування відповідальності; - висока трудова етика.	Задоволення вимог клієнтів – найкращий наш результат!!!
ТОВ «ПВФ Електросвіт»	Орієнтація на передові позиції на споживчому ринку: лідер якості, лідер цін, лідер в товарному асортименті, лідер гарантійного та післягарантійного обслуговування, лідер у позиції на ринку	С (соціальні чинники) Низька купівельна спроможність споживачів Низький рівень оплати праці в галузі Швидкі зміни вимог споживачів до продукції та сервісу Відсутність орієнтації у виробництві на якість	- високий рівень соціальних відносин; - делегування повноважень; - корпоративна відповідальність.	Бути найкращими – наш стратегічний орієнтир!!!
ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»	Орієнтація на самореалізацію обумовлює наявність конкретних цілей та завдань на споживчому ринку, які призначенні для забезпечення якісного та повноцінного результату діяльності – задоволення вимог ринку та кінцевого споживача.	Т (технологічні чинники) Висока вартість технологічного переозброєння Низька частка в структурі виробництва інноваційної продукції Низьке оновлення основного капіталу Виготовлена продукція переважно морально застаріла	- допомога персоналу для досягнення особистих результатів; - сприяння швидкій адаптації працівників до нових умов праці;	Нам важливо самореалізуватися, а не само-орієнтуватися!!!
ТОВ «Компанія «Вітава»	Пріоритетами мають стати не тільки виробництво високоякісної продукції, але й реалізація інновацій з орієнтацією на нові ринки збуту.		- формування атмосфери єдності управлінського та виробничого персоналу;	Наші прагнення – нова конкурентна продукція та нові споживачі!!!

Примітка. Самостійна розробка автора

Лаконічність формулювання місії – основа подальшої чіткої та раціональної діяльності підприємств. На формування місії вітчизняних машинобудівних підприємств впливають чинники зовнішнього середовища (відсутність стабільного законодавчого поля, кризові явища в національній економічній системі, інфляційні процеси, зростання цін на сировину та матеріали, низька купівельна спроможність споживачів, відсутність орієнтації у виробництві на якість, низька частка в структурі виробництва інноваційної продукції тощо) та корпоративної культури (заохочення працівників до справ підприємства; підтримка індивідуальних ініціатив працівників, делегування відповідальності, висока трудова етика, високий рівень соціальних відносин, допомога персоналу для досягнення особистих результатів, сприяння швидкій адаптації працівників до нових умов праці, формування атмосфери єдності управлінського та виробничого персоналу тощо).

Проведений аналіз зовнішнього середовища вказав на значні загрози, пов'язані з політичною та економічною нестабільністю, що визначає кризові явища в економічній системі, інфляційні процеси, постійні зміни в законодавчому полі. Дані чинники обумовлюють необхідність машинобудівних підприємств пристосовуватися до нових умов, забезпечуючи гнучкість, економічну обґрунтованість управлінських рішень, а також здатність швидкої адаптації до нових умов ринку.

Інший чинник - корпоративна культура на більшості машинобудівних підприємств ще не достатньо сформована у зв'язку з більшою спрямованістю на матеріальне виробництво та стимулюванням працівників матеріальним заохоченням. Одночасно збільшується інтерес керівників підприємства до розвитку корпоративної культури, що пов'язано із формуванням корпоративних цінностей на підприємстві та орієнтування на зарубіжні підприємства, де підтримується «дух корпоративізму».

Зазначені чинники мали вплив на формування узагальнюючого слогана місії підприємства. У кожній із представлених в таблиці 3.2 місій відображається конкретизований напрямок подальших маркетингових рішень,

зокрема лозунг ПАТ «Іскра» «Найвища цінність компанії – наші споживачі!!!» орієнтує компанію на більш плідну роботу в таких напрямках: задоволення вимог та уподобань споживачів, забезпечення конкурентних переваг на локальному та глобальному ринках, вивчення запитів споживачів та вимог ринку, що в кінцевому результаті забезпечить збільшення асортименту продукції, диверсифікацію цін та способів просування товарів/послуг на ринок та інше – тобто все те, що б привернуло значну увагу споживача.

Практично ідентичну позицію необхідно обрати підприємству ТОВ «Шредер», оскільки визначена місія «Задоволення вимог клієнтів – найкращий наш результат!!!» орієнтує кінцеві результати роботи виробничо-господарської діяльності на повне задоволення поточних вимог клієнтів і на їх основі виготовлення конкурентоспроможної нової продукції, яка задовольнятиме споживчий попит не тільки на внутрішньому, але й на зовнішніх ринках функціонування підприємства.

Сформульована місія підприємства ТОВ «ПВФ Електросвіт» – «Бути найкращими – наш стратегічний орієнтир!!!» відображає перспективний напрямок функціонування підприємства із орієнтацією на передові позиції на споживчому ринку: лідер якості, лідер цін, лідер у товарному асортименті, лідер гарантійного та післягарантійного обслуговування, лідер у позиції на ринку. Бути найкращим визначає активну маркетингову позицію із орієнтацією виключно на кінцевий результат.

Для підприємства ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» сформульована місія «Нам важливо самореалізуватися, а не самоорієнтуватися!!!» обумовлює мету та завдання реалізації конкретних стратегічних напрямків у товарній, ціновій політиці, канал розподілу та збуту продукції. Орієнтація на самореалізацію обумовлює наявність конкретних цілей та завдань на споживчому ринку, які призначені для забезпечення якісного та повноцінного результату діяльності – задоволення вимог ринку та кінцевого споживача.

Підприємство ТОВ «Компанія «Вітава» історично давно працює на ринках країн Росії, СНД та Західної Європи. Тому її пріоритетами мають стати не

тільки виробництво високоякісної продукції, але й реалізація інновацій з орієнтацією на нові ринки збуту. Відповідно сформульована місія «Наші прагнення – нова конкурентна продукція та нові споживачі!!!».

Опираючись на проведені аналітичні дослідження у сфері маркетингу, можна зробити висновок, що формування місії в узагальненому вигляді дозволяють підприємству обрати оптимальний напрям його функціонування та раціонально використовувати ресурси при здійсненні маркетингового планування. Водночас формулювання місії базується на встановленні загальнокорпоративних маркетингових цілей, поетапне виконання яких орієнтуватиме на стратегічні напрямки маркетингової діяльності та стимулюватиме розвиток підприємств досліджуваної галузі. Поряд із цим, основні цілі в подальшому повинні бути синхронізовані із ресурсним потенціалом (бюджет маркетингу) для визначення реальності їх виконання.

Розглянемо основні стратегічні цілі маркетингової діяльності вітчизняних підприємств машинобудування (таблиця 3.6).

Результати дослідження таблиці 3.6 показали, що основними загальнокорпоративними стратегічними маркетинговими цілями діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств стали:

- розширення та оновлення асортименту продукції за рахунок орієнтації на інноваційні технології та інноваційну продукцію;
- подальша орієнтація на зростання експортного потенціалу з орієнтацією на ринки Східної Європи, колишнього СНД;
- диференційована цінова політика з орієнтацією на окремі сегменти ринку та задоволення споживчого попиту;
- зростання якості, надійності та конкурентоспроможності продукції за рахунок дотримання найвищих стандартів якості;
- формування зручної логістичної системи, створення цивілізованої та прозорої системи продажу продукції;
- рекламація та зростання іміджу підприємства.

Таблиця 3.6

Загальнокорпоративні стратегічні маркетингові цілі діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств

ПАТ «Іскра» [110]	ТОВ «Шредер» [114]	ТОВ «ПВФ Електросвіт» [113]	ТОВ «Компанія «Вітава» [111]	ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» [112]
<ul style="list-style-type: none"> - орієнтація на вибагливі вимоги ринку (споживачів); - поступове оновлення товарного асортименту (перейти до виготовлення більшості типів джерел світла, медичної техніки, збереження навколишнього природного середовища); - забезпечення достатнього рівня сервісу, якості та конкурентоспроможності (стати лідерами в галузі світлотехніки на ринку Східної Європи); - зручна логістична система, створення цивілізованої і прозорої системи продажу продукції. 	<ul style="list-style-type: none"> - інновації для забезпечення кращого освітлення та енергозбереження; - втілення принципів екологічності та ергономічності; - доступність споживача до продукції (створення місцевих відділів продаж, відділів продаж у всьому світі, забезпечивши їх підтримкою нашої базової мережі, а саме: своїми професійними знаннями в області маркетингу, R&D, закупок та виробництва, а також людськими ресурсами, фінансами та юридичними консультаціями); - організація компетентної бази для забезпечення комплексних рішень для комбінацій сегменту ринку, щоб, таким чином, передбачити потреби клієнтів. 	<ul style="list-style-type: none"> - орієнтація на інноваційні технології та створення інновацій; - домінація експортного потенціалу з орієнтацією на ринки країн колишнього СНД (Росія, Білорусія, Казахстан); - виготовлення якісної, надійної і безпечної продукції (наявність сертифікату ISO 9001 : 2008). 	<ul style="list-style-type: none"> - оптова торгівля через налагоджені взаємозв'язки із дистрибуторськими компаніями; - орієнтація на лідерські позиції на діючих ринках; - поєднання високої якості сертифікованої продукції (відповідає сертифікату ISO 9001) та широкого асортименту товарів; - реалізація інноваційної продукції (світлодіодна продукція, виготовлення світильників з полімерних матеріалів). 	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечення широти номенклатури й асортименту за рахунок оновлення; - рекламація та зростання іміджу підприємства (участь у спеціалізованих виставках та проведення конференцій); - забезпечення вимог запитів споживачів (покращення споживчих якостей продукції); - подальша орієнтація у збутовій політиці на експорт (більше 60% продукції).

Примітка. Складено автором на основі [110-114]

Представлені цілі є стратегічним орієнтиром у діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств, які вже закладені та повинні враховуватися при формуванні стратегічного маркетингового плану за наперед визначеним сценарієм.

Стратегія розвитку підприємств машинобудування передбачає висування таких цілей і розробку механізму їх досягнення, реалізація яких має забезпечити їм ефективний розвиток у довгостроковій перспективі та швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища. На сьогоднішній день в умовах кризових явищ у національній економіці події розвиваються непередбачувано.

Тому, на думку деяких вчених, для розробки стратегій, що працюють, необхідно звернутися до методів сценарного планування маркетингової діяльності, коли для опису ключових сил або факторів, що впливають на галузь чи ділове оточення, складають кілька альтернативних сценаріїв. Такі сценарії можуть використовуватися для того, щоб оцінити найбільш імовірний варіант майбутнього і підготуватися до нього. Маючи набори характеристик, можна зіставляти те, що відбувається з передбаченим, і в результаті визначити, який із сценаріїв виявиться ближче до реальності [145, с.250].

У залежності від ситуації на локальному ринку важливим є швидка адаптація до змін навколишнього середовища, інноваційність управлінських рішень та випуску продукції, досягнення необхідного рівня конкурентноспроможності, що в цілому дасть можливість бути успішним.

Пропонуємо при різних стратегічних підходах щодо позиціонування на вже існуючому (опанування нового) ринку або виробництва наявної (інноваційної) продукції виробити комплекс маркетингових рішень для підготовки маркетингового плану.

Оскільки більшість підходів до розробки маркетингової стратегії передбачає використання матричного аналізу, який є простий та дієвий, визначатимемо маркетингові стратегії на основі матриці І.Ансоффа (рис.3.6).

Товар	Ринок	
	Існуючий	Новий
Існуючий	Стратегія глибокого проникнення на ринок (інтенсифікація маркетингових зусиль)	Стратегія розширення ринку або стратегія розширення меж (вихід на нові ринки з існуючим товаром)
Новий	Стратегія розробки нового товару або стратегія інновацій (розробка та виготовлення нового виробу і позиціонування на існуючому ринку)	Стратегія диверсифікації або активної експансії (створення нового товару для залучення споживачів, представлених на інших ринках)

Рис. 3.6. Матриця маркетингових стратегій І. Ансоффа

Примітка. Складено автором на основі [106, с.107]

Досліджувана матриця передбачає чотири сегменти із визначенням подальших маркетингових стратегій, які орієнтують на розробку відповідного їх вимогам маркетингового плану підприємства. Визначимо особливості побудови маркетингового плану, враховуючи запропоновану нами його структуру (представлену в параграфі 1.3) (таблиця 3.7).

Враховуючи представлені у матриці І. Ансоффа маркетингові стратегії та напрями маркетингового планування у відповідності до обраної маркетингової стратегії, здійснимо розробку карт маркетингового планування досліджуваних підприємств (Додаток Д – Д5). Перш за все визначимо позиції підприємств - об'єктів дослідження, представивши можливості реалізації визначених І. Ансоффом маркетингових стратегій (рис.3.7).

Товар	Ринок	
	Існуючий	Новий
Існуючий	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розширення ринку ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»
Новий	Стратегія розробки нового товару ТОВ «ПВФ Електросвіт»	Стратегія диверсифікації ТОВ «Компанія «Вітава» ТОВ «Шредер» ПАТ «Іскра»

Рис.3.7. Визначення маркетингових стратегій для вітчизняних машинобудівних підприємств

Примітка. Самостійна розробка автора

Таблиця 3.7

**Напрями маркетингового планування у відповідності до обраної
маркетингової стратегії підприємства**

Розділи маркетингового плану	Маркетингові стратегії у відповідності до матриці І. Ансоффа			
	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розширення ринку	Стратегія розробки нового товару	Стратегія диверсифікації
	<i>Існуючий товар – існуючий ринок</i>	<i>Існуючий товар – новий ринок</i>	<i>Існуючий ринок – новий товар</i>	<i>Новий товар – новий ринок</i>
1	2	3	4	5
1. Візитівка маркетингового плану	Активізація маркетингового комплексу та інтенсифікація маркетингових зусиль для більш глибокого проникнення на існуючий ринок	Вихід на нові ринки (внутрішній, зовнішній) збуту продукції з існуючим товаром	Реалізація інноваційної стратегії для адаптації на ринку з новою продукцією	Створення нового товару для залучення споживачів, представлених на інших ринках
2. Загальні відомості про підприємство	Описуються короткі відомості про підприємство			
3. Ситуаційний аналіз	- більші акценти на комплексну оцінку ринку (сегментний аналіз, можливості позиціонування, SWOT-аналіз); - глибокий аналіз вимог та запитів споживачів, а також позицій конкурентів.		- акцентування уваги на формування нової продукції; - аналіз постачальників сировини для виробництва продукції; - оцінка посередників для раціонального формування каналів розподілу.	
4. Товарно-ринкова орієнтація	Орієнтація на інтенсифікацію збуту продукції шляхом використання усього торговельного потенціалу (наявних торгових точок і складів, широке використання Інтернет - ресурсу)	Орієнтація на активну маркетингову позицію для опанування нових ніш на ринку (дослідження асортименту для визначення конкурентних переваг, врахування позицій конкурентів)	Розробка програми виходу на ринок з новим товаром новинкою, а також органічне включення інновації в існуючий товарний асортимент	Орієнтація на урізноманітнення як напрямів виробництва та збуту нової продукції, так і виходи на нові ринки

продовження таблиці 3.7

1	2	3	4	5
5. Медіа-планування	Вибір засобів рекламування та каналів передачі інформації, орієнтованих на інтенсифікацію реалізації продукції	Орієнтування рекламної кампанії та PR- заходів на новий ринок збуту	Орієнтування рекламної кампанії та PR- заходів на просування інноваційної продукції на існуючому ринку	Розробка рекламної кампанії та PR- заходів виходу і позиціонування нового товару на новий ринок збуту
6. Маркетинговий бюджет	Метод «фіксованого відсотка» (ретроспективний аналіз обсягів збуту продукції в попередніх періодах)	Метод «відповідності конкуренту» (відповідність величини витрат на маркетинг конкурента)	Метод «максимальних витрат» (максимізація витрат на інновації та їх просування)	Метод «максимізації прибутку» (визначення максимального прибутку через активізацію продуктових та ринкових інновацій)
7. Реалізація плану	Досягнення цілі - збільшення збуту продукції на існуючому ринку	Досягнення цілі – позиціонування наявного асортименту продукції на нових ринках	Досягнення цілі - формування інноваційної продукції для збуту на існуючому ринку	Досягнення цілі – створення нового товару для швидкої адаптації на новому ринку
8. Контроль за виконанням	Попередній, поточний та стратегічний контроль за виконанням плану. Врахування відхилень від запланованих показників			
9. Внесення коректив	Коректування маркетингового плану відбувається за результатами моніторингу змін при здійсненні оцінки (якісної та кількісної) ефективності маркетингового планування			
Додатки	Створюються для наочного покращення сприйняття маркетингового плану.			

Примітка. Самостійна розробка автора

Враховуючи поточну ситуацію із обраними сегментами ринку, існуючим потенціалом та можливостями розвитку, для об'єктів дослідження визначено такі маркетингові стратегії: стратегія розробки нового товару – ТОВ «ПВФ Електросвіт»; стратегія розширення ринку – ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»; стратегія диверсифікації – ТОВ «Компанія «Вітава», ТОВ «Шредер», ПАТ «Іскра».

Здійснивши дослідження карт організації маркетингового планування підприємств галузі, відмітимо характеристики маркетинг-планів: маркетинг-план розроблений для кожного підприємства з урахуванням специфіки товарного асортименту, стадії життєвого циклу та особливостей його функціонування; спостерігається структурованість та логічна побудова складових маркетинг – плану; представлено маркетингові дослідження та здійснено комплексну оцінку ринку (визначено сильні та слабкі сторони, подано перспективи та можливості); закладено основні складові маркетинг – плану (бюджет, календарний план, кошторис витрат тощо); визначено комерційний ефект від розробки та реалізації (представлений в бюджеті маркетинг-плану); представлено інструментарій контролю та коригування управлінських рішень у процесі розробки та реалізації СМП.

Блок В. Реалізація стратегії маркетингового планування. Даний етап визначальний з позиції формування базових орієнтирів у товарній, ціновій, збутовій політиках, каналах розподілу та політиці просування продукції на визначені сегменти вітчизняного та зарубіжного (міжнародного) ринків. Водночас формування визначених орієнтирів у маркетинговому комплексі повинно супроводжуватися збалансованим та реальним бюджетом машинобудівних підприємств.

Процес стратегічного маркетингового планування передбачає управління основними складовими комплексу маркетингу – цінова та товарна політика, канали розподілу та просування продукції на ринку. Відобразимо основні напрями стратегування в комплексі маркетингу вітчизняних машинобудівних підприємств (таблиця 3.8).

**Основні напрями стратегування в маркетинговому комплексі
вітчизняних машинобудівних підприємств**

Складова маркетингового комплексу	Підприємства – об'єкти дослідження				
	ПАТ «Іскра»	ТОВ «Шредер»	ТОВ «ПВФ Електросвіт»	ТОВ «Компанія «Вітава»	ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»
1	2	3	4	5	6
Цінова політика	Поступає інноваційна продукція та нові ринки збуту – використання стратегії високої ціни («знімання вершків»)	Широке впровадження інноваційної продукції на нові ринки обумовлює формування стратегії високої ціни («знімання вершків»)	Формування пріоритетів виходу із новою продукцією на уже зайняті ринки обумовлює вироблення стратегії диференціації цін за якістю	Широкий ряд новинок для швидкої адаптації на нових ринках – використання стратегії ціноутворення для асортиментних груп	Кризовий стан господарства орієнтує підприємство на отримання бажаного рівня прибутку при виході на нові ринки – використання стратегії цільового прибутку
Товарна політика	Стратегія горизонтальної диверсифікації (стратегія інноваційного товару)	Стратегія горизонтальної диверсифікації (стратегія інноваційного товару)	Стратегія концентричної диверсифікації (стратегія інноваційного товару)	Стратегія горизонтальної диверсифікації (стратегія інноваційного товару)	Стратегія модифікації (варіації) товарів (варіація дизайну)
Канали розподілу	Використання дилерської мережі, групи продаж та власні торгові представництва	Оптовий продаж товарів зі складу, прямий продаж продукції	Оптовий продаж товарів зі складу	Використання дистриб'юторської мережі	Продаж продукції через власні торгові точки

продовження таблиці 3.8

1	2	3	4	5	6
Просування продукції на ринки					
Стимулювання збуту	Використання засобів стимулювання збуту сформованої дилерської мережі (збільшення дилерських знижок)	Стимулювання власного персоналу за результатами розробки та виробництва інновацій і реалізації новинок (премії)	Стимулювання власного персоналу, який зайнятий збутом продукції (акцент на реалізації новинок на нових ринках збуту), стимулювання споживача (акційні товари, купони знижок)	Преміювання торгівельних посередників (цінові знижки на продукцію, премії)	Стимулювання власного торгівельного персоналу (навчання, премії)
Реклама	Реклама на ТБ, в журналах, на радіо, на біл-бордах, Інтернет – реклама, каталоги продукції	Реклама на ТБ, у журналах, газетах, проспекти та буклети, рекламні сувеніри, каталоги продукції	Реклама через пресу, Інтернет – реклама, каталоги продукції, буклети, листівки, поштова розсилка	Реклама в ЗМІ, Інтернет - реклама, реклама на біл-бордах, друкована реклама (брошури, каталоги, буклети)	Реклама на ТБ, у журналах та газетах, проспекти та буклети, рекламні сувеніри, каталоги продукції
Участь у виставках	+	+	+	+	+
PR - заходи	+ (Спонсорство)	+ (Промо-акція)	-	+ (Презентація)	-

Примітка. Самостійна розробка автора

Формулювання стратегічних пріоритетів маркетингового комплексу обумовлюватиме постійний пошук оптимального поєднання складових 4P та визначатиме подальші напрями реалізації маркетингового плану.

Стратегічними цілями товарної політики досліджуваних підприємств повинні стати:

- виготовлення та реалізація інноваційної продукції (ПАТ «Іскра», ТОВ «Шредер», ТОВ «Компанія «Вітава», ТОВ «ПВФ Електросвіт»);

- оновлення товарного асортименту (модифікація продукції) (ТОВ «ПВФ Електросвіт»);

Визначені пріоритети в ціновій політиці повинні інтегрувати стратегічні напрями товарної політики підприємств досліджуваної галузі:

- при впровадженні інноваційної продукції на ринки важливо на початкових етапах застосовувати стратегію максимальних цін («зняття вершків») (ПАТ «Іскра», ТОВ «Шредер»);

- при врахуванні насиченості ринку та диверсифікації асортиментного ряду продукції необхідне вироблення стратегії диверсифікації цін за якісними параметрами («ціна-якість») (ТОВ «ПВФ Електросвіт»);

- при реалізації новинок у широкому асортименті на різних сегментах з урахуванням цінової чутливості важливим є використання стратегії ціноутворення для асортиментних груп (ТОВ «Компанія «Вітава»);

- орієнтація на заплановані розміри прибутку за рахунок використання стратегії цільового прибутку (розмір продаж та асортимент продукції змінюватимуться, але не змінюватиметься розмір запланованого прибутку) (ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»).

При формуванні каналів розподілу важливо врахувати наявність власних торговельних точок (ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»), сформовану дистриб'юторську / дилерську мережу (ПАТ «Іскра», ТОВ «Компанія «Вітава»), оптовий продаж товарів зі складу (ТОВ «Шредер», ТОВ «ПВФ Електросвіт»).

Для просування продукції на ринки підприємства використовують:

– заходи стимулювання збуту (стимулювання власного торгівельного персоналу, в тому числі за просування інноваційної продукції – знижки та премії; стимулювання торгових посередників – цінові знижки на продукцію, збільшення знижок, преміювання; стимулювання споживача – акційні товари, купони знижок, додаткові подарунки та додатковий сервіс);

– рекламу продукції та підприємства (реклама на ТБ, в журналах, на радіо, на біл-бордах, Інтернет – реклама, друкована реклама (брошури, каталоги, буклети), рекламні сувеніри);

– участь у виставках (регіональних, загальнонаціональних та міжнародних);

– PR – заходи (спонсорство, промо-акції та презентація продукції).

Формування стратегічних орієнтирів у маркетинговому плануванні підприємств галузі обумовлює необхідність організаційного забезпечення для повноцінної реалізації основних етапів маркетинг-плану. Основні функціональні підрозділи та їх участь у реалізації системи стратегічного маркетингового планування представимо в таблиці 3.9.

У процесі аналізування, розробки та реалізації стратегічного маркетингового планування задіяні ключові підрозділи вітчизняних машинобудівних підприємств:

– на першому етапі (маркетинговий стратегічний аналіз) – працівники відділу маркетингу та фінансової служби (оцінка економічної привабливості ринків), залучаються спеціалізовані компанії (маркетингові та рекламні агенції); періодично дослідження ринку замовляються через спеціалізовані сайти;

– на другому етапі (стратегічне маркетингове планування) – працівники відділу маркетингу, відділу реклами, відділу збуту (медіа-планування), працівники планово-економічного відділу; маркетинг-план розробляється маркетинговою агенцією за погодженням внутрішніх компетентних структурних підрозділів, розробка та адміністрування сайту здійснюється ІТ-адміністратором (менеджером), спеціалізованою компанією;

Організаційне забезпечення стратегічного маркетингового планування підприємств

Етап СМП	Підприємства – об'єкти дослідження				
	ПАТ «Іскра»	ТОВ «Шредер»	ТОВ «ПВФ Електросвіт»	ТОВ «Компанія «Вітава»	ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»
1	2	3	4	5	6
Маркетинговий стратегічний аналіз	Для здійснення маркетингових досліджень, окрім відділу маркетингу, залучена спеціалізована маркетингова агенція	Орієнтується на маркетингові дослідження, проведені спеціалізованими компаніями, соціальні опитування та звіт про стан ринку з головного офісу, часткові дослідження здійснюються відділом продаж маркетингу та реклами	Реалізується комплексно маркетинговим та фінансовим відділом, для уточнення медіа-плану залучають рекламні агенції	Маркетингові дослідження здійснюються маркетинговою агенцією	Моніторинг ринку здійснюється власними структурними підрозділами, маркетинговою службою та фінансовим відділом (група економічного планування)
Стратегічне маркетингове планування	Задіяні функціональні підрозділи – маркетологи (медіа-планування), ІТ-адміністратор (підтримка сайту)	Для розробки стратегічних маркетингових планів задіяні працівники відділу продаж маркетингу та реклами з головного офісу, комерційний директор та начальник відділу продаж, маркетингу та реклами, підтримку сайту забезпечує спеціалізована компанія	Розробка маркетингових планів здійснюється планово-економічним відділом за пропозиціями маркетингового відділу	Розробка маркетингових планів здійснюється маркетинговою агенцією та коригується начальником відділу збуту та реклами	Даний етап реалізується функціональними підрозділами, маркетинговою службою та фінансовим відділом (група економічного планування), узгоджується і затверджуються комерційним директором

продовження таблиці 3.9

1	2	3	4	5	6
Реалізація стратегії маркетингового планування	Під час реалізації СМП задіяні начальник відділу маркетингу, маркетологи, використання дилерської мережі та власних торгових представництв	Під час реалізації СМП задіяні начальник відділу продаж, маркетингу та реклами, інженери з маркетингу відділу продаж, маркетингу та реклами, торговельний персонал, торгові посередники	Під час реалізації СМП задіяні працівники відділу маркетингу, торговельний персонал, служба реклами та збуту (в структурі відділу маркетингу)	Під час реалізації СМП задіяні комерційний директор, працівники відділу збуту та реклами, використовують для просування продукції створені дистриб'юторські мережі	Реалізація стратегії маркетингового планування здійснюється маркетинговою службою, для послуг забезпечення якісної реклами залучаються рекламні агенції та спеціалізовані маркетингові служби сприяння
Контроль виконання СМП	Контроль здійснюється на всіх етапах СПМ, задіяні комерційний директор, контролер – ревізор, начальник відділу маркетингу	Контроль здійснюється на всіх етапах СПМ, задіяні ревізійна служба з головного офісу та власний ревізійний підрозділ; відповідальний за комплексне виконання маркетинг-плану – комерційний директор	Контроль СМП здійснюється на етапах розробки та реалізації маркетингового плану начальником відділу маркетингу, корективи узгоджуються із фінансовим та комерційним директорами	Контроль СМП на початкових етапах здійснюється маркетинговою агенцією, під час реалізації маркетингового плану – комерційним директором та ревізійним відділом	Контроль здійснюється лише в процесі реалізації маркетингового плану ревізійним відділом

Примітка. Самостійна розробка автора

– на третьому етапі (реалізація стратегії маркетингового планування) задіяні начальник відділу та підрозділи сфери маркетингу, залучаються спеціалізовані рекламні агенції, маркетингові служби сприяння, для просування продукції, окрім власного торговельного персоналу, залучаються дилерські / дистриб'юторські мережі, власні торгові представництва;

– на четвертому етапі (контроль виконання стратегії маркетингового планування) задіяні ревізійні підрозділи, спеціалізовані аудиторські служби, що здійснюють маркетинговий аудит, маркетингові агенції, фінансовий та комерційний директори.

Поряд із організаційним забезпеченням ключовою складовою реалізації стратегічного маркетингового планування є складання та виконання бюджету маркетингових заходів. Нами визначено методи бюджетування, які використовуються при формуванні маркетинг – плану (метод «фіксованого відсотку», «відповідності конкуренту», «максимальних витрат», «максимізації прибутку»).

Урахування методу фіксованого відсотка дає можливість орієнтуватися на досягнення попередніх періодів, що робить маркетинг-план більш реалістичним та доступним для виконання.

Орієнтація на сформовані маркетингові витрати найближчих конкурентів (метод «відповідності конкуренту») з поправкою на їх конкурентні позиції та переваги дає можливість врахувати всі позитивні та негативні сторони бюджетування, а також визначити ризики реалізації сформованого бюджету.

Метод «максимальних витрат» є найбільш ризикованим і орієнтує підприємства на швидке захоплення локального ринку або вихід на ринок із інноваційною продукцією (в значних масштабах).

Вихід на окупність та досягнення позитивних результатів маркетингового планування визначає необхідність формування такого бюджету, при якому прибутковість (рентабельність) реалізації маркетинг – плану є максимальною.

Визначення бюджету маркетинг-плану нерозривно пов'язано із оцінюванням його ефективності. Для оцінювання ефективності реалізації

маркетингового планування необхідно здійснити комплексну оцінку якісних та кількісних показників, що характеризують маркетинг-план. Оцінювання здійснюється на основі показників та їх експертних оцінок для формування інтегрального показника ($I_{М.П.К}$) та якісної оцінки із урахуванням необхідних параметрів описання маркетинг-плану та формування інтегральної оцінки ($I_{М.П.Я}$).

Узагальнене оцінювання ефективності маркетингового планування (зведена матриця) дає можливість визначити зони достатнього та низького рівнів ефективності маркетингового планування. Методичні підходи та визначення кількісного та якісного рівнів ефективності маркетингового планування представлено в параграфі 3.2, а також здійснено комплексний аналіз можливості реалізації запропонованих підприємствами маркетинг – планів.

Блок Г. Контроль виконання СМП. Завершальний етап, який передбачає формування контролюючої системи та визначення механізму коригувальних дій для забезпечення якісних управлінських рішень під час збору інформації, планування та реалізації системи стратегічного маркетингового планування на машинобудівних підприємствах.

Контроль є важливим етапом у процесі виявлення змін та відхилень у системі стратегічного планування дійсних параметрів від заданих. Важливість контролю обумовлюється корекційною складовою на будь-якому етапі реалізації стратегії маркетингового планування. Основні складові контролю СМП представимо на рисунку 3.8.

У ході контролю виникають проблеми та бар'єри щодо виконання плану, визначаються необхідні для їх усунення корегуючі заходи [52, с.75].

У відповідності до запропонованої моделі стратегічно орієнтованого маркетингового планування (рис.3.1) основними напрямками контролю повинні стати:

– контроль та моніторинг змін маркетингового середовища діяльності підприємства;

- контроль та коригування системи стратегічного маркетингового планування;
- контроль результатів реалізації стратегічного маркетингового планування.

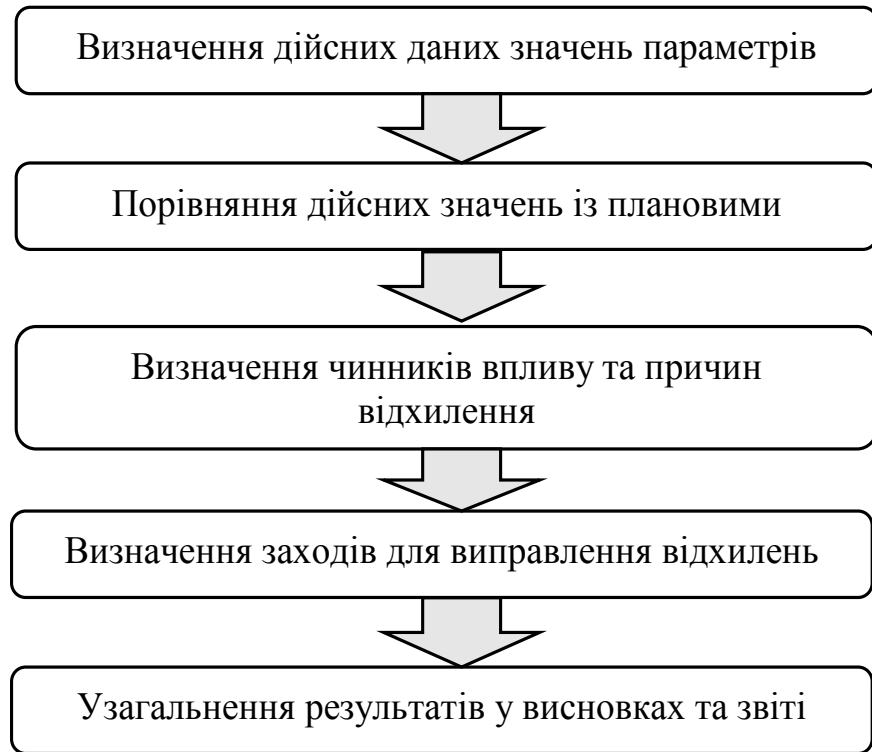


Рис.3.8. Складові контролю в системі стратегічного маркетингового планування підприємства

Примітка. Адаптовано автором на основі [52]

На кожному з етапів (аналізування, формування та реалізації) системи стратегічного маркетингового планування визначимо об'єкти, напрями та види контролю, а також передбачимо коригувальні дії (таблиця 3.10).

Таблиця 3.10

Напрями контролю та різних етапах реалізації маркетингового стратегічного планування

Етап реалізації СМП	Напрямок контролю	Вид контролю	Інструментарій контролю
1	2	3	4

продовження таблиці 3.10

1	2	3	4
Маркетинговий стратегічний аналіз	Сегментація та позиціонування підприємства на ринку	Попередній	Аналіз обраного сегменту ринку
	Оцінка внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища	Попередній	Аудит маркетингового середовища
	Прогнозування маркетингового середовища	Попередній	
Стратегічне маркетингове планування	Формулювання місії	Попередній	Перевірка відповідності місії
	Встановлення загально-корпоративних цілей	Попередній	Ревізія маркетингових цілей
	Визначення сценаріїв маркетингового плану	Поточний	Аналіз сценаріїв маркетингового планування
Реалізація стратегії маркетингового планування	Планування комплексу маркетингу	Поточний	Перевірка реалістичності сформованого маркетингового комплексу
	Організаційне забезпечення маркетингового планування	Поточний	Перевірка функціональних підрозділів, залучених у процес маркетингового планування
	Формування бюджету виконання маркетингового плану	Поточний	Перевірка напрямів витрачання коштів у відповідності до маркетингового плану
	Оцінка ефективності маркетингового планування	Підсумковий	(таблиця 3.11)

Примітка. Самостійна розробка автора

Оцінка ефективності маркетингового планування вимагає деталізованого аналізу, тому в даному контексті основну увагу необхідно концентрувати на напрямках контролю і видах аналізу, представлених в таблиці 3.11.

Контроль збуту виявляє і контролює структуру покупок споживачів, передбачає вивчення ставлення покупців до товарів, що продаються, маючи на меті визначити, як це може негативно позначитися на збуті продукції.

Таблиця 3.11

Напрями контролю та види аналізу при здійсненні оцінки ефективності маркетингового планування

Напрямок контролю	Вид діяльності	Показники оцінки результатів діяльності
Контроль щорічних планів	Збутова діяльність	Динаміка темпів зміни обсягів продажу. Співвідношення запланованого обсягу продажу продукції з фактичним. Використання нових методів логістики, доставки та розповсюдження продукції.
	Ринкова частка	Співвідношення обсягів продажу підприємства до загальних обсягів реалізації на даному ринку, сегменті в цілому та по окремих товарах.
	Ефективність витрат на маркетинг	Витрати на маркетингові заходи в структурі витрат підприємства. Ефективність витрат на рекламу. Співвідношення між витратами на маркетингові заходи й обсягом продажу у вартісному значенні.
	Товарна політика	Коефіцієнт оновлення товарного асортименту. Частка реалізованої інноваційної продукції. Якісні характеристики товарної продукції.
Контроль прибутковості	Прибутковість окремих товарів, сегментів, ринків, каналів розподілу	Показники рівня прибутковості. Рівень рентабельності від реалізації.
Стратегічний контроль	Інспектування маркетингової діяльності підприємства (регулярне, періодичне або епізодичне)	Оцінка якісних показників (основних завдань, стратегії, її ефективність, виявлення проблем і позитивних перспектив для виробничо-збутової діяльності підприємства).

Примітка. Адаптовано автором на основі [52, с.80]

Контроль прибутковості та маркетингових затрат передбачає контроль рентабельності фірми з окремих товарів, їх асортиментних груп, ринкових сегментів і територіальних торгових каналів, рекламних засобів, торгового персоналу, замовлень різного обсягу. Найчастіше підприємства аналізують рентабельність своїх збутових дій щодо групи товарів, рідше – щодо груп споживачів або ринкових сегментів. Маркетинговий контроль передбачає підрахунок повних витрат на виробництво та збут товару, розміру затрат на продаж з розрахунку на окремі складові (збут, реклама, транспортування),

обчислення витрат окремо по кожному збутовому каналу, визначення прибутку та збитку, щоб виявити найбільш перспективні з них і скорегувати збутову політику фірми. Стратегічним контролем і ревізією маркетингу передбачаються регулярне, періодичне або епізодичне інспектування маркетингової діяльності підприємства. Завдання стратегічного контролю – оцінка основних завдань, оцінка стратегії, що впроваджується, її ефективність, створення спеціальних оперативних груп з метою виявлення утруднень і позитивних перспектив для виробничо-збутової діяльності фірми та надання рекомендацій щодо змісту наступних планів її удосконалення.

Наведені у таблиці 3.11 види діяльності і показники, за допомогою яких здійснюється контроль маркетингової діяльності, не є обов'язковими, вони коригуються керівництвом підприємства залежно від поставленої цілі, обраної стратегії та довгострокового розробленого плану маркетингу.

За результатами контролю виконання плану маркетингу створюються три варіанти ситуації:

- якщо зіставлення результатів свідчить про позитивність і ефективність виконання запланованих заходів, то план не корегується;

- якщо результати не повністю відповідають плановим, але існує надія на досягнення успіху, то формуються заходи для коригування плану, але спочатку визначаються причини виникнення такої ситуації;

- якщо ж поставлені завдання не виконані, то план маркетингу потребує значного коригування, що передбачає перегляд цільових показників і вибору іншої стратегії [52, с.81].

Під час реалізації стратегічного маркетингового планування контроль виступає інформаційним центром із зворотнім зв'язком, що дозволяє спостерігати за всіма етапами планування і, якщо необхідно, здійснювати коригувальні дії.

У цілому запропонована структурно-логічна модель стратегічно орієнтованого маркетингового планування реалізується через проходження ряду етапів – маркетинговий стратегічний аналіз, стратегічне маркетингове

планування, реалізація стратегії маркетингового планування, контроль за виконанням стратегії – і забезпечує більш ефективний механізм реалізації стратегії маркетингового планування з урахуванням інструментарію оцінювання окремих складових маркетинг-плану (матриці позиціонування та сегментування, STP-аналізу, аналізу маркетингового середовища підприємства та ін.).

3.2. Удосконалення інструментарію оцінки ефективності маркетингового планування підприємства

Специфіка маркетингового планування передбачає значну кількість різноманітних чинників, які необхідно враховувати при визначенні його ефективності. Водночас такі показники комплексу маркетингу, як ціноутворення, просування, канали розподілу, важко виміряти через відсутність статистичних даних та достатнього обсягу первинної інформації.

Сьогодні, коли отримання прибутку вже не є єдиною метою діяльності підприємства, все більше набувають значущості маркетингові цілі: захоплення ринку, забезпечення конкурентних переваг, втримання клієнтів і заманювання нових, створення високої цінності для споживача та репутації надійного партнера [51, с.35].

У даному аспекті важливо, враховуючи і якісні, і кількісні показники, оцінити ефективність реалізації маркетингової діяльності в процесі виконання стратегічних маркетингових планів підприємств машинобудування.

Для підприємства надзвичайно важливою є попередня прогнозна оцінка ефективності планів маркетингу та системи планових показників до їх затвердження і початку використання як інструменту реального менеджменту з метою їх коригування та адаптації до умов конкретного бізнесу. Впровадження такої оцінки в якості стандартної процедури гальмується нині її значною складністю та малою достовірністю внаслідок браку інформації та високого ступеня невизначеності [150, с.142].

Послідовність оцінювання ефективності маркетингового планування вітчизняних машинобудівних підприємств представлено на рис.3.9.

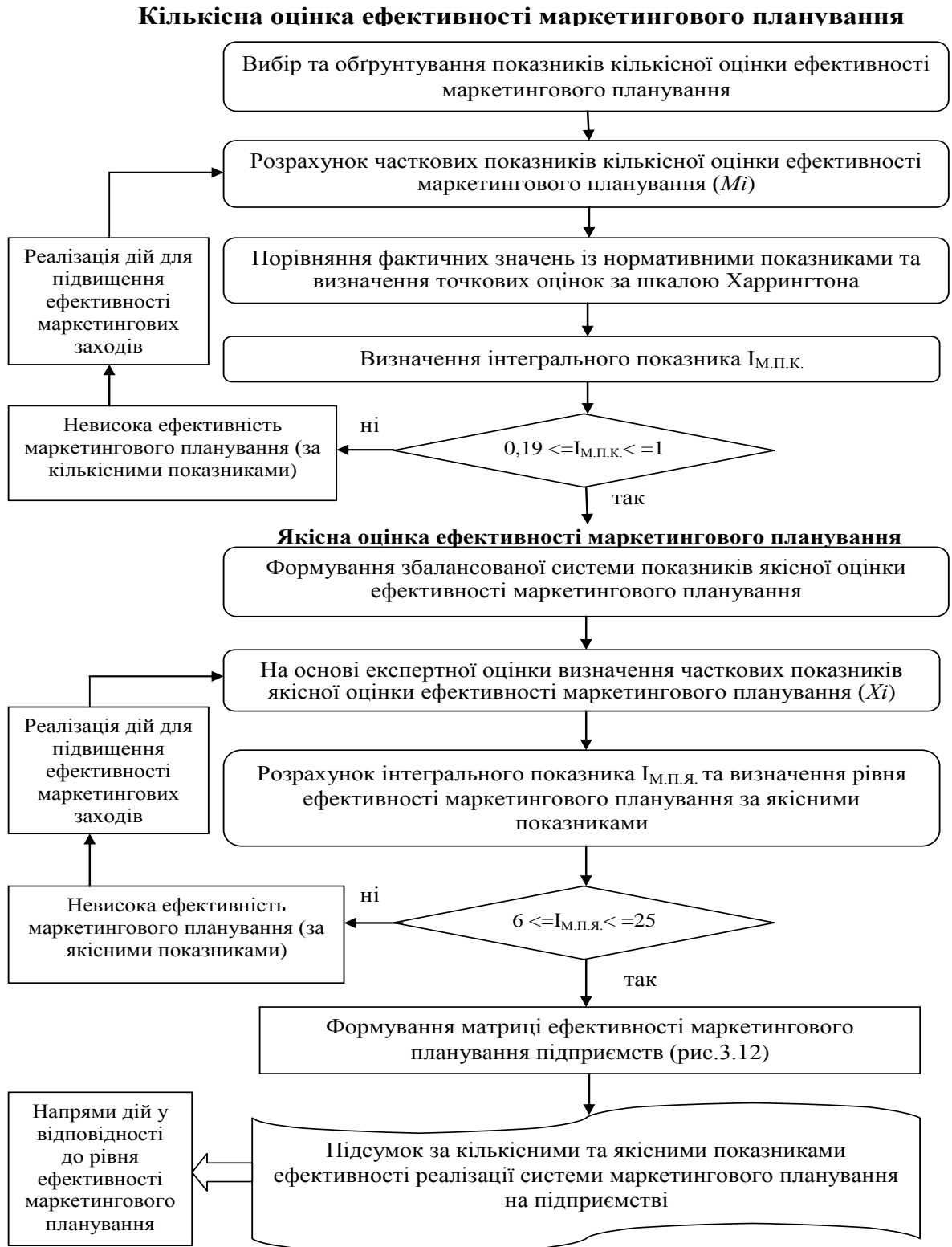


Рис.3.9. Блок-схема послідовності оцінювання ефективності маркетингового планування на машинобудівних підприємствах
Примітка. Самостійна розробка автора

Насамперед здійснимо дослідження кількісних показників, які характеризують напрями оцінки ефективності маркетингового планування підприємства. Кінцевою метою здійснення оцінки є визначення інтегрального показника ($I_{М.П.К}$) (рис.3.10).

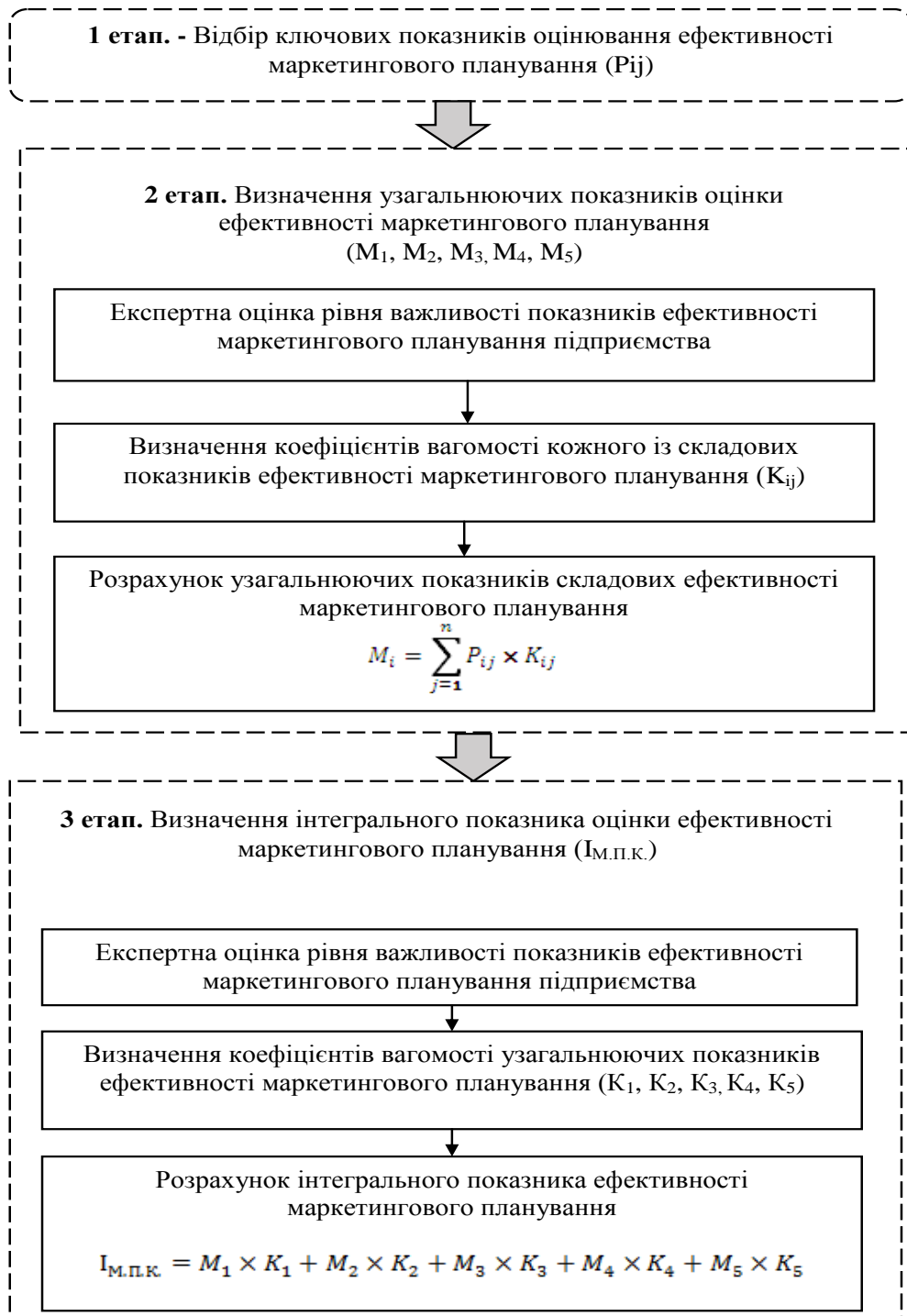


Рис. 3.10. Послідовність обчислення інтегрального показника кількісної оцінки ефективності маркетингового планування

Примітка. Самостійна розробка автора

На першому етапі здійсимо відбір основних показників, які сформулюють узагальнюючу характеристику ефективності маркетингового планування та подальшої фінансово-господарської діяльності підприємства. Представимо ключові показники, що характеризують ефективність маркетингового планування:

1. Показники, які характеризують збутову діяльність (M_1):

- динаміка темпів зміни обсягів продажу ($M_{1.1}$);
- співвідношення запланованого обсягу продажу продукції з фактичним ($M_{1.2}$);
- використання нових методів логістики, доставки та розповсюдження продукції ($M_{1.3}$).

2. Показники, які характеризують ефективність витрат на маркетинг (M_2):

- витрати на маркетингові заходи в структурі витрат підприємства ($M_{2.1}$);
- співвідношення приросту витрат на маркетингові заходи та обсягу чистого прибутку підприємства у вартісному значенні ($M_{2.2}$);
- співвідношення між витратами на маркетингові заходи й обсягом продажу у вартісному значенні в цілому ($M_{2.3}$).

3. Показники, які характеризують частку підприємства на ринку (M_3):

- співвідношення обсягів продажу підприємства до загальних обсягів реалізації продукції підприємств галузі машинобудування ($M_{3.1}$).

4. Показники, які характеризують товарну політику підприємства (M_4):

- коефіцієнт оновлення товарного асортименту ($M_{4.1}$);
- частка реалізованої інноваційної продукції ($M_{4.2}$);
- якісні характеристики товарної продукції ($M_{4.3}$).

5. Показники, які характеризують прибутковість функціонування підприємства (M_5):

- показники рівня прибутковості маркетингового планування ($M_{5.1}$);
- рівень рентабельності від реалізації ($M_{5.2}$).

Запропонована система показників відображає кількісні аспекти оцінки ефективності маркетингового планування, оскільки побудована на вартісних показниках, які відображають відносні та абсолютні показники. Для визначення особливостей розрахунку кожного із запропонованих показників побудуємо таблицю 3.12.

Таблиця 3.12

Система показників кількісної оцінки ефективності маркетингового планування машинобудівних підприємств

Показник	Алгоритм розрахунку	Зміст показника
1	2	3
<i>1. Показники, які характеризують збутову діяльність (M₁)</i>		
1.1. Динаміка темпів зміни обсягів продажу (M _{1.1})	$\Delta Q_{п.} = \frac{Q_{зв.} - Q_{баз.}}{Q_{баз.}} - 1$	Темпи зміни обсягів реалізації продукції до (Q _{зв.}) і після (Q _{баз.}) реалізації маркетинг – плану
1.2. Співвідношення запланованого обсягу продажу продукції з фактичним (M _{1.2})	$S_Q = \frac{Q_{факт.}}{Q_{план.}}$	Показник (коефіцієнт) визначає співвідношення планового (Q _{план.}) та фактичного обсягу (Q _{факт.}) збуту у відповідності до маркетинг – плану
1.3. Використання нових методів логістики, доставки та розповсюдження продукції (M _{1.3})	Використання нових методів коефіцієнт 1, якщо не використовується 0.	Показник характеризує ефективність логістичної системи підприємства після реалізації маркетинг-плану
<i>2. Показники, які характеризують ефективність витрат на маркетинг (M₂)</i>		
2.1. Витрати на маркетингові заходи в структурі витрат підприємства (M _{2.1})	$\%B_{м.} = \frac{B_{м.}}{B_{заг.}}$	Питома вага маркетингових витрат (B _{м.}) у розрізі маркетингового планування у структурі загальних витрат підприємства (B _{заг.})

продовження таблиці 3.12

1	2	3
2.2. Ефективність витрат на рекламу (М _{2.2})	$E_{ВМ} = \frac{\sum V_{\text{реклам.}}}{Q_{\text{заг.}}},$	Показує кількість рекламних витрат ($\sum V_{\text{реклам.}}$) на 1 гривню реалізованої продукції ($Q_{\text{заг.}}$)
2.3. Співвідношення між витратами на маркетингові заходи та обсягом продажу у вартісному значенні (М _{2.3})	$E_{ВМ} = \frac{В_{\text{м.}}}{Q},$	Ефект реалізації продукції (Q) за рахунок зростання витрат на маркетингові заходи ($В_{\text{м.}}$)
<i>3. Показник, який характеризує частку підприємства на ринку (М₃)</i>		
3.1. Співвідношення обсягів продажу підприємства до загальних обсягів реалізації продукції на ринку (М _{3.1})	$\text{ЧР} = \frac{Q_{\text{заг.}}}{Q_{\text{ринок}}},$	Показник визначає частку ринку, яку охоплює підприємство
<i>4. Показники, які характеризують товарну політику підприємства (М₄)</i>		
4.1. Коефіцієнт оновлення товарного асортименту (М _{4.1})	$K_{\text{онов.}} = \frac{T_{\text{м.п.}}}{T_{\text{п.п.}}},$	Показник вказує на рівень оновлення товарного асортименту
4.2. Частка реалізованої інноваційної продукції (М _{4.2})	$\% \text{ІП}_{\text{ч.}} = \frac{Q_{\text{іннов.}}}{Q_{\text{заг.}}},$	Питома вага реалізації інновацій ($Q_{\text{іннов.}}$) в товарній структурі реалізації ($Q_{\text{заг.}}$)
4.3. Якісні характеристики товарної продукції (М _{4.3})	$\text{ТП}_{\text{я.}} = \frac{Q_{\text{брак.}}}{Q_{\text{заг.}}},$	Частка бракованої продукції ($Q_{\text{брак.}}$) в структурі реалізації ($Q_{\text{заг.}}$)
<i>5. Показники, які характеризують прибутковість функціонування підприємства (М₅)</i>		
5.1. Показники рівня прибутковості маркетингового планування (М _{5.1})	$R_{\text{м.п.}} = \frac{\text{ЧП}}{В_{\text{м.}}},$	Показник відображає розмір чистого прибутку (ЧП) на 1 витрат на реалізацію маркетинг-плану ($В_{\text{м.}}$)
5.2. Рівень рентабельності від реалізації (М _{5.2})	$R_{\text{р.}} = \frac{\text{ЧП}}{Q_{\text{факт.}}},$	Показник відображає розмір чистого прибутку (ЧП) на 1 реалізації продукції ($Q_{\text{факт.}}$)

Примітка. Складено автором на основі [40, 107, 109, 124, 125, 149, 151]

Представлена система показників повинна відповідати ряду вимог та критеріїв:

– повнота та конкретність критеріїв оцінювання, їх доцільність і

однозначність, можливість кількісно оцінити більшість із них;

- охоплення всіх напрямів визначення ефективності маркетингового планування;

- відображення стану як окремих складових так, і визначення зведеного (інтегрального) показника;

- виключення зі складу показників, які дублюють один одного;

- перелік показників, що формують окрему складову оцінки повинен бути максимально спрощений;

- необхідно врахувати співставлення показників, що забезпечує можливість формування на цій основі порівняльних значень у межах сукупності підприємств, які беруть за основу у дослідженні.

На другому етапі необхідно визначити узагальнюючі показники оцінки ефективності маркетингового планування для кожної із запропонованих складових (M_i) (збутова діяльність, ефективність витрат на маркетинг, частка підприємства на ринку, фінансовий стан, прибутковість функціонування) шляхом інтеграції часткових показників у комплексний показник із урахуванням вагомості кожного із часткових показників:

$$M_i = \sum_{j=1}^n P_{ij} \times K_{ij}, \quad (3.1)$$

де n – кількість показників; P_{ij} – частковий показник; K_{ij} – коефіцієнт вагомості (визначений експертом).

Враховуючи експертну оцінку, невелику кількість показників та їх рівно важливість, представимо підходи до оцінки часткових показників:

$$I_{\text{М.П.К.}} = M_1 \times K_1 + M_2 \times K_2 + M_3 \times K_3 + M_4 \times K_4 + M_5 \times K_5 \quad (3.2)$$

Сформовані показники стануть основою інтегральної кількісної оцінки

ефективності маркетингового планування машинобудівних підприємств.

На *третьому етапі* передбачається визначення інтегрального показника оцінки ефективності маркетингового планування ($I_{М.П.К.}$) та формування шкали рейтингового оцінювання ефективності маркетингового планування.

Для оцінювання вагових показників здійснювалося експертне дослідження вагомості множини показників у системі оцінки ефективності маркетингового планування (таблиця 3.13).

Таблиця 3.13

Результати експертного оцінювання вагомості множини показників у системі оцінки ефективності маркетингового планування

Показники	Експерти											Сума рангів, R_i	Коефіцієнт вагомості
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
Збутова діяльність	4	5	3	3	4	4	5	4	2	3	5	42	0,2132
Маркетингові витрати	3	1	4	2	1	3	3	2	3	4	3	29	0,1758
Частка ринку	2	3	1	1	3	2	4	1	4	1	2	24	0,1455
Товарна політика	1	2	2	5	2	1	1	3	1	2	1	21	0,1273
Прибутковість	5	4	5	4	5	5	2	5	5	5	4	49	0,2970

Примітка. Складено автором на основі проведеного анкетування, анкета представлена в додатку Е. Бальна оцінка формувалася, виходячи із важливості складової оцінки ефективності маркетингового планування (найбільш важлива складова – 5 балів, найменш важлива – 1 бал).

На основі результатів експертного дослідження виявлено найбільшу важливість множини показників оцінювання, які визначають прибутковість реалізації маркетингового планування (0,297), збутову діяльність (0,2132), маркетингові витрати (0,1758), частку ринку (0,1455) та товарну політику (0,1273).

У цілому інтегральний показник розраховується на основі складових кількісної оцінки та їх вагових коефіцієнтів:

$$I_{М.П.К.} = M_1 \times 0,2132 + M_2 \times 0,1758 + M_3 \times 0,1455 + M_4 \times 0,1273 + M_5 \times 0,297, \quad (3.3)$$

де $M_1 \dots M_5$ – складові оцінювання ефективності маркетингового планування підприємства; $0,1273 \dots 0,297$ – показники вагомості складової оцінювання ефективності маркетингового планування за результатами експертного дослідження.

Для обчислення рівня інтегрального показника формується шкала ефективності маркетингового планування машинобудівних підприємств. За основу формування шкали рейтингової оцінки пропонується взяти універсальну шкалу Харрінгтона (таблиця 3.14).

Таблиця 3.14

Шкала оцінювання рівня ефективності маркетингового планування машинобудівних підприємств (кількісна оцінка на основі шкали Харрінгтона)

Рівень ефективності маркетингового планування (кількісна оцінка)	Діапазон значень інтегрального показника ($I_{М.П.К.}$)
Високий	0,8-1
Значний	0,64-0,8
Середній	0,37-0,64
Низький	0,2-0,37
Критичний	0-0,2

Примітка. Самостійна розробка автора

Рівень ефективності маркетингового планування можна визначити, враховуючи шкалу Харрінгтона, у відповідності до якої діапазон значень варіюється від 0 до 1, зокрема високий рівень ефективності передбачає показники у діапазоні 0,8-1 балів, значний – 0,64-0,8 балів, середній - 0,37 – 0,64 бали, низький – 0,2 – 0,37 балів, критичний – 0 – 0,2 бали.

Проведемо апробацію кількісної оцінки ефективності маркетингового планування на машинобудівних підприємствах – об'єктах дослідження – та визначимо інтегральний показник ($I_{М.П.К.}$) (таблиця 3.15).

Таблиця 3.15

**Кількісна оцінка ефективності маркетингового планування на
машинобудівних підприємствах**

Показники	Підприємства				
	ПАТ «Іскра»	ТОВ «Компанія» Вітава»	ТОВ «ПВФ Електросвіт»	ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»	ТОВ «Шредер»
M₁	0,91	0,79	0,23	0,32	0,90
M _{1.1}	0,23	0,13	0,04	0,17	0,23
M _{1.2}	1,41	1,03	0,89	1,11	1,35
M _{1.3}	1	1	0	0	1
M₂	0,31	0,25	0,28	0,19	0,21
M _{2.1}	0,35	0,29	0,38	0,21	0,19
M _{2.2}	0,47	0,38	0,41	0,28	0,33
M _{2.3}	0,11	0,07	0,06	0,09	0,12
M₃	0,11	0,02	0,01	0,01	0,03
M _{3.1}	0,11	0,02	0,01	0,01	0,03
M₄	0,62	0,64	0,50	0,53	0,59
M _{4.1}	0,19	0,22	0,13	0,16	0,07
M _{4.2}	0,29	0,33	0	0,21	0,27
M _{4.3}	0,99	1	0,93	0,88	1
M₅	0,23	0,46	0,24	0,11	0,32
M _{5.1}	0,28	0,53	0,29	0,13	0,38
M _{5.2}	0,17	0,38	0,19	0,08	0,26
<i>Інтегральний показник</i>	0,41	0,43	0,24	0,20	0,40
<i>Рівень ефектив- ності</i>	Середній	Середній	Низький	Низький	Середній

Примітка. Самостійна розробка автора

Узагальнюючи результати кількісної оцінки показників, представлених в таблиці 3.15, необхідно відмітити, що на машинобудівних підприємствах превалює «середній» (ПАТ «Іскра», ТОВ «Компанія «Вітава», ТОВ «Шредер») та «низький» (ТОВ «ПВФ Електросвіт», ТОВ «ОСП Корпорація Ватра») рівні ефективності реалізації маркетингового планування, що обумовлено рядом чинників впливу, зокрема: обмеженістю ресурсів, відсутністю логістичних концепцій для реалізації продукції, низькою часткою інноваційної продукції, низькими показниками охоплення ринку, диспропорціями товарного асортименту, низькими фактичними доходами та прибутком, отриманим підприємствами галузі, відсутністю дієвих заходів у медіа-плануванні і стимулюванні збуту.

Поряд із кількісними показниками важливо врахувати наявність якісних показників, які відображають якісні характеристики ефективності маркетингового планування підприємства. Етапність якісної оцінки ефективності маркетингового планування представимо на рисунку 3.11.

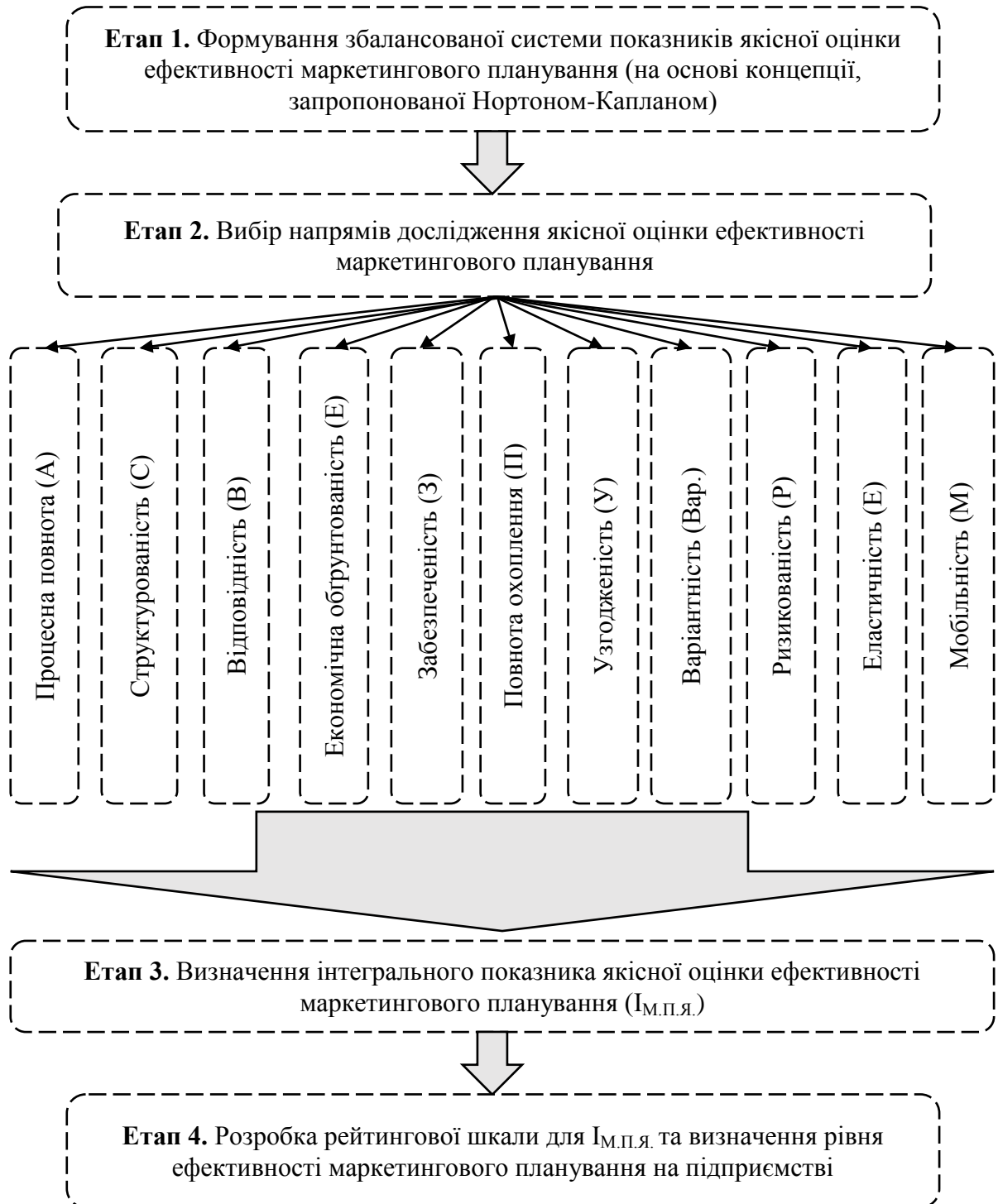


Рис. 3.11. Етапність якісної оцінки ефективності маркетингового планування

Примітка. Адаптовано автором на основі [99, 150]

Етап 1. Формування збалансованої системи якісних показників ефективності системи маркетингового планування (на основі концепції, запропонованої Нортоном-Капланом). При дослідженні системи планування на підприємстві доцільним є виділення її ключових складових та взаємозв'язків між ними та виокремлення основних напрямків планування, а саме: виробництво, фінанси, маркетинг (який включає у себе збут), кадри та нематеріальні активи.

В основу запропонованої автором моделі формування системи планових показників було покладено методику Нортона і Каплана з формування системи ключових показників ефективності підприємства [55, с.83-85]. Для кожної перспективи визначається певний набір найважливіших цільових показників (за Нортоном і Капланом найоптимальніша їх кількість – від трьох до п'яти).

Етап 2. Вибір напрямів дослідження якісної оцінки ефективності маркетингового планування. Для оцінювання було виділено групи показників верхнього рівня, які, по суті, є інтегрованими показники, що дають оцінку певній характеристиці плану маркетингу. Кожен із даних показників деталізується складовими другого рівня, які в свою чергу можна декомпонувати на показники третього та наступних рівнів [150, с.144].

Систему показників якісної оцінки ефективності маркетингового планування підприємства представимо в таблиці 3.16.

Таблиця 3.16

**Система показників якісної оцінки маркетингового планування
машинобудівних підприємств**

Показники, X_i	Позначення, X_i	Критерії оцінювання	Методи оцінювання
1	2	3	4
1. Процесна повнота, А			
1.1. Охоплення процесу «Вироблення узгоджених умов діяльності»	$A1$	Наявність / відсутність	Експертний, на основі бальної шкали
1.2. Охоплення процесу «Розвиток»	$A2$	Наявність / відсутність	Експертний, на основі бальної шкали
1.3. Охоплення процесу «Продажі (реалізація)»	$A3$	Наявність / відсутність	Експертний, на основі бальної шкали

продовження таблиці 3.16

1	2	3	4
1.4. Охоплення процесу «Відтворення компетенцій»	<i>A4</i>	Наявність / відсутність	Експертний, на основі бальної шкали
1.5. Охоплення процесу «Розрахунки»	<i>A5</i>	Наявність / відсутність	Експертний, на основі бальної шкали
2. Структурованість, С			
2.1. Наявність послідовної та логічно обґрунтованої викладу матеріалу	<i>C1</i>	Наявність / відсутність	Експертний, на основі бальної шкали
3. Відповідність, В			
3.1. Відповідності маркетингового плану загальним тенденціям розвитку маркетингу	<i>B1</i>	Наявність / відсутність	Експертна оцінка
3.2. Відповідність ресурсам підприємства	<i>B2</i>	Відповідають/ не відповідають	Експертний, на основі порівняння
3.3. Відповідність маркетингової стратегії ступеню новизни – для нових товарів	<i>B3</i>	Відповідають/ не відповідають	Експертний, на основі порівняння
3.4. Відповідність категорії товару	<i>B4</i>	Відповідають/ не відповідають	Експертний, на основі порівняння
3.5. Відповідність стратегії та цілям підприємства	<i>B5</i>	Відповідають/ не відповідають	Експертний, на основі порівняння
4. Економічна обґрунтованість, Е			
4.1. Показники рентабельності продукції	<i>E1</i>	Зростання / зниження	Фінансовий аналіз
4.2. Показники маркетингових витрат	<i>E2</i>	Зростання / зниження	Фінансовий аналіз
5. Забезпеченість, З			
5.1. Показники маркетингового забезпечення оптимального розвитку бізнесу	<i>З1</i>	Забезпечений / незабезпечений	Аналіз портфелю бізнесу
5.2. Підтвердження результатів маркетинговими дослідженнями	<i>З2</i>	Наявність / відсутність	Експертна оцінка
6. Повноти охоплення, П			
6.1. Показник повноти охоплення маркетинговими заходами функціонального ЖЦ товару	<i>П1</i>	Наявність / відсутність	Експертна оцінка
6.2. Наявність обґрунтованих заходів по всіх напрямках маркетингу (маркетинг – мікс)	<i>П2</i>	Наявність / відсутність	Експертна оцінка

продовження таблиці 3.16

1	2	3	4
7. Узгодженість, У			
7.1. Показники узгодженості з параметрами зовнішнього середовища	<i>У1</i>	Високий/ низький	Експертна оцінка
7.2. Показники узгодженості і спадковості із планами верхнього і нижнього рівнів	<i>У2</i>	Наявність / відсутність	Експертна оцінка
7.3. Показники узгодженості з іншими планами	<i>У3</i>	Наявність / відсутність	Експертна оцінка
8. Варіантність, Вар.			
8.1. Наявність альтернативних способів досягнення поставлених цілей	<i>Вар1</i>	Наявність / відсутність	Експертна оцінка
9. Ризикованість, Р			
9.1 Рівень напруженості (ризикованості)	<i>Р1</i>	Високий/ низький	Експертна оцінка
9.2. Можливості диверсифікації (уникнення) ризиків	<i>Р2</i>	Наявність / відсутність	Експертна оцінка
10. Еластичність	<i>Е</i>	Наявність / відсутність	Експертна оцінка
11. Мобільність (маневреність)	<i>М</i>	Наявність / відсутність	Експертна оцінка

Примітка. Адаптовано автором на основі [150]

Представлена система показників сформована із одинадцяти складових та двадцяти п'яти показників, які формують шкалу якісної оцінки рівня ефективності маркетингового планування машинобудівних підприємств. Бальна оцінка визначається на основі врахування кожного із показників, що формують інтегральний показник (відповідність, наявність, забезпеченість, високий рівень, зростання - 1 бал, зворотні показники – 0 балів).

Етап 3. Формула обчислення інтегрального показника якісної оцінки ефективності маркетингового планування визначається так:

$$I_{\text{М.П.Я.}} = \sum_{i=1}^{11} X_i (A, B, C, E, Z, P, U, Var, R, E, M), \quad (3.4)$$

де $I_{\text{М.П.Я.}}$ – інтегральний показник якісної оцінки ефективності маркетингового планування, балів; X_i – складові, що формують інтегральний

показник, балів.

Визначення інтегрального якісного показника оцінки ефективності маркетингового планування дасть можливість дослідити ступінь збалансованості, структурованості та реалістичності виконання плану маркетингу.

Етап 4. Завершальним етапом якісної оцінки ефективності маркетингового планування є розробка шкали рейтингової оцінки, яка сформована за критеріями, що представлені в таблиці 3.17.

Таблиця 3.17

**Шкала оцінювання рівня ефективності маркетингового планування
машинобудівних підприємств (якісна оцінка)**

Рівень ефективності маркетингового планування (якісна оцінка)	Діапазон значень інтегрального показника (I _{м.п.я.}), балів
Високий	21-25
Значний	16-20
Середній	11-15
Низький	6-10
Критичний	0-5

Примітка. Самостійна розробка автора

Діапазон значень формувався на основі групування із рівними інтервалами значень, які визначалися шляхом ділення розмаху варіації на кількість груп:

$$i = \frac{X_{max} - X_{min}}{n} \quad (3.5)$$

де i – величина інтервалу; X_{max} – максимальна величина ознаки; X_{min} – мінімальна величина ознаки; n – число груп.

Відповідно до представленої в таблиці 3.17. шкали оцінювання, якщо кількість позитивних результатів оцінки становить 0 до 5 балів, рівень ефективності маркетингового планування критичний, 6 до 10 балів – низький, 11 до 15 балів – середній, від 16 до 20 балів – значний, від 21 до 25 балів –

високий. Враховуючи представлену методику та опрацювавши експертні оцінки, проведемо апробацію якісної оцінки показників ефективності маркетингового планування на машинобудівних підприємствах – об'єктах дослідження (таблиця 3.18).

Таблиця 3.18

Якісна оцінка ефективності маркетингового планування на машинобудівних підприємствах

Показники	Підприємства				
	ПАТ «Іскра»	ТОВ «Компанія «Вітава»	ТОВ «ПВФ Електросвіт»	ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»	ТОВ «Шредер»
<i>A1</i>	1	1	1	1	1
<i>A2</i>	1	1	0	0	0
<i>A3</i>	1	1	1	1	1
<i>A4</i>	0	0	1	0	0
<i>A5</i>	1	1	1	1	1
<i>C1</i>	1	1	1	1	1
<i>B1</i>	1	1	0	1	0
<i>B2</i>	1	1	0	1	1
<i>B3</i>	1	1	0	1	1
<i>B4</i>	1	0	0	0	1
<i>B5</i>	1	1	1	1	1
<i>E1</i>	1	1	0	0	1
<i>E2</i>	1	1	1	0	0
<i>З1</i>	1	1	0	0	1
<i>З3</i>	1	1	0	1	1
<i>П1</i>	1	1	0	1	1
<i>П2</i>	1	0	0	0	1
<i>Var 1</i>	0	1	1	0	0
<i>У1</i>	1	1	1	1	1
<i>У2</i>	1	0	0	0	0
<i>У3</i>	0	0	0	0	0
<i>Р1</i>	1	0	0	0	1
<i>Р2</i>	0	0	0	0	0
<i>Е</i>	1	1	0	1	1
<i>М</i>	1	1	1	1	1
<i>Інтегральний показник</i>	21	18	10	13	17
<i>Рівень ефективності</i>	Високий	Значний	Низький	Середній	Значний

Примітка. Розраховано автором на основі проведеного анкетування, анкета представлена в додатку Е. Бальна оцінка формувалася, виходячи із наявності чи відсутності показника (наявність – 1 бал, відсутність – 0 балів).

За результатами експертних досліджень одинадцяти респондентів (непарна кількість респондентів обрана для визначення пріоритетності вибору) виявлено високу якість реалізації маркетингового планування на підприємстві ПАТ «Іскра» - 21 з 25 балів, що базується на процесній повноті забезпечення (4 бали), структурованості маркетинг-плану (1 бал), високому рівню відповідності (5 балів) та узгодженості (2 бали).

Підприємство ТОВ «Компанія «Вітава» має значну ефективність реалізації маркетингового планування, про що свідчать розрахункові дані, зокрема інтегральний показник становив 18 балів, при цьому необхідно відзначити високий рівень процесної повноти (4 бали), структурованість маркетингового плану (1 бал), відповідність (4 бали) та економічну обґрунтованість (2 бали). При цьому вадами маркетингового планування є низький рівень узгодженості та високий рівень ризикованості.

Також значний рівень якісної оцінки ефективності маркетингового планування спостерігається у підприємства ТОВ «Шредер», зокрема серед позитивних рис необхідно відзначити структурованість (1 бал), відповідність (4 бали), забезпеченість та повноту охоплення (по 2 бали); негативні риси – низька процесна повнота та економічна обґрунтованість плану.

Низька якісна оцінка ефективності маркетингового планування на підприємстві ТОВ «ПВФ Електросвіт», це обумовлено рядом причин, зокрема на підприємстві має місце низька відповідність та узгодженість розробленого маркетингового плану, низька повнота охоплення та високий ступінь ризику реалізації проектування маркетинг-плану.

Для комплексної оцінки ефективності маркетингового планування на машинобудівних підприємствах – об'єктах дослідження – пропонуємо сформулювати матрицю із визначеним рейтингом кількісних та якісних показниками (рис.3.12).

Сформована матриця відображає поділ ефективності маркетингового планування на сегменти із достатнім рівнем ефективності (показники середнього, значного та високого рівнів), а також низьким рівнем ефективності

(показники низького та критичного рівнів), що вимагає подальших коригувальних дій в розробці маркетингового плану.

			Рівень ефективності маркетингового планування (кількісна оцінка) - $I_{М.П.К.}$					
			Діапазон значень інтегрального показника, балів	Критичний	Низький	Середній	Значний	Високий
				0-0,19	0,2-0,39	0,4-0,59	0,6-0,79	0,8-1
Рівень ефективності маркетингового планування (якісна оцінка) - $I_{М.П.Я.}$	Високий	21-25	Низький зага- льний рівень ефектив- ності СМП	G	D	B	A	
	Значний	16-20		K	Достатній загальний рівень ефективності СМП			
	Середній	11-15		M	L	J	F	
	Низький	6-10		Необхідність реалізації коригувальних дій				
	Критичний	0-5						

Рис.3.12. Узагальнююча матриця оцінки ефективності маркетингового планування підприємства

Примітка. Самостійна розробка автора

За результатами оцінювання ефективності маркетингового планування визначаються напрями активізації та визначаються необхідні коригувальні дії підвищення ефективності маркетингового планування (додаток К).

Коригувальні дії за якісними показниками обумовлюють необхідність структурування, здійснення відповідності побудови, узгодженості та забезпеченості маркетингового планування тощо.

Коригувальні дії за кількісними показниками обумовлюють низьку прибутковість реалізації маркетингового планування і вимагають перегляд сформованого плану в розрізі витрат на медіа-планування та формування узагальнюючого бюджету на маркетингові заходи.

На основі представленої матриці визначимо ефективність маркетингового планування вітчизняних машинобудівних підприємств (рис. 3.13).

Враховуючи результати проведеного аналізу, необхідно відмітити, що у більшості вітчизняних машинобудівних підприємств достатній рівень

ефективності маркетингового планування, окрім ТОВ «ПВФ Електросвіт», ТОВ «ОСП Корпорація Ватра».

		Рівень ефективності маркетингового планування (кількісна оцінка) - $I_{M.P.K.}$							
		Діапазон значень інтегрального показника, балів		Критичний	Низький	Середній	Значний	Високий	
				0-0,19	0,2-0,39	0,4-0,59	0,6-0,79	0,8-1	
Рівень ефективності маркетингового планування (якісна оцінка) - $I_{M.P.K.}$	Високий	21-25		G	1	D	B	A	
	Значний	16-20		K	2	I	E	C	
	Середній	11-15	N	4	M	5	L	J	F
	Низький	6-10		3					
	Критичний	0-5				N			

Рис.3.13. Зведена оцінка ефективності маркетингового планування вітчизняних машинобудівних підприємств

Примітка. Розраховано автором на основі даних підприємств. Підприємства: 1 – ПАТ «Іскра»; 2 – ТОВ «Компанія «Вітава», 3 – ТОВ «ПВФ Електросвіт», 4 – ТОВ «ОСП Корпорація Ватра», 5 – ТОВ «Шредер».

Маркетингове планування зазначених підприємств вимагає більш дієвого контролю та реалізації ряду коригувальних дій:

– для підприємства ТОВ «ПВФ Електросвіт» (якісна оцінка): забезпечити відповідність маркетинг-плану загальним тенденціям розвитку підприємства, ресурсам, необхідного ступеню новизни; формувати забезпеченість маркетинг – плану оптимального розвитку бізнесу, раціонально та обґрунтовано проводити маркетингові дослідження; реалізувати повноту охоплення маркетинговими заходами функціонального життєвого циклу товару та представити обґрунтовані заходи на всіх напрямках маркетинг-мікс; синхронізувати узгодженість плану маркетингу з параметрами зовнішнього середовища та узгодженості з іншими планами; знизити рівень ризикованості проекту та

виробити альтернативні джерела уникнення ризиків; (кількісна оцінка): підвищити рівень дохідності та прибутковості проекту; реалізовувати інноваційні ідеї, створюючи та реалізуючи інноваційну продукцію; використовувати нові методи логістики, доставки та розповсюдження продукції;

– для підприємства ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» (якісна оцінка): підвищувати економічну обґрунтованість маркетинг-плану на основі підвищення рентабельності реалізації продукції та оптимального використання витрат на маркетингові заходи; забезпечити узгодженість плану маркетингу з параметрами зовнішнього середовища та узгодженість з іншими планами; зниження ризикованості реалізації маркетинг-плану, активізувати можливості диверсифікації (уникнення) ризиків; (кількісна оцінка): здійснювати постійно оновлення товарного асортименту та реалізовувати інноваційну політику; проводити дієву політику глибокого проникнення на ринок для збільшення частки реалізації продукції на ньому; забезпечувати зростання прибутковості реалізації маркетинг-плану; використовувати нові методи логістики, доставки та розповсюдження продукції.

У цілому для підвищення ефективності маркетингового планування на машинобудівних підприємствах нами пропонується:

– пошук альтернативних джерел формування капіталу під маркетингові заходи;

– навчання, підготовка та перепідготовка персоналу, зайнятого розробкою та реалізацією маркетинг-планів;

– активізація системи стратегічного маркетингового планування із урахуванням запропонованих у роботі етапів;

– постійне управління та коригування в маркетинговому комплексі для досягнення оптимальності і збалансованості в товарній та ціновій політиці, каналах розподілу та просуванні продукції.

3.3. Оптимізація процесу маркетингового планування підприємства із використанням засобів математичного моделювання

Застосовуючи сучасний інструментарій економіко-математичного моделювання, теоретичні аспекти використання якого обумовлені у першому розділі дисертаційної роботи, здійснимо дослідження впливу витрат на маркетингову діяльність та фінансові чинники підприємств (на прикладі ТОВ «Шредер» та ПАТ «Іскра») на основі методології регресійного аналізу, який дозволяє вивчати ступінь кореляційного впливу та відповідно міру залежності результуючого показника від чинника, що на нього впливає.

Відповідно до вхідних даних, представлених у таблицях 3.19, 3.20, побудуємо регресійні моделі впливу витрат на маркетингову діяльність машинобудівних підприємств таких важливих чинників, як чистий прибуток, собівартість продукції та витрати на збут.

Таблиця 3.19

Вхідні параметри для побудови регресійної моделі ПАТ «Іскра»

Показник	2009	2010	2011	2012	2013
Чистий дохід, тис.грн	246762	297501	313218	323382	329617
Собівартість продукції, тис.грн	176392	220633	239288	268046	266050
Витрати на збут, тис.грн	8559	12789	13065	10915	10810
Витрати на маркетингову діяльність, тис.грн.	14805	17850	18793	19402	19777

Примітка. Сформовано на основі даних підприємства ПАТ «Іскра»

Використовуючи для обчислення сучасне програмне забезпечення, побудуємо лінійну регресійну модель залежності впливу витрат на маркетингову діяльність на чистий прибуток підприємств машинобудування (на прикладі ПАТ «Іскра» та ТОВ «Шредер»).

Фрагмент розрахункових даних регресійної моделі представимо на рисунку 3.14.

Аналізуючи розрахункові дані для регресійної моделі, можна констатувати, що коефіцієнт регресії даної моделі становить $R^2 = 0,99$, що вказує на адекватність побудованої регресійної моделі та коефіцієнт кореляції $D = 0,99$, що вказує на прямолінійний зв'язок, майже 100% вплив витрат на маркетингову діяльність на чистий прибуток підприємства.

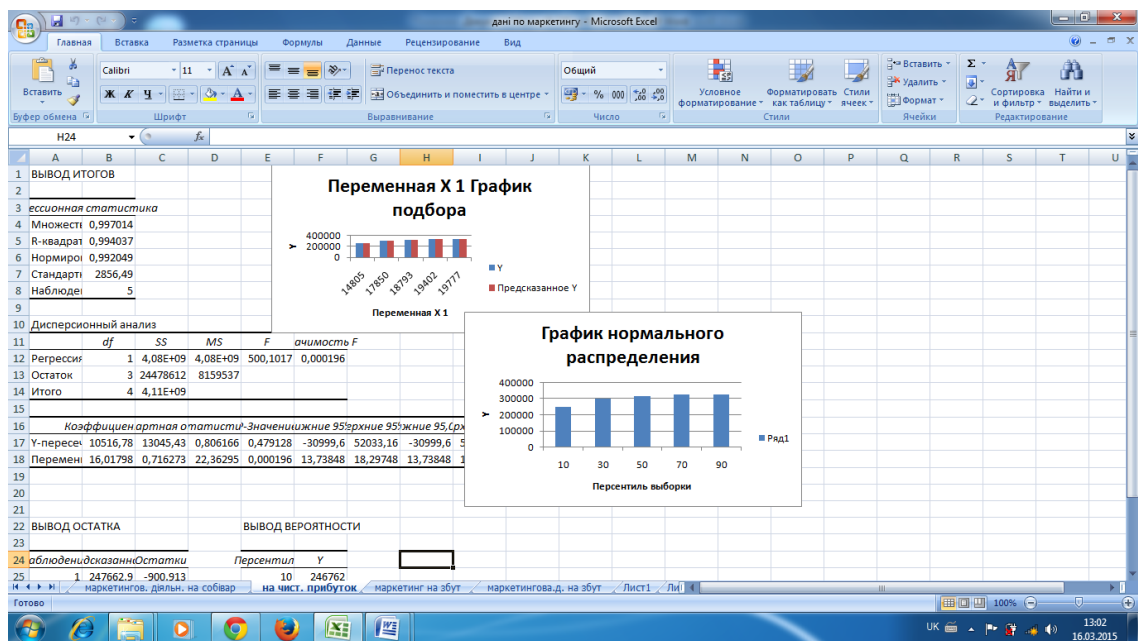


Рис. 3.14. Розрахункові дані залежності впливу витрат на маркетингову діяльність на чистий прибуток підприємств машинобудування
Примітка. Розраховано автором на основі даних підприємств.

Лінійна регресійна модель впливу витрат на маркетингову діяльність на чистий прибуток підприємств машинобудівної галузі має таке математичне представлення:

$$y = 10516.78 + 16.02x \quad (3.6)$$

Графічне зображення регресійної залежності впливу маркетингових витрат на чистий прибуток підприємства представимо на рисунку 3.15.

Помилка апроксимації даної регресійної моделі становить $E \approx 5.2\%$, що є в межах норми та вказує на належну апроксимацію даних.

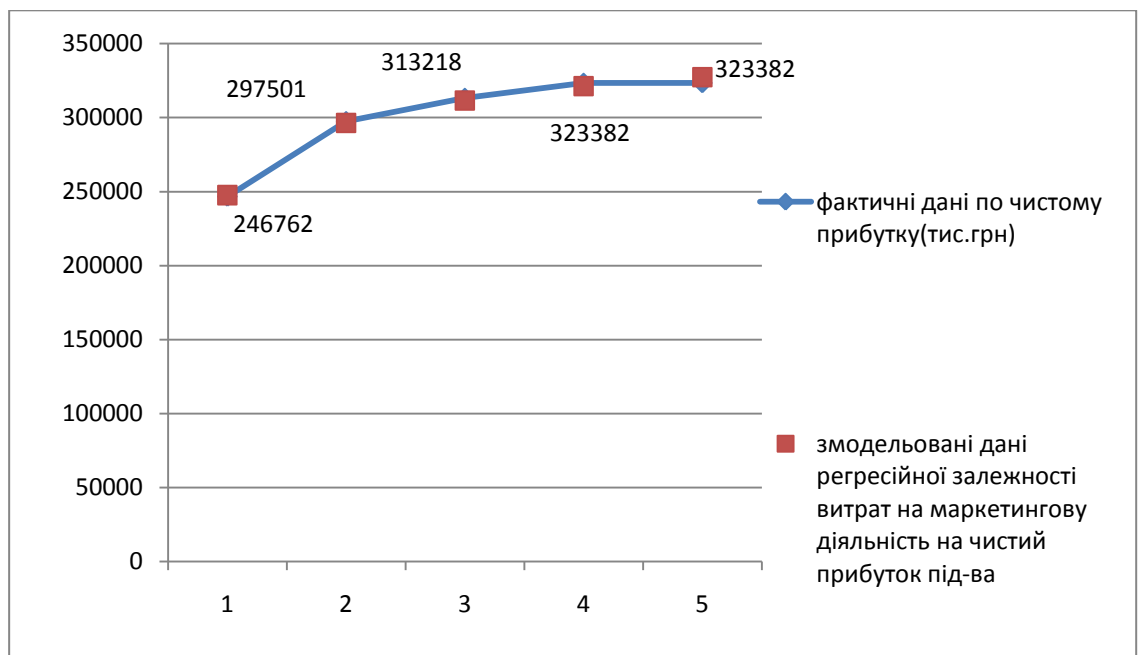


Рис. 3.15. Фактичні та змодельовані дані на основі регресійної залежності впливу витрат на маркетингову діяльність на чистий прибуток підприємств машинобудівної галузі

Примітка. Розраховано автором на основі даних підприємств.

Здійснимо дослідження впливу витрат на маркетингову діяльність підприємства на собівартість продукції машинобудівних підприємств, використовуючи інструментарій економіко-математичного моделювання на основі регресійної залежності.

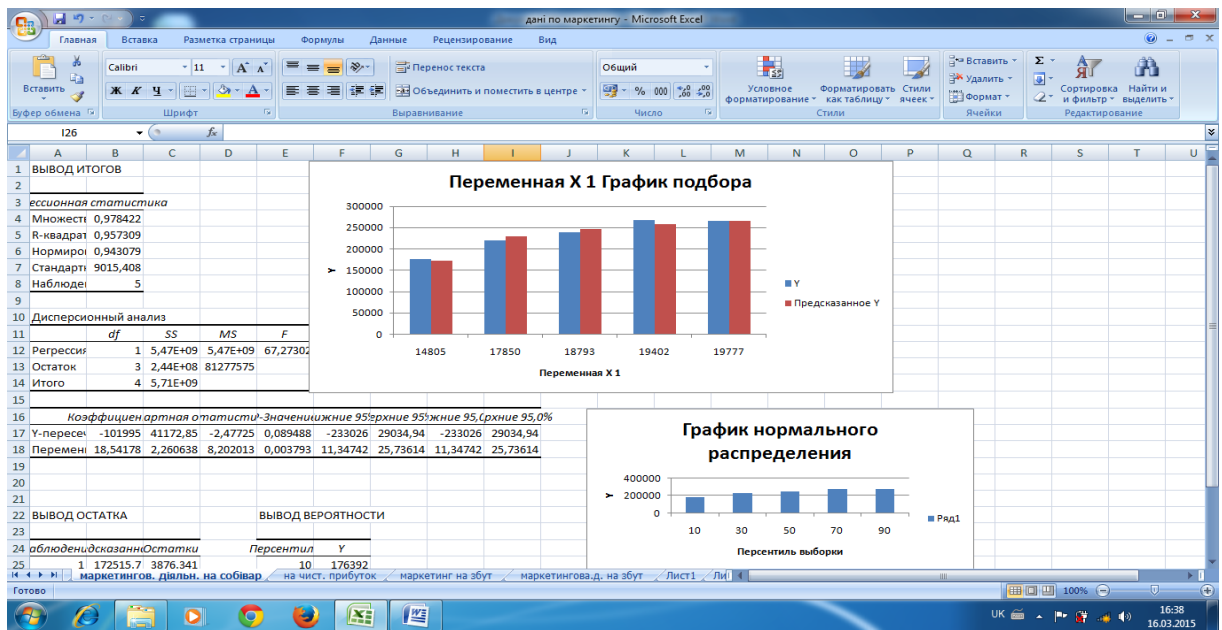


Рис. 3.16. Розрахункові дані для побудови регресійної залежності впливу маркетингових витрат на собівартість продукції підприємств машинобудівної галузі

Примітка. Розраховано автором на основі даних підприємств.

Коефіцієнт детермінації даної регресійної моделі становить $R^2 = 0.96$, що є досить високим показником та вказує на адекватність побудованої моделі; коефіцієнт кореляції маркетингових витрат та собівартості продукції даної регресійної моделі становить $D = 0.97$, що вказує на досить тісний зв'язок та міру впливу між показниками. На рисунку 3.17 представимо графічну інтерпретацію регресійної моделі впливу маркетингових витрат на собівартість продукції підприємств машинобудівної галузі.

Математичне представлення лінійної регресійної моделі впливу маркетингових витрат на собівартість продукції підприємств машинобудівної галузі:

$$y = -101995 + 18.54x \quad (3.7)$$

Як видно з лінійної регресійної моделі, вплив витрат на маркетингову діяльність та собівартість продукції підприємств машинобудівної галузі є оберненою величиною, оскільки $a_0 = -101995$, це означає, що якщо сума маркетингових витрат збільшиться на певну величину, то практично на цю ж величину зменшиться собівартість продукції підприємств машинобудівної галузі, оскільки кореляція між цими показниками $D = 0.97$, що вказує на досить тісний зв'язок та міру впливу між показниками. Дане дослідження, представлене у нашій роботі, є досить цікавим методом диверсифікації зменшення собівартості продукції підприємств машинобудівної галузі та відповідно посилення конкурентоспроможності підприємств машинобудівної галузі внаслідок збільшення витрат на маркетингові дослідження.

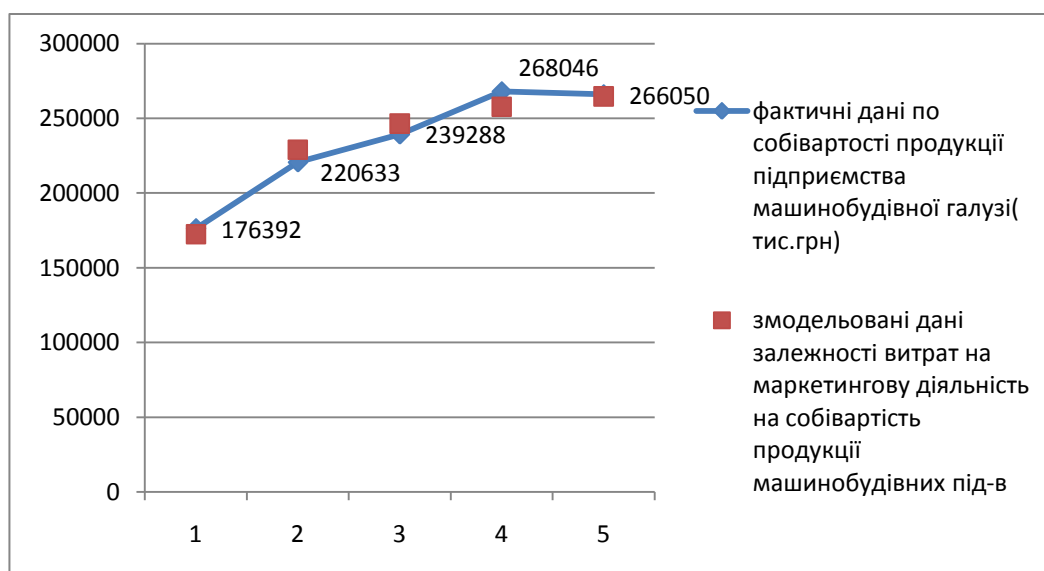


Рис. 3.17. Фактичні дані собівартості продукції підприємств машинобудівної галузі та змодельовані дані впливу маркетингових витрат на собівартість продукції

Примітка. Розраховано автором на основі даних підприємств.

Наступним вектором диверсифікації маркетингових досліджень на підприємствах машинобудівної галузі є дослідження впливу маркетингових витрат на збут.

Використовуючи сучасний інструментарій економіко-математичного моделювання на основі регресійного аналізу та з застосуванням сучасного інформаційного забезпечення, вхідні параметри моделі представлені у таблиці 3.20.

Таблиця 3.20

Вхідні дані для моделювання регресійних залежностей на прикладі підприємства машинобудівної галузі

Показник	2009	2010	2011	2012	2013
Чистий дохід, тис.грн.	19982	22951	31711	34424	32650
Собівартість продукції, тис.грн.	13551	16525	23194	25848	23644
Витрати на збут, тис.грн.	1643	2188	2413	2809	2134
Витрати на маркетингову діяльність, тис.грн.	999	1147	1585	1721	1632

Примітка. Сформовано на основі даних підприємства ТОВ «Шредер»

Використовуючи дані наведені в таблиці 3.20, та сучасне інформаційне забезпечення, представимо розраховані показники до регресійної моделі на рисунку 3.18.

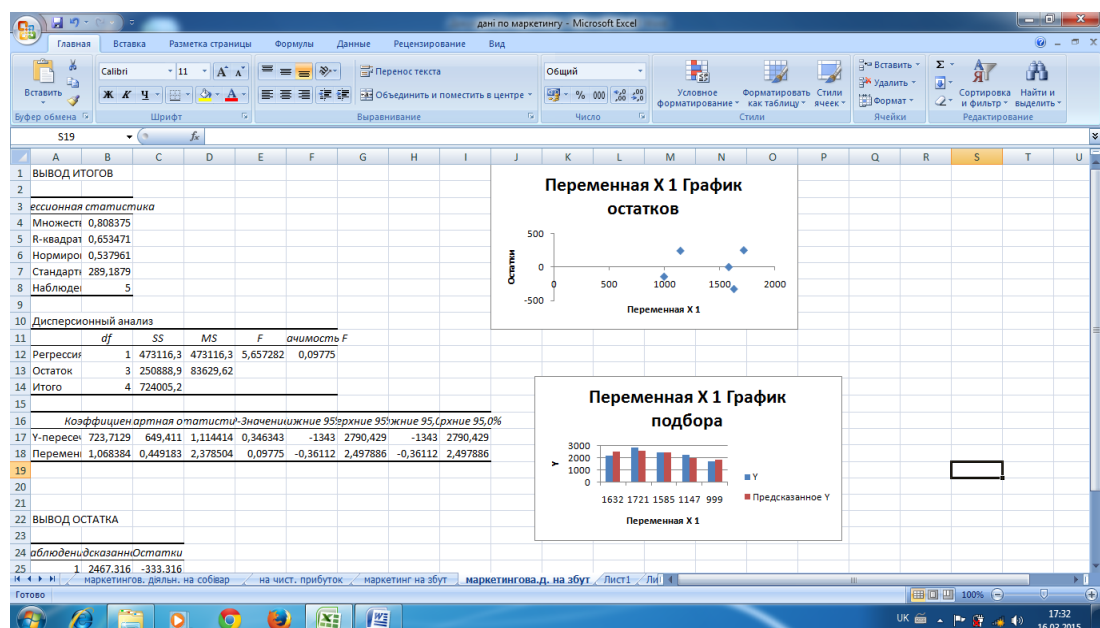


Рис. 3.18. Фрагмент розрахункових параметрів регресійної моделі впливу маркетингових витрати на збут підприємств машинобудівної галузі
Примітка. Сформовано на основі даних підприємств

Здійснюючи аналіз розрахункових даних регресійної моделі впливу маркетингових витрат на витрати на збут підприємств машинобудівної галузі, можна стверджувати, що коефіцієнт детермінації становить $R^2=0.65$, що є значущим показником та вказує на адекватність побудованої моделі, коефіцієнт кореляції становить $D = 0.80$, що вказує на високу щільність зв'язку між такими фінансовими чинниками підприємства машинобудівної галузі як витрати на маркетингові дослідження та витрати на збут.

Лінійна регресійна модель має такий математичний вигляд:

$$y = 723.7129 + 1.068x \quad (3.8)$$

Графічну інтерпретацію даної регресійної моделі представимо на рисунку 3.19.

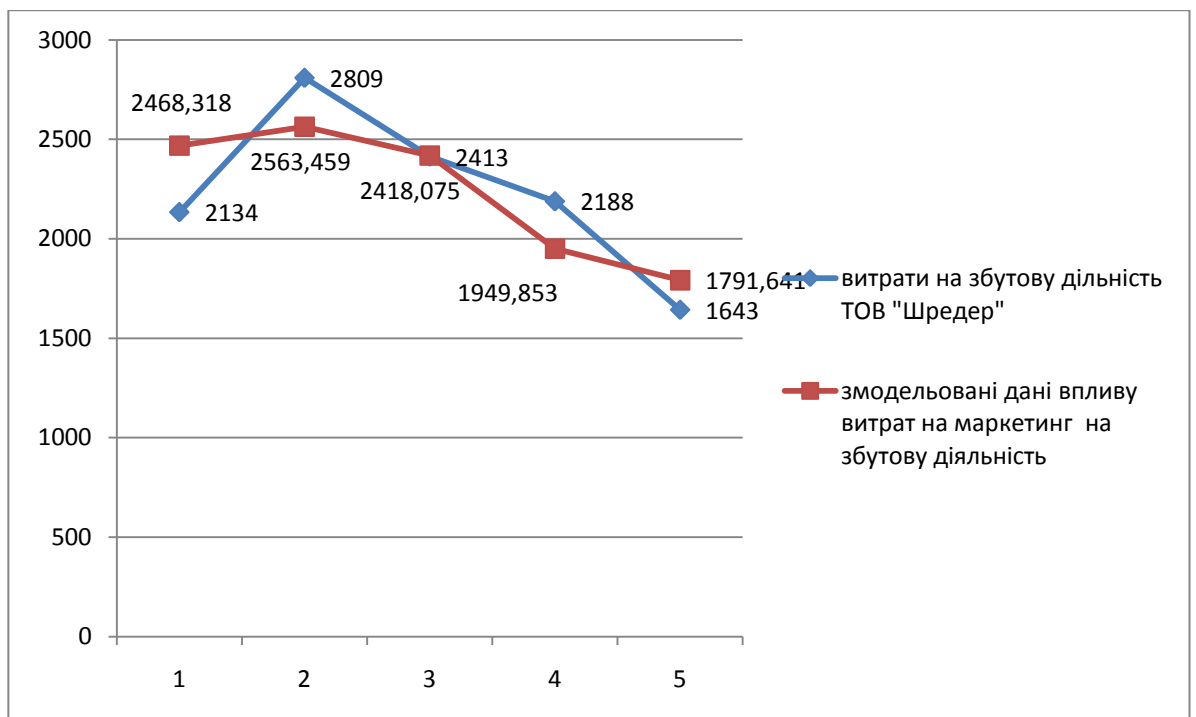


Рис. 3.19. Фактичні витрати на збутову діяльність ТОВ «Шредер» та змодельовані дані впливу витрат на маркетингову діяльність підприємства на витрати на збут продукції

Примітка. Сформовано на основі даних підприємства ТОВ «Шредер»

Аналізуючи лінійну регресійну модель 3.19 витрат на маркетингову діяльність підприємства на витрати на збут продукції ТОВ «Шредер», можна стверджувати, що залежність є прямолінійна, оскільки коефіцієнт $a_0 = 723.7129$, тобто є додатнім числом, якщо в подальшій маркетинговій стратегії буде тенденція до збільшення витрат на маркетингові дослідження, то і витрати на збутову діяльність підприємств будуть також збільшуватись.

Для подальшої оптимізації маркетингової стратегії підприємств здійснимо прогноз витрат на маркетингову діяльність, застосовуючи інструментарій економіко-математичного моделювання на базі тредового аналізу.

При аналітичному вирівнюванні динамічного ряду фактичні значення рівнів замінюються значеннями, обчисленими на основі певної функції $Y = f(t)$, яку і називають трендовим рівнянням. Вибір типу функції ґрунтується на попередньому аналітичному аналізі суті явища. Продовження виявленої тенденції за межі ряду динаміки називають екстраполяцією тренду. Знаходження проміжних значень ряду динаміки мають назву інтерполяції ряду динаміки.

Якщо має місце рівномірний розвиток економічних процесів підприємств машинобудівної галузі, то найчастіше описують лінійною моделлю тренду, яка виражається такою залежністю:

$$x(t) = a + bt, a \geq 0, \quad (3.9)$$

де a - теоретичний рівень базового року;

b - постійний щорічний абсолютний приріст:

$$b = \frac{dx(t)}{dt} = \hat{\delta}. \quad (3.10)$$

Темп приросту динамічних економічних процесів описують лінійною моделлю тренду:

$$\hat{\rho}(t) = \frac{d \ln x(t)}{dt} = \frac{b}{a + bt} \quad (3.11)$$

Якщо апроксимується динаміка минулого розвитку (ретроспективний аналіз), то параметри a і b можуть збігатися з фактичним рівнем базового року Q_0 і середнім абсолютним приростом відповідно [22, 38].

При $b \geq 0$ маємо модель рівномірного зростання, при $b \leq 0$ - модель рівномірного спадання.

До рівномірного розвитку відносяться також процеси, які характеризуються незначними коливаннями абсолютних приростів. Для опису динаміки таких процесів використовують комбіновані трендові моделі.

Розглянемо деякі з них. Зокрема комбінована лінійно-гіперболічна модель тренду, яка визначається за формулою:

$$x(t) = a + bt + \frac{c}{t}. \quad (3.12)$$

Абсолютний приріст динаміки, яку описують лінійно-гіперболічною моделлю:

$$\hat{\delta}(t) = b - \frac{c}{t^2}. \quad (3.13)$$

Очевидно, що характер розвитку в початкові періоди (при малих t) залежить від знака параметра c . Якщо $c \geq 0$, то з плином часу абсолютний приріст монотонно зростає, при $c \leq 0$ абсолютний приріст з плином часу монотонно спадає. У наступні періоди часу розвиток стабілізується і наближається до рівномірного:

$$\lim_{t \rightarrow \infty} \hat{\delta}(t) = b \quad (3.14)$$

Абсолютний приріст динаміки, яку описують параболічно-логіфімічною моделлю:

$$\hat{\delta}(t) = \frac{b + 2clnt}{t} \quad (3.15)$$

Характер розвитку визначають за знаком та величиною параметрів b та c . З плином часу розвиток наближається до рівномірного з нульовим абсолютним приростом:

$$\lim_{t \rightarrow \infty} \hat{\delta}(t) = 0. \quad (3.16)$$

На основі представлених математичних моделей здійснимо прогноз даних витрат на маркетингову діяльність підприємства машинобудівної галузі на прикладі ПАТ «Іскра» на основі поліноміального тренду зі ступенем 2.

Графічне зображення трендової моделі представимо на рисунку 3.20.

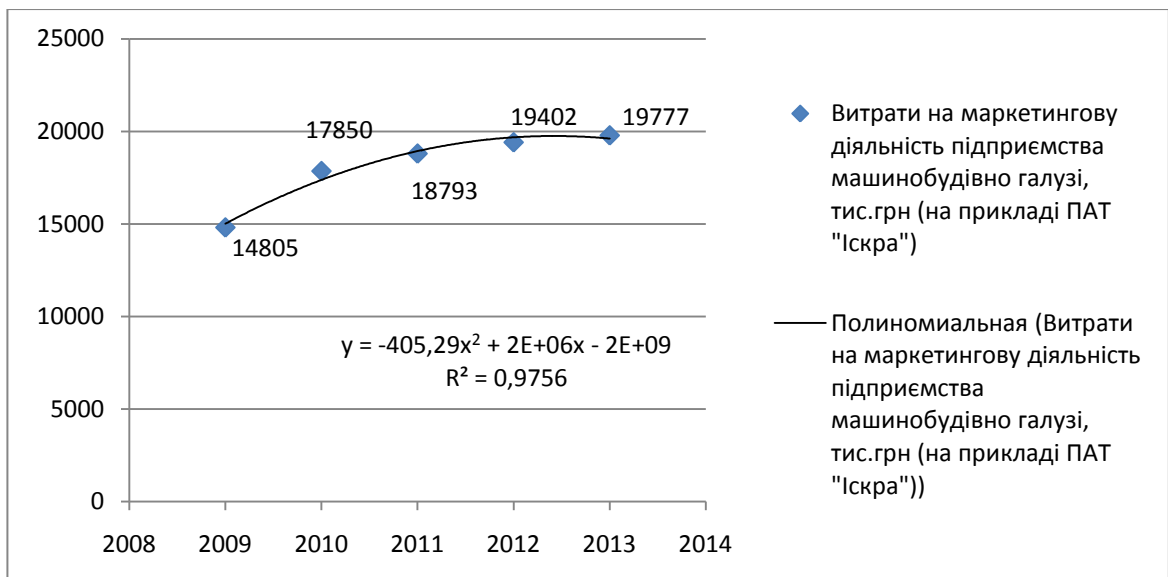


Рис. 3.20. Поліноміальна трендова модель витрат на маркетингову діяльність ПАТ «Іскра»

Примітка. Сформовано на основі даних підприємства ПАТ «Іскра»

Аналізуючи коефіцієнт детермінації даної трендової моделі $R^2 = 0.98$, можна зробити висновок про високу ступінь адекватності побудованої моделі та можливість здійснювати прогноз даних на основі полінома моделі.

Застосовуючи рівняння поліноміального тренду, здійснимо прогноз витрат на маркетингову діяльність на найближчу перспективу до 2017 року, графічне зображення розрахунків на основі поліноміального тренду представимо на рисунку 3.21.

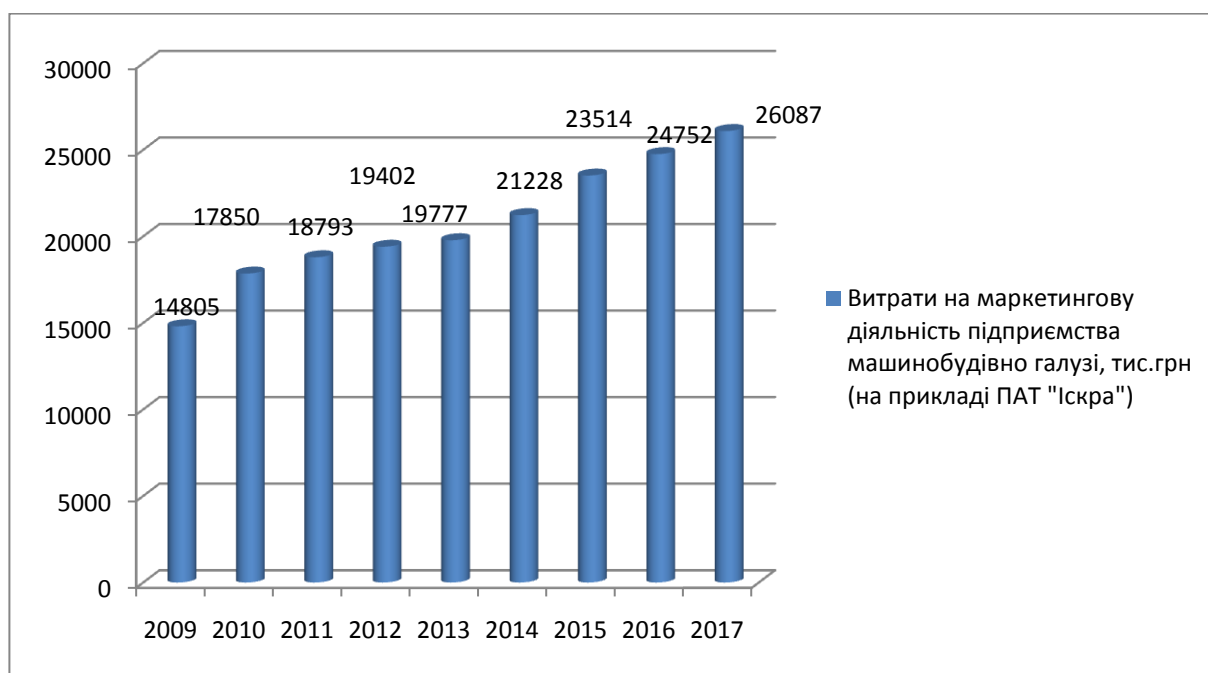


Рис. 3.21. Прогноз витрат на маркетингову діяльність на основі поліноміального тренду до 2017 року на прикладі підприємства ПАТ «Іскра»

Примітка. Сформовано на основі даних підприємства ПАТ «Іскра»

Аналізуючи прогнозовані дані витрат на маркетингову діяльність на найближчу перспективу до 2017 року, можна стверджувати, що динаміка витрат є позитивною, тобто витрати на маркетингову діяльність зростуть з показника 19777 тис. грн. у 2013 році до 26087 тис. грн. у 2017 році.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного у третьому розділі дисертаційного дослідження аналізу літературних джерел і здійснення розробки та реалізації механізму удосконалення маркетингового планування вітчизняних машинобудівних підприємств, можна сформулювати такі висновки:

1. Запропоновано модель стратегічного орієнтованого маркетингового планування, яка складається з ряду послідовних етапів (маркетинговий стратегічний аналіз, стратегічне маркетингове планування, реалізація стратегії маркетингового планування, контроль виконання стратегії маркетингового планування) і дає можливість зібрати інформацію про об'єкт дослідження, визначити місію та загальнокорпоративні цілі маркетингового планування, розробити та реалізувати маркетинг-план із подальшим визначенням його ефективності та достатності, а також на всіх етапах реалізації здійснювати контроль та коригування дій, що сприятимуть оптимізації стратегічного маркетингового планування.

2. Представлений методичний інструментарій кількісної та якісної оцінок ефективності маркетингового планування дає можливість на основі узагальнюючої матриці визначити сегменти, в яких відображається рівень (достатній чи низький) ефективності запропонованих заходів маркетингового планування. На підставі комплексного аналізу можна визначити точні напрями коригувальних дій для підвищення ефективності реалізації маркетинг-плану.

3. За результатами оцінки ефективності маркетингового планування визначено достатній рівень ефективності (для підприємств ПАТ «Іскра», ТОВ «Вітава», ТОВ «ОСП Корпорація Ватра», ТОВ «Шредер») та низький рівень (для підприємства ТОВ «ПВФ Електросвіт»). Для підприємств із низьким рівнем ефективності маркетингового планування запропоновано ряд коригувальних заходів.

4. Для підвищення ефективності маркетингового планування підприємств досліджуваної галузі запропоновано здійснювати пошук альтернативних

джерел формування капіталу під маркетингові заходи, реалізовувати навчання, підготовку та перепідготовку персоналу, зайнятого розробкою та реалізацією маркетинг-планів, забезпечувати активізацію системи стратегічного маркетингового планування із урахуванням запропонованих у роботі етапів, здійснювати постійне управління та коригування в маркетинговому комплексі для досягнення оптимальності і збалансованості в товарній та ціновій політиці, каналах розподілу та просуванні продукції.

5. На основі методології регресивного аналізу побудована регресійна модель впливу витрат на маркетингову діяльність, що вказало на пряmolінійний зв'язок, майже 100% вплив витрат маркетингової діяльності на чистий прибуток підприємства.

Побудована лінійна регресійна модель впливу маркетингових витрат на собівартість продукції, результатом чого є обернена величина, що означає: якщо суму маркетингових витрат збільшити на певну величину, то практично на цю ж величину зменшиться собівартість продукції. З лінійної регресійної моделі впливу маркетингової діяльності підприємств витрати на збут отримали пряmolінійну залежність, що означає: якщо буде тенденція до збільшення витрат на маркетингову діяльність, то витрати на збутову діяльність підприємства будуть також збільшуватися.

На основі представлених математичних моделей було здійснено прогноз даних витрат на маркетингову діяльність за допомогою поліноміального тренду, що дало позитивний результат.

Матеріали, представлені в третьому розділі дисертаційного дослідження, опубліковано в працях [89, 90, 92] списку використаних джерел.

ВИСНОВКИ

У дисертації наведено теоретичне узагальнення та науково-практичне вирішення актуального завдання щодо розробки теоретико-методичних і практичних рекомендацій з удосконалення процесів маркетингового планування діяльності підприємств. Відповідно до цілей і завдань дисертаційного дослідження отримані результати дають змогу зробити висновки та подати практичні рекомендації:

1. На основі проведеного критичного аналізу наукових праць, присвячених дослідженням маркетингового планування, уточнено загальне уявлення та досліджено понятійний апарат маркетингового планування. За результатами аналізу дефініцій визначено, що маркетингове планування слід розуміти як логічну послідовність окремих видів діяльності і процедур з постановки цілей маркетингу, вибору стратегії маркетингу і розробки заходів з їх досягнення за певний період часу. Маркетинговий план повинен мати чітку й обґрунтовану структуру, щоб усі аспекти були враховані, ринкова ситуація проаналізована, а всі пропозиції, прогнози – відповідали реальності. Доведена необхідність удосконалення маркетингового планування у діяльності підприємств, що дозволить підвищити їх конкурентоспроможність та бути прибутковими за нестабільного розвитку ринку.

2. Розроблено процедуру виконання маркетингового плану. Поточна та перспективна діяльність підприємства пов'язана не тільки з розробкою маркетингового плану, але і з його поетапним виконанням – аж до завершення. Впорядкована сукупність етапів охоплює ситуаційний аналіз, постановку цілей, розробку стратегії, вибір конкретних заходів і дій, формування бюджету, реалізацію плану маркетингу, контроль за його виконанням.

3. Застосовано інструментарій економіко-математичного моделювання для встановлення ступеня кореляційного зв'язку маркетингових витрат та економічних чинників машинобудівних підприємств для прикладного застосування при складанні стратегічних маркетингових планів підприємств,

здійснено прогнозування витрат на маркетингову діяльність машинобудівних підприємств сучасними економіко-математичними методами.

4. З метою виявлення умов, дій та результатів застосування підприємством маркетингового планування проведено ґрунтовний аналіз маркетингової діяльності машинобудівних підприємств України, визначено основні тенденції розвитку досліджуваного ринку. Результатом дослідження встановлено, що розробка маркетингового плану здійснюється недостатньо або частково, внаслідок цього була здійснена оцінка ефективності маркетингової діяльності та маркетингового планування на вітчизняних підприємствах за допомогою кількісних та якісних показників, проведена оцінка рентабельності маркетингових інвестицій.

5. Розроблена модель стратегічно орієнтованого маркетингового планування, яка враховує усі поточні та стратегічні напрямки діяльності підприємств та складається з ряду взаємопов'язаних блоків (блок 1. «Маркетинговий стратегічний аналіз», блок 2. «Стратегічне маркетингове планування», блок 3. «Реалізація стратегії маркетингового планування», блок 4. «Контроль виконання стратегії маркетингового планування»).

6. Сформовано методичний інструментарій кількісної та якісної оцінки ефективності маркетингового планування, за допомогою якого визначено ефективність запропонованих заходів маркетингового плану.

На підставі комплексного аналізу для підвищення ефективності маркетингового планування підприємств досліджуваної галузі запропоновано: здійснювати пошук альтернативних джерел формування капіталу під маркетингові заходи, реалізовувати навчання, підготовку та перепідготовку персоналу, зайнятого розробкою та реалізацією маркетинг-планів, забезпечувати активізацію системи стратегічного маркетингового планування із урахуванням запропонованих в роботі етапів, здійснювати постійне управління та коригування в маркетинговому комплексі для досягнення оптимальності і збалансованості в товарній та ціновій політиці, каналах розподілу та просування продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авдей О.К. Тенденції розвитку машинобудівного комплексу України: сучасний стан та перспективи / О. К. Авдей // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць ПДТУ. – Маріуполь, 2011. – Т. 3. – С. 143 – 147.
2. Автономов В.С. Історія економічних вчень. Навчальний посібник [Електронний ресурс] / В.С. Автономов. – Режим доступу : <http://epi.cc.ua/istoriya-ekonomicheskikh-ucheny164.html>
3. Азарова Т.В. Стратегічне планування діяльності НДО / Т.В. Азарова, Л.К. Абрамов – ЦПТІ, Кіровоград, 2000. – 76 с.
4. Акофф Р. Л. Планирование будущего корпорации / Р.Л. Акофф; Пер. с англ. – М. : Прогресс, 1985. – 326 с.
5. Алексеева М. “Планирование деятельности фирмы” / М. Алексеева. – Экономика, 1997. – 236 с.
6. Андрушків Б. Аналітичні аспекти маркетингового потенціалу в теорії конкурентоспроможності підприємства / Б. Андрушків, Л. Бицюра // Соціально-економічні проблеми і держава. – Вип. 1 (4). – 2011. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11abmtkr.pdf>.
7. Андрушків Б.М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : Навчально-методичний посібник / Б.М. Андрушків, Л.Я. Малюта, Л.М. Мельник. – Тернопіль : ТНТУ , 2010 – 271 с.
8. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
9. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов / Г.Ассэль. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 804 с.
10. Багієв Г.Л. Маркетинг: Підручник для вузів / Г.Л.Багієв, В.М. Тарасевич, Х.Анн; За заг. ред. Г.Л.Багієва. – М. : ВАТ Вид-во «Економіка», 1999. – 703 с.
11. Багрій Т.В. Стратегічне маркетингове планування діяльності

підприємства [Електронний ресурс] / Т.В. Багрій – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=67211>.

12. Балабанова Л.В. Управління збутовою політикою : Навч. посіб. / Л.В.Балабанова, Ю.П. Митрохіна – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 240 с.

13. Басовский Л. Е. Маркетинг: Курс лекций / Л.Е. Басовский. – М. : Инфра-М, 2008. – 224 с.

14. Белявцев М.Т. Використання стратегічного STP-маркетингу у збутовій діяльності підприємства / М.Т. Белявцев, М.М. Беспята // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – №5. – т.1. – С.11-13.

15. Бессонов А.А. Дослідження засобів активізації діяльності машинобудівних підприємств / А.А. Бессонов // Бізнес Інформ. – 2011. – №11. – С. 121-122.

16. Белов М. А. Планування діяльності підприємства: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / М. А. Белов, Н. М. Євдокимова, В. Є. Москалюк та ін.; За заг. ред. В. Є. Москалюка. – К. : КНЕУ, 2002. – 252 с.

17. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку / С.В. Близнюк. – 2-ге вид., випр. і доп. – К. : ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2009. – 400 с.

18. Боднар В.В. Маркетингове планування – основа ефективної роботи сільськогосподарських підприємств / В.В. Боднар, Н.С. Койдан // Экономика и управление – 2009. – № 6. – С. 110-114.

19. Божкова В.В. Реклама та стимулювання збуту: навч. посібн. / В.В. Божкова, Ю.М. Мельник. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 200 с.

20. Большаков А. С. Моделирование в менеджменте: Учебн. пособие / А. С. Большакова. – М. : ИЗД «Филин», 2000. – 464 с.

21. Борисевич В. И. Прогнозирование и планирование экономики: учеб. пособие / Ред. В.И.Борисевич, Г.А.Кандаурова. – Минск : Экоперспектива, 2000. – 432с.

22. Бояч Б. Многомерные статистические методы экономики / Б. Бояч. – М. : Статистика, 1979. – 317 с.

23. Бриндзя З. Ф. Методика написання маркетингового плану для підприємств / З. Ф. Бриндзя, Ю. Т. Меленчук // Наука й економіка. – 2012. – Випуск 3 (27). – С. 75-81.
24. Брігхем Є. Ф. Основи фінансового менеджменту / Є. Ф. Брігхем: Пер. з англ. – К. : «Молодь», 1997. – 1000 с.
25. Бурлаков О.О. Становлення маркетингового планування підприємств в Україні / О.О. Бурлаков // Вісник ЖДТУ. – 2012. – № 1 (59). – С. 251-253.
26. Бутенко Н. В. Основи маркетингу: навчальний посібник / Н. В. Бутенко. – К. : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2004. – 140 с.
27. Бутенко Н.В. Маркетинг: Підручник / Н. В. Бутенко. – К. : Атіка, 2006, 2008. – 300 с.
28. Вагнер Г. Основы моделирования операций / Г. Вагнер. – Т. 1-3. – М. : Мир, 1972 –1973. – 504 с.
29. Вествуд Дж. Маркетинговий план. / Дж. Вествудж. – СПб : Питер, 2001. – 256 с.
30. Вікіпедія вільна енциклопедія: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://uk.wikipedia.org/wiki/Головна_сторінка.
31. Вікіпедія вільна енциклопедія: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://uk.wikipedia.org/wiki/Матриця_БКГ.
32. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник для вузів / С.С.Гаркавенко. – К. : Лібра, 1998. – 384 с.
33. Герасименко І.О. Методичний підхід до визначення чинників конкурентноспроможності підприємств птахівничої галузі / І.О. Герасименко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 6 (84). – С. 73-77.
34. Герасимяк Н. В. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності маркетингових заходів промислового підприємства / Н.В. Герасимяк // Економічний часопис –XXI. – 2012. – № 5-6. – С. 40-43.
35. Городинська Н.А. Метод позиціонування інжинірингової діяльності машинобудівних підприємств на ринку / Н.А. Городинська // Вісник ОНУ імені

І. І. Мечникова. – 2013. – Т. 18. – Вип. 1/1. – С. 72-74.

36. Дацій О.І. Планування і контроль діяльності підприємства: навч. посібник / О.І. Дацій. – Запоріжжя: ГУ «ЗІДЛУ», 2005. – 206 с.

37. Державна служба статистики України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

38. Економіко-математичне моделювання: Навчальний посібник / За ред. О.Т. Іващука. – Тернопіль : ТНЕУ «Економічна думка», 2008. – 704 с.

39. Ефективність маркетингу [Електронний ресурс] / Вікіпедія – вільна енциклопедія. – Режим доступу: http://uk.wikipedia.org/wiki/Ефективність_маркетингу.

40. Єгорова С.Е. Аналіз ефективности и аудит маркетинговой деятельности / С.Е.Егорова, О.А. Волкова // Аудит и финансовый анализ. – 2010. – № 1. – С. 112-121.

41. Єфімова С.А. Маркетингове планування, чи як за допомогою плану досягти збільшення прибутку організації / С.А. Єфімова. – М. : Альфа-прес, 2007. – 196 с.

42. Завгородня А.А. Маркетинговое планирование. / А.А.Завгородня, Д.О. Ямпольска. – Санкт-Петербург, Москва, Харьков, Минск: Питер, 2000. – 308 с.

43. Зеркаль А.В. Стан корпоративної культури машинобудівних підприємств [Електронний ресурс] / Зеркаль А.В. – Режим доступу : http://www.econindustry.org/arhiv/html/2011/st_54_32.pdf

44. Зінь Е. А. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник: європейська кредитно-трансферна система: для студентів напрямів підготовки 6.030504 «Економіка підприємства» та 6.030601 «Менеджмент» / Е.А. Зінь, М.О. Турченко. – Рівне : НУВГП, 2011. – 136 с.

45. Йеннер Т. Маркетинговое планирование/ Пер. с нем. Йеннер Т. – Х. : Изд-во «Гуманитарный Центр», 2010. – 276 с.

46. Іванова Л.О. План маркетингу торговельного підприємства: Навчальний посібник / Л.О. Іванова, Ю.А. Дайновський, К.М. Прохоренко. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2010. – 116 с.
47. Інформація про підприємство ТОВ «Вітава» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://who-is-who.ua/main/page/robotodavci2008/85/377>.
48. Как составить план по маркетингу производственной компании / Пер. с англ. АНХ при Правительстве РФ. – М. : Дело, 1997. – 80 с.
49. Каніщенко О.Л. Міжнародний маркетинг в діяльності українських підприємств: монографія / О. Л. Каніщенко. – К. : Знання – Прес, 2007. – 448 с.
50. Карлоф Б. Деловая стратегия : концепция, содерж., символы : пер. с англ. / Б. Карлоф ; ред. Е. В. Виноградова. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
51. Карминский А.М. Контроллинг в бизнесе: Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – 2-е изд. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 256 с.
52. Карпенко Н.В. Контроль маркетингової діяльності на підприємствах споживчої кооперації // Механізм регулювання економіки. – 2008. – №4. – т.2. – С. 74-82.
53. Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент / К. Л. Келлер, Ф. Котлер. – 12-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 816 с.
54. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С.М. Клименко, О.С. Дубова, Д.О.Барабась, Т.В. Омеляненко. – К. : КНЕУ, 2006. – 527 с.
55. Кокинз Г. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и еральными процессами / Гэри Кокинз; Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 325 с.
56. Коленсо М. Стратегия маркетингу для успешных организационных перемен: эволюция и революция в организациях: [перевод с англ.] / М.Коленсо. – М. : ИНФРА- М, 2002. – 174 с.

57. Косар Н.С. Процесний менеджмент у реалізації маркетингової стратегії компанії / Н.С. Косар, О.А. Дікун // Спецпроект: аналіз наукових досліджень: матеріали VII Міжнарод. наук.-практ. конф., 14-15 червня 2012 р.: у 7.т. – Дніпропетровськ : БілаК.О., 2012. – С. 61- 63.

58. Косар Н.С. Гармонійна взаємодія системи збалансованих показників ефективності та маркетингової стратегії компанії / Н.С.Косар, О.А.Дікун, І.І.Білик // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Логістика». – 2012. – № 749. – С. 179-183.

59. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер; пер. с англ. под ред. А.А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. – С. – Пб : Питер, 2000. – 752 с.

60. Крижижановский Г. М. Каким быть плану: дискуссии 20-х годов : Статьи и современный комментарий / Г.М. Крижижановский, С.Г. Струмилин, Н.Д. Кондратьев, В. А. Базаров; Сост. Э. Б. Корицкий. – Ленинград, 1989. – 224 с.

61. Крикавський Є.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник / Є.В. Крикавський, Л.І. Третьякова, Н.С. Косар. – 2-ге вид. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. – 256 с.

62. Крикавський Є.В. Формування збутової стратегії промислового підприємства / Є.В.Крикавський, Н.С.Косар // Вісник Національного університету „Львівська політехніка” „Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку”. – Львів: Національний університет „Львівська політехніка”, 2012. – № 748. – С. 357-361.

63. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник / Н.В.Куденко. – 2-ге вид без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 152 с.

64. Куденко Н.В. Маркетингове стратегічне планування : автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук / Н.В. Куденко. – К. : КНЕУ. – 2003. – 40 с.

65. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: Підручник / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. – Львів : Компакт-ЛВ, 2005. – 304 с.

66. Кухарук А.Д. Класифікація та аналіз методів оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств / А.Д. Кухарук // Проблеми системного підходу в економіці. Електронне наукове фахове видання. – № 1. – 2011. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_1/Kuharuk_111.htm.

67. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок : Стратегический и операционный маркетинг: пер. с англ. / Ж. -Ж. Ламбен ; пер. В. Б. Колчанов. – СПб. : Питер, 2004. – 800 с.

68. Ленсколд Дж. Рентабельность инвестиций в маркетинге. Методы повышения прибыльности маркетинговых кампаний / Дж. Ленсколд; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова, М. А. Карлика. – СПб.: Питер, 2005. – 272 с.

69. Липчук В. В. Маркетинг: навч. посібник / В.В. Липчук, Р.П. Дудяк, С.Я. Бугіль, Я.С. Янишин. – Львів : «Магнолія 2006», 2012. – 456 с.

70. Лободзинська Т. П. Стан і проблеми виробництва інноваційної продукції підприємств електротехнічної галузі / Т. П. Лободзинська // [Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»](#). – 2013. – № 10. – С. 151-160.

71. Мавріна А. О. Оцінювання ефективності маркетингових заходів / А.О. Марвіна // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 640. – С. 334-341.

72. Мак-Дональд М. Почему ваш маркетинговый план не работает? / М. Мак-Дональд. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 192 с.

73. Мак–Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак–Дональд. – С.Пб., 2000. – 267 с.

74. Маркетингове планування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.virtual.ks.ua/students/5104-marketing-planning.html>.

75. Мартиненко Д.О. Механізм маркетингового планування на підприємстві / Д.О. Мартиненко // Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво. – 2014. – №2. – С. 109-112.

76. Меленчук Ю. Т. Маркетинговий план – реалізатор планування маркетингу / Ю. Т. Меленчук // Економіка Фінанси Право. – 2012. – № 12 (2) – С. 8-12.

77. Меленчук Ю. Т. Маркетинговий план – реалізатор планування маркетингу / Ю. Т. Меленчук // Економіка і управління: проблеми науки та практики: збірник матеріалів міжнародної науково – практичної інтернет – конференції, м. Київ, 03-04.12.2012 р. – Дніпропетровськ: «Герда», 2012. – С. 120-123.

78. Меленчук Ю.Т. Медіа-план як складовий елемент маркетингового плану / Ю.Т. Меленчук // Галицький економічний вісник. – 2013. – № 4 (43) – С. 251-254.

79. Меленчук Ю.Т. Основні аргументи на користь планування діяльності підприємства / Ю.Т. Меленчук // Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі: матеріали ІІ регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів, м.Тернопіль, 05.04.2012р. – Тернопіль : ТНТУ, 2012. – Ч.2. – С. 27-28.

80. Меленчук Ю. Т. Особенности плана маркетинга как составной системы планирования на предприятии / Ю.Т. Меленчук // «Экономика и управление: прошлое, настоящее, будущее»: материалы международной заочной научно-практической конференции, Росія, м. Новосибірськ, 15 травня 2012 р. – Новосибірськ : Изд. «Сибирская ассоциация консультантов», 2012. – Ч.1. – С. 92-96.

81. Меленчук Ю. Т. Планування та прогнозування як основні складові успішної діяльності підприємств / Ю.Т. Меленчук // Природничі та гуманітарні науки актуальні питання: збірник тез V Всеукраїнська студентська науково – технічна конференція, м. Тернопіль 19-20.04.2012 р. – Тернопіль : ТНТУ, 2012. – Ч.2. – С. 69.

82. Меленчук Ю. Т. Роль маркетингового планування в системі планування на підприємстві / Ю.Т. Меленчук // Маркетингові стратегії формування попиту на товари та послуги на ринках України : колективна

монографія; за ред. проф. Р. В. Федоровича. – Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2013. – С. 278-301.

83. Меленчук Ю.Т. Роль маркетингового планування в управлінні підприємством / Ю.Т. Меленчук // Формування та розвиток економіки в сучасних умовах господарювання: збірник тез доповідей VIII міжнародна інтернет – конференція, м. Луцьк, 30-31.10.2012 р. – Луцьк, 2012. – С. 86-87.

84. Меленчук Ю. Т. Роль медіа-планування в маркетингу / Ю.Т. Меленчук // Маркетинг у третьому тисячолітті: збірник тез наукових доповідей V міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених, м. Донецьк, 16.05.2012 р. – Донецьк : СПД «Коссе», 2012. – Ч.1. – С. 240-242.

85. Меленчук Ю. Т. Структура маркетингового плану та його обчислення / Ю.Т. Меленчук // Економіка і Фінанси. – 2014. – № 6-7. – С. 28-32.

86. Меленчук Ю.Т. Структура маркетингового плану та його обчислення / Ю.Т. Меленчук // «Экономическая дискуссия: перспективы будущего»: міжнародний економічно-науковий конгрес держав, м. Київ. Франкфурт. Москва 8 квітня 2014 р., – Київ: Науч.-инф. Издат. центры на базе Ассоциации студентов и преподавателей «Экономист» – Франкфурт-на-Майне: ОР1; Киев: ОР2; Москва : ОР2. Изд-во, 2014. – С. 34-38.

87. Меленчук Ю.Т. Сучасний стан та тенденції розвитку машинобудівної галузі України / Ю.Т. Меленчук // Галицький економічний вісник. – 2014. – № 4 (33). – С. 74-81.

88. Меленчук Ю. Т. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств / Ю. Т. Меленчук // Технологический аудит и резервы производства. – 2015. – № 1/6. – С. 18-22.

89. Меленчук Ю.Т. Застосування економіко-математичних моделей в маркетинговому плануванні підприємств / Ю.Т. Меленчук // Молодий вчений. – 2015. – № 4 (19). – С. 8-11.

90. Меленчук Ю.Т. Кількісна оцінка ефективності маркетингового планування на підприємстві / Ю.Т. Меленчук // The progressive

researches «Science & Genesis» Prague (Czech Republic), 2015, №1.

91. Меленчук Ю.Т. Необхідність планування діяльності підприємства / Ю.Т. Меленчук // Збірник тез доповідей XV наукова конференція Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, 14-15.12.2011р. – Тернопіль : ТНТУ, 2011. – С. 250.

92. Меленчук Ю.Т. Моделювання стратегічно-орієнтованого маркетингового планування машинобудівних підприємств / Ю.Т. Меленчук // Розвиток маркетингу в умовах глобалізації: сучасні тенденції та перспективи: монографія; за ред. проф. Р.В. Федоровича. – Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2015 – С. 195-220.

93. Меленчук Ю.Т. Сучасний стан та проблеми розвитку електротехнічної промисловості / Ю.Т. Меленчук // Молодий вчений. – 2015. – № 2 (17). – С. 184-187.

94. Мельник Т.С. Маркетингові конкурентні і бізнес-стратегії у формуванні та захисті конкурентних переваг залізничного пасажирського транспорту / Т.С. Мельник, О.В. Христофор // Вагонный парк. – 2007. – № 9. – С. 15-19.

95. Мельник Ю.М. Основні характеристики та особливості маркетингової стратегії підприємства / Ю.М. Мельник // Економічні проблеми сталого розвитку. – Суми : СумДУ, 2010. – Ч.ІІІ. – С. 5-6.

96. Мірошник Р.О. Методика позиціювання машинобудівних підприємств у матриці «нематеріальні активи-інноваційна активність» / Р.О. Мірошник, О.З. Сорочак // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2010. – №3 (11). – С. 101-115.

97. Мних Є.В. Аналіз і контроль в системі управління капіталом підприємства : Моногр. / Є. В. Мних, А. Д. Бутко, О. Ю. Большакова, Г.О. Кравченко, Г. І. Никонович; Київ. нац. торг. - екон. ун - т. – К., 2005. – 231 с.

98. Моисеева Н. К. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии : учеб. пособ. / Н.К. Моисеева, М. В. Коньшева; под ред. Н. К. Моисеевой. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 304 с.

99. Момот Т. Про методи оцінки якості корпоративного управління / Т.Момот, М. Кадничанський // Економіка України – 2007. – № 7. – С.41-55.

100. Морохова В. О. Планування та організування маркетингової діяльності підприємств : монографія / В.О. Морохова, О.В. Ковальчук. – Луцьк : Луцький державний технічний університет, 2006. – 176 с.

101. Моторин Р. М. Статистика для економістів : навч. посібник / Р.М. Моторин, Е.В. Чекотовський. – 3-тє вид., випр. і доп. – Київ : Знання, 2013. – 382 с.

102. Музиченко-Козловська О.В. Вибір та оцінювання стратегії машинобудівного підприємства / О.В. Музиченко-Козловська, А.В. Музиченко-Козловський // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – Львів : Вид-во НУ «ЛП», 2010. – № 682. – С. 93-99.

103. Обод М.Л. Економічна і соціальна географія України: посібник для вчителя / М.Л. Обод. – Харків : Видавництво «Ранок», 2004. – 350 с.

104. Овечкина О.А. Маркетинговое планирование / О.А. Овечкина. – Киев : МАУП, 2002. – 340 с.

105. Овечкина О.А. Маркетинговое планирование: конспект лекций / О.А.Овечкина. – К. : МАУП, 2002 – 264 с.

106. Овечкина О.А. Планування маркетингу. 2-ге вид. перероб. та доп. : навч. посіб. / О.А. Овечкіна, Д.В. Солоха, К.В. Іванова, В.В. Морєва, О.В. Бєлякова, О.Б. Балакай – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 352 с.

107. Огородникова В.Н. Особенности расчета эффективности сбытовой деятельности предприятия [Электронный ресурс] / В.Н. Огородникова // Справочник экономиста. – 2003. – №3. – Режим доступа: http://www.profiz.ru/se/2_2003/845.

108. Ольшанская О.М. Маркетинг: теория и практические исследования : учеб. пособ. в 3 частях / О.М. Ольшанская, Е.М. Лобачева, В. В. Живетин, М. Б. Кузьмичева. – М. : Российский заочный институт текстильной и легкой промышленности, 2008. – Ч. 3. – 97 с.
109. Оснач О.Ф. Промисловий маркетинг: підручник / О.Ф. Оснач. – К. : Центр навчальної літератури, 2009. – 364 с.
110. Офіційний сайт ПАТ «Іскра» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://iskra.com.ua>.
111. Офіційний сайт ТОВ «Компанія «Вітава» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ltcompany.uaprom.net>.
112. Офіційний сайт ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vatra.te.ua/index.php/ua>.
113. Офіційний сайт ТОВ «ПВФ Електросвіт» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.esv.te.ua>.
114. Офіційний сайт ТОВ «Шредер» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.shreder.com>.
115. Парсяк В.Н. Планування господарської діяльності малих та середніх підприємств : Монографія / В.Н. Парсяк, М.Б. Журавльова; Укр. акад. аграр. наук. Ін-т аграр. економіки. – К. : Ін-т аграрної економіки, 2001. – 192 с.
116. Пархименко В.А. Количественная оценка уровня организации маркетинговой деятельности на машиностроительных предприятиях республики Беларусь [Электронный ресурс] / В.А. Пархименко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 4. – Режим доступу: <http://mavriz.ru/articles/2006/4/4287.html>.
117. Петруня Ю. Є. Маркетинг : навч. посібник. / Ю. Є. Петруня. – Київ : Знання, 2007. – 325 с.
118. Похабов В. Методика оцінки системи управління маркетингом на підприємстві / В. Похабов, І. Пономаренко // Маркетинг. – 2001. – № 5. – С. 102-120.

119. Процес маркетингового планування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mmlib.net/knigi/marketing/kniga-9/3155/>.

120. Роджер Бест. Маркетинг от потребителя / Пер. с англ. Роджер Бест. – М. : Манн, Иванов, Форбер, 2008. – 760 с.

121. Родионова Л. Н. Оценка конкурентоспособности продукции / Л. Н. Родионова, О. Г. Кантор, Ю. Р. Хакимова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 1. – С. 63-77.

122. Романов А.Н. Маркетинг: Учебник / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А.Красильников и др.; Под ред. А.Н. Романова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1196. – 560 с.

123. Руделіус В. Маркетинг: Підручник / В. Руделіус, О.М. Азарян, О.А. Виноградов та ін: Ред.-упор. О. І. Сидоренко, П.С. Редько. – К. : Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2008. – 648 с.

124. Руденко Ю.В. Аналіз складу витрат підприємства на маркетинг / Ю.В.Руденко // Управління розвитком: зб. наук. пр. / Харківський нац. ек. ун-т. – Харків : ІНЖЕК, 2011. – Вип. 4 (101). – С. 124-125.

125. Руденко Ю.В. Особливості застосування методів управління маркетинговими витратами на промислових підприємствах / Ю.В. Руденко // Академічний огляд. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля. Менеджмент і маркетинг. – 2013. – № 1 (38). – С. 122-128.

126. Савельєв В. Оцінка бізнес середовища при формуванні глобальної маркетингової стратегії / В. Савельєв // Вісник КНУ ім.Т.Шевченко. – 2014. – №3 (156). – С. 112-115.

127. Самбрус Є. Плоди освітлення [Електронний ресурс] // Будівництво і реконструкція. – 2003. – № 1-2. – С. 28-29. – Режим доступу: <http://www.parket72.ru/statti-z-budivnictva/2689-plodi-osvitlennja-2.html>.

128. Сауляк Д.В. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища машинобудівних підприємств із використанням методики PEST-аналізу / Д.В. Сауляк // Управління розвитком. – 2014. – № 13. – С. 98-102.

129. Светотехническая отрасль: оценка мирового рынка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.elec.ru/analytics/svetotekhnicheskaya-otrasl-ocenka-mirovogo-rynka/>

130. Семенюк С.Б. Використання економіко-математичних методів та моделей в маркетинговому аналізі / С. Б. Семенюк, Р. В. Федорович // Наука й економіка. – 2009. – №3 (15). – С. 246-250.

131. Семенюк С.Б. Маркетингове планування діяльності підприємств / С.Б. Семенюк // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 1 (26). – С. 84-92.

132. Семенюк С.Б. Стратегічне планування маркетингу: теоретико-концептуальні засади / С.Б. Семенюк // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 2 (27). – С. 64-72.

133. Семенюк С.Б. Методичні підходи до планування маркетингової діяльності підприємств / С.Б. Семенюк // Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі: колективна монографія / за ред. проф. Р. В. Федоровича – Тернопіль : Анстон, 2012. – С. 113-146.

134. Ситницький М. Стратегічне маркетингове планування процесів просування інноваційної продукції / М. Ситницький // Вісник КНУ ім.Т.Шевченко. – 2012. – Вип.136. – С. 50-54.

135. Сокотун Г. О. Конкурентоспроможність машинобудівних підприємств України у порівнянні з іноземними / Г.О. Сокотун // Ефективна економіка. – 2013. – № 10. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2404>.

136. Сорокина И.Э. Методы оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов / И.Э.Сорокина // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – №4. – С.63-73.

137. Стадник В.В. Використання матриці «Ринок-продукт-інновація» у формуванні портфеля інновацій машинобудівного підприємства [Електронний ресурс] / В. В. Стадник, О. П. Мельничук // Проблеми системного підходу в економіці: електронне наукове фахове видання. – 2012. – № 4. – Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/PSPE/2012_4/Stadnik_412.htm.

138. Стадник В.В. Маркетинг-менеджмент інноваційного розвитку підприємства: монографія / В.В. Стадник, О.П. Мельничук, В.М. Йохна. – Хмельницький : ПП Гонта А.С., 2013. – 206 с.

139. Стадник В.В. Маркетингові дослідження як інструмент формування портфеля інновацій / В. В. Стадник, О. П. Мельничук, Я. В. Полинцева // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 1, т.1. – С. 165-169.

140. Суть та система маркетингового планування [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://lib.lntu.info/book/fb/mm/2011/11-80/Lecture/Ch_4.htm.

141. Тарасюк Г.М. Деякі методичні підходи в плануванні діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання / Г.М. Тарасюк // Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький, 2011. – №4. – Т.1 (178). – С. 71-75.

142. Тарасюк Г.М. Управління плануванням діяльності підприємства: теоретичні та прикладні аспекти: монографія / Г.М. Тарасюк. – Житомир : ЖДТУ, 2010. – 295 с.

143. Тарасюк Г.М. Управління плануванням та основні підходи до формування системи планування діяльності підприємства на різних організаційних рівнях / Г.М. Тарасюк // Галицький економічний вісник. Науковий журнал. – Тернопіль, 2010. – № 3 (28). – С. 99-107.

144. Татаринцева А.С. Досвід розробки маркетингу відносин зі споживачами у туристичній галузі (на прикладі туристичного підприємства ПП «Дімона-Авіатур») / А.С. Татаринцева // Экономика и управление 2007. – № 2. – С. 70-75.

145. Туболец К.Г. Методичні підходи до сценарного планування маркетингової діяльності аграрних підприємств / К.Г. Туболец // Науковий вісник Академії муніципального управління: Серія «Економіка» 2013. – Випуск 1. – С. 249-257.

146. Туган-Барановский, М. Маркетинг менеджмент : научное издание / под ред. М. Туган-Барановского, Л. В. Балабановой. – Донецк : ДонГУЭТ, 2001. – 594 с.
147. Федорович Р. В. Маркетингове моделювання діяльності підприємств / Р.В. Федорович, С. Б. Семенюк // Наука й економіка. – 2010. – № 2. – С. 150-155.
148. Федорович Р.В. Маркетинговий аналіз кон'юнктури ринку/ Р.В. Федорович, С. Б. Семенюк // Галицький економічний вісник. – 2009. – № 2. – С. 49-54.
149. Фінансово-економічний аналіз: підручник для студентів. / під заг.ред. Буряк П.Ю., Римар Р.В. – К. : Професіонал, 2005. – 528 с.
150. Фірстова О.Ю. Особливості оцінювання плану маркетингу як складової системи планування на підприємстві / О.Ю. Фірстова // Механізм регулювання економіки. – 2008. – №4. – т.1. – С. 141-147.
151. Фролова Т.О. Фінансовий аналіз: навч. посібник. / Т.О. Фролова – К. : Видавництво «Європейського університету», 2006. – 253 с.
152. Хершген Х. Маркетинг: основы профессионального успеха: Учебник для вузов: Пер с нем. / Х. Хершген. – М. : ИНФА–М, 2000. – 334 с.
153. Хойер В. Як робити бізнес в Європі. / Хойер В. – М. : Прогресс, 1992. – 156 с.
154. Циба Т.Є. Маркетингове планування. Навчальний посібник / Т.Є.Циба, М.І.Сокур, В.І. Баюра – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 128 с.
155. Шаповалов В.А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ : учеб. пособ./ В. А. Шаповалов. – Ростов н/Д : Феникс, 2008. – 345 с.
156. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник. / Л. А. Швайка – Львів : Новий Світ – 2000, 2003 – 268 с.
157. Шимко О. В. Планування діяльності підприємства: навч. посібник / О.В. Шимко [та ін.]; МОН України, Донбаська державна машинобудівна академія. – К. : ЦУЛ, 2006 – 296 с.
158. Шоу Р. Прибыльный маркетинг: окупается ли ваш маркетинг? / Р. Шоу, Д. Меррик; пер. с англ. – К. : Companion Group, 2007. – 496 с.

159. Ястремська О. М. Планування діяльності підприємства :навчальний посібник / О.М. Ястремська, К.В. Яковенко, О.О. Ястремська; Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, Харківський національний економічний університет – Харків : Видавництво «ХНЕУ», 2011. – 172 с.

160. Яцура В.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств / В.В. Яцура, М.В. Замроз // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. – № 2. – 2011. – С. 45-53.

161. Andrews, J.D.C. Smith (1996): In Search of the Marketing Imagination: Factors Affecting the Creativity of Marketing Programs for Mature Products, in: Journal of Marketing Research. Vol. 33, May. – pp. 174-187.

162. Courtland L. Bovee, John V. Thill. Marketing. – Mc Graw – Hill, Inc., 1992. – 761 p.

163. Lenskold, J. Pomiar rentowności inwestycji marketingowych / James Lenskold. – Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2004. – 237 p.

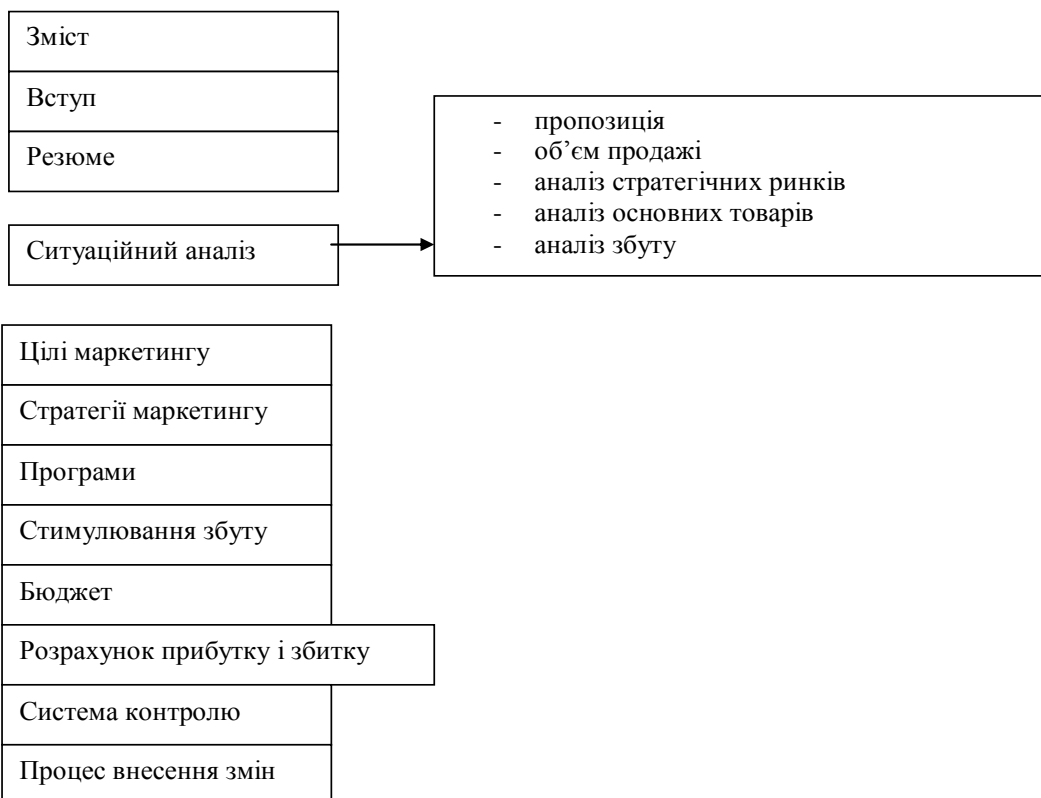
164. Mintzberg H. /F. Wesley (2001): Entscheiden laeuft oft anders als Sie denken, in: Harvard Business manager, 23. Jg., Nr.6. S. 9 – 14

165. Tarasyuk H. Market Potential and Peculiarities of its Planning at the Food Industry Enterprises / Halina Tarasyuk, Tatyana Mostenska: monograph. «Competitiveness of the agri-food sector and sustainable development of rural areas» / Scient. editors T. Mostenska, A. Kowalsky, B. Chmielevska. – Kyiv: NUFT, NRI – IAFE, CSR, 2011. – 280 p. – P. 174 – 183.

ДОДАТКИ

Додаток А1

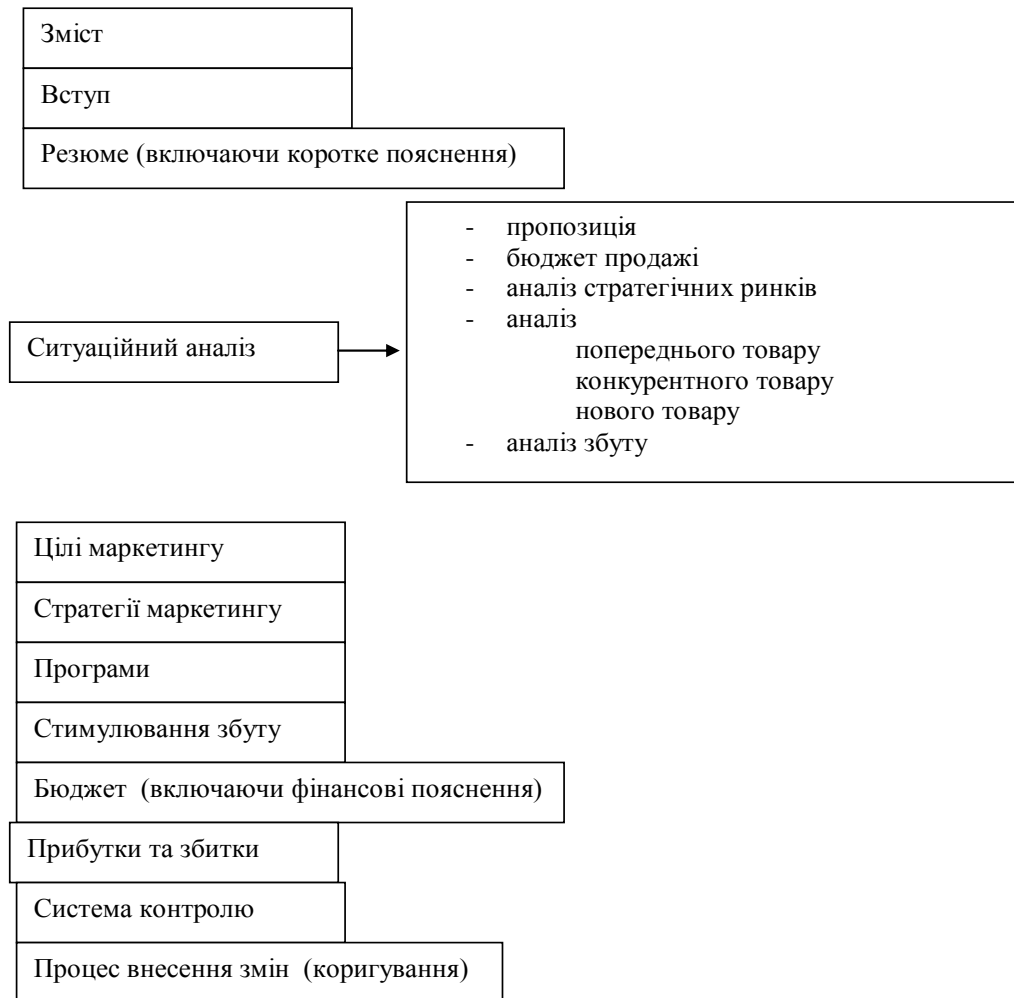
Повний план маркетингу



Примітка. Складено автором на основі [29]

Додаток А2

Маркетинг-план створення нового товару



Примітка. Складено автором на основі [29]

Додаток Б

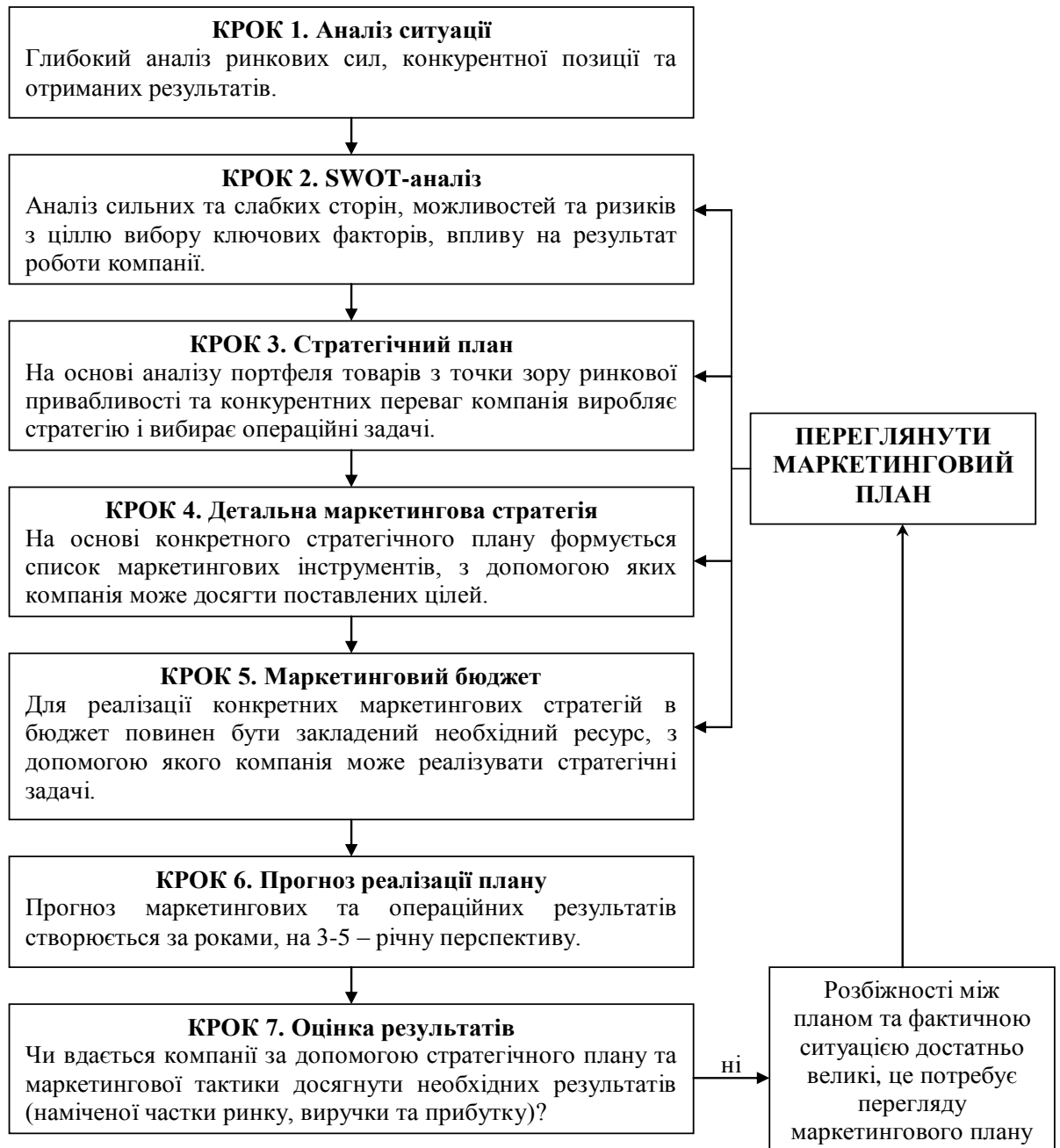
Технологія та етапність маркетингового планування на підприємстві

Етапи маркетингового планування	Методи планування	Методи прогнозування	Економічні показники
Ситуаційний аналіз довколишнього середовища, маркетингових взаємодій фірми	Метод SWOT- аналізу; метод ПЕСТ – аналіз (П - політичний, Е- економічний, С- соціально-демографічний, Т- технологічний); метод аналізу місцезнаходження фірми (продукції); метод АБС-аналізу.	Методи експертних оцінок: Делфі та сценаріїв	Галузевий товарооборот, темп росту ринку, ринкова доля фірми, динаміка цін в галузі, місткість ринку, рівень маржинального доходу, оцінка ризику.
	Метод прогнозування, статистичні методи, розрахунково-аналітичні методи, евристичні методи		
Постановка цілі і побудова плану	Евристичні методи		Максимально можливий обсяг випуску з урахуванням ризику; збільшення ринкової долі фірми; збільшення рентабельності, підприємницької та інвестиційної діяльності
	Морфологічний метод; метод аналізу сумісності та конфліктних ситуацій		
Реалізація плану	Метод калькуляції; матричний метод; метод граничного аналізу; метод аналізу життєвого циклу товарів		Складові витрати; обсяги запасів готової продукції; розмір замовлень; транспортні затрати; загальні затрати на організацію збуту; затрати на просування товарів та частина на рекламу
	Портфоліо – аналіз; матриця прийняття рішень; «дерево рішень»; метод складання бюджету на маркетинг		
Контроль за виконанням плану маркетингу	Метод контролю карт; метод поточного звіту, аудит; іst-аналіз (фактичний аналіз)		Аналіз витрат на організацію збуту; формування бази інформаційного планування; перевірка цілей та стратегій, перевірка організаційних процесів та структур; аналіз витрат на рекламу; аналіз загальних витрат на маркетинг та обґрунтування шляхів їх зниження

Примітка. Складено автором на основі [105, с.73]

Додаток В

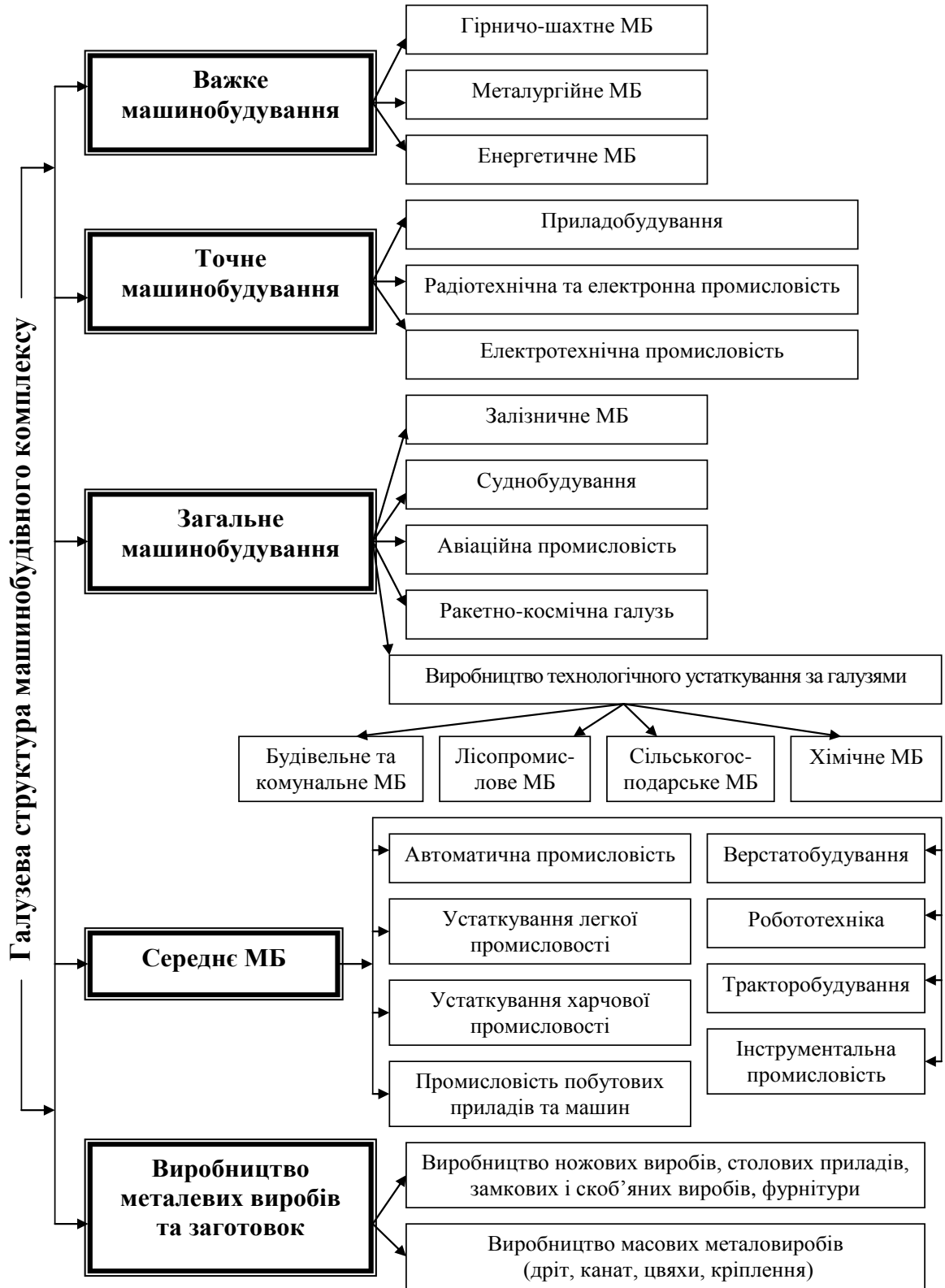
Етапність розробки маркетингового плану вітчизняного машинобудівного підприємства



Примітка. Складено автором на основі [120]

Додаток Г

Галузева структура машинобудівного комплексу



Примітка. Самостійна розробка автора

Додаток Д

Карта маркетингового плану підприємства ПАТ «Іскра»

<p>Підприємство ПАТ «Іскра»</p>
<p>Можлива стратегія маркетингу (у відповідності до матриці І. Ансоффа) Стратегія диверсифікації <i>(новий ринок – новий товар)</i></p>
<p>Місія підприємства (діюча / рекомендована) Підприємство, яке орієнтоване на потреби клієнта, на розуміння цінностей наших споживачів. Ми цінуємо кожного, хто робить вибір на користь нашої продукції, і готові надалі працювати для покращення рівня сервісу, якості і конкурентоспроможності пропонувананих нами джерел світла і компонентів / Найвища цінність компанії – наші споживачі!!!</p>
<p>Загальнокорпоративні стратегічні маркетингові цілі підприємства - орієнтація на вибагливі вимоги ринку (споживачів); - поступове оновлення товарного асортименту (перейти до виготовлення більшості типів джерел світла, медичної техніки, збереження навколишнього природного середовища); - забезпечення достатнього рівня сервісу, якості та конкурентоспроможності (стати лідерами в галузі світлотехніки на ринку Східної Європи); - зручна логістична система, створення цивілізованої і прозорої системи продажу продукції.</p>
<p>Очікуваний результат проекту Оновлення товарного асортименту та збільшення обсягу реалізації продукції на нових ринках</p>
<p>Візитівка маркетингового плану План створюється для реалізації стратегії виходу та опанування нового ринку з інноваційною продукцією</p>
<p>Загальні відомості про підприємство ПАТ «Іскра» – львівська потужна світлотехнічна компанія, яка має повний завершений технологічний цикл виробництва джерел світла від наукових розробок до виготовлення компонентів та готової продукції. Товарний асортимент ПАТ «Іскра» налічує понад 280 видів ламп загального та спеціального призначення, а також кварцево-галогенні, мініатюрні, автомобільні, натрієві і ртутні, компактні люмінесцентні та лампи-фари. Товариство постійно вдосконалює існуючі технології з урахуванням сучасних матеріалів, напівфабрикатів та комплектуючих, вкладає значні кошти в модернізацію та розвиток виробництва, розробляє нові джерела світла. Сьогодні товариство постачає світлотехнічну продукцію під двома торговими марками: «Volta» та «Іскра», які зареєстровані у 33 країнах світу. Продукція займає значну частку на ринку освітлювальної техніки України [110].</p>

Ситуаційний аналіз

SWOT – матриця функціонування підприємства ПАТ «Іскра»

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Чинники	Бали	Вагомість	Σ	Чинники	Бали	Вагомість	Σ
Розвиток галузі	10	60 %	6,0	Вплив державних структур	5	20%	1,0
Зростання обсягів виробництва	8	5%	0,4	Зменшення кількості клієнтів	4	30%	1,2
Проведення рекламної кампанії	6	20%	1,2	Зменшення попиту на товар	8	25%	2,0
Потенційно високий попит на продукцію	5	15%	0,75	Велика кількість конкурентів	7	25%	1,75
Всього, балів			8,35	Всього, балів			5,95
Внутрішні можливості				Внутрішні загрози			
Чинники	Бали	Вагомість	Σ	Чинники	Бали	Вагомість	Σ
Удосконалення внутрішніх каналів комунікацій	10	65%	6,5	Зменшення чисельності кваліфікованого персоналу	9	40%	3,6
Покращення процесу контролю за діяльністю	8	10%	0,8	Погана організація робочого процесу	7	15%	1,05
Стимулювання персоналу (грамоти, подяки, дошка пошани)	8	22%	1,76	Переважання власних інтересів над інтересами компанії	10	45%	4,5
Зменшення витрат на комунальні послуги шляхом впровадження НТП	3	3%	0,09				
Всього, балів			9,15	Всього, балів			9,15

Товарно-ринкова орієнтація

Оновлення товарного асортименту, просування продукції на нових товарних ринках.

Новий асортимент - підприємство постійно вдосконалює існуючі технології з урахуванням сучасних матеріалів, напівфабрикатів та комплектуючих, вкладає значні кошти в модернізацію та розвиток виробництва, розробляє нові джерела світла.

Товарна політика орієнтована на розширення асортименту виробів із торговими марками »Iskra» та «Volta» [110].

Нові ринки – щоб бути ближчими до споживачів, підприємство планує відкрити офіційні представництва в Чехії, Росії, Польщі, Німеччині, Казахстані, Китаї [110].

Позиціонування на ринках за рахунок забезпечення зручної логістичної системи, створення цивілізованої, прозорої системи продажу продукції, кваліфікованого надання інформації щодо переваг співпраці з «Іскою», а при необхідності отримання технічних консультацій – організують спілкування з відповідальним за напрямок технічним спеціалістом.

Медіапланування

Структурним елементом плану маркетингу є медіапланування, яке передбачає витрати на рекламу нової продукції (на ТБ, в журналах та на місцевому радіо, на біл-бордах, в Інтернеті), а також рекламу за рахунок участі у профільних виставках і реалізації ПР-заходів (таблиця 1).

Таблиця 1

ПЛАН ЗАХОДІВ

(зведені витрати на медіапланування)

№	Опис заходу	Сума, тис. грн.	Відповідальні особи	Термін виконання
1	Реклама на ТБ, в журналах, на радіо	3387,1	Начальник відділу маркетингу, рекламна агенція	Періодично згідно із календарним планом
2	Реклама на біл-бордах	311,4	Маркетолог, спеціалізована компанія «Арт-пром»	Щомісячно
3	Інтернет – реклама (оновлення сайту)	6,9	ІТ-адміністратор	Раз на рік
4	Участь у профільних виставках	217,5	Начальник відділу маркетингу	Щоквартально
5	ПР – заходи (спонсорство, благодійні акції)	194,8	Комерційний директор	Протягом року
Всього витрат		4117,7		

*Сформовано на основі розробленого маркетинг-плану ПАТ «Іскра» на 2015 р.

Враховуючи необхідність просування на ринок нової продукції, важливим є значні витрати на рекламу, сукупний розмір яких становить 3705,4 тис.грн., з них 3387,1 тис.грн. – на рекламу на ТБ, в журналах, на радіо; 311,4 тис.грн. – на біл-бордах, 6,9 тис.грн. – в Інтернеті.

Маркетинговий бюджет

У плануванні маркетингового бюджету підприємство ПАТ «Іскра» орієнтується на ретроспективний аналіз обсягів збуту продукції та витрат на збут в попередніх періодах (метод «фіксованого відсотка»). Зокрема у 2012 році показник витрат на збут становив 3,37% від чистого доходу від реалізації продукції (10915 тис.грн.), а у 2013 році показник становив 3,27% (10810 тис.грн.). У звітному році значення показника маркетингових витрат планується на рівні 3,3% (11281,3 тис.грн.). За результатами оцінки показника витрат на збут сформовано бюджет маркетингу підприємства (таблиця 2).

Таблиця 2

БЮДЖЕТ МАРКЕТИНГУ

(доходи та витрати на маркетингову діяльність)

№	Напрямок витрат	Показник	Структура витрат, %
1	Витрати на маркетингові дослідження та передпродажну підготовку товарів, тис.грн.	1319,9	11,7
2	Витрати на заходи медіапланування (реклама, ПР-заходи), тис.грн.	4117,7	36,5
3	Оплата праці та відрядження працівників у сфері збуту, тис.грн.	2177,3	19,3
4	Мотивування дистриб'юторів / дилерів, тис.грн.	211,3	1,9
5	Транспортування готової продукції, тис.грн.	3455,1	30,6
Всього витрат на маркетинг, тис.грн.		11281,3	100
Всього доходів реалізації продукції, тис.грн., в тому числі:		341857,3	
- за рахунок продажу нової продукції		23176,2	
<i>Відсоток витрат на маркетингові заходи в доходах від реалізації продукції, %</i>		3,3%	
<i>Зростання доходів реалізації продукції, тис.грн.</i>		+12240	
<i>Темп зростання доходів від реалізації продукції, %</i>		3,71%	

Формування бюджету маркетингу орієнтує на визначення зростання доходів від реалізації продукції (+12240 тис.грн. або 3,71%), в тому числі і за рахунок зростання витрат на маркетингові заходи (+471,3 або на 4,35%). Орієнтація на реалізацію нової продукції повинна дати додатковий дохід у розмірі +23176,2 тис.грн. (6,78% у загальному обсягу реалізації). При цьому запланований темп зростання доходів від реалізації складатиме 3,71%.

Реалізація плану маркетингу

Для реалізації плану маркетингу задіяні начальник відділу маркетингу, маркетологи, використання дилерської мережі та власних торгових представництв. Для рекламування продукції та підприємства також залучається спеціалізована маркетингова агенція. Реклама на біл-бордах проектується спеціалізованою компанією з узгодженням загального вигляду та місць розташування біл-бордів.

Календарний план виконання заходів розбито на місяці (таблиця 3).

Таблиця 3

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ВИКОНАННЯ ЗАХОДІВ

(графік реалізації заходів медіа-плану)

	Місяці, 2015 р.											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ТБ												
РЖ												
РР												
ББ												
І-Р												
В												
ПР					БА			С				С

ТБ – реклама на ТБ; РЖ – реклама в журналах; РР – радіореклама; ББ – реклама на біл-бордах; І-Р – інтернет – реклама; В – участь у виставках; ПР – реалізація PR – заходів (БА – благодійні акції, С – спонсорство).

Реалізація заходів медіапланування передбачає розбивку їх протягом календарного року для рівномірного розподілу витрат та оптимізації ефективності маркетингових заходів. Графік складено у відповідності до термінів виконання, представлених у таблиці 1.

Контроль за виконанням

Формування системи контролю орієнтуватиме його на три напрями: контроль виконання маркетингового плану, контроль отриманого рівня прибутковості, стратегічний контроль (таблиця 4).

Таблиця 4

КОНТРОЛЬ ЗА КЛЮЧОВИМИ НАПРЯМАМИ ВИКОНАННЯ МАРКЕТИНГ-ПЛАНУ

Напрями контролю	Цілі контролю	Методи контролю	Відповідальні особи (за проведення контролю)
Виконання маркетинг-плану	Дослідження показників «план-факт», визначення ступеня досягнення кінцевих результатів	Аналіз показників витрат на маркетинг і реалізацію продукції. Оцінка ступеня освоєння ринку та привабливості нової продукції для клієнтів.	Комерційний директор
Контроль отриманого рівня прибутковості	Дослідження рівня отриманих доходів та прибутку. Визначення привабливих сегментів отримання доходів (асортимент, ринки). Розгляд джерел втрат доходів (брак продукції, відсутність платоспроможного попиту та ін.).	Аудит рівня зростання доходів та прибутку, рентабельності	Начальник відділу маркетингу, ревізор-контролер
Стратегічний контроль	Визначення перспектив подальшої реалізації плану маркетингу, ступінь ефективності використання наявних можливостей у просуванні нової продукції на нові ринки	Комплексна ревізія маркетингового плану	Комерційний директор, ревізор-контролер

Моніторинг реалізації маркетинг – плану вимагає постійного контролю за результатами виконання плану. Основні цілі контролю: виявити відхилення від виконання плану за складовими «план-факт», визначити ступінь досягнення стратегічних цілей та кінцевих результатів, визначити рівень прибутковості, привабливих сегментів, отримання доходів та розгляд джерел втрат доходів, визначити подальші перспективи виконання плану.

Основні методи контролю: аналіз показників витрат на маркетинг і реалізації продукції; аудит рівня зростання доходів та прибутку, рентабельності; комплексна ревізія маркетингового плану.

Внесення коректив

Визначено, що оцінка коректив вноситься відповідно до результатів реалізації плану маркетингу (таблиця 5).

Таблиця 5

КОРИГУВАННЯ МАРКЕТИНГ-ПЛАНУ (за результатами реалізації маркетинг-плану)

№	Етап маркетингового плану	Результат	Коригувальні заходи
1	Ситуаційний аналіз	Оцінка маркетингового середовища функціонування підприємства	Переоцінка позицій підприємства на зовнішньому ринку та внутрішніх можливостей
2	Товарно-ринкова орієнтація	Вибір оптимальної товарної політики та позиціонування на ринку	Коригування товарної політики під потреби ринку, зміна стратегій позиціонування
3	Медіапланування	Вибір інструментарію медіапланування	Коректування політики просування продукції
4	Маркетинговий бюджет	Формування плану доходів і витрат маркетингових рішень	Низька прибутковість – зміна напрямів бюджетування та бюджету маркетингу в цілому
5	Реалізація плану маркетингу	Визначення періоду, особливості організації та складових реалізації маркетинг - плану	Зміни елементів під час реалізації маркетинг-плану

За результатами реалізації та контролю виконання маркетинг-плану здійснюється коригування відхилень.

Примітка. Згруповано автором на основі даних підприємства ПАТ «Іскра»

Додаток Д1

Карта маркетингового плану підприємства ТОВ «Шредер»

Підприємство ТОВ «Шредер»
Можлива стратегія маркетингу (у відповідності до матриці І. Ансоффа) Стратегія диверсифікації (новий ринок – новий товар)
Місія підприємства (діюча / рекомендована) Завжди пропонувати розумні та відповідальні рішення для задоволення найспецифічніших вимог наших клієнтів / Задоволення вимог клієнтів – найкращий наш результат!!!
Загальнокорпоративні стратегічні маркетингові цілі підприємства: - інновації для забезпечення кращого освітлення та енергозбереження; - втілення принципів екологічності та ергономічності; - доступність споживача до продукції (створення місцевих відділів продажу, відділів продажу по всьому світу, забезпечивши їх підтримкою нашої базової мережі, а саме: своїми професійними знаннями в області маркетингу, R&D, закупок та виробництва, а також людськими ресурсами, фінансами та юридичними консультаціями); - організація компетентної бази для забезпечення комплексних рішень для комбінацій сегмента ринку, щоб таким чином передбачити потреби клієнтів.
Очікуваний результат проекту Оновлення товарного асортименту та збільшення обсягу реалізації продукції на нових ринках
Візитівка маркетингового плану План створюється для реалізації стратегії виходу та опанування нового ринку з інноваційною продукцією
Загальні відомості про підприємство Підприємство входить у групу компаній «Шредер». Дана група складається з 48 компаній в усьому світі, що налічує 2600 працівників, у більшості фахівців з проектування та розробки відкритих рішень освітлення. ТОВ «Шредер» було засновано у серпні 1990 р., з української сторони – науково-виробничим об'єднанням «Ватра», а з бельгійської сторони – світовим лідером у зовнішньому освітленні фірмою «Schreder». Будучи частиною групи компаній, Schréder активно бере участь в роботі і застосовує всі засоби й ефективні способи дослідження та розробки, виробництва, здійснює операції з використанням інформаційної техніки, бере участь в міжнародних дослідженнях, випробуваннях безпеки, здійснює маркетингову діяльність та інформаційну взаємодію. Компанія пропонує освітлювальне обладнання, що об'єднує в собі новітні досягнення в галузі техніки та естетики дизайну [114].

Ситуаційний аналіз

SWOT – матриця функціонування підприємства ТОВ «Шредер»

Зовнішнє середовище		Можливості	Оцінка в балах	Загрози	Оцінка в балах
Внутрішнє середовище		1. Нееластичність попиту	3	1. Рівень інфляції	2
		2. Рівень платоспроможного попиту	3	2. Недосконалість податкової системи	3
		3. Обмінний курс	3	3. Недосконале законодавство	3
		4. Доступність сировини	3	4. Політична нестабільність	2
		5. Екологічне виробництво	3	5. Низька потенційна кількість робочої сили	3
		6. Відданість населення традиціям	3	6. Темпи НТП	1
		7. Рівень життя населення	3	7. Етап життєвого циклу устаткування	3
		Всього:		21	Всього:
Сильні сторони	Оцінка в балах	Поле «Сила і можливості»		Поле «Сила і загрози»	
1. Новітня технологія підприємства	3	Можливості диверсифікації продукції, орієнтованої на населення із вищим рівнем життя, збільшення цін на продукцію підприємства		Якщо рівень інфляції зросте, то є загроза зменшення купівельної спроможності населення, тоді слід позиціонувати продукцію за якістю	
2. Кваліфікований персонал	3				
3. Висока організаційна культура та імідж	3				
Всього:	9				
Слабкі сторони	Оцінка в балах	Поле «Слабкі сторони можливості»		Поле «Слабкі сторони і загрози»	
1. Недосконала організаційна структура	3	Можливість удосконалення організаційної структури, запровадження маркетингової стратегії диверсифікації продукції		Можна очікувати загрози не-реалізації маркетингової стратегії у зв'язку з відсутністю повноцінної маркетингової служби, недосконалість законодавства і т.д., тому необхідно розробити вдосконалену загальну стратегію для підприємства на випадок позиціонування у даному секторі матриці SWOT	
2. Відсутність маркетингової служби	3				
3. Рідкісні маркетингові дослідження	2				
4. Низька фінансова ліквідність	2				
Всього:	10				

Товарно-ринкова орієнтація

ТОВ «Шредер», як і група компаній Schreder, позиціонує себе як фахівець у сфері освітлення, завжди використовує новітні технологічні досягнення.

Новий асортимент: компанією Schreder був винайдений μR ® (мікровідбивач), а потім miniR®, мініатюрні відбивачі оптимізовані для нового покоління маленьких ламп, що відкривають можливості для використання більш компактного корпусу, який при виробництві вимагає використання меншої кількості матеріалу, зберігаючи таким чином природні ресурси.

Іншою новою концепцією, яку представляє компанія Schreder, є багат шаровий рефлектор HiR® (High Reflect). Унікальні у сфері освітлення громадських місць рефлектори допомагають досягати коефіцієнта відбиття 95% при одночасному використанні з анодованими рефлекторами, що підсилюють яскравість на 10-15%. Ця технологія була удосконалена з новим поколінням багат шарових рефлекторів HiR2®.

Компанією Schreder також була розроблена система Sealsafe® - глобальна база рівня щільності оптичного компонента. Ця система дає можливість підтримувати вражаючий рівень внутрішньої чистоти протягом усього терміну служби освітлювального пристрою.

Schreder вступає у світлодіодну революцію зі створенням LED Generation, це світлодіодні освітлювальні пристрої, які є ефективним і раціональним, зручним та витонченим, надійним і довговічним технічним рішенням.

Компанія створює ефективні рішення для того, щоб здійснювати всі види дорожнього та міського освітлення urban lighting.

LensoFlex® універсальний завдяки набору лінз, призначених для створення особливої атмосфери. Цей пристрій відповідає всім вимогам міського освітлення.

Усі освітлювальні пристрої компанії також сумісні з системою дистанційного керування і системою зниження яскравості для забезпечення максимального контролю за споживанням енергії [114].

Товарна політика орієнтована на розширення асортименту продукції на основі інновацій та модифікацій наявної продукції.

Нові ринки: локально розширювати внутрішній ринок у межах України (оскільки компанія представляє інтереси Schreder в Україні).

Позиціонування на ринках здійснюється за рахунок сформованого іміджу компанії та відомої в Україні та світі торгівельної марки Schreder. Поряд із цим, створені відділи продажу по всьому світі (в тому числі і Україні) забезпечені підтримкою базової мережі, а саме своїми професійними знаннями в сфері маркетингу, R&D, закупок та виробництва, а також людськими ресурсами, фінансами та юридичними консультаціями, що дозволяє підприємству швидко та якісно оновлювати асортимент (орієнтуючись на інновації базової мережі) і закріплюватися на локальних ринках.

Медіапланування

Структурним елементом плану маркетингу є медіапланування, яке передбачає витрати на рекламу нової продукції (реклама на ТБ, в журналах і газетах та на місцевому радіо, друкована реклама (проспекти та буклети), на біл-бордах, в Інтернеті, сувенірна продукція), а також рекламування за рахунок участь у профільних виставках і реалізації ПР-заходів (промо-акції) (таблиця 1).

Таблиця 1

ПЛАН ЗАХОДІВ

(зведені витрати на медіапланування)*

№	Опис заходу	Сума, тис. грн.	Відповідальні особи	Термін виконання
1	Реклама на ТБ	711,5	Начальник відділу продаж, маркетингу та реклами	Періодично
2	Реклама в журналах та газетах	395,6	Інженер з маркетингу	Щомісячно
3	Радіореклама	107,4	Інженер з маркетингу	Щомісячно
4	Друкована реклама	299,6	Інженер з маркетингу, друкарня «Прінт-офіс»	Щоквартально
5	Реклама на біл-бордах	122,5	Інженер з маркетингу	Щоквартально
6	Інтернет – реклама (оновлення сайту)	24,5	ІТ-адміністратор	Щомісячно (раз на рік)
7	Участь у профільних виставках (вітчизняних та міжнародних)	193,3	Начальник відділу продаж, маркетингу та реклами, інженер з маркетингу	Щоквартально
8	Сувенірна продукція (ручки, брелки)	3,2	Інженер з маркетингу	Один раз на рік
9	ПР – заходи (промо-акції)	35,6	Начальник відділу продаж, маркетингу та реклами	Протягом року
Всього витрат		1893,2		

*Сформовано на основі розробленого маркетинг-плану ТОВ «Шредер» на 2015 р.

Враховуючи необхідність просування на ринок нової продукції, важливим є значні витрати на рекламу (на ТБ, реклама в журналах та газетах, радіореклама, друкована реклама, реклама на біл-бордах, Інтернет - реклама). Загальний обсяг витрат на заходи медіа-планування складатиме 3893,2 тис.грн., зокрема на рекламу – 1661,1 тис.грн., участь у профільних виставках - 196,5 тис.грн., проведення ПР – заходів (промо-акції) - 35,6 тис.грн.

Маркетинговий бюджет

У плануванні маркетингового бюджету підприємство ТОВ «Шредер» орієнтується на ретроспективний аналіз обсягів збуту продукції та витрат на збут в попередніх періодах (метод «фіксованого відсотка»). Зокрема у 2012 році показник витрат на збут становив 7,2% від чистого доходу від реалізації продукції (3121 тис.грн.), а у 2013 році показник становив 8,8% (3715 тис.грн.). У звітному році значення показника маркетингових витрат планується на рівні 8% від загального обсягу реалізації продукції (4217,6 тис.грн.). За результатами оцінки показника витрат на збут сформовано бюджет маркетингу підприємства (таблиця 2).

Таблиця 2

БЮДЖЕТ МАРКЕТИНГУ

(доходи та витрати на маркетингову діяльність)

№	Напрямок витрат	Показник	Структура витрат, %
1	Маркетингові дослідження ринку, тис.грн.	533,5	12,65
2	Витрати на заходи медіапланування (реклама, ПР-заходи) , тис.грн.	1893,2	44,89
3	Оплата праці та відрядження працівників у сфері збуту, тис.грн.	587,1	13,92
4	Мотивування дистриб'юторів / дилерів, тис.грн.	121,9	2,89
5	Транспортування готової продукції, тис.грн.	1081,8	25,65
Всього витрат на маркетинг, тис.грн.		4217,6	100
Всього доходів реалізації продукції, тис.грн., в тому числі:		52720,3	
<i>- за рахунок продажу нової продукції</i>		<i>13922,6</i>	
<i>Відсоток витрат на маркетингові заходи в доходах від реалізації продукції, %</i>		<i>8%</i>	
<i>Зростання доходів реалізації продукції, тис.грн.</i>		<i>+10504,09</i>	
<i>Темп зростання доходів від реалізації продукції, %</i>		<i>24,88%</i>	

Формування бюджету маркетингу орієнтує на визначення зростання доходів від реалізації продукції (+10504,09 тис.грн. або 24,88%), в тому числі і за рахунок зростання витрат на маркетингові заходи (+502,6 або на 13,52%). Орієнтація на реалізацію нової продукції повинна дати додатковий дохід у розмірі +13922,6 тис.грн. (26,40% у загальному обсягу реалізації).

Реалізація плану маркетингу

Під час реалізації маркетинг-плану задіяні: начальник відділу продаж маркетингу та реклами, інженери з маркетингу відділу продаж, маркетингу та реклами, торговельний персонал, торгові посередники.

Графік реалізації заходів медіапланування представимо у таблиці 3.

Таблиця 3

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК ВИКОНАННЯ ЗАХОДІВ

(графік реалізації заходів медіа-плану)

	Місяці, 2015 р.											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ТБ												
РЖ												
РГ												
РР												
ДР												
ББ												
I-P												
В												
ПР			ПА						ПА			

ТБ – реклама на ТБ; РЖ – реклама в журналах; РГ – реклама в газетах; ДР – друкована реклама; РР – радіореклама; ББ – реклама на біл-бордах; I-P – інтернет –реклама; В – участь у виставках; ПР – реалізація PR – заходів (ПА – промо-акції).

Реалізація заходів медіапланування передбачає розбивку їх протягом календарного року для рівномірного розподілу витрат та оптимізації ефективності маркетингових заходів. Графік складено у відповідності до термінів виконання, представлених у таблиці 1.

Контроль за виконанням

Формування системи контролю орієнтуватиме його на три напрями: контроль виконання маркетингового плану, контроль отриманого рівня прибутковості, стратегічний контроль (таблиця 4).

Таблиця 4

КОНТРОЛЬ ЗА КЛЮЧОВИМИ НАПРЯМАМИ ВИКОНАННЯ МАРКЕТИНГ-ПЛАНУ

Напрями контролю	Цілі контролю	Методи контролю	Відповідальні особи (за проведення контролю)
Виконання маркетинг-плану	Дослідження показників «план-факт», визначення ступеня досягнення кінцевих результатів	Аналіз показників витрат на маркетинг і реалізацію продукції. Оцінка ступеня освоєння ринку та привабливості нової продукції для споживачів.	Ревізійна служба з головного офісу та власний ревізійний підрозділ
Контроль отриманого рівня прибутковості	Дослідження рівня отриманих доходів та прибутку. Визначення привабливих сегментів отримання доходів (асортимент, ринки). Розгляд джерел втрат доходів (брак продукції, відсутність платоспроможного попиту та ін.).	Аудит рівня зростання доходів та прибутку, рентабельності	Комерційний директор
Стратегічний контроль	Визначення перспектив подальшої реалізації плану маркетингу, ступінь ефективності використання наявних можливостей у просуванні нової продукції на нові ринки	Оцінка та перегляд маркетинг-плану	Комерційний директор, начальник відділу продаж маркетингу та реклами

Моніторинг реалізації маркетинг – плану вимагає постійного контролю за результатами виконання плану. Основні цілі контролю: виявити відхилення від виконання плану за складовими «план-факт», визначити ступінь досягнення стратегічних цілей та кінцевих результатів, визначити рівень прибутковості, привабливих сегментів, отримання доходів та розгляд джерел втрат доходів, визначити подальші перспективи виконання плану.

Основні методи контролю: аналіз показників витрат на маркетинг і реалізацію продукції; аудит рівня зростання доходів та прибутку, рентабельності; комплексна ревізія маркетингового плану.

Внесення коректив

Визначено, що оцінка коректив вноситься відповідно до результатів реалізації плану маркетингу (таблиця 5).

Таблиця 5

КОРИГУВАННЯ МАРКЕТИНГ-ПЛАНУ (за результатами реалізації маркетинг-плану)

№	Етап маркетингового плану	Результат	Коригувальні заходи
1	Ситуаційний аналіз	Оцінка маркетингового середовища функціонування підприємства	Переоцінка позицій підприємства на зовнішньому ринку та внутрішніх можливостей
2	Товарно-ринкова орієнтація	Вибір оптимальної товарної політики та позиціонування на ринку	Коригування товарної політики під потреби ринку, зміна стратегій позиціонування
3	Медіапланування	Вибір інструментарію медіапланування	Коректування політики просування продукції
4	Маркетинговий бюджет	Формування плану доходів і витрат маркетингових рішень	Низька прибутковість – зміна напрямів бюджетування та бюджету маркетингу в цілому
5	Реалізація плану маркетингу	Визначення періоду, особливості організації та складових реалізації маркетинг - плану	Зміни елементів під час реалізації маркетинг-плану

За результатами реалізації та контролю виконання маркетинг-плану здійснюється коригування відхилень.

Примітка. Згруповано автором на основі даних підприємства ТОВ «Шредер»

Додаток Д2

Карта маркетингового плану підприємства ТОВ «Компанія «Вітава»

<p>Підприємство ТОВ «Компанія «Вітава»</p>
<p>Можлива стратегія маркетингу (у відповідності до матриці І. Ансоффа) Стратегія диверсифікації (новий ринок – новий товар)</p>
<p>Місія підприємства (діюча / рекомендована) Не визначена / Наші прагнення – нова конкурентна продукція та нові споживачі!!!</p>
<p>Загальнокорпоративні стратегічні маркетингові цілі підприємства:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оптова торгівля на основі налагоджених зв'язків із дистриб'юторськими компаніями; <li style="padding-left: 20px;">- орієнтація на лідерські позиції на діючих ринках; - поєднання високої якості сертифікованої продукції (відповідає сертифікату ISO 9001) та широкого асортименту товарів; - реалізація інноваційної продукції (світлодіодна продукція, виготовлення світильників з полімерних матеріалів).
<p>Очікуваний результат проекту</p> <p>Оновлення товарного асортименту та збільшення обсягу реалізації продукції на нових ринках</p>
<p>Візитівка маркетингового плану</p> <p>План створюється для реалізації стратегії виходу та опанування нового ринку з інноваційною продукцією</p>
<p>Загальні відомості про підприємство</p> <p>ТОВ «Компанія «Вітава» - виробник світлотехнічного обладнання - працює на ринках Росії, країн СНД і Західної Європи з 1997 року. Основна сфера діяльності компанії - розробка, виробництво і збут світлових приладів загального та спеціального призначення. На даний час асортимент продукції нараховує більше 2500 модифікацій світильників для внутрішнього і зовнішнього освітлення суспільно-адміністративних будівель, спортивних споруд, торгових комплексів, промислових та інших об'єктів і прожекторів для архітектурного освітлення та реклами.</p> <p>Реалізація продукції торгової марки ТОВ «Компанія «Вітава» здійснюється через дистриб'юторську мережу, основними клієнтами якої є найбільші оптові світлотехнічні та електротехнічні компанії Росії, країн СНД і Європи.</p> <p>Інвестиції дозволили створити гнучке виробництво, яке за рівнем і різноманітністю технологічного обладнання не поступається європейським виробникам.</p> <p>Виробничі потужності на заводах в Росії та Україні, оснащені сучасним вітчизняним та імпортованим обладнанням, у даний час займають площу більше 70 тис.м². Верстатний парк дозволяє здійснювати повний цикл виробництва. Технологічні лінії представлені відомими виробниками: Trumatik, Trumpf (Німеччина), Onapres (Іспанія), Salvagnini, Dallan (Італія), Ergon (Великобританія), LVD (Бельгія), Bystronic (Швейцарія), Luna (Швеція), Baykal (Туреччина).</p> <p>Система менеджменту якості, що діє на заводах компанії «Світлові Технології», відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001, вся вироблена продукція відповідає державним стандартам[111].</p>

Ситуаційний аналіз

SWOT – матриця функціонування підприємства ТОВ «Компанія «Вітава»

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Чинники	Бали	Вагомість	Σ	Чинники	Бали	Вагомість	Σ
Розвиток галузі	10	60 %	6,0	Вплив державних структур	5	20%	1,0
Зростання обсягів виробництва	8	5%	0,4	Зменшення кількості клієнтів	4	30%	1,2
Проведення рекламної кампанії	6	20%	1,2	Зменшення попиту на товар	8	25%	2,0
Потенційно високий попит на продукцію	5	15%	0,75	Велика кількість конкурентів	7	25%	1,75
Всього, балів			8,35	Всього, балів			5,95
Внутрішні можливості				Внутрішні загрози			
Чинники	Бали	Вагомість	Σ	Чинники	Бали	Вагомість	Σ
Удосконалення внутрішніх каналів комунікацій	8	65%	5,2	Зменшення чисельності кваліфікованого персоналу	8	30%	2,4
Покращення процесу контролю за діяльністю	6	10%	0,6	Погана організація робочого процесу	6	15%	0,9
Стимулювання персоналу (грамоти, подяки, дошка пошани)	10	22%	2,2	Переважання власних інтересів над інтересами компанії	10	25%	2,5
Шляхом впровадження НТП, інноваційні розробки	5	3%	0,15	Незначна прибутковість бізнесу	8	30%	2,4
Всього, балів			8,15	Всього, балів			8,2

Товарно-ринкова орієнтація

ТОВ «Корпорація «Вітава» об'єднує понад 1000 співробітників в Україні та СНД і випускає більш ніж 4000000 світильників на рік.

Новий асортимент: компанія створює унікальні інноваційні продукти нової естетики для українського ринку, використовуючи світовий досвід і враховуючи останні тенденції розвитку європейських технологій та дизайну [47].

У 2011 р. на заводі ТОВ «Компанія «Вітава» було здійснено великий проект випуску світильників із полімерних матеріалів. Нова технологічна лінія оснащена обладнанням, яке поєднує останні досягнення в литті пластмас і комп'ютерний контроль за технологічним процесом. Різні поєднання матеріалів, з яких виготовляються корпуси світильників, дозволяють розширити сфери їх застосування за рахунок хімічної стійкості до впливу агресивних середовищ різного типу. Нова виробнича дільниця складається з кількох термопластавтоматів, які працюють з такими матеріалами, як полікарбонат, а також полімерними матеріалами SAN, SMC.

Товарна політика орієнтована на виробництво та реалізацію світлових приладів загального та спеціального призначення. За 14 років розвитку компанія збільшила асортимент вироблених світильників із 10 моделей до 240, виконаних у понад 11000 модифікацій. Такий асортимент дозволяє реалізувати комплексні рішення щодо освітлення найрізноманітніших об'єктів від офісно-адміністративних будівель до промислових і торговельних комплексів, а також стадіонів, спортивних і розважальних споруд [111].

Нові ринки: розширює свою діяльність у межах ринків України, Російської Федерації та країн колишньої СНД. Для збільшення кількості споживачів створено мережу представництв у Російській Федерації та країнах колишнього СНД [111].

Позиціонування на ринках здійснюється за рахунок високого рівня якості продукції. Відповідний рівень якості продукції та комплектуючих дозволяє виробнику світильників ТОВ «Компанія «Вітава» надавати споживачеві базову трирічну гарантію, а також розширену п'ятирічну гарантію в разі обов'язкової реєстрації проекту та виконання ряду додаткових умов з боку виробника світильників.

Гарантійні зобов'язання ТОВ «Компанія «Вітава» поширюються на всі світильники, елементи управління, системи установки та аксесуари [111].

Медіапланування

Структурним елементом плану маркетингу є медіапланування, яке передбачає витрати на рекламу нової продукції (реклама на ТБ, в журналах і газетах та радіо-реклама, друкована реклама (проспекти та буклети), оновлення сайту), а також рекламу за рахунок участі у профільних виставках і реалізації ПР-заходів (презентації) (таблиця 1).

Таблиця 1

ПЛАН ЗАХОДІВ

(зведені витрати на медіапланування)*

№	Опис заходу	Сума, тис. грн.	Відповідальні особи	Термін виконання
1	Реклама на ТБ (промо-роліки)	119,2	Начальник відділу збуту та реклами	Періодично
2	Реклама в журналах	22,3	Маркетологи	Щоквартально
3	Реклама в газетах	4,9	Маркетологи	Щомісячно
4	Радіореклама	175,2	Маркетологи	Щомісячно
5	Друкована реклама	25,9	Маркетологи	Раз на рік
6	Оновлення сайту http://ltcompany.uaprom.net	15,6	Спеціалізована ІТ- компанія	Раз на рік
7	Участь у профільних виставках	125,5	Начальник відділу збуту та реклами, маркетологи	Щоквартально
8	ПР – заходи (презентація)	29,2	Начальник відділу збуту та реклами, маркетологи	Протягом року
Всього витрат		517,8		

*Сформовано на основі розробленого маркетинг-плану ТОВ «Компанія «Вітава» на 2015 р.

Загальний обсяг витрат на медіапланування складає 517,8 тис.грн.:

- бюджет рекламних заходів (реклама на ТБ, в журналах та газетах, радіореклама, друкована реклама) – 347,5 тис.грн. (67,11%);
- оновлення сайту <http://ltcompany.uaprom.net> – 15,6 тис.грн. (3,01%);
- участь у профільних виставках – 125,5 тис.грн. (24,23%);
- ПР – заходи (презентація) – 29,2 тис.грн. (5,63%).

Маркетинговий бюджет

У плануванні маркетингового бюджету підприємство ТОВ «Компанія «Вітава» орієнтується на такі напрями витрат: реалізація маркетингу ринку, витрати на медіапланування, оплата праці та відрядження працівників відділу збуту та реклами, мотивація дистриб'юторів, транспортування готової продукції. Під час планування маркетингових витрат підприємство ТОВ «Компанія «Вітава» орієнтується на обсяги збуту та витрати на маркетинг у попередньому періоді (метод «фіксованого відсотка»). У попередньому періоді показник реалізації продукції становив 28072,11 тис.грн. (розмір витрат на маркетинг 1718,01 тис.грн. або 6,12%), у звітному році 33904,01 тис.грн. (2102,05 тис.грн. або 6,2%), у плановому періоді показник становитиме 36098,22 тис.грн. (2209,21 або 6,2%). За результатами оцінки показника витрат на збут сформовано бюджет маркетингу підприємства (таблиця 2).

Таблиця 2

БЮДЖЕТ МАРКЕТИНГУ

(доходи та витрати на маркетингову діяльність)

№	Напрямок витрат	Показник	Структура витрат, %
1	Маркетингові дослідження ринку, тис.грн.	39,5	1,79
2	Витрати на заходи медіапланування (реклама, ПР-заходи), тис.грн.	517,8	23,44
3	Оплата праці та відрядження працівників відділу збуту та реклами, тис.грн.	433,51	19,62
4	Мотивування дистриб'юторів / дилерів, тис.грн.	61,7	2,79
5	Транспортування готової продукції, тис.грн.	1156,7	52,36
Всього витрат на маркетинг, тис.грн.		2209,21	100
Всього доходів реалізації продукції, тис.грн., в тому числі:		36098,22	
<i>- за рахунок реалізації нової продукції</i>		<i>+4905,61</i>	
<i>Відсоток витрат на маркетингові заходи в доходах від реалізації продукції, %</i>		<i>13,58%</i>	
<i>Зростання доходів реалізації продукції, тис.грн.</i>		<i>+2194,21</i>	
<i>Темп зростання доходів від реалізації продукції, %</i>		<i>6,47%</i>	

Формування бюджету маркетингу орієнтує на визначення зростання доходів від реалізації продукції (+2194,21 тис.грн. або 6,47%), в тому числі і за рахунок зростання витрат на маркетингові заходи (+107,16 або на 5,09%). Орієнтація на реалізацію нової продукції повинна дати додатковий дохід у розмірі +4905,61 тис.грн. (13,58% у загальному обсягу реалізації).

Реалізація плану маркетингу

Під час реалізації маркетинг-плану підприємства ТОВ «Компанія «Вітава» задіяні: начальник відділу збуту та реклами, комерційний директор, працівники відділу збуту та реклами використовують для просування продукції створені дистриб'юторські мережі.

Графік реалізації заходів медіапланування представимо у таблиці 3.

Таблиця 3

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК ВИКОНАННЯ ЗАХОДІВ

(графік реалізації заходів медіа-плану)

	Місяці, 2015 р.											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ТБ												
РЖ												
РГ												
РР												
ДР												
ОС												
В												
ПР		Пр			Пр			Пр			Пр	

ТБ – реклама на ТБ (промо-роліки); РЖ – реклама в журналах; РГ – реклама в газетах; ДР – друкована реклама; РР – радіореклама; ОС – оновлення сайту <http://ltcompany.uaprom.net>; В – участь у виставках; ПР – реалізація PR – заходів (Пр – презентації).

Реалізація заходів медіапланування передбачає розбивку їх протягом календарного року для рівномірного розподілу витрат та оптимізації ефективності маркетингових заходів. Графік складено у відповідності до термінів виконання, представлених у таблиці 1.

Контроль за виконанням

Формування системи контролю орієнтуватиме його на три напрями: контроль виконання маркетингового плану, контроль отриманого рівня прибутковості, стратегічний контроль (таблиця 4).

Таблиця 4

КОНТРОЛЬ ЗА КЛЮЧОВИМИ НАПРЯМАМИ ВИКОНАННЯ МАРКЕТИНГ-ПЛАНУ

Напрями контролю	Цілі контролю	Методи контролю	Відповідальні особи (за проведення контролю)
Виконання маркетинг-плану	Дослідження показників «план-факт», визначення ступеня досягнення кінцевих результатів	Аналіз показників витрат на маркетинг і реалізацію продукції. Оцінка ступеня освоєння ринку та привабливості нової продукції для споживачів.	Ревізійний відділ, маркетингова агенція, начальник відділу збуту та реклами
Контроль отриманого рівня прибутковості	Дослідження рівня отриманих доходів та прибутку. Визначення привабливих сегментів отримання доходів (асортимент, ринки). Розгляд джерел втрат доходів (брак продукції, відсутність платоспроможного попиту та ін.).	Аудит рівня зростання доходів та прибутку, рентабельності	Комерційний директор
Стратегічний контроль	Визначення перспектив подальшої реалізації плану маркетингу, ступінь ефективності використання наявних можливостей у просуванні нової продукції на нові ринки	Оцінка та перегляд маркетинг-плану	Комерційний директор, начальник відділу збуту та реклами

Моніторинг реалізації маркетинг – плану вимагає постійного контролю за результатами виконання плану. Основні цілі контролю: виявити відхилення від виконання плану за складовими «план-факт», визначити ступінь досягнення стратегічних цілей та кінцевих результатів, визначити рівень прибутковості, привабливих сегментів, отримання доходів та розгляд джерел втрат доходів, визначити подальші перспективи виконання плану.

Основні методи контролю: аналіз показників витрат на маркетинг і реалізацію продукції; аудит рівня зростання доходів та прибутку, рентабельності; комплексна ревізія маркетингового плану.

Внесення коректив

Визначено, що оцінка коректив вноситься відповідно до результатів реалізації плану маркетингу (таблиця 5).

Таблиця 5

КОРИГУВАННЯ МАРКЕТИНГ-ПЛАНУ

(за результатами реалізації маркетинг-плану)

№	Етап маркетингового плану	Результат	Коригувальні заходи
1	Ситуаційний аналіз	Оцінка маркетингового середовища функціонування підприємства	Переоцінка позицій підприємства на зовнішньому ринку та внутрішніх можливостей
2	Товарно-ринкова орієнтація	Вибір оптимальної товарної політики та позиціонування на ринку	Коригування товарної політики під потреби ринку, зміна стратегій позиціонування
3	Медіапланування	Вибір інструментарію медіапланування	Коректування політики просування продукції
4	Маркетинговий бюджет	Формування плану доходів і витрат маркетингових рішень	Низька прибутковість – зміна напрямів бюджетування та бюджету маркетингу в цілому
5	Реалізація плану маркетингу	Визначення періоду, особливості організації та складових реалізації маркетинг - плану	Зміни елементів під час реалізації маркетинг-плану

За результатами реалізації та контролю виконання маркетинг-плану здійснюється коригування відхилень.

Примітка. Згруповано автором на основі даних підприємства ТОВ «Компанія «Вітава»

Додаток ДЗ

Карта маркетингового плану підприємства

ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»

<p>Підприємство ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»</p>
<p>Можлива стратегія маркетингу (у відповідності до матриці І. Ансоффа) Стратегія розширення ринку <i>(новий ринок – існуючий товар)</i></p>
<p>Місія підприємства (діюча / рекомендована) Ми виготовляємо освітлювальні прилади, які вже давно зарекомендували себе, працюючи в шахтах і рудниках, на підприємствах видобутку й переробки нафти й газу, металургійних комбінатах, хімічних заводах, об'єктах транспортної інфраструктури (залізниці, морські й річкові порти, автодороги), текстильних і харчових фабриках / Нам важливо самореалізуватися, а не самоорієнтуватися!!!</p>
<p>Загальнокорпоративні стратегічні маркетингові цілі підприємства:</p> <ul style="list-style-type: none">- забезпечення широти номенклатури і асортименту за рахунок оновлення;- рекламація та зростання іміджу підприємства (участь у спеціалізованих виставках та проведення конференцій);- забезпечення вимог запитів споживачів (покращення споживчих якостей продукції);- подальша орієнтація у збутовій політиці на експорт (більше 60% продукції).
<p>Очікуваний результат проекту Збільшення випуску товарного асортименту та орієнтація на нові ринки збуту</p>
<p>Візитівка маркетингового плану План створюється для реалізації стратегії виходу та опанування нового ринку з існуючою продукцією</p>
<p>Загальні відомості про підприємство ТОВ „ОСП Корпорація Ватра” — виробниче підприємство, яке займається розробленням та виготовленням освітлювальних приладів (світильники та прожектори). Засновано підприємство у Тернополі в 1957 році як державне підприємство «Електроарматура».</p> <p>На сьогодні підприємство є найбільшим виробником світлотехніки в країнах СНД. Цілком забезпечуються потреби України щодо промислової світлотехніки і нарощується постачання в країни Співдружності (Росію, Білорусь, Молдову, Казахстан, Узбекистан ін.). Понад 60 % своєї продукції підприємство поставляє на експорт.</p> <p>На підприємстві значна увага приділяється розробці та випуску енергоефективних освітлювальних приладів із застосуванням високоінтенсивних джерел світла, у тому числі світлодіодів.</p> <p>Удосконалюються наявні конструкції та освоюються нові з покращеними споживчими властивостями. Уся продукція сертифікована в системах УкрСЕПРО і ДСТ Росії. Система управління якістю на виробництві сертифікована за міжнародним стандартом ISO 9001:2012.</p> <p>ТОВ „ОСП Корпорація Ватра” є одним з найбільш значних роботодавців у тернопільському регіоні і входить до п'ятірки найбільших підприємств Тернополя. Підприємство ТОВ „ОСП Корпорація Ватра” - одне з найбільших в Тернопільській області платників податків.</p> <p>ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» бере участь у спеціалізованих виставках та проводить світлотехнічні конференції [112].</p>

Ситуаційний аналіз

SWOT – матриця функціонування підприємства ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»

	Сильні сторони (Си)	Слабкі сторони (Сл)
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none">1. Висококваліфікований персонал.2. Потужна матеріально-технічна база.3. Гнучка політика керівництва.4. Хороша репутація у клієнтів.	<ol style="list-style-type: none">1. Значне скорочення чисельності персоналу.2. Застаріле обладнання.3. Недостатньо високий прибуток.4. Додаткові транспортні витрати.
	Можливості (М)	Загрози (З)
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none">1. Розширення виробничої лінії.2. Вихід на нові ринки.3. Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів.	<ol style="list-style-type: none">1. Поява нових конкурентів та зростаючий конкурентний тиск.2. Збільшення цін на матеріали.3. Зниження репутації.

Оцінивши зазначені можливості і загрози безпосереднього оточення, сильні і слабкі сторони підприємства ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА», бачимо, що сильні сторони чіткіше виражені, ніж слабкі, проте можливості менш дієві, ніж вплив загроз.

Отже, підприємство ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» позиціонує у нижній частині матриці SWOT-аналізу. На даному етапі розвитку для нього характерна стратегія формування конкурентних переваг та посилення позицій на ринку. Для цього потрібно:

- зміцнити свої позиції на вітчизняному ринку;
- вийти на нові зарубіжні ринки;
- бути кращим виробником, ніж конкуренти.

Товарно-ринкова орієнтація

Наявний асортимент. ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» охоплює широку номенклатуру розробки й виготовлення світлотехніки із застосуванням сучасних та енергоекономних джерел світла (світлодіоди, компактні люмінесцентні лампи, металогалогенні лампи, індукційні лампи та інші), яка включає майже всі сфери застосування, а саме:

- вибухозахищені освітлювальні прилади (ОП) для освітлення вибухонебезпечних об'єктів, наприклад, у нафтогазовій та хімічній промисловості, а також у вугільних шахтах та рудниках;

- загальнопромислові ОП для освітлення виробничих приміщень практично всіх галузей промисловості, з різними видами джерел світла, для експлуатації в приміщеннях з нормальними й агресивними умовами навколишнього середовища;

- прожекторне освітлення. В основному – це унікальні високоефективні параболокругові й параболоциліндричні прожектори для освітлення відкритих і закритих спортивних споруджень, які забезпечують можливість точної передачі кольору в телебаченні й повністю відповідають нормам ФІФА, УЄФА й Європейського трансляційного Союзу. А також гама прожекторів з високоінтенсивними джерелами світла, високим ступенем захисту та сучасного дизайну для загального освітлення відкритих просторів і архітектурних об'єктів;

- зовнішнє освітлення: вуличні й паркові світильники з енергоекономними лампами;

- адміністративне, офісне та громадське освітлення - це світильники різноманітного асортименту з люмінесцентними лампами, світлодіодами та ін.;

- світильники місцевого освітлення для локального освітлення робочих зон верстатів та ін.;

- транспортне освітлення: для салонів вагонів метро, тролейбусів, дизель- і електропоїздів, пасажирських вагонів;

- пускорегулююча апаратура для люмінесцентних ламп від 7 Вт до 80 Вт і газорозрядних ламп усіх видів і потужностей (від 50 Вт до 3500 Вт);

- ексклюзивні, VIP-класу світильники з чудовими кришталевими елементами й позолоченими деталями [112].

Товарна політика (у зв'язку із кризовим станом на підприємстві) орієнтована на виробництво та реалізацію уже розроблених енергоефективних освітлювальних приладів із застосуванням високоінтенсивних джерел світла, у тому числі світлодіодів (LED - освітлення).

Позиціонування на ринках здійснюється за рахунок високого рівня якості продукції (уся продукція сертифікована за міжнародним стандартом ISO 9001:2008). Орієнтування на вітчизняний ринок та вітчизняних споживачів, в аспекті розширення обсягу виробництва та реалізації на даному ринку. А також вихід на нові ринки, переважно в країни колишнього СНД (Росію, Білорусь, Молдову, Казахстан, Узбекистан і ін.).

Медіапланування

Медіапланування на підприємстві ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» передбачає витрати на рекламу продукції – друкована реклама (орієнтація на створення каталогів продукції, проспектів), участь у профільних виставках та ярмарках, радіореклама, реклама в профільних журналах та місцевих газетах.

План заходів медіа-планування представимо в таблиці 1.

Таблиця 1

ПЛАН ЗАХОДІВ

(зведені витрати на медіапланування)*

№	Опис заходу	Сума, тис. грн.	Відповідальні особи	Термін виконання
1	Реклама в профільних журналах (спеціалізованих каталогах)	57,5	Начальник відділу маркетингу, інженери з маркетингу	Раз на рік
2	Реклама в місцевих газетах	1,6	Інженер з маркетингу	Щоквартально
3	Радіореклама	6,9	Інженер з маркетингу	Щомісячно
4	Друкована реклама (каталоги продукції, проспекти)	119,7	Друкарня «ZAZA прінт»	Щоквартально
5	Оновлення сайту http://www.vatra.te.ua/	1,2	ІТ –працівник групи комп'ютерних систем	Раз на рік
6	Участь у профільних виставках	92,8	Начальник відділу маркетингу, інженери з маркетингу	Щоквартально
Всього витрат		297,7		

*Сформовано за результатами розрахунку планово-економічного відділу підприємства ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»

Загальний обсяг витрат на медіапланування складає 297,7 тис.грн. Основні напрями витрат на заходи:

- реклама в профільних журналах (спеціалізовані каталоги) – 57,5 тис.грн. (20,56%);
- реклама в місцевих газетах (газети «Місто», «Тернопіль вечірній», «Бліц-Інформ») – 1,6 тис.грн. (0,57%);
- радіореклама (радіостанції «Радіо Тернопіль», «УХ Радіо», «Радіо Ера FM») – 6,9 тис.грн. (2,47%);
- оновлення сайту <http://www.vatra.te.ua/> – 1,2 тис.грн. (2,47%);
- участь у профільних виставках – 92,8 тис.грн. (33,18%).

Маркетинговий бюджет

У плануванні маркетингового бюджету підприємство ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» підприємство орієнтується на метод «відповідності конкуренту» (відповідність величини витрат на маркетинг конкурента). Зокрема розмір витрат на маркетинг практично ідентичний основним конкурентам досліджуваного підприємства ТОВ «Шредер» (4217,6 тис.грн.), ТДВ «Євросвітло» (4118,9 тис.грн.), ТОВ «Неон» (3991,3 тис.грн.). ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» орієнтується на такі напрями витрат: маркетингове дослідження ринку, витрати на медіапланування, оплата праці та відрядження працівників служби маркетингу, мотивація торговельних представників, транспортування готової продукції.

За результатами оцінки показника витрат на збут сформовано бюджет маркетингу підприємства (таблиця 2).

Таблиця 2

БЮДЖЕТ МАРКЕТИНГУ

(доходи та витрати на маркетингову діяльність)

№	Напрямок витрат	Показник	Структура витрат, %
1	Маркетингові дослідження ринку, тис.грн.	92,3	2,19
2	Витрати на заходи медіапланування (реклама, оновлення сайту), тис.грн.	297,7	7,08
3	Оплата праці та відрядження працівників служби маркетингу, тис.грн.	355,6	8,46
4	Мотивування торгових представників, тис.грн.	1905,6	45,32
5	Транспортування готової продукції, тис.грн.	1554,0	36,95
Всього витрат на маркетинг, тис.грн.		4205,2	100
Всього доходів реалізації продукції, тис.грн., в тому числі:		145067,9	
<i>Відсоток витрат на маркетингові заходи в доходах від реалізації продукції, %</i>		2,89%	
<i>Зростання доходів реалізації продукції, тис.грн.</i>		+4107,8	
<i>Темп зростання доходів від реалізації продукції, %</i>		2,83%	

У структурі бюджету на маркетингові заходи найбільша частка витрат припадає на мотивування торгових представників – 45,32% (представництва підприємства ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» розміщені по всій території України та країн колишнього СНД), значні витрати на транспортування продукції у регіони України та країнах СНД – 36,95% (частину витрат беруть на себе торгові представники). Витрати на маркетингові заходи становитимуть 2,89% від загального обсягу реалізації продукції, при цьому темп зростання доходів складатиме 2,83%.

Реалізація плану маркетингу

Реалізація стратегії маркетингового планування здійснюється маркетинговою службою (начальник відділу, інженери з маркетингу), для послуг забезпечення якісної реклами залучаються рекламні агенції та спеціалізовані маркетингові служби сприяння. Графік реалізації заходів медіа-планування представимо у таблиці 3.

Таблиця 3

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК ВИКОНАННЯ ЗАХОДІВ

(графік реалізації заходів медіа-плану)

	Місяці, 2015 р.											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
РЖ												
РГ												
РР												
ДР												
ОС												
В												

РЖ – реклама в профільних журналах (спеціалізованих каталогах); РГ – реклама в місцевих газетах; РР – радіореклама; ДР – друкована реклама; ОС – оновлення сайту <http://www.vatra.te.ua/>; В – участь у виставках.

Реалізація заходів медіапланування передбачає розбивку їх протягом календарного року для рівномірного розподілу витрат та оптимізації ефективності маркетингових заходів. Графік складено у відповідності до термінів виконання, представлених у таблиці 1.

Контроль за виконанням

Формування системи контролю орієнтуватиме його на три напрями: контроль виконання маркетингового плану, контроль отриманого рівня прибутковості, стратегічний контроль (таблиця 4).

Таблиця 4

КОНТРОЛЬ ЗА КЛЮЧОВИМИ НАПРЯМАМИ ВИКОНАННЯ МАРКЕТИНГ-ПЛАНУ

Напрями контролю	Цілі контролю	Методи контролю	Відповідальні особи (за проведення контролю)
Виконання маркетинг-плану	Дослідження показників «план-факт», визначення ступеня досягнення кінцевих результатів	Аналіз показників витрат на маркетинг і реалізацію продукції. Оцінка ступеня освоєння ринку та привабливості наявної продукції для споживачів.	Ревізійний Відділ
Контроль отриманого рівня прибутковості	Дослідження рівня отриманих доходів та прибутку. Визначення привабливих сегментів отримання доходів (асортимент, ринки). Розгляд джерел втрат доходів (брак продукції, відсутність платоспроможного попиту та ін.).	Аудит рівня зростання доходів та прибутку, рентабельності	Фінансова служба
Стратегічний контроль	Визначення перспектив подальшої реалізації плану маркетингу, ступінь ефективності використання наявних можливостей у просуванні нової продукції на нові ринки	Оцінка та перегляд маркетинг-плану	Начальник служби маркетингу

Моніторинг реалізації маркетинг – плану вимагає постійного контролю за результатами виконання плану. Основні цілі контролю: виявити відхилення від виконання плану за складовими «план-факт», визначити ступінь досягнення стратегічних цілей та кінцевих результатів, визначити рівень прибутковості, привабливих сегментів, отримання доходів та розгляд джерел втрат доходів, визначити подальші перспективи виконання плану.

Основні методи контролю: аналіз показників витрат на маркетинг і реалізацію продукції; аудит рівня зростання доходів та прибутку, рентабельності; комплексна ревізія маркетингового плану.

Внесення коректив

Визначено, що оцінка коректив вноситься відповідно до результатів реалізації плану маркетингу (таблиця 5).

Таблиця 5

КОРИГУВАННЯ МАРКЕТИНГ-ПЛАНУ

(за результатами реалізації маркетинг-плану)

№	Етап маркетингового плану	Результат	Коригувальні заходи
1	Ситуаційний аналіз	Оцінка маркетингового середовища функціонування підприємства	Переоцінка позицій підприємства на зовнішньому ринку та внутрішніх можливостей
2	Товарно-ринкова орієнтація	Вибір оптимальної товарної політики та позиціонування на ринку	Коригування товарної політики під потреби ринку, зміна стратегій позиціонування
3	Медіапланування	Вибір інструментарію медіапланування	Коректування політики просування продукції
4	Маркетинговий бюджет	Формування плану доходів і витрат маркетингових рішень	Низька прибутковість – зміна напрямів бюджетування та бюджету маркетингу в цілому
5	Реалізація плану маркетингу	Визначення періоду, особливості організації та складових реалізації маркетинг - плану	Зміни елементів під час реалізації маркетинг-плану

За результатами реалізації та контролю виконання маркетинг-плану здійснюється коригування відхилень.

Примітка. Згруповано автором на основі даних підприємства ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»

Додаток Д4

Карта маркетингового плану підприємства ТОВ «ПВФ Електросвіт»

<p style="text-align: center;">Підприємство ТОВ «ПВФ Електросвіт»</p>
<p style="text-align: center;">Можлива стратегія маркетингу (у відповідності до матриці І. Ансоффа) Стратегія розробки нового товару <i>(новий товар – існуючий ринок)</i></p>
<p style="text-align: center;">Місія підприємства (діюча / рекомендована) Не визначена / Бути найкращими – наш стратегічний орієнтир!!!</p>
<p style="text-align: center;">Загальнокорпоративні стратегічні маркетингові цілі підприємства:</p> <ul style="list-style-type: none">- орієнтація на інноваційні технології та створення інновацій;<ul style="list-style-type: none">- домінація експортного потенціалу з орієнтацією на ринки країн колишнього СНД (Росія, Білорусія, Казахстан);- виготовлення якісної, надійної і безпечної продукції (наявність сертифікату ISO 9001 : 2008).
<p style="text-align: center;">Очікуваний результат проекту</p> <p style="text-align: center;">Збільшення випуску товарного асортименту (орієнтація на інноваційну продукцію) та адаптація на діючих ринках збуту</p>
<p style="text-align: center;">Візитівка маркетингового плану</p> <p style="text-align: center;">План створюється для реалізації стратегії більшої адаптації на існуючому ринку з новою продукцією</p>
<p style="text-align: center;">Загальні відомості про підприємство</p> <p>ТОВ «ПВФ Електросвіт» - український виробник світильників для промислових підприємств, громадських будівель, зовнішнього освітлення міст і населених пунктів, а також для застосування у сфері світлокультури рослин. Сучасні енергозберігаючі технології, інноваційність інженерних рішень, індивідуальні підходи до проектів, адаптація виробів до нестандартних умов застосування, комплексні налаштування систем освітлення.</p> <p>Характеристики нашої роботи на ринку: вся продукція підприємства сертифікована в Україні, Росії, Білорусії, Казахстані. Інноваційність продукції та інженерних рішень ТОВ «ПВФ Електросвіт» підтверджується патентами України і Росії на корисні моделі, товарні знаки та промислові зразки [113].</p>

Ситуаційний аналіз

SWOT – матриця функціонування підприємства ТОВ «ПВФ Електросвіт»

	Сильні сторони (Си)	Слабкі сторони (Сл)
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сучасні світові технології виробництва продукції 2. Орієнтування на інноваційну продукцію 3. Гнучка цінова політика 4. Гарантійне та післягарантійне обслуговування споживачів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Несформований стійкий імідж, оскільки підприємство функціонує на ринку відносно недавно 2. Відсутність достатнього обсягу оборотного капіталу, низька прибутковість підприємства 3. Ресурсоємність виробничого процесу 4. Значні додаткові витрати обігу.
Зовнішнє середовище	Можливості (М)	Загрози (З)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення ринків збуту 2. Орієнтація на експорт продукції 3. Розширення інвестиційних можливостей 4. Покращення якості продукції 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільне фінансово-економічне становище в країні 2. Зростання закупівельних цін на матеріали та сировину 3. Зростання конкуренції в галузі 4. Наявність товарів-замінників

Здійснивши SWOT-аналіз діяльності підприємства ТОВ «ПВФ Електросвіт», необхідно відмітити наявність сильних сторін, що орієнтує підприємство на використання прогресивних технологій у виробництві нової продукції, реалізацію гнучкої цінової політики, наявність гарантійного та післягарантійного обслуговування проданої продукції, що є важливим для великих об'єктів.

Підприємство орієнтується на можливості розширення ринків збуту на основі налагодження експорту продукції у країни близького зарубіжжя (наявні підписані дистриб'юторські угоди з підприємствами Польщі та Словаччини). Відкриваються значні інвестиційні можливості в країнах. Завдяки постійній сертифікації підприємство спроможне виготовляти продукцію високої якості.

Підприємство потребує нівелювання слабких сторін, зокрема відсутності достатнього обсягу оборотного капіталу та низької прибутковості підприємства. У зв'язку із зростанням цін на електроенергію та газ значна ресурсоємність виробництва продукції, а також значні витрати обігу через зростання курсу валют та підвищення вартості послуг (зокрема транспортних).

До основних зовнішніх загроз слід віднести нестабільне фінансово-економічне становище в країні, зростання закупівельних цін на матеріали та сировину, а також зростання конкуренції в електротехнічній галузі.

Товарно-ринкова орієнтація

Наявний асортимент. На підприємстві ТОВ «ПВФ Електросвіт» виготовляється широкий асортимент продукції. Основний асортимент продукції – це тепличне, спортивне, архітектурне, зовнішнє, промислове та адміністративне освітлення, освітлення в тваринництві.

Тепличне освітлення. Сучасні технології вирощування в закритому ґрунті зробили великий еволюційний стрибок за останнє десятиліття. Повністю автоматизовані системи вирощування в закритому ґрунті дозволяють отримувати хороші результати з мінімальними витратами, тим самим значно скорочуючи терміни окупності вкладених коштів. ТОВ «ПВФ Електросвіт» є світовим лідером у галузі професійного освітлення промислових тепличних комплексів та одним з 5-ти сертифікованих OEM партнерів компанії Philips з виробництва найсучасніших освітлювальних приладів для вирощування у закритому ґрунті.

Система спортивного освітлення – невід’ємна частина будь-яких сучасних спортивних споруд. Метою штучного освітлення є створення умов гарної видимості для всіх учасників спортивного заходу. Водночас штучне освітлення не повинно заважати жителям, які проживають поблизу стадіону.

Архітектурне освітлення. Один із видів освітлення, яке сміливо можна назвати мистецтвом, є архітектурне освітлення. Світло формує у людини сприйняття зорових образів і служить нам не лише для орієнтації, але й для створення позитивних емоційних відчуттів. На цій властивості і базуються основні принципи архітектурної підсвітки.

Зовнішнє освітлення - це освітлювальні системи, метою яких є забезпечення комфортного і безпечного пересування громадян і транспортних засобів містом у нічний час доби. Грамотно спроектована і втілена система вуличного освітлення дозволить місту чи іншому населеному пункту вести повноцінне нічне «життя» [113].

Товарна політика орієнтована на виробництво та реалізацію існуючої та інноваційної продукції у сфері промислового, тепличного, спортивного, архітектурного, декоративного освітлення. Окремим напрямом діяльності підприємства ТОВ «ПВФ Електросвіт» є модернізація та реконструкція існуючих освітлювальних систем, розробка проектною документації, щитів освітлення і пультів управління, монтаж освітлювального обладнання. Інноваційність продукції та інженерних рішень ТОВ «ПВФ Електросвіт» підтверджується патентами України і Росії на корисні моделі, товарні знаки та промислові зразки [113].

Позиціонування на ринках. Підприємство прагне бути лідером на світлотехнічному ринку України через випуск якісної, надійної та безпечної продукції, яка б максимально задовольняла вимоги і перевищувала очікування замовників. Підприємство встановлює пріоритетну орієнтацію на якість продукції, її високий технічний рівень і постійне покращення. Вище керівництво підприємства гарантує єдність політики і цілей в галузі якості підприємства, створення і підтримку внутрішнього середовища, в якому працівники можуть бути повністю залучені до досягнення цілей підприємства.

Управління підприємством в галузі якості проводиться як системою взаємопов’язаних процесів шляхом прийняття рішень на основі аналізу даних і фактичної інформації. Підприємство розвиває взаємовигідні стосунки з постачальниками і партнерами для підвищення здатності разом створювати цінності. Виготовлена на підприємстві ТОВ «ПВФ Електросвіт» продукція високої якості, що підтверджується ТІС сертифікатом з міжнародним стандартом ISO 9001:2008 [113].

Медіапланування

Медіапланування на підприємстві ТОВ «ПВФ Електросвіт» передбачає витрати на рекламу продукції – друкована реклама (орієнтація на створення каталогів продукції, проспектів), участь у профільних виставках та ярмарках, радіореклама, реклама в профільних журналах та місцевих газетах.

План заходів медіапланування представимо в таблиці 1.

Таблиця 1

ПЛАН ЗАХОДІВ

(зведені витрати на медіапланування)*

№	Опис заходу	Сума, тис. грн.	Відповідальні особи	Термін виконання
1	Реклама в спеціалізованих каталогах	175,4	Начальник відділу маркетингу, інженери з маркетингу	Щоквартально
2	Реклама в місцевих газетах	17,4	Інженер з маркетингу	Щомісячно
3	Радіореклама	27,3	Інженер з маркетингу	Щомісячно
4	Поштова розсилка	2,3	Інженер з маркетингу	Щоквартально
5	Друкована реклама (каталоги продукції, буклети, проспекти)	205,8	Начальник відділу маркетингу	Щоквартально
6	Інтернет-реклама (оновлення сайту http://esv.te.ua/)	3,8	ІТ –працівник	Щоквартально
ВСЬОГО ВИТРАТ		432,0		

*Сформовано за результатами розрахунку маркетингового відділу підприємства ТОВ «ПВФ Електросвіт»

Загальний обсяг витрат на медіапланування складає 432,0 тис.грн. Основні напрями витрат на заходи:

- реклама в спеціалізованих каталогах – 175,4 тис.грн. (40,6%);
- реклама в місцевих газетах (газети «Місто», «RIA+», «Бліц-Інформ») – 17,4 тис.грн. (4,02%);
- радіореклама (радіостанції «Радіо Тернопіль», «УХ Радіо», «Радіо Ера FM») – 27,3 тис.грн. (6,32%);
- друкована реклама (каталоги продукції, буклети, проспекти) – 205,8 тис.грн. (47,64%);
- оновлення сайту <http://www.vatra.te.ua/> – 3,8 тис.грн. (0,88%).

Маркетинговий бюджет

У плануванні маркетингового бюджету підприємство ТОВ «ПВФ Електросвіт» орієнтується на метод «максимальних витрат» (максимізація витрат на інновації та їх просування). ТОВ «ПВФ Електросвіт» забезпечує постійний приріст витрат на маркетингові заходи,

ТОВ «ПВФ Електросвіт» орієнтується на такі напрями витрат: маркетингове дослідження ринку, витрати на медіапланування, оплата праці та відрядження працівників служби маркетингу, логістичні витрати, транспортування готової продукції.

За результатами оцінки показника витрат на збут сформовано бюджет маркетингу підприємства (таблиця 2).

Таблиця 2

БЮДЖЕТ МАРКЕТИНГУ

(доходи та витрати на маркетингову діяльність)

№	Напрямок витрат	Показник	Структура витрат, %
1	Маркетингові дослідження ринку, тис.грн.	73,5	2,52
2	Витрати на заходи медіапланування (реклама, оновлення сайту) , тис.грн.	432	14,83
3	Оплата праці та відрядження працівників служби маркетингу, тис.грн.	1331,1	45,7
4	Логістичні витрати, тис.грн.	121,9	4,18
5	Транспортування готової продукції, тис.грн.	954,4	32,76
Всього витрат на маркетинг, тис.грн.		2912,9	100
Всього доходів реалізації продукції, тис.грн., в тому числі:		73005,01	
<i>Відсоток витрат на маркетингові заходи в доходах від реалізації продукції, %</i>		<i>3,99</i>	
<i>Зростання доходів реалізації продукції, тис.грн.</i>		<i>6703,4</i>	
<i>Темп зростання доходів від реалізації продукції, %</i>		<i>10,11</i>	

У структурі бюджету на маркетингові заходи найбільша частка витрат припадає на оплату праці та відрядження працівників служби маркетингу – 45,7%, значні витрати на транспортування продукції у регіони України та країнах СНД – 32,76%, планові витрати на логістичні заходи становлять 4,18% загального обсягу витрат на маркетингові заходи. Витрати на маркетингові заходи становитимуть 3,99% від загального обсягу реалізації продукції, при цьому темп зростання доходів від реалізації продукції підприємства складатиме 10,11%.

Реалізація плану маркетингу

Реалізація стратегії маркетингового планування здійснюється маркетинговою службою (відділ маркетингу, торгівельний персонал, служба реклами та збуту (в структурі відділу маркетингу), для послуг забезпечення якісної реклами залучаються рекламні агенції та спеціалізовані маркетингові служби сприяння. Графік реалізації заходів медіапланування представимо у таблиці 3.

Таблиця 3

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК ВИКОНАННЯ ЗАХОДІВ

(графік реалізації заходів медіа-плану)

	Місяці, 2015 р.											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
РК												
РГ												
РР												
ПР												
ДР												
ІР (ОС)												

РК – реклама в спеціалізованих каталогах; РГ – реклама в місцевих газетах; РР – радіореклама; ПР – поштова розсилка, ДР – друкована реклама (каталоги продукції, буклети, проспекти); Інтернет-реклама (оновлення сайту <http://esv.te.ua/>).

Реалізація заходів медіапланування передбачає розбивку заходів протягом календарного року для рівномірного розподілу витрат та оптимізації ефективності маркетингових заходів. Графік складено у відповідності до термінів виконання, представлених у таблиці 1.

Контроль за виконанням

Формування системи контролю орієнтуватиме його на три напрями: контроль виконання маркетингового плану, контроль отриманого рівня прибутковості, стратегічний контроль (таблиця 4).

Таблиця 4

КОНТРОЛЬ ЗА КЛЮЧОВИМИ НАПРЯМАМИ ВИКОНАННЯ МАРКЕТИНГ-ПЛАНУ

Напрями контролю	Цілі контролю	Методи контролю	Відповідальні особи (за проведення контролю)
Виконання маркетинг-плану	Дослідження показників «план-факт», визначення ступеня досягнення кінцевих результатів	Аналіз показників витрат на маркетинг і реалізацію продукції. Оцінка ступеня освоєння ринку та привабливості інноваційної продукції для споживачів.	Начальник відділу маркетингу
Контроль отриманого рівня прибутковості	Дослідження рівня отриманих доходів та прибутку. Визначення привабливих сегментів отримання доходів (асортимент, ринки). Розгляд джерел втрат доходів (брак продукції, відсутність платоспроможного попиту та ін.).	Аудит рівня зростання доходів та прибутку, рентабельності	Фінансовий директор
Стратегічний контроль	Визначення перспектив подальшої реалізації плану маркетингу, ступінь ефективності використання наявних можливостей у просуванні нової продукції на нові ринки	Оцінка та перегляд маркетинг-плану	Комерційний директор

Моніторинг реалізації маркетинг – плану вимагає постійного контролю за результатами виконання плану. Основні цілі контролю: виявити відхилення від виконання плану за складовими «план-факт», визначити ступінь досягнення стратегічних цілей та кінцевих результатів, визначити рівень прибутковості, привабливих сегментів, отримання доходів та розгляд джерел втрат доходів, визначити подальші перспективи виконання плану.

Основні методи контролю: аналіз показників витрат на маркетинг і реалізацію продукції; аудит рівня зростання доходів та прибутку, рентабельності; комплексна ревізія маркетингового плану.

Внесення коректив

Визначено, що оцінка коректив вноситься відповідно до результатів реалізації плану маркетингу (таблиця 5).

Таблиця 5

КОРИГУВАННЯ МАРКЕТИНГ-ПЛАНУ

(за результатами реалізації маркетинг-плану)

№	Етап маркетингового плану	Результат	Коригувальні заходи
1	Ситуаційний аналіз	Оцінка маркетингового середовища функціонування підприємства	Переоцінка позицій підприємства на зовнішньому ринку та внутрішніх можливостей
2	Товарно-ринкова орієнтація	Вибір оптимальної товарної політики та позиціонування на ринку	Коригування товарної політики під потреби ринку, зміна стратегій позиціонування
3	Медіапланування	Вибір інструментарію медіапланування	Коректування політики просування продукції
4	Маркетинговий бюджет	Формування плану доходів і витрат маркетингових рішень	Низька прибутковість – зміна напрямів бюджетування та бюджету маркетингу в цілому
5	Реалізація плану маркетингу	Визначення періоду, особливості організації та складових реалізації маркетинг - плану	Зміни елементів під час реалізації маркетинг-плану

За результатами реалізації та контролю виконання маркетинг-плану здійснюється коригування відхилень.

Примітка. Згруповано автором на основі даних підприємства ТОВ «ПВФ Електросвіт»

Додаток Ж

Проведення анкетування керівників та компетентних працівників підприємств машинобудування України

ОПИТУВАЛЬНА АНКЕТА №__ від ____ 20__ р.

Шановний (а) _____ запрошуємо Вас взяти участь в опитуванні, котре проводиться з метою визначення кількісних та якісних показників ефективності маркетингового планування вітчизняних машинобудівних підприємств. Результати анкетування використовуватимуться для наукових пошуків у дисертаційному дослідженні на тему: «Формування ефективної системи маркетингового планування на підприємстві», а також сприятимуть більш об'єктивній кількісній та якісній оцінці ефективності реалізації маркетингового планування на підприємствах досліджуваної галузі.

Для якісних показників оцінювання здійснюється у двовимірній шкалі 0 або 1 (відповідність, наявність, забезпеченість, високий рівень, зростання - 1 бал, зворотні показники – 0 балів). **Потрібну відповідь слід підкреслити.**

Для кількісної оцінки представлено 5 груп показників, відповідно необхідно відобразити важливість показника в загальній оцінці ефективності маркетингового планування (найбільш важливий – 5 балів, найменш важливий – 1 бал). **Необхідно оцінити значення параметрів у балах.**

Загальні відомості про об'єкт дослідження	
Назва підприємства	
Організаційно-правова форма	
Адреса підприємства	
Основні види діяльності (у відповідності до КВЕДу)	

КІЛЬКІСНА ОЦІНКА

1.Оцініть важливість групи показників у системі кількісної оцінки ефективності маркетингового планування (найбільш важлива складова – 5 балів, найменш важлива – 1 бал):

1.1. Показники, які характеризують збутову діяльність ____ балів.

1.2. Показники, які характеризують ефективність витрат на маркетинг ____ балів.

- 1.3. Показники, які характеризують частку підприємства на ринку ___ балів.
- 1.4. Показники, які характеризують товарну політику підприємства ___ балів.
- 1.5. Показники, які характеризують прибутковість функціонування підприємства ___ балів.

ЯКІСНА ОЦІНКА

1. Процесна повнота маркетинг-плану.

- 1.1. Охоплення процесу «Вироблення узгоджених умов діяльності» - Наявність 1 бал, відсутність 0 балів.
- 1.2. Охоплення процесу «Розвиток». Наявність 1 бал, відсутність 0 балів.
- 1.3. Охоплення процесу «Продажі (реалізація)». Наявність 1 бал, відсутність 0 балів.
- 1.4. Охоплення процесу «Відтворення компетенцій». Наявність 1 бал, відсутність 0 балів.
- 1.5. Охоплення процесу «Розрахунки». Наявність 1 бал, відсутність 0 балів.

2. Структурованість маркетинг-плану.

- 2.1. Наявність послідовної та логічно обґрунтованого викладу матеріалу. Наявність 1 бал, відсутність 0 балів.

3. Відповідність маркетинг-плану.

- 3.1. Відповідності маркетингового плану загальним тенденціям розвитку маркетингу. Наявність 1 бал, відсутність 0 балів.
- 3.2. Відповідність ресурсам підприємства. Відповідають – 1 бал, не відповідають - 0 балів.
- 3.3. Відповідність маркетингової стратегії ступеню новизни (для нових товарів). Відповідають – 1 бал, не відповідають -0 балів.
- 3.4. Відповідність категорії товару. Відповідають – 1 бал, не відповідають -0 балів.
- 3.5. Відповідності стратегії та цілям підприємства. Відповідають – 1 бал, не відповідають -0 балів.

4. Економічна обґрунтованість маркетинг-плану.

- 4.1. Показники рентабельності продукції. Зростання показника – 1 бал, зниження – 0 балів.
- 4.2. Показники маркетингових витрат. Зростання показника – 1 бал, зниження – 0 балів.

5. Забезпеченість маркетинг-плану.

- 5.1. Показники маркетингового забезпечення оптимального розвитку бізнесу. Наявність 1 бал, відсутність 0 балів.
- 5.2. Підтвердженість результатів маркетинговими дослідженнями. Наявність 1 бал,

відсутність 0 балів.

6. Повнота охоплення маркетинг-плану.

6.1. Показник повноти охоплення маркетинговими заходами функціонального ЖЦ товару. Наявність 1 бал, відсутність 0 балів.

6.2. Наявність обґрунтованих заходів у всіх напрямках маркетингу (маркетинг – мікс). Наявність 1 бал, відсутність 0 балів.

7. Узгодженість маркетинг-плану.

7.1. Показники узгодженості з параметрами зовнішнього середовища. Наявність 1 бал, відсутність 0 балів.

7.2. Показники узгодженості і спадковості з планами верхнього і нижнього рівнів. Наявність 1 бал, відсутність 0 балів.

7.3. Показники узгодженості з іншими планами. Наявність 1 бал, відсутність 0 балів.

8. Варіантність маркетинг-плану.

8.1. Наявність альтернативних способів досягнення поставлених цілей. Наявність 1 бал, відсутність 0 балів.

9. Ризикованість реалізації маркетинг-плану.

9.1 Рівень напруженості (ризикованості). Високий 0 бал, низький 1 бал.

9.2. Можливості диверсифікації (уникнення) ризиків. Наявність 1 бал, відсутність 0 балів.

10. Еластичність управлінських рішень. Наявність 1 бал, відсутність 0 балів.

11. Мобільність (маневреність) управлінської системи під час реалізації маркетинг-плану? Наявність 1 бал, відсутність 0 балів.

ДЯКУЮ ЗА ВІДПОВІДІ!!!

Примітка. Самостійна розробка автора

Додаток 3

**Експертна оцінка якості маркетингового планування
на підприємстві ПАТ «Іскра»**

Показники	Експерти											Зведений показник (превалювання)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
<i>A1</i>	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1
<i>A2</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
<i>A3</i>	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1
<i>A4</i>	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>A5</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<i>C1</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<i>B1</i>	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1
<i>B2</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<i>B3</i>	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1
<i>B4</i>	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1
<i>B5</i>	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1
<i>E1</i>	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1
<i>E2</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<i>31</i>	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1
<i>33</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
<i>П1</i>	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
<i>П2</i>	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
<i>Var 1</i>	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0
<i>У1</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<i>У2</i>	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1
<i>У3</i>	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
<i>Р1</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<i>Р2</i>	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0
<i>Е</i>	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1
<i>М</i>	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1

Примітка. Згруповано автором на основі анкети опитування, представленої в додатку Ж

Додаток 31

**Експертна оцінка якості маркетингового планування
на підприємстві ТОВ «Компанія «Вітава»**

Показники	Експерти											Зведений показник (превалювання)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
<i>A1</i>	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1
<i>A2</i>	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
<i>A3</i>	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1
<i>A4</i>	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
<i>A5</i>	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1
<i>C1</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
<i>B1</i>	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<i>B2</i>	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1
<i>B3</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<i>B4</i>	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0
<i>B5</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<i>E1</i>	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1
<i>E2</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
<i>31</i>	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1
<i>33</i>	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
<i>П1</i>	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1
<i>П2</i>	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
<i>Var 1</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<i>У1</i>	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
<i>У2</i>	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
<i>У3</i>	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
<i>Р1</i>	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0
<i>Р2</i>	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
<i>Е</i>	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
<i>М</i>	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1

Примітка. Згруповано автором на основі анкети опитування, представленої в додатку Ж

Додаток 32

**Експертна оцінка якості маркетингового планування
на підприємстві ТОВ «ПВФ Електросвіт»**

Показники	Експерти											Зведений показник (превалювання)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
<i>A1</i>	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1
<i>A2</i>	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0
<i>A3</i>	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1
<i>A4</i>	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0
<i>A5</i>	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1
<i>C1</i>	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0
<i>B1</i>	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
<i>B2</i>	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1
<i>B3</i>	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>B4</i>	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0
<i>B5</i>	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
<i>E1</i>	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0
<i>E2</i>	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
<i>31</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
<i>33</i>	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
<i>П1</i>	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0
<i>П2</i>	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Var 1</i>	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
<i>У1</i>	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1
<i>У2</i>	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
<i>У3</i>	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0
<i>Р1</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Р2</i>	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0
<i>Е</i>	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>М</i>	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1

Примітка. Згруповано автором на основі анкети опитування, представленої в додатку Ж

Додаток 33

**Експертна оцінка якості маркетингового планування
на підприємстві ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»**

Показники	Експерти											Зведений показник (превалювання)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
<i>A1</i>	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1
<i>A2</i>	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1
<i>A3</i>	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1
<i>A4</i>	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
<i>A5</i>	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1
<i>C1</i>	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
<i>B1</i>	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1
<i>B2</i>	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1
<i>B3</i>	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
<i>B4</i>	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0
<i>B5</i>	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
<i>E1</i>	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>E2</i>	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0
<i>31</i>	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
<i>33</i>	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
<i>П1</i>	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
<i>П2</i>	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
<i>Var 1</i>	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
<i>У1</i>	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
<i>У2</i>	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>У3</i>	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0
<i>Р1</i>	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
<i>Р2</i>	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
<i>Е</i>	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1
<i>М</i>	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1

Примітка. Згруповано автором на основі анкети опитування, представленої в додатку Ж

Додаток 34

**Експертна оцінка якості маркетингового планування
на підприємстві ТОВ «Шредер»**

Показники	Експерти											Зведений показник (превалювання)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
<i>A1</i>	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1
<i>A2</i>	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0
<i>A3</i>	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
<i>A4</i>	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0
<i>A5</i>	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1
<i>C1</i>	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1
<i>B1</i>	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0
<i>B2</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<i>B3</i>	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1
<i>B4</i>	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<i>B5</i>	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1
<i>E1</i>	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1
<i>E2</i>	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0
<i>31</i>	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1
<i>33</i>	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1
<i>П1</i>	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1
<i>П2</i>	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1
<i>Var 1</i>	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0
<i>У1</i>	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
<i>У2</i>	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
<i>У3</i>	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0
<i>Р1</i>	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1
<i>Р2</i>	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
<i>Е</i>	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1
<i>М</i>	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1

Примітка. Згруповано автором на основі анкети опитування, представленої в додатку Ж

Додаток К

Сегменти матриці оцінки ефективності маркетингового планування машинобудівних підприємств та їх характеристика

Сегмент матриці	Кількісна оцінка ефективності МП/ Якісна оцінка ефективності МП	Напрямок активізації МП	Коригувальні дії, спрямовані на підвищення ефективності маркетингового планування
1	2	3	4
A	Високий / Високий	Інтенсифікація маркетингу	Подальше розширення використання маркетингового інструментарію, орієнтація на активну маркетингову стратегію на локальному ринку для захоплення нових сегментів ринку та інтенсивне використання складових маркетинг-мікс
C	Високий / Значний	Орієнтування на лідерів у сфері маркетингу	«Точкове» визначення та нівелювання локальних проблем у плануванні для більшої активізації маркетингової діяльності, використання стратегії спрямування за лідером ринку
F	Високий / Середній	Диверсифікація маркетингових рішень	Урізноманітнення напрямів маркетингової активності на основі ширшого застосування маркетингового інструментарію (орієнтація на активізацію товарної та цінової політики), стратегія диверсифікації маркетингових засобів для подальшого активного проникнення на локальний ринок
B	Значний / Високий	Пристаювання до ринкових умов	Орієнтація на досвід у сфері маркетингового планування інших підприємств - лідерів ринку, бенчмаркінг у маркетинговому комплексі, стратегія адаптації до умов сучасного ринку, використання стратегії швидкого пристосування до умов ринку
E	Значний / Значний	Визначення альтернативних варіантів маркетингової діяльності	Орієнтування на сильні сторони маркетингової діяльності та підвищення активності використання маркетингового ресурсу
J	Значний / Середній	Активізація маркетингових зусиль	Формування подальших перспектив маркетингової політики підприємства обумовлюють необхідність проведення аналізу особливостей маркетингового комплексу для активізації маркетингового потенціалу

продовження додатку К

1	2	3	4
D	Середній / Високий	Утримання ринкових позицій	Планування маркетингових рішень для утримання діючих позицій на ринку незалежно від рівня розвитку підприємства, що обумовлено обмеженістю маркетингового інструментарію та обранням вузьких пріоритетів у маркетинговій політиці
I	Середній / Значний	Раціоналізація рішень у маркетинг-мікс (комплексі маркетингу)	Посередні показники кількісної оцінки ефективності маркетингового планування орієнтують на чіткі та структуровані рішення при виборі інструментів комплексу маркетингу та подальших діях у маркетинговій політиці, що підсилять ефективність маркетингових рішень
L	Середній / Середній	Мотивування маркетингової активності	Стимулювання працівників у сфері маркетингу для підвищення ефективності їх діяльності і зусиль, спрямованих на подальшу активізацію маркетингової політики
G	Низький / Високий	Збалансованість маркетингових рішень	Дисбаланс у показниках оцінювання ефективності маркетингового планування орієнтує на визначення прогалин у маркетинговій діяльності та переорієнтування у маркетинговій політиці для досягнення успіху у збутовій політиці, підвищення ефективності витрат та прибутковості від раціоналізації маркетингових рішень, оновлення пріоритетів у товарній політиці
K	Низький / Значний	Перегляд пріоритетів маркетингової діяльності	Чітке визначення пріоритетів активізації маркетингового комплексу для уникнення кризових явищ у маркетинговій політиці
M	Низький / Середній	Уникнення кризи маркетингових рішень	Перегляд маркетингової політики та маркетингових заходів, спланованих у попередніх періодах, першочергове визначення орієнтирів для уникнення кризи маркетингового планування
N	Низький / Низький	Реструктуризація системи маркетингу	Неефективність заходів маркетингового планування переорієнтовує на необхідність перебудови системи маркетингу, зокрема слід очікувати змін у системі управління маркетинговою діяльністю, повна переорієнтація маркетингових рішень у маркетинг-міксі підприємства

Примітка. Самостійна розробка автора



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ІВАНА ПУЛЮЯ

вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001. Тел. (0352)51-41-41. Факс (0352)25-49-83
http://www.ntu.edu.ua E-mail: ntun@ntu.edu.ua Кас СДП/ОУ 03406112

26.03.2015 № 2/28-106 На 20

ДОВІДКА

про використання у науково-дослідній роботі результатів дисертаційного дослідження аспіранта кафедри промислового маркетингу Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя
Меленчук Юлії Тарасівни

Меленчук Ю.Т. прийняла участь у виконанні теми науково-дослідної роботи кафедри промислового маркетингу Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя «Маркетингові стратегії формування попиту на товари та послуги на ринках України» (номер державної реєстрації РК0112U002210) і матеріали дослідження включені в звіт.

Довідка видана для подання у спеціалізовану вчену раду К 58.052.05 при Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя.

Проректор з наукової роботи



Рогатинський Р. М.

Виконавець:
О.І. Краузе
тел. (0352) 259414



Товариство з обмеженою відповідальністю "ОСП Корпорація ВАТРА"

46001 Україна, м. Тернопіль, вул. Миколетська, 46

М. С. Ширенко

на № _____ від _____

Спеціалізованій вченій раді
К 58.052.05
Тернопільського національного
технічного університету
імені Івана Пулюя

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Меленчук Юлії Тарасівни
за спеціальністю: 08.00.04 Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Результати, отримані у дисертаційній роботі Меленчук Ю.Т., були використані на ТОВ «Об'єднання світлотехнічних підприємств Корпорація Ватра» для удосконалення управління підприємством через використання маркетингового планування, що ґрунтується на формуванні маркетингового плану.

Рекомендації, сформувані Меленчук Ю.Т., дозволили збалансувати робочий процес відділу маркетингу в рамках планового підходу до маркетингової діяльності та сформувати сукупність ключових показників її ефективності, що дало змогу реалізувати маркетингову стратегію розширення ринку для прибуткової діяльності підприємства.

Довідка видана для подання у спеціалізовану вчену раду К 58.052.05 при Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя.

Генеральний директор



Щиренко В.В.

ОБ'ЄДНАННЯ
СВІТОТЕХНІЧЕСКИХ
ПРЕДПРИЯТІЙ
"КОРПОРАЦІЯ ВАТРА"

46001 г. Тернопіль, вул. Миколетська

tel.: (0352) 52-52-10, 52-31-37

fax: (0352) 52-49-88

www.vatra.ua

vatra@ukr.net

"VATRA CORPORATION"

46, Mikulietzka Str.,

Ternopil, 46001

UKRAINE

Видд. № 451
вн 14 облімова 2015 року

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Меленчук Юлії Тарасівни

Матеріали дисертаційного дослідження Меленчук Ю.Т., представленого на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.03.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), використовувалися у роботі підприємства ТОВ «Шредер».

Результати дисертації впроваджені у формі рекомендацій, таких як:

1. Враховуючи поточну ситуацію та можливості розвитку пропонується застосувати маркетингову стратегію диверсифікації, створити новий товар для залучення споживачів представлених на інших ринках.
2. Використовувати оптовий продаж товарів з складу (прямий продаж).
3. При впровадженні інноваційної продукції на ринку важливо на початкових етапах застосовувати стратегію максимальних цін («зняття вершків»).
4. Для розробки та реалізації стратегічно маркетингових планів задіяли працівників відділу продаж маркетингу та реклами, начальника відділу продаж, маркетингу та реклами в також торговий персонал та торгових представників.

Довідка видана для подання у спеціалізовану вчену раду К 58.052.05 при Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя.

Директор публікації
ТОВ «Шредер»



В.Б. Монастирський

Вих. № 8/04/15
від 02.04.2015

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
аспіранта кафедри промислового маркетингу Тернопільського
національного технічного університету імені Івана Пулюя
Меленчук Юлії Тарасівни

Теоретичні, науково-методичні та практичні результати дисертаційного дослідження Меленчук Ю.Т., а саме: застосування науково-практичних засад формування маркетингового плану на підприємстві, комплексна оцінка ефективності та рекомендації щодо оптимізації процесу маркетингового планування дозволили вдосконалити процес маркетингової діяльності ТОВ «Компанія «Вітава».

Довідка видана для подання у спеціалізовану вчену раду К58.052.05 при Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя.

Технічний директор



Ю.П. Терещенко



ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ІСКРА»

Публічне акціонерне товариство
«ІСКРА»

☒ Україна, 79066, м. Львів, вул. Вулицька, 14

■ тел. +38 (0322) 45-43-06

☎ факс: +38 (0322) 45 43 20

@ e-mail: office@iskra.com.ua

№ 01/965 від 22.04 2015р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Меленчук Юлії Тарасівни

Цією довідкою підтверджуємо, що результати дисертаційного дослідження Меленчук Ю.Т., були розглянуті та використані в практичній діяльності ПАТ «Іскра». Зокрема, при впровадженні у формі рекомендацій таких результатів дослідження: пропонується застосувати маркетингову стратегію диверсифікації враховуючи поточну ситуацію та можливості розвитку; застосовувати стратегію максимальних цін («зняття вершків») при впровадженні інноваційної продукції на ринку; для розробки стратегічного маркетингового плану задіяти функціональні підрозділи – маркетологів, а для його реалізації – начальника відділу маркетингу, маркетинговий відділ, використовувати дилерську мережу та власні торгові представництва.

Довідка видана для подання у спеціалізовану вчену раду К 58.052.05 при Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя.

Генеральний директор




М.А.Костів



УКРАЇНСЬКИЙ СВІЛОТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ

46000 м. Тернопіль, вул. Бродівська, 44А, тел. (0352) 22-38-01, 52-10-02, факс:(0352) 43-10-60

Вихід № 20 - 70 від 15.04.2015 р.

Спеціалізованій вченій раді
К 58.052.05
Тернопільського національного
технічного університету
імені Івана Пулюя

ДОВІДКА

про актуальність результатів дисертаційного дослідження
Меленчук Юлії Тарасівни

Дисертаційне дослідження аспіранта кафедри промислового маркетингу Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Меленчук Юлії Тарасівни є актуальними в умовах нестабільного стану вітчизняної економічної системи.

В даному аспекті актуальними є пропозиції щодо використання маркетингового планування, а також механізм формування маркетингового плану на вітчизняних підприємствах машинобудування.

Довідка видана для подання у спеціалізовану вчену раду К 58.052.05 при Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя.

Директор ДП «Український
світлотехнічний інститут»



Гайда А.Є.



Ukraine Institute Light-technical

Brodivska street, 44-A Ternopil Ukraine 46000 tel.: (0352) 22-38-01, 52-10-02 fax: 43-10-60



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ІВАНА ПУЛЮКА

вул. Гуржівська, 58, м. Тернопіль, 46001. Тел. (0352) 52-41-81. Факс (0352) 25-40-47
E-mail: info@ntu.edu.ua, info@ntu.edu.ua

14.04.2015 № 2/2015-295 На № 802

ДОВІДКА

про впровадження у навчальний процес результатів дисертаційного дослідження аспіранта кафедри промислового маркетингу Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя
Меленчук Юлії Тарасівни

Видана Меленчук Ю.Т. про те, що наукові результати дисертації на основі теоретичних, методичних, організаційних та практичних засад маркетингового планування на підприємстві використовуються у навчальному процесі при викладанні дисциплін «Маркетинг», «Маркетингове планування» та «Стратегічний маркетинг».

Довідка видана для подання у спеціалізовану вчену раду К 58.052.05 при Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя.

Проректор з науково-педагогічної роботи



Дячук С. Ф.

Виконавець:
Р.В. Федорович
тел. (0352) 259414