

УДК 658.8.012.2

Світлана СЕМЕНЮК

МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Резюме. В статті розглянуто сутність маркетингового планування, його зміст, предмет, об'єкт, а також охарактеризовано процес планування маркетингу, визначено принципи та основні завдання та розглянути основні види маркетингових планів.

The summary. Essence of the marketing planning, his maintenance, object, object, is considered in the article, and also the process of planning of marketing is described, principles and basic tasks are certain and to consider the basic types of marketing plans.

Ключові слова: планування, маркетинговий план, процес планування, маркетинговий аудит, цілі планування маркетингу.

Постановка проблеми. Концепція маркетингу стверджує про те, що передумовою досягнення цілей організації є визначення потреб і побажань цільових споживачів, їх задоволення більш ефективно та раціонально, ніж це роблять конкуренти. Для цього підприємства повинні розробляти власний план подальших дій.

План може розглядатися як модель поведінки (теперішньої та майбутньої) підприємства, як система заходів, направлених на досягнення поставлених менеджментом цілей, їх зміст, забезпеченість ресурсами, обсяги, методи, послідовність і строки виконання робіт по виробництву та реалізації продукції. Іншими словами, план може розглядатися як сукупність прогнозів і соціально-економічних цілей, досягнення яких забезпечується використанням певних засобів і методів.

В ринковій економіці планування охоплює рівень компаній і фірм, а на загальнонаціональному рівні воно носить, як правило, індикативний, тобто орієнтовний характер.

Аналіз останніх досліджень. Останнім часом до поняття «планування» стали відноситись прискіпливо, з критикою у зв'язку з тим, що під ним часто розуміють директивне планування, що примушує підприємство виходити у своїй діяльності на завчасно запрограмований рівень виробничо-господарської та економічної діяльності. Нові умови господарювання змінюють застаріле стереотипне відношення до планування, як до процесу, що в повній мірі керований державними установами. На перший план виходить необхідність нового розуміння планування, визначення розвитку підприємства, формування його стійкого становища на ринку завдяки виробництву конкурентоздатної, якісної та необхідної іншим споживачам продукції. Саме такі підходи до планування висвітлені в працях як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників: Азаряна О.М., Анн Х., Бабенко Н.О., Багієва Г.Л., Баюри В.І., Руделіуса В., Сокур М.І., Тарасевича В.М., Циби Т.Є. Проте дослідження авторів носять фрагментарний характер, а тому постає необхідність використання комплексного підходу до висвітлення цієї проблеми.

Цілі статті. Метою статті є вивчення змісту поняття планування, його об'єкту та предмету, а також визначення алгоритму здійснення планування маркетингу, його принципів та завдань.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Роль планування, його окремих підсистем та елементів визначається становищем, яке планування відіграє в системі управління. Аналіз змісту основних функцій управління дозволяє зробити висновок про те, що подвійна функція 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. Зміст планування зображено на рис. 1. [1, с.173].

Планування як особлива форма діяльності, змістом якої є розробка, узгодження і контроль за ходом виконання плану організації щодо виробництва та реалізації продукції, яка затребувана на ринку, використовується на українському ринку підприємництва, починаючи з 90-х років.

В цьому контексті планування дає можливість:

- чітко сформулювати кінцеві цілі та завдання підприємства;

- оптимально розподіляти наявні ресурси;
- максимально враховувати потреби цільових споживачів;
- оцінити сильні та слабкі сторони;
- вчасно попередити загрози та використовувати наявні можливості для підприємства;
- розробляти заходи для досягнення запланованих показників тощо.

План підприємства (іншими словами – бізнес-план) включає в себе такий розділ, як планування маркетингу, який відображає стратегію маркетингу, прийняту на підприємстві, шляхи реалізації продукції чи послуг, способи залучення нових клієнтів, методи проведення рекламних кампаній і т.і. Тому план маркетингу – це «маршрутна карта», яка визначає напрям саме маркетингової діяльності компанії на конкретний період часу [4, с.74].

Нині термін «планування маркетингу» використовується для опису методів застосування ресурсів маркетингу для досягнення маркетингових цілей. Звучить це просто, хоча реальний процес досить складний. Кожна компанія володіє специфічними ресурсами та переслідує певні цілі, які до того ж вимірюються в часі. Завдяки плануванню використання ресурсів відбувається ефективно і підприємство готує правильно та швидко відреагувати на зміни навколишнього середовища. Отже, маркетингове планування дозволяє компанії найкращим чином використовувати наявні обмежені ресурси для досягнення поставлених цілей. В кінцевому підсумку планування дозволяє досягнути цілі, які поставлені підприємством в цілому.

Крім того, маркетингове планування використовується для сегментації ринку, визначення його стану, прогнозування росту і планування життєздатності ринкової частки в кожному сегменті.

Таким чином, під **плануванням маркетингу** будемо розуміти логічну послідовність окремих видів діяльності і процедур з постановки цілей маркетингу, вибору стратегій маркетингу і розробки заходів по їх досягненню за певний період, тобто це діяльність по розробці окремих видів плану маркетингу. Ця діяльність є елементом більш загального поняття – системи планування маркетингу, яка включає, крім розробки плану маркетингу, його реалізацію та контроль.

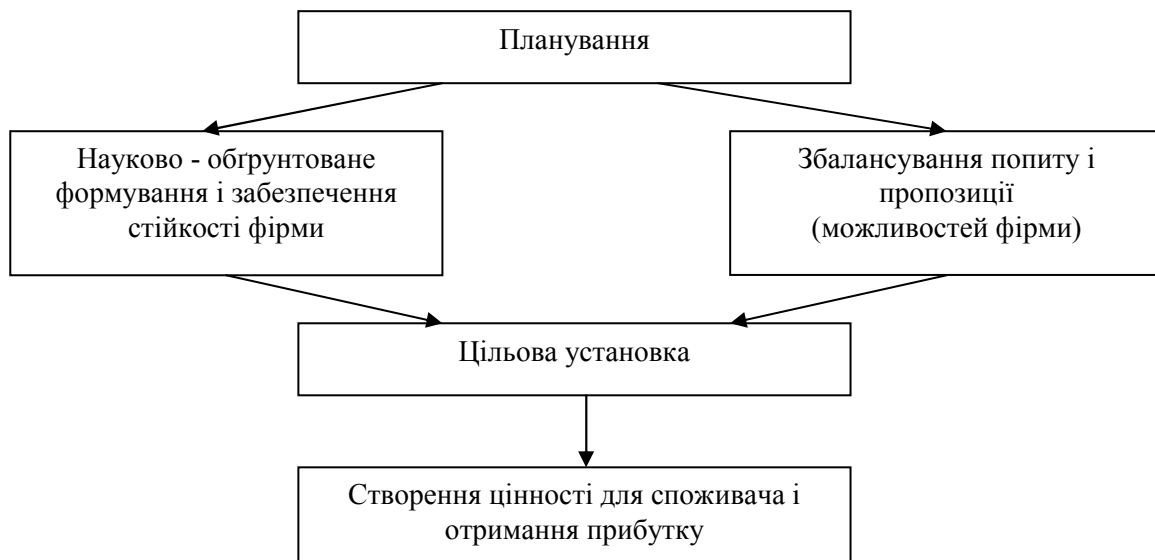


Рис. 1. Зміст планування

Мета планування маркетингу – зменшення маркетингових ризиків за рахунок зниження невизначеності умов діяльності і концентрації ресурсів на найбільш перспективних напрямках. Підприємство намагається знизити рівень ризику як у довгостроковому, так і в

короткостроковому періоді, розробляючи та проводячи заходи стратегічного й тактичного планування.

Предметом маркетингового планування є вивчення можливостей використання в практичній діяльності маркетингових прогнозів, проектів програм і планів, розробка методології та методики розв'язання різноманітних проблем маркетингового планування, а також організації його розробки і здійснення.

Об'єктом маркетингового планування є діяльність господарюючих суб'єктів з позиції їх діяльності, що пов'язує суб'єкта із структурами в зовнішньому середовищі та щодо використання, купівлі, продажу, впливу на продукцію та послуги. Щоразу, коли обговорюється, що запропонувати, кому, коли, де, як і за якою ціною – відбувається маркетинговий процес.

План маркетингу – це письмовий документ чи проект, який описує впровадження чи контроль маркетингової діяльності підприємства, що пов'язана із конкретною маркетинговою стратегією.

У всіх сферах і на всіх рівнях організації та здійснення діяльності підприємства потрібна підготовка та впорядкування рішень про цілі, засоби і заходи, які повинні забезпечувати виробництво та реалізацію продукції, що задовольняє наявний попит і перспективні потреби покупців [1, с.173].

Функції підготовки, обґрунтування, реалізації таких рішень в системі управління є складовими елементами процесу планування.

Планування як процес розробки плану – безперервний пошук і використання нових шляхів і способів вдосконалення діяльності підприємства в постійно змінюючих умовах ринкових відносин.

В цілому **планування** – це процес формування мети діяльності підприємства, визначення пріоритетів, засобів і методів її досягнення, на основі виявлення комплексу знань і робіт, а також впровадження ефективних методів, способів, ресурсів, необхідних для виконання конкретних завдань у встановлені терміни.

Планування - процес, який спрямований на ухвалення рішення про те, що необхідно зробити. Планування буде не ефективним, якщо не визначена його значущість і не встановлена процедура його здійснення. Проте за сучасних умов не можна повністю гарантувати успішність планів, тому потрібно бути готовим до їх коректування у разі зміни кон'юнктури.

Сам процес планування є систематичним підходом до вирішення таких питань:

- де підприємство знаходиться зараз;
- яке його майбутнє;
- куди підприємство хоче прийти;
- яким чином це зробити;
- скільки це коштуватиме;
- яка ймовірність успіху.

Хоча процес планування припускає певну послідовність кроків, що перетворює планування на систематичну і логічну процедуру, але цього недостатньо. Необхідно враховувати суб'єктивність під час ухвалення рішень, що підривають стратегічне мислення визнавати політичний характер планування. У плануванні необхідно дотримуватися таких етапів:

- розробка орієнтирів діяльності для даного ринку;
- огляд ринку та аналіз ситуації;
- інтерпретація зібраних даних;
- визначення розриву в плануванні;
- діагностика проблеми;
- стратегічний вибір;
- оцінка стратегії і вибір однієї з них;
- планування на непередбачені обставини.

Кожне підприємство, плануючи свою діяльність, здійснює вищезгадані кроки. Процес планування є раціональною функцією, систематичний підхід до обдумування того, який напрям дій прийняти, це краще, ніж просто реакція та імпровізація у відповідь на події. Процес планування має на увазі постійну роботу над цілями, пошук рішень і неупереджену оцінку фактів для кожного даного варіанта.

Встановлення планомірності та пропорційності діяльності підприємства здійснюється в процесі планування маркетингу, його стратегічних цілей. Без такого планування суттєвим є утруднення множини процесів: управління дослідженням і розвитком; управління розробкою нових продуктів, установка необхідних стандартів для постачальників, направлення зусиль збутового персоналу, постановка реалістичних цілей збуту, уникнення впливу конкурентів чи змін на ринку. Крім всього іншого, компанії в яких планування не входить в склад стандартних маркетингових процедур, можуть не мати можливостей для розвитку стійкої конкурентної переваги на своїх ринках.

Іншими словами, планування маркетингу – це процес, процедура складання плану маркетингу, вибір стратегій маркетингу, націлених на ріст обсягу продажу товарів і максимізацію прибутку підприємства. Воно також може розглядатися як обґрунтування майбутньої поведінки маркетингової системи, що забезпечує ефективне виробництво, розподіл і реалізації продукції підприємства.

Планування маркетингу охоплює всі рішення, які повинні бути здійснені для досягнення цілей підприємства завдяки реалізації цілей маркетингу, а також засоби і шляхи їх здійснення.

Хороший маркетинговий план – результат систематичного, творчого, але водночас структурованого процесу, який покликаний визначити нові можливості і потенційні ризики, які необхідно врахувати в процесі формування операційних цілей.

Таким чином, **процес планування маркетингу** – це впорядкована сукупність стадій і дій, пов'язаних із маркетинговим аудитом, тобто ситуаційним аналізом навколишнього середовища, постановкою цілей, розробкою стратегій, здійсненням планування, реалізацією плану маркетингу, контролем за виконанням плану маркетингу (рис.2).

Місія компанії - це основна узагальнена довгострокова мета фірми, в якій задекларовано її призначення. Довгострокова – тому що місія не може змінюватися щороку, це своєрідний дороговказ у світі бізнесу для персоналу фірми, а узагальнена – тому що місія не повинна містити надто конкретних напрямів дій. Вивчення місії компанії потрібно для того, що створити загальне відчуття змісту і направленості, впровадити планування маркетингу в організаційний контекст. Наприклад, місія компанії-оператора стільникового зв'язку може бути такою: "Ми бажаємо наблизити людей один до одного". Отже, вивчати місію компанії необхідно для того, щоб створити загальне відчуття змісту і направленості, направити планування маркетингу в організаційний контекст.

Маркетинговий аудит є основою для прийняття управлінських маркетингових рішень. Його завдання полягає у підготовці даних про ринок, споживачів, конкурентів, постачальників (мікросередовище підприємства), які впливають на діяльність підприємства, а також про можливі наслідки різних заходів маркетингу. Крім цього предметом ситуаційного аналізу є макросередовище, яке включає економічну ситуацію країни, політико-правові норми, демографічну ситуацію, розвиток технологій, природні умови. Аналіз ринкового середовища, цільових ринків, існуючих і нових конкурентів (прямих і непрямих) створює основу для прийняття рішень.

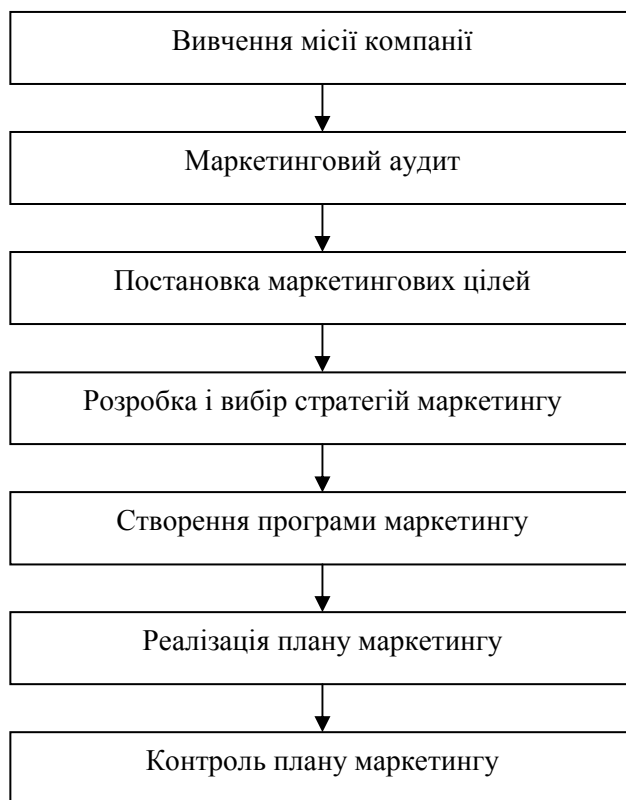


Рис.2. Процес планування маркетингу

Постановка маркетингових цілей в плануванні ґрунтується на даних, отриманих в ході ситуаційного аналізу. Ціль підприємства – це його бажаний майбутній стан. При визначенні цілей необхідно звертати увагу на зміст, обсяг і строки досягнення. Маркетингові цілі характеризують цільову направленість плану і з самого початку формують бажані результати діяльності на конкретних ринках. В кожному із цільових ринкових сегментів компанія повинна визначити для себе конкурентну перевагу. При відборі сегментів і визначення переваги враховуються можливості організації, її сильні і слабкі сторони.

Після встановлення цілей в рамках планування стратегій необхідно визначити, яким чином вони повинні бути досягнуті, тобто наступним етапом процесу планування маркетингу є розробка і вибір стратегій маркетингу.

Стратегія маркетингу – програма маркетингової діяльності фірми на цільових ринках, яка визначає принципові рішення для досягнення маркетингових цілей [3, с.171].. Вироблена стратегія обов'язково повинна бути пов'язана із місією організації.

Встановлені стратегії маркетингу дають можливість прийняти рішення за елементами комплексу маркетингу, тобто розробляти програми маркетингу. Ці рішення стосуються товарів, рівня цін, каналів розподілу і рівнів обслуговування, системи просування товарів. Варто розробити такий варіант комплексу маркетингу, який забезпечував би споживачам найкращу пропозицію при збереженні витрат підприємства в розумних межах.

Для впровадження стратегії формується **маркетингова програма**, яка за допомогою різних елементів маркетингу-мікс доводить товар, послугу до цільових покупців найбільш вигідним і зрозумілим способом.

Програми маркетингу (оперативно-календарний план) детально показують, що саме повинно бути зроблено в результаті виконання плану, хто і коли повинен виконувати прийняті завдання, скільки це буде коштувати, які рішення і дії повинні бути скоординовані в цілях

виконання плану маркетингу. Іншими словами, програма маркетингу – це сукупність заходів, які повинні бути здійснені ті чи інші служби підприємства, щоб з допомогою вибраних стратегій можна було досягнути цілі маркетингового плану. Без знань сегментів покупців, тенденцій і конкурентів маркетингова програма буде не чіткою і ненаправленою.

Зрозуміло потрібно розрахувати витрати на впровадження такої програми і обґрунтувати їх. З такою ціллю і складаються прогнози збуту, на основі яких визначаються можливі майбутні доходи.

Важливою складовою плану маркетингу є **бюджет маркетингу**. Він відображає прогнозовані величини доходів, витрат і прибутку. Величина доходу обґрунтовується з точки зору прогнозних значень обсягу продажу і цін. Витрати визначаються як сума витрат виробництва, товаропросування та маркетингу.

Виходячи із охарактеризованого вище процесу, можна зазначити, що цілі маркетингового планування досягаються за участю вирішення комплексу завдань, до яких відносяться:

1. Вивчення факторів зовнішнього середовища та кон'юнктури ринку.
2. Аналіз стану внутрішнього середовища маркетингу фірми.
3. Аналіз ризиків і загроз підприємства.
4. Економічне обґрунтування концепції і стратегій функціонування.
5. Розробка плану маркетингу.
6. Формування плану виробництва і постачання ресурсами.
7. Розрахунок очікуваних фінансових результатів.
8. Розробка тактичних заходів реалізації вибраної стратегії й обґрунтування джерел їх фінансування.
9. Розробка конкретних заходів для відслідкування витрат і результатів, які складають програму контролінгу.

Метою маркетингового планування є виявлення і створення конкурентних переваг. Досягнення її можливе при дотриманні таких основних принципів (табл.1).

Необхідність систематичного планування маркетингу впливає із наступних причини [1, с.177]:

- нестійкість, постійні зміни факторів оточуючого середовища, що відображається на кон'юнктурі ринку;
- ріст значимості і ефективності маркетингової політики в системі прийняття підприємницьких рішень;
- складність узгодження і впорядкування заходів підприємства при формуванні стратегії поведінки на ринку;
- ріст числа і потужності створюваних підприємств, які потребують маркетингової концепції управління;
- нестабільність соціальної, правової і економічної інформації;
- постійний ріст числа інновацій і нововведень;
- непропорційний ріст затрат на маркетинг;
- можливість зниження підприємницького ризику.

Планування в маркетингу вирішує наступні основні завдання:

- 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 строків фінансування в залежності від маркетингових цілей);

Таблиця 1

Принципи маркетингового планування

Принцип	Характеристика принципу
Системність	При планування потрібно враховувати взаємозв'язки між структурними підрозділами, їх специфічні властивості
Комплексність	При здійсненні планування потрібно охоплювати окремою стратегією всі аспекти маркетингової діяльності підприємства

Компетентність	Співробітники повинні володіти достатнім рівнем знань про процес планування, рівень компетенції в плануванні повинен відповідати рівню компетенції по розпорядженню ресурсів
Обмеженість ресурсів	Необхідність найбільш раціонально використовувати наявні ресурси
Реалістичність	Заплановані показники повинні бути реалістичними, що означатиме можливість їх досягнення
Варіантність	При плануванні маркетингової діяльності необхідно розглядати декілька варіантів можливих альтернатив досягнення поставлених маркетингових цілей
Оптимальність	При оцінці альтернативних варіантів потрібно визначити 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 маркетинговому середовищі підприємства
Послідовність дій	Планування повинно здійснюватись у певній логічній послідовності, певному порядку
Систематичність	Необхідність систематичного планування маркетингу через зміну стратегій поведінки на ринку, тактичних прийомів і т.і.

- задає структуру та 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 філій);

- встановлює вихідні дані для планування (стан і перспективи розвитку ринку, існуючі та потенційні потреби кінцевих споживачів продукції підприємства, прогноз зміни товарної структури ринків і т.п.);

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

Систематизований план маркетингу інтегрує різноманітні складові частини планів, здійснює узгодження всіх заходів, проведення яких сприяє досягненню цілей маркетингу.

Важливе теоретичне і практичне значення має науково – обґрунтована типологія (класифікація) планів, яка будується в залежності від різних критеріїв і ознак. Плани маркетингу класифікуються за такими критеріями:

- **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 строками 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 і інвестицій), довгострокові (5-10 років – основне завдання в них – 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.

- **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 структурою:** повний (включає всі можливі розділи плану); базисний (присвячений окремим ринкам, окремим товарам, тому тут дані про прибутки та збитки, як правило не наводяться і використовується структура більш загального характеру); план змін у часі (оцінює поточні ринкові позиції, використовується як перший етап у підготовці повного плану маркетингу для різних товарів, щоб вирішити, які з них володіють найпривабливішими перспективами); план для нового товару (включає маркетингові дослідження щодо нового товару, виходячи із розмірів ринку, конкуренції, бюджету).

- **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).

Варто зауважити, що уніфікованого плану маркетингу, який би підходив до всіх типів підприємств не існує. В різних підприємствах планування маркетингу здійснюється по-різному. Це стосується і змісту плану, і горизонту планування, послідовності розробки, організації планування. Так, інколи план маркетингу є дещо розширеним планом діяльності відділу збуту, в іншій ситуації – може будуватися на широкому розгляді стратегії бізнесу, що тягне за собою розробку інтегрального плану, що включає всі ринки та продукти підприємства. Що стосується малих підприємств, то вони взагалі можуть не складати план маркетингу. Єдиним плановим документом для таких підприємств є бізнес-план, який буде включати розширено окремі напрямки їх розвитку, в тому числі і план маркетингу. В цьому плані дається інформація про ринкові сегменти, їх місткість, ринкову частку, наводяться характеристики споживачів і конкурентів, описуються «бар'єри» входження в ринок, формуються стратегії маркетингу, прогноуються обсяги збуту та ін..

Більшість виробничих компаній розробляють окремі планові документи для кожного основного продукту (або групи однорідних продуктів – продуктової лінії). Особливо це стосується споживчих товарів. Таким чином, можуть одночасно реалізовуватись кілька маркетингових планів. Хоча ці плани чисто механічно можуть бути зведені в одну книгу планових документів. Деякі компанії розробляють єдиний інтегральний план маркетингової діяльності, який включає всі продукти.

В одних компаніях використовується трьох - чи п'ятилітній цикл планування, в інших він дорівнює шести місяцям. Частіше всього застосовується така схема: планування проводиться щорічно, але з орієнтацією на наступні три роки. План маркетингу при цьому складається із детальних рекомендацій на наступні два роки із екстраполяцією на третій. Далше аналіз і плани кожен рік доповнюються оновленою інформацією і коректуються. Ключові рекомендації, об'єднані в план, представляються потім вищому керівництву організації.

Висновки. Таким чином, можна стверджувати, що планування маркетингу має відношення до наступного:

- обслуговування найбільш вигідних цільових покупців;
- завоювання нових покупців,
- розширення ринків,
- переваги над конкурентами;
- вивчення тенденцій розвитку ринку;
- максимізація доходів;
- найбільш вигідне використання ресурсів;
- мінімізація загроз;
- визначення сильних і слабких сторін компанії.

Ключем до успішної діяльності в сучасних ринкових умовах є розробка і впровадження маркетингового планування в діяльності вітчизняних підприємств.

Використана література

1. Багиев. Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник – М.: Экономика, 2001. – 719с.
2. Вествуд Дж. Маркетинговый план. – Санкт-Петербург, Москва, Харьков, Минск: Питер, 2001.- 98 с.
3. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. – Київ: Лібра, 2002. – 712 с.
4. Маркетинг: Підручник / В.Руделіус, О.М.Азарян, Н.О.Бабенко та ін.. – К.: Навчально-методичний центр «Консорціум з удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2008. – 648 с.
5. Циба Т.Є., Сокур М.І., Баюра В.І. Маркетингове планування. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 128 с.