

Маркетинговий менеджмент. Навчальний посібник / [Дячун О.Д., Заячківська Г.А., Семенюк С.Б., Братко О.С., Мигаль О.Ф., Зацна Л.Я, Демкура Т.В.] за ред. проф. Штефаніча Д.А. . - Тернопіль, 2015. - 232с. (- розділ 5. Завдання та функції підрозділів служби маркетингу. С. 103-125 - розділ 8. Стратегічне маркетингове планування С. 126-146.).

Розділи 5 і 8 – автор Дячун О.Д.

РОЗДІЛ V

ЗАВДАННЯ ТА ФУНКЦІЇ ПІДРОЗДІЛІВ СЛУЖБИ МАРКЕТИНГУ

A. Теоретична частина

- 5.1. Необхідність визначення завдань і функцій структурних підрозділів служби маркетингу*
- 5.2. Завдання та склад функцій підрозділу з прогнозування та планування маркетингу*
- 5.3. Завдання та функціональні обов'язки підрозділу з маркетингових досліджень*
- 5.4. Завдання та функції підрозділу зі збуту*
- 5.5. Завдання та склад функцій підрозділу з реклами та стимулювання збуту*
- 5.6. Завдання та функції підрозділу з сервісного обслуговування*

5.1. Необхідність визначення завдань і функцій структурних підрозділів служби маркетингу

Складовою частиною організації маркетингового менеджменту є визначення завдань та функцій структурних підрозділів служби маркетингу. Оскільки останні можуть будуватися за різними принципами, то дані питання будуть висвітлені стосовно функціонального підходу до побудови організаційної структури служби маркетингу. При використанні інших принципів її створення загальний склад функцій та їх зміст не змінюються. Однак в цьому випадку відповідно до організаційної структури служби маркетингу, побудованої за іншим принципом її створення, вони будуть коригуватися (делегуватися).

Чітке знання працівниками маркетингових організаційних структур своїх завдань та функцій є основою їх успішної діяльності, створює передумови налагоджування продуктивних зв'язків і взаємостосунків як всередині служби маркетингу, з одного боку, так і між відділом маркетингу і функціональними підрозділами підприємства, з другого боку, надаючи їм ринкового спрямування.

Знання завдань і функцій структурних маркетингових підрозділів дає змогу підготовляти обґрунтовані посадові інструкції для маркетологів.

В цілому сукупність завдань та функцій маркетингових підрозділів повинна бути визначена таким чином, щоб можна було реалізувати вимоги інструментів комплексу маркетингу.

Оскільки підприємства між собою різняться, то і завдання та функції конкретних структурних підрозділів служби маркетингу можуть набувати певних особливостей, специфіки і навіть дещо різнитися. Тому варто вказати на фактори, які на них можуть впливати. Це, зокрема:

- розміри підприємств. В повній мірі завдання і функції маркетингових підрозділів, які будуть нижче висвітлені, характерні для великих і середніх підприємств, що мають в своєму складі відповідні структурні підрозділи з маркетингу. На малих фірмах вони можуть покладатися на обмежену кількість маркетологів, а в деяких випадках доручатися іншим працівникам або навіть і не виконуватися;

- реальна організаційна структура служби маркетингу, що існує на підприємстві і яка може бути неоднаковою навіть на подібних однорідних підприємствах;

- види ринків, на яких діє фірма. Якщо підприємство продає свої товари лише на внутрішніх ринках, то склад їх завдань і функцій буде відрізнятися від

складу завдань і функцій маркетингових структурних підрозділів тих компаній, які зайняті на зовнішніх ринках;

- форми і методи збуту товарів;
- зміст і особливості маркетингової політики підприємства;
- стадії життєвого циклу товару та підприємства.

Правильне визначення завдань та функцій структурних підрозділів служби маркетингу вимагає дотримання ряду принципів. Серед них:

а) відповідність завдань та функцій змісту діяльності конкретного маркетингового підрозділу;

б) виключення їх дублювання в розрізі різних структурних ланок;

в) можливість виконання визначених завдань і функцій;

г) залученість до виконання маркетингових функцій (спільні дії) даної ланки працівників інших маркетингових підрозділів та функціональних служб підприємства;

д) періодичний перегляд складу та змісту завдань і функцій у зв'язку з вдосконаленням маркетингової діяльності, набуття нею нових рис та особливостей по мірі зміни ринкових вимог.

5.2. Завдання та склад функцій підрозділу з прогнозування та планування маркетингу

Цей підрозділ є одним із найбільш важливих на підприємстві, оскільки він своєю діяльністю надає цільового спрямування роботі інших структурних підрозділів служби маркетингу. На жаль, на ряді фірм він відсутній. Зарубіжний досвід в цьому питанні свідчить про необхідність і ефективність створення цього підрозділу, особливо в великих та середніх компаніях. По мірі розвитку ринкових відносин і вітчизняні підприємства доходять до висновку щодо необхідності включення до складу служби маркетингу підрозділу з прогнозування та планування маркетингу.

Завданнями зазначеного вище структурного підрозділу є:

- прогнозування показників маркетингової діяльності підприємства;
- вироблення стратегій маркетингу;
- розробка різних планів маркетингової діяльності (стратегічних, тактичних, оперативних).

Весь спектр функцій з цього напрямку можна поділити на ряд груп (див. таблицю 5.1).

Групи маркетингових функцій підрозділу з прогнозування та планування маркетингу [розроблено автором]

Назва підрозділу	Групи функцій
Прогнозування та планування маркетингу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегічне планування маркетингу 2. Тактичне планування маркетингу 3. Оперативне планування маркетингу 4. Розробка маркетингових програм 5. Планування нового товару 6. Доведення планових показників до виконавців 7. Здійснення маркетингового аналізу за результатами діяльності фірми 8. Функціональні контакти з іншими підрозділами 9. Підготовка звітної документації

Деякі групи функцій, які наведені в таблиці 5.1, потребують деталізації. Так, до стратегічного планування маркетингу входять такі функції:

- проведення стратегічного ситуаційного аналізу макросередовища підприємства, включаючи і зарубіжне середовище;
- здійснення ситуаційного аналізу мікросередовища фірми (постачальників, товарних ринків, клієнтів, конкурентів, посередників);
- складання стратегічного маркетингового плану;
- прогнозування результативних показників маркетингової діяльності на 3-5 років.

Тактичне планування маркетингу, яке є ядром реалізації стратегічних планів, включає виконання наступних функцій:

- аналіз поточної маркетингової ситуації;
- поглиблена оцінка можливостей і загроз, з якими фірма може зіткнутися на ринку;
- детальніша (в порівнянні з стратегічними) конкретизація цілей маркетингу та стратегій;
- розробка тактичних маркетингових планів;
- визначення засобів для досягнення завдань, поставлених в тактичних планах;

- уточнення розміру бюджету;
- контроль за виконанням завдань плану;
- коригування тактичних планів.

Функціями, що входять до оперативного маркетингового планування, є:

- визначення додаткових маркетингових цілей (порівняно з цілями у тактичному плані);
- коригування тактики маркетингу;
- розробка оперативних планів в розрізі елементів комплексу маркетингу;
- розрахунок бюджету маркетингу;
- здійснення контролю за виконанням оперативних планів та внесення в них необхідних корективів.

Розробка маркетингових програм передбачає виконання таких функцій:

- визначення переліку маркетингових програм, які підлягають розробці;
- збір інформації для підготовки маркетингових програм;
- встановлення складу розділів, які входять до відповідних програм;
- безпосереднє формування маркетингових програм;
- контроль виконання маркетингових програм та внесення в них корективів.

Що стосується ділових контактів даного підрозділу з іншими службами, то функціями в цьому напрямку є:

- вироблення разом з керівництвом компанії та керівниками інших маркетингових організаційних структур маркетингових цілей та стратегій;
- участь спільно з планово-економічним відділом в розробці планів з виробництва продукції;
- розробка разом з технічними службами підприємства планів підготовки виробництва та технічного переозброєння;
- складання спільно з підрозділом з реклами і стимулювання збуту планів, пов'язаних зі здійсненням маркетингової комунікаційної політики;
- участь разом з фінансовим відділом у підготовці планових показників з прибутку;
- підготовка спільно з підрозділом з маркетингових досліджень плану проведення маркетингових досліджень.

Що стосується планування нового товару, то треба зазначити, що ця функція покладається на підрозділ з прогнозування та планування маркетингу у тому випадку, коли на підприємстві відсутня ланка з планування нового продукту. Остання може створюватися в складі служби маркетингу лише при відносно

великому обсязі зазначених робіт.

5.3. Завдання та функціональні обов'язки підрозділу з маркетингових досліджень

Підрозділ з маркетингових досліджень – важлива ланка в складі служби маркетингу. Основним його завданням є збір маркетингової інформації для вирішення певних маркетингових проблем та її приведення до вигляду, який дозволяє використання даної інформації для зазначених цілей. Це генеральне завдання підрозділу і визначає склад та зміст його функцій. Їх виконання забезпечує поєднання в єдиний ланцюг інтересів споживача і виробника.

Функції зазначеного підрозділу можна згрупувати за наступними напрямками:

- а) функції, пов'язані з дослідженням маркетингового середовища;
- б) функції, які торкаються безпосередньо вивчення ринку;
- в) функції щодо дослідження комплексу маркетингу;
- г) функції, пов'язані з дослідженням інших видів маркетингової діяльності.

До функцій, обумовлених дослідженням маркетингового середовища, відносяться:

а) макросередовища:

- вивчення змін, які відбулися в складі макросередовища та їх вплив на маркетингову діяльність підприємства;

- прогнозування стану макросередовища фірми;

б) мікросередовища:

- дослідження споживачів (вивчення їх складу, потреб, ставлення, намірів, рівня задоволення запитів, процесу прийняття рішення про купівлю товарів, зміни купівельних пріоритетів та інше);

- вивчення конкурентів (конкурентних сил, які визначають привабливість галузі, виявлення пріоритетних конкурентів, сили їх позицій, використовуюваного ними комплексу маркетингу, розробка карти конкурентних позицій фірм на ринку тощо).

До функцій дослідження безпосередньо ринку належать:

- окреслення меж територіальних ринків, на яких буде здійснюватися продаж товарів підприємства;

- визначення параметрів, що характеризують величину ринку (потенціалу, ємності ринку, часток ринку);

- аналіз розподілу часток ринку між конкурентами;

- вивчення можливостей фірми щодо збільшення своєї ринкової частки;
- вивчення загальних тенденцій розвитку ринку (зростання, стабілізація, спад);
- здійснення поділу ринку на сегменти та вибір цільових сегментів ринку;
- дослідження кон'юнктури ринку та її прогнозування;
- вивчення купівельного попиту;
- дослідження нових потенційних ринків, на яких може в перспективі діяти фірма;
- вивчення попиту на товари підприємства на зарубіжних ринках;
- доведення до технічних служб підприємства, що займаються розробкою конструкції нового товару або її вдосконаленням, отриманих в процесі дослідження ринку параметрів виробу, які є бажаними для споживачів;
- підготовка і подання планово-економічному відділу рекомендацій з розробки плану виробництва продукції за результатами дослідження кон'юнктури ринку;
- надання підрозділу зі збуту рекомендацій на укладання договорів з потенційними споживачами за результатами вивчення попиту на певні товари.

Важливими функціями підрозділу з маркетингових досліджень є функції, пов'язані з дослідженням елементів комплексу маркетингу. Серед них варто відмітити такі:

- а) товару:
 - вивчення асортименту і номенклатури товарів, їх споживчих характеристик та міри задоволення ними споживачів;
 - дослідження етапів життєвого циклу товарів;
 - оцінка упаковки дизайну та бренду;
 - аналіз позиціонування товару на ринку;
 - тестування товарів;
 - вивчення товарів конкурентів (споживчих характеристик, їх переваг та недоліків);
 - аналіз конкурентоздатності товарів фірми;
 - розробка спільно з планово-економічним відділом фірми проекту плану виробництва продукції;
 - участь разом з іншими службами підприємства (відділами головного конструктора, головного технолога, головного механіка та планово-економічним відділом) в плануванні собівартості продукції;

- дослідження вітчизняних і зарубіжних тенденцій розвитку виробництва аналогічних товарів (використання технологічного обладнання, технологій, тривалості виготовлення виробів і т. п.);

- розробка пропозицій зі створення принципово нових товарів та їх подання керівництву фірми;

- визначення спільно з технічними та економічними службами та підрозділом з прогнозування та планування маркетингу характеристик нової продукції (споживчих властивостей, прогнозованої трудомісткості, собівартості та ціни);

- визначення конкурентоспроможності нового товару;

- б) ціни;

- вивчення ефективності використовуваної на підприємстві маркетингової цінової політики;

- випробовування альтернативних цінових стратегій;

- аналіз застосовуваних методів розрахунку цін;

- визначення еластичності цін;

- аналіз витрат як складового елементу ціни;

- дослідження цінової політики конкурентів.

Дослідження ефективності збутової та комунікаційної політики доцільніше віднести до компетенцій інших відповідних організаційних структур служби маркетингу.

Функціями підрозділу з маркетингових досліджень, пов'язаних з іншими видами його діяльності, є:

- підготовка планів проведення маркетингових досліджень (разом з іншими підрозділами служби маркетингу);

- пошук та відбір зовнішніх маркетингових дослідницьких організацій, які можуть бути залучені підприємством до проведення тематичних маркетингових досліджень;

- підготовка проекту угоди про залучення зовнішніх дослідницьких організацій до виконання дослідницьких робіт;

- збирання вторинної маркетингової інформації, необхідної для проведення маркетингових досліджень;

- збирання первинної маркетингової інформації з використанням різних методів (опитування, в тому числі інтернет-опитування, маркетингові експерименти, маркетингові спостереження);

– дослідження фірми (фінансового і економічного середовища, виробничої програми, «дослідної кривої» витрат виробництва).

5.4. Завдання та функціональні обов'язки підрозділу зі збуту

Підрозділ зі збуту є важливим в тому розумінні слова, що саме він вступає в комерційні контакти з покупцями товарів фірми. Від уміння і ділової майстерності його працівників залежать обсяги продажу виготовлених підприємством виробів, рівень цін продажу, величина кінцевих показників маркетингової діяльності. Тому правильне і обґрунтоване визначення завдань та функцій підрозділу зі збуту набуває неабиякого значення.

До основних завдань підрозділу зі збуту належать:

- забезпечення ефективної діяльності підприємства з реалізації товарів;
- побудова організаційної структури служби збуту, скерованої на досягнення поставлених комерційних завдань;
- формування товарного портфеля, який би забезпечив належне використання виробничого та маркетингового потенціалу фірми.

Перераховані вище завдання визначають сутність функцій зазначеного підрозділу служби маркетингу. Враховуючи широкий асортимент цих функцій, їх доцільно об'єднати за певними групами, які пов'язані з:

- а) процесом індивідуального продажу:
 - пошук клієнтів;
 - проведення торгових презентацій та демонстрацій виробів;
 - робота із запереченнями з боку клієнтів;
 - проведення переговорів з майбутніми покупцями;
 - участь у торгових виставках;
 - розробка графіків відвідувань існуючих і потенційних клієнтів та забезпечення їх виконання;
 - налагодження зворотнього зв'язку зі споживачами та вивчення їх думок стосовно куплених товарів;
 - укладання контрактів на поставку товарів;
- б) плануванням збутової діяльності та її обліком;
 - прогнозування обсягу збуту;
 - розробка планів поставок товарів (річних, квартальних та місячних) відповідно до підписаних контрактів;

- складання графіків відвантаження покупцям готової продукції та організація їх виконання;

- участь разом з іншими відповідними службами підприємства у розробці планів виробництва продукції, які забезпечували б виконання умов укладених контрактів на поставку товарів споживачам;

- складання заявок на подачу транспортних засобів, необхідних для доставки товарів покупцям;

- оперативний облік виконання завдань з відвантаження готової продукції споживачам;

- підготовка звітності про виконання планових завдань з поставок товарів;

- проведення аналізу стану виконання планів поставок продукції за відповідний період;

- розробка заходів по усуненню виявлених в процесі аналізу недоліків щодо виконання планів поставок продукції;

- в) організацією діяльності збутового підрозділу:

- участь разом з підрозділом з маркетингових досліджень у вивченні попиту та вимог до споживчих характеристик товару;

- розробка і вибір форм і методів стимулювання збуту (разом з в відділом організації та оплати праці і підрозділом з реклами та стимулювання збуту);

- удосконалення збутової мережі (гуртової та роздрібної);

- організація ефективної діяльності складів готової продукції;

- контроль величини товарних запасів на складах готової продукції з метою забезпечення своєчасного відвантаження товарів споживачам;

- розробка заходів з оптимізації витрат на утримання служби збуту;

- своєчасне і обґрунтоване реагування на отримані від споживачів скарги;

- подання технічним службам пропозицій щодо покращення якості товарів за результатами аналізу отриманих скарг;

- впровадження прогресивних форм і методів продажу товарів;

- участь спільно з підрозділом реклами і стимулювання збуту у проведенні рекламної кампанії, спрямованої на покращення збутової діяльності підприємства;

- збір і аналіз інформації про конкурентів, яка торкається їхньої збутової діяльності;

- формування бюджету збутової діяльності;

- організація конференцій, з'їздів представників посередницьких організацій з метою вироблення заходів по покращенню збутової діяльності;
- навчання дилерів прогресивним формам збутової діяльності, забезпечення їх відповідною документацією;
- аналіз ефективності посередницької збутової діяльності;
- аналіз ефективності маркетинг-логістики;
- проведення заходів з формування нових потреб, спрямованих на розширення ринків продажу товарів;
- розробка спільно з іншими службами (відділом головного конструктора та підрозділу з прогнозування та планування маркетингу) пропозицій по створенню нових видів товарів;
- аналіз проведення збутової кампанії з укладання договорів, виявлення упущень в цій роботі та розробка заходів по їх усуненню в майбутньому.

5.5. Завдання та функції підрозділу з реклами та стимулювання збуту

Насамперед треба відзначити, що на цей підрозділ крім реклами і стимулювання збуту покладається виконання функцій зі зв'язків з громадськістю та виставкової діяльності. Його діяльність спрямована на формування такої поведінки потенційних покупців, яка б в кінцевому підсумку спонукала їх до здійснення акту купівлі-продажу товару. Основними завданнями зазначеного підрозділу є:

- поширення знань про фірму, відомостей про сервіс;
- надання допомоги торговим представникам під час ведення ними переговорів з клієнтами на предмет продажу товарів,
- створення ефективною системи стимулювання збуту;
- формування та підтримка сприятливого іміджу підприємства.

З врахуванням вказаних завдань можна окреслити такі функції підрозділу з реклами та стимулювання збуту:

а) реклами:

- розробка ефективних стратегій рекламування (разом з підрозділом з прогнозування та планування маркетингу);
- підготовка спільно з підрозділом з прогнозування та планування маркетингу тактичних та оперативних планів з реклами;
- обґрунтований вибір засобів рекламування;
- розробка бюджету рекламної діяльності підприємства;

- визначення комунікативної та комерційної ефективності рекламних заходів;
 - підготовка рекламних матеріалів (реklamних роликів, рекламних тестів для їх розміщення в газетах, журналах, на транспорті, рекламних звернень і т.п.);
 - здійснення інтернет-реклами та прямої поштової реклами як найбільш ефективних видів рекламування;
 - залучення рекламних агентств до проведення рекламної діяльності підприємства;
 - розробка пропозицій з вдосконалення рекламної діяльності;
 - визначення разом з підрозділом маркетингових досліджень та збуту об'єктів рекламування та сегментів ринку, для яких воно доцільно;
 - встановлення спільно з технічними та економічними службами тих параметрів товару, які найбільш доцільно рекламувати;
 - дослідження реклами у конкурентів;
- б) стимулювання збуту:
- підготовка спільно з підрозділом з прогнозування і планування маркетингу тактичних і оперативних планів з стимулювання збуту;
 - розробка програми стимулювання збуту;
 - вибір форм і методів стимулювання власного торгового персоналу, посередників та кінцевих споживачів;
 - економічне обґрунтування форм і методів стимулювання збуту;
 - визначення бюджету стимулювання збуту;
 - розрахунок ефективності заходів зі стимулювання збуту;
 - проведення аналізу досягнення цілей, поставлених перед стимулюванням збуту;
 - вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду зі стимулювання збуту;
- в) паблік рилейшнз:
- розробка разом з підрозділом з прогнозування та планування маркетингу програми пропаганди;
 - вибір і обґрунтування форм і засобів паблік рилейшнз;
 - підготовка заходів з паблік рилейшнз (презентацій, днів відкритих дверей, інформації пізнавального характеру і т.п.);
 - організація оберненого зв'язку в системі паблік рилейшнз;
 - визначення впливу паблік рилейшнз на маркетингову діяльність (як в поточному, та і в майбутньому періодах);
 - впровадження нових більш ефективних засобів пропаганди;

- аналіз діяльності підприємства з публік рилешнз;
- вивчення стану організації публік рилейшнз у конкурентів та на зарубіжних ринках;
- г) виставкової діяльності:
 - періодичне проведення виставок, виставок-продажу товарів на підприємстві;
 - забезпечення участі фірми в регіональних, національних чи міжнародних виставках, ярмарках;
 - підготовка необхідних матеріалів для участі у виставках і оснащення ними працівників, які представляють на них фірму;
 - забезпечення ефективної організації діяльності підприємства на виставці (демонстрація товарів, показ їх конкурентних переваг, вручення відвідувачам виставки рекламних проспектів і т.п.);
 - аналіз та оцінка ефективності виставкової діяльності;
 - зіставлення показників ефективності виставкової діяльності фірми з відповідними показниками конкурентів.

5.6. Завдання та функції підрозділу з сервісного обслуговування

Завданнями підрозділу з сервісного обслуговування є:

- підтримування іміджу підприємства;
- організація ефективного сервісного обслуговування придбаних споживачами товарів:
 - створення передумов тісніших ділових стосунків між виробником та споживачем і перетворення виробника на постійного постачальника.

Функції підрозділу з сервісного обслуговування:

- вивчення стану сервісного обслуговування проданих товарів та його аналіз;
- керівництво та надання допомоги пунктам сервісного обслуговування, в т.ч. і поставка резервного фонду запасних ремонтних частин;
- збір інформації про причини відказів в процесі експлуатації виробів, і особливо на протязі гарантійного терміну обслуговування, та їх аналіз;
- запровадження ефективних форм сервісного обслуговування;
- розробка спільно з технічними службами заходів з вдосконалення сервісного обслуговування;

- навчання споживачів правилам експлуатації придбаних товарів з метою з метою недопущення передчасних відказів;
- організація роботи з рекамаціями та претензіями, які:
 - а) поступають з боку споживачів;
 - б) є наслідком порушення споживачами інструкцій з експлуатації техніки. Ініціатором цих претензій є виробник;
- визначення ефективності сервісного обслуговування;
- участь з боку виробника в технічних випробовуваннях відремонтованої техніки;
- вивчення передового вітчизняного та зарубіжного досвіду з сервісного обслуговування та його можливостей використання в практичній діяльності фірми.

Б. Контрольні запитання

1. Які фактори впливають на склад та зміст функцій структурних підрозділів служби маркетингу?
2. Назвіть функції, виконання яких має місце при підготовці стратегічного маркетингового плану.
3. Вкажіть функції, що пов'язані з проведенням дослідження товару.
4. Перерахуйте функціональні обов'язки, які пов'язані з процесом індивідуального продажу.
5. Завдання підрозділу з реклами та стимулювання збуту.
6. Основні функції підрозділу з реклами та стимулювання збуту, що торкаються паблік рилейшнз.
7. Завдання підрозділу з сервісного обслуговування.

В. Використана література

1. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. – К.: Лібра, 2008.
2. Зозулев А., Глеевая М. К вопросу формирования оптимального товарного портфеля компании // Новый маркетинг. – 2008. – №6. – С. 12-15.
3. Маркетинговий аналіз : навчальний посібник. / За ред. Д.А. Штефанича. – Тернопіль: Наукова думка ТНЕУ, 2012.

4. Маркетинговий аналіз: навчальний посібник./ За ред. В.В. Липчука. – К: Академвидав, 2008.

5. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник. /За ред. Д.е.н.,проф..Л.В. Балабанової. – К.: Знання, 2004.

6. Маркетинг: підручник./ За ред. А.Н. Романова. – М.: Банки і біржі, ЮНІТІ, 1996.

7. Поведінка споживачів: навчальний посібник. / За ред. Д.А. Штефанича. – Івано-Франківськ, 2005.

Г. Тести для перевірки знань студентів

1. Завданням якого маркетингового підрозділу є вироблення стратегій маркетингу:

- а) підрозділу з маркетингових досліджень;
- б) підрозділу зі збуту;
- в) підрозділу з прогнозування та планування маркетингу;
- г) підрозділу з реклами та стимулювання збуту.

2. Завданням якого підрозділу є збір інформації для вирішення певних маркетингових проблем:

- а) підрозділу з маркетингових досліджень;
- б) підрозділу зі збуту;
- в) підрозділу з прогнозування та планування маркетингу;
- г) підрозділу з реклами та стимулювання збуту.

3. Завданням якого підрозділу є поширення знань про фірму, відомостей про сервіс:

- а) підрозділу з маркетингових досліджень;
- б) підрозділу зі збуту;
- в) підрозділу з прогнозування та планування маркетингу;
- г) підрозділу з реклами та стимулювання збуту.

4. Завданням якого підрозділу є забезпечення ефективної діяльності підприємства з реалізації товарів:

- а) підрозділу з маркетингових досліджень;
- б) підрозділу зі збуту;

- в) підрозділу з прогнозування та планування маркетингу;
- г) підрозділу з реклами та стимулювання збуту.

5. Які із зазначених функцій не виконує підрозділ зі збуту:

- а) коригування тактичних планів;
- б) вивчення купівельного попиту;
- в) участь у торгових виставках;
- г) збір інформації про причини відказів виробів в процесі їх експлуатації.

6. Які із зазначених функцій не виконує підрозділ з прогнозування та планування маркетингу:

- а) коригування тактичних планів;
- б) вивчення купівельного попиту;
- в) участь у торгових виставках;
- г) збір інформації про причини відказів виробів в процесі їх експлуатації.

7. Які функції відносяться безпосередньо до дослідження ринку:

- а) прогнозування стану макросередовища фірми;
- б) дослідження кон'юнктури ринку;
- в) вивчення параметрів величини ринку;
- г) розробка маркетингових програм.

8. Які функції відносяться до підрозділу з прогнозування та планування маркетингу:

- а) прогнозування стану макросередовища фірми;
- б) дослідження кон'юнктури ринку;
- в) вивчення параметрів величини ринку;
- г) розробка маркетингових програм.

9. Хто здійснює функції по роботі із запереченнями клієнтів:

- а) підрозділ із маркетингових досліджень;
- б) підрозділ зі збуту;
- в) підрозділ з реклами та стимулювання збуту;
- г) підрозділ з прогнозування та планування маркетингу.

10. Хто здійснює функції по вивченню загальних тенденцій розвитку ринку:

- а) підрозділ із маркетингових досліджень;
- б) підрозділ зі збуту;
- в) підрозділ з реклами та стимулювання збуту;
- г) підрозділ з прогнозування та планування маркетингу.

СТРАТЕГІЧНЕ МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ

A. Теоретична частина

8.1. Зміст стратегічного маркетингового планування, його мета та завдання

8.2. Етапи стратегічного маркетингового планування:

8.2.1. Склад етапів стратегічного маркетингового планування;

8.2.2. Місія підприємства;

8.2.3. Стратегічний аналіз середовища підприємства;

8.2.4. Визначення маркетингових цілей та стратегій;

8.2.5. Підготовка маркетингового стратегічного плану;

8.2.6. Складання бюджету.

8.3. Структура стратегічного маркетингового плану

8.1. Зміст стратегічного маркетингового планування, його мета та завдання

Серед різних видів маркетингового планування ключове місце займає стратегічне маркетингове планування. Воно є особливо значимим в умовах економічної нестабільності, ускладнення маркетингового середовища. Безперечно, стратегічне маркетингове планування є потрібним і у звичайних стабільних економічних ситуаціях як комплекс стратегічної орієнтації підприємства в складних ринкових процесах. Без нього фірми не можуть успішно функціонувати у більш-менш віддаленій перспективі, правильно визначати свої напрями діяльності.

Що ж представляє собою стратегічне маркетингове планування? В літературі даються різні його визначення, зокрема:

- стратегічне маркетингове планування – це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства [1];

- стратегічне маркетингове планування – це управлінський процес створення і підтримування відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами у сфері маркетингу [1];

- стратегічне планування – це процес формування місії і цілей підприємства, вибір специфічних стратегій для визначення та одержання необхідних ресурсів і їх розподілу з метою забезпечення ефективної роботи підприємства у майбутньому [2, с. 286];

- стратегічне планування – одна із основних функцій стратегічного управління, яка являє собою процес ухвалення рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації організації до зовнішнього середовища, внутрішньої організації [3, с. 145].

На перший погляд, з наведеними визначеннями можна в певній мірі погодитися. Однак більш глибокий їх аналіз дозволяє зробити деякі зауваження. Перший їх варіант носить загальний характер. В ньому відсутній головний складовий елемент – основна ідея, яка полягає в забезпеченні стратегічної відповідності між маркетинговими можливостями фірми та її оточуючим середовищем. У другому визначенні не вказується, що це є саме стратегічна відповідність, а також не фігурує оточуюче середовище підприємства. Третій варіант визначення стратегічного маркетингового планування більше подібний до деяких його етапів. Четвертий варіант визначень, які аналізуються, досить коректно сформульований. Проте у ньому викликає сумнів теза «процес

ухвалення рішень», бо спочатку відбувається процес стратегічного маркетингового планування, результатом якого є підготовлений проект відповідного планового документу. Якраз стосовно останнього і приймаються рішення.

З врахуванням викладених зауважень можна дати наступне визначення стратегічного маркетингового планування. Отже, стратегічне маркетингове планування представляє собою управлінський процес забезпечення стратегічної відповідності між маркетинговими можливостями підприємства і станом маркетингового оточуючого середовища та наявними ресурсами і їх розподілом для досягнення оптимальних результатів діяльності фірми у майбутньому періоді.

В процесі свого становлення маркетингове планування пройшло два етапи. Спочатку було довгострокове маркетингове планування. Його основні недоліки полягали в наступному:

- використання для передбачення майбутнього стану екстраполяційних тенденцій;
- деталізація і структуризація;
- неврахування можливостей постійного впливу на зміст планування факторів середовища маркетингу. При такій ситуації підприємство виглядало як «закрита система».

На зміну довгостроковому плануванню прийшло стратегічне маркетингове планування. Воно передбачає, що головні передумови успішної діяльності підприємств знаходяться переважно у зовнішньому середовищі.

В літературі зустрічається точка зору, згідно якої є ще і третій етап. Він носить назву стратегічного управління, яке включає стратегічне планування і тактико-оперативне управління маркетинговими стратегіями. Пояснюється такий підхід тим, що стратегічне маркетингове планування (другий етап) не завжди забезпечує зростання прибутку. Однак треба відзначити, що в систему маркетингового планування поруч зі стратегічним плануванням входить також тактичне і оперативне планування, які названий недолік усувають. Тому виділяти третій етап стратегічного маркетингового планування немає сенсу.

Розглядаючи сутність стратегічного маркетингового планування, варто вказати на його зв'язок з стратегічним корпоративним плануванням. Він проявляється в тому, що стратегічне маркетингове планування є складовою частиною стратегічного корпоративного планування. Останнє включає в себе щонайменше такі складові:

- а) бажаний рівень рентабельності;
- б) рамки ведення бізнесу:
 - види товарів і на яких ринках вони можуть бути продані (маркетинг);
 - технічні вдосконалення, які можуть бути розроблені (виробництво, НДДКР, інформаційні системи, дистрибуція і т.д.);
 - кількість і характеристика робочої сили (персонал);
 - фінансування (фінанси);
- в) інші корпоративні завдання (соціальна відповідальність, корпоративний імідж, імідж на ринку цінних паперів, імідж як роботодавця і інші) [7,с.60].

Однак не дивлячись на те, що стратегічне маркетингове планування є складовою частиною стратегічного корпоративного планування, воно є визначальним, оскільки саме ринок диктує правила поведінки підприємства.

Тісний взаємозв'язок має місце і між стратегічними маркетинговим плануванням та тактичним плануванням маркетингу. По-перше, розробка річного плану маркетингу ґрунтується на даних відповідного року стратегічного маркетингового плану. Цим забезпечується реалізація намічених стратегічних завдань. По-друге, результати виконання тактичних маркетингових планів використовується як корегувальний фактор в стратегічному маркетинговому плануванні.

Порівняно з іншими видами маркетингового планування стратегічне планування характеризується певними особливостями. Вони полягають в тому, що стратегічному маркетинговому плануванню властивий глобальний підхід до розв'язання проблем, які виникають в процесі маркетингової діяльності. Його ідеї генеруються на вищих щаблях управління підприємством. Основним призначенням стратегічного маркетингового планування є створення передумов ефективної маркетингової діяльності на тривалу перспективу.

Більш повне розкриття сутності стратегічного маркетингового планування вимагає визначення його мети та завдань.

Мета впливає безпосередньо із визначення сутності стратегічного маркетингового планування. Вона повинна містити такі три складових елементи:

- призначення маркетингового стратегічного планування;
- засіб, за допомогою якого реалізується призначення зазначеного плану;
- спрямованість (для чого здійснюється маркетингове стратегічне планування).

Отже, метою стратегічного маркетингового планування є встановлення найбільш перспективних в даних умовах маркетингових напрямів

функціонування підприємства на основі ефективного використання наявних в його розпорядженні ресурсів з метою максимального задоволення потреб ринку і на цій основі досягнення високих результатів маркетингової діяльності фірми.

Завдання стратегічного маркетингового планування обумовлюються його метою. До них можна віднести:

- визначення цілей і напрямів діяльності фірми;
- обґрунтування альтернативних варіантів реалізації напрямів роботи підприємства;
- координування різних напрямів діяльності;
- оцінювання сильних і слабких аспектів діяльності фірми, можливостей і загроз з боку ринку;
- створення умов для ефективного розподілу ресурсів фірми;
- визначення та обґрунтування переліку маркетингових дій;
- оцінювання маркетингової діяльності фірми [1].

Стратегічне маркетингове планування, як це впливає з його змісту, є найважливішим серед інших його видів. Воно характеризується рядом переваг. Останні полягають в тому, що зазначене планування:

- забезпечує чітке погодження дій на підприємстві;
- виступає фактором підготовленості фірми до змін в навколишньому середовищі, які досить часто можуть наступати зненацька;
- дозволяє ефективно використовувати ресурси підприємства, спрямовувати їх на першочергові, пріоритетні потреби;
- забезпечує належне усвідомлення і розуміння стратегічних проблем фірми і можливість їх успішного вирішення в перспективі.

Важливим питанням стратегічного маркетингового планування є визначення рівнів, на яких воно здійснюється. Відомо, що маркетингова діяльність проводиться на трьох рівнях:

- корпоративному;
- стратегічної бізнес-одиниці (СБО);
- окремого товару/марки.

Стратегічне маркетингове планування характерно для перших двох рівнів: корпоративного і рівня СБО. У випадках, коли підприємство зосереджує свою діяльність на одному напрямі, то перший і другий рівень стратегічного маркетингового планування збігаються. В протилежній ситуації (мають місце різні напрями діяльності і зокрема різні базові ринки), формуються окремі

стратегічні маркетингові плани на корпоративному рівні і рівні СБО.

На корпоративному рівні стратегічне маркетингове планування здійснює вище керівництво. При цьому змістом плану є структура бізнесу, тобто види діяльності, якими повинна займатися компанія. Це є ключовим питанням довгострокової стратегії зростання. Керівництво повинно визначити оптимальне співвідношення між бізнесом, який в даний період часу розвивається, і тими його видами, розвиток яких матиме місце в перспективі.

Стратегічним плануванням СБО, яке за формою відповідає корпоративному, займається керівництво підрозділів. За його розробку відповідає менеджер СБО. Він підпорядковується вищому керівництву корпорації. Змістом маркетингового плану є номенклатура виробів цих структурних підрозділів. По аналогії з корпоративним рівнем стратегічного маркетингового планування менеджер СБО вирішує питання щодо розширення виробництва як існуючих виробів, так і випуску нового асортименту продуктів. Виходячи із плану зростання СБО, здійснюється розподіл відповідних ресурсів між окремими товарами.

На рівні окремого товару/марки розробляються тактичні маркетингові плани, як правило, на один рік. Складання цих планів є компетенцією менеджерів з товару. Вони розробляють по кожному із них комплекс маркетингу і розподіляють між ними ресурси. З метою отримання високого прибутку менеджери з товарів займаються виявленням найбільш привабливих сегментів ринку, які володіють найкращими у цьому відношенні можливостями.

В літературі існує точка зору, відповідно до якої стратегічне маркетингове планування розробляється і на рівні товару (встановлення цілей і стратегій щодо кожного конкретного товару) [5]. Виходячи із змісту зазначеного планування, правомірність її існування викликає певний сумнів.

Розглядаючи сутність стратегічного маркетингового планування, варто висвітлити питання організації розробки цих планів та термінів, на які вони складаються. В цьому контексті відомі два методи стратегічного маркетингового планування:

- «зверху вниз»;
- «знизу вверху».

Для першого методу характерним є наступне:

- а) стратегічне маркетингове планування є централізованим процесом;
- б) воно здійснюється працівниками (плановиками), вищого управлінського рівня компанії;
- в) на корпоративному рівні приймаються рішення щодо розподілу ресурсів

між СБО.

Планування «знизу вверху» передбачає:

- а) децентралізацію складання плану;
- б) основний процес планування відбувається на рівні СБО;
- в) стратегія ринку корпорації будується на основі стратегій СБО, їх об'єднання.

В цьому випадку стратегічний маркетинговий план компанії є по суті результатом дій менеджерів СБО.

Недоліки планування «зверху вниз»:

– цей метод в більшій мірі зорієнтований на оцінку внутрішніх переваг і недоліків підприємства. Зовнішні можливості і ризики, а в багатьох випадках вони є визначальними, залишаються в стороні;

– тут акцент уваги робиться переважно на примноженні акціонерного капіталу. Задоволення запитів споживачів, а це повинно бути головним в маркетинговій діяльності, належної оцінки з боку фірм не отримує;

– можуть мати місце ринкові прорахунки, які стосуються властивостей товару. Наприклад, в середині 80-их років компанія General Electric прийняла рішення щодо зменшення розмірів кухонного обладнання, зокрема холодильників у зв'язку зі зменшенням кількісного складу сімей. Не було врахованого того факту, що працюючі жінки віддають перевагу більш містким холодильникам. Це дозволяє їм рідше відвідувати торгові центри [6, с. 686].

Переваги методу планування «знизу вверху»:

- чіткіша орієнтація на ринкові можливості;
- більш повне виявлення маркетингових можливостей.

Враховуючи вище викладене, доцільніше використовувати другий метод планування «знизу-вверху». Це в найбільшій мірі буде відповідати філософії маркетингу.

Відносно термінів треба відмітити, що стратегічне маркетингове планування охоплює часовий діапазон від трьох до п'яти років. В зарубіжній практиці в останній час все частіше використовується трьохрічний період. Це пояснюється необхідністю надання стратегічному маркетинговому плануванню певної деталізації. В багатьох випадках за межами трьохрічного періоду будь-які деталі втрачають свою актуальність. Звичайно, це не означає, що завжди підприємства в процесі стратегічного маркетингового планування орієнтуються саме на такі терміни (трьохрічні). Вирішення питання щодо часового періоду стратегічного маркетингового планування, як ми вважаємо, залежить від ряду факторів:

- галузевої приналежності підприємств;
- характеру ринків, на яких діють фірми (індивідуальні та індустріальні; внутрішні та зовнішні і т.д.);
- тривалості життєвого циклу товару та його етапів;
- розмірів підприємства;
- ширини номенклатури і асортименту товарів;
- технологічної складності виготовлення виробів і т.п.

Варто підкреслити, що стратегічний маркетинговий план представляє собою ковзний трьох- чи п'ятирічний план. Його цілі та завдання кожного року коректуються залежно від зміни оточуючого середовища маркетингу. Таким чином, забезпечується реальність, об'єктивність і обґрунтованість стратегічного маркетингового планування. При такому підході він служить робочим документом, який дозволяє компанії рухатись в правильному напрямі.

8.2. Етапи стратегічного маркетингового планування

8.2.1. Склад етапів стратегічного маркетингового планування.

Необхідність здійснення дієвого ефективного стратегічного маркетингового планування вимагає вироблення обґрунтованої його етапності. Без перебільшення можна відзначити, що правильно побудований процес стратегічного маркетингового планування визначає його якість. В літературі пропонуються різні варіанти вирішення цього питання. В таблиці 8.1 наводяться пропозиції деяких авторів щодо етапності стратегічного маркетингового планування.

Із таблиці 8.1 видно, що підходи авторів до питання складу етапів стратегічного маркетингового планування різняться. Щоб правильно їх визначити, необхідно розробити систему умов, дотримуючись яких, можна запропонувати склад цих етапів. До них відносяться:

- наявність логічної послідовності етапів стратегічного маркетингового планування. Наприклад, важко зрозуміти підхід, при якому маркетингові цілі передують ситуаційному аналізу;
- початковим етапом зазначеного планування має бути місія підприємства, для втілення якої воно і створено;
- в складі етапів планування не повинно бути таких із них, які виходять за межі стратегічного маркетингового планування, наприклад, реалізація тактики;

**Етапність стратегічного маркетингового планування [розроблено
автором]**

Варіанти етапності стратегічного маркетингового планування		
запропоновані С. І. Коломицевою [2, с. 286-287]	в інтерпретації С. М. Ілляшенко [3, с. 147]	автора МалькольмаМакДональда[7, с. 62]
1. Визначення мети підприємства	1. Стратегічний аналіз	1. Постановка цілей: - місія; - корпоративні цілі.
2. Створення СГП (стратегічних господарських підрозділів), які відповідають за асортиментну групу, або товарного відділу в межах підприємства	2. Визначення місії та цілей	2. Огляд ситуації: - аудит маркетингу; - SWOT-аналіз; - припущення.
3. Встановлення цілей маркетингу в кількісних показниках та в якісних характеристиках	3. Розроблення, вибір та оцінка стратегій	3. Формулювання стратегії: - цілі і стратегії маркетингу; - оцінка очікуваних результатів; - підготовка альтернативних планів.
4. Ситуаційний аналіз, що визначає маркетингові можливості та проблеми, з якими може зіткнутися підприємство	4. Складання стратегічного плану	4. Розподіл ресурсів і контроль: - бюджет; - детальна програма впровадження на перший рік
5. Розробка стратегій маркетингу	5. Розробка бюджету маркетингу та маркетингової програми	
6. Реалізація тактики	6. Виконання стратегічного плану й спостереження за результатами	
7. Спостереження за результатами	7. Контроль виконання стратегічного плану	

– етапність повинна строго ґрунтуватися на сутності стратегічного маркетингового планування, його основних положеннях.

Виходячи з викладених умов, етапність стратегічного маркетингового планування може бути такою:

- 1) формулювання місії підприємства;
- 2) проведення стратегічного аналізу середовища підприємства;
- 3) визначення маркетингових цілей і стратегій:
 - формулювання маркетингових цілей;
 - розробка і вибір маркетингових стратегій.
- 4) підготовка маркетингового стратегічного плану;
- 5) складання бюджету.

8.2.2. Місія підприємства

Місія представляє собою коротку, лаконічну і зрозумілу форму вираження смислу створення підприємства та його діяльності на ринку.

Формулювання місії – це початковий і важливий етап стратегічного маркетингового планування. Вона виступає як червона нитка, яка пронизує зміст усіх інших етапів планування. Тому місію можна вважати тим фактором, який надає стратегічному маркетинговому плануванню певного цільового спрямування.

Її роль і важливість полягають у наступному:

а) для споживачів місія виступає переконливим засобом, за допомогою якого підприємство приваблює їх, створює позитивне уявлення про свої товари, породжує прагнення до встановлення з ними ділових контактів;

б) для працівників підприємства місія є стимулюючим рушійним засобом, який націлює їх на якісне виконання своїх обов'язків, поставлених перед ними завдань, ефективно задоволення потреб споживачів.

В літературі мають місце розуміння місії у широкому і вузькому плані. У першому випадку вона визначає цінності, принципи та переконання, відповідно до яких фірма організовує свою діяльність. Це відповідає філософському баченню місії. Крім цього, широке розуміння місії підприємства включає і його призначення, тобто конкретні дії.

Вузьке тлумачення місії полягає у ствердженні цілей, для досягнення яких створено дане підприємство.

На формулювання місії підприємства впливають різні фактори. Це, зокрема, такі як:

- особливості продукції фірми, її номенклатура та асортимент, обсяги виробництва та призначення;
- характер ринків, на яких діє підприємство та його місце на них. Неоднаково формулюється місія, наприклад, для індивідуальних та індустріальних ринків, для існуючих та нових ринків;
- тривалість виробничої та ринкової діяльності підприємства, протягом якої формувалися управлінський стиль діяльності його працівників та філософія бізнесу;
- особливості зовнішнього та внутрішнього середовища фірми, умови діяльності в ньому;
- наявність ресурсів, які фірма здатна залучити для вирішення поставлених перед нею цілей;
- конкурентне положення підприємства на ринку, його переваги, уміння бачити стратегічні ринкові зміни.

Правильно сформульована місія включає в себе п'ять компонент: стратегічні наміри, цінності організації, характерні уміння, які властиві організації, визначення ринку відносно цільових клієнтів, а також роз'яснення положення, яке займає чи має намір зайняти організація на ринку [9, с. 44-45].

Стратегічні наміри – це бачення того стану, якого підприємство хоче досягти у майбутньому, яким воно прагне бути. Він може носити конкурентний, так і неконкурентний характер.

Цінності організації (керівні принципи) – це морально-етичні норми, які будуть покладені в основу її діяльності (чесність, орієнтований на людину стиль управління, відповідальність і підзвітність, відкритість і т. п.).

Характерні уміння, які властиві організації – це ті ключові навички, які підкреслюють її індивідуальність, неподібність даного підприємства до аналогічних інших підприємств.

Визначення ринку, як складової компоненти місії, має на меті встановити тих клієнтів, на обслуговуванні яких фірма зосередить свою увагу.

І нарешті, в місії повинно бути визначено і роз'яснено, яке положення на ринку фірма має намір зайняти. Ця компонента повинна синтезувати в єдино дві останні компоненти місії: характерні уміння підприємства і визначення ринку, на якому воно планує діяти. Вона є нічим іншим як відображенням в місії конкурентного позиціонування.

В завершення викладення цього етапу наводяться приклади вдало сформульованих місій відомих фірм (див. табл.8. 2).

Приклади формулювання місій підприємств [розроблено автором]

Підприємства	Формулювання місії
1. Фірма Eastman Kodak	Прагнення стати світовим лідером хімічного і електронного зображення [10, с. 87]
2. Фірма Polaroid	Розробка і просування швидкої фотографії для задоволення потреб заможних родин у США і Західній Європі в любові, дружбі, добрих спогадах і гуморі [11, с. 74]
3. Компанія MacDonalд's	Забезпечення гарячою смачною їжею в чистому ресторані за прийнятну плату [11, с. 74]
4. Компанія Coca-Cola	Зробити напій Соке доступним для будь-якого споживача, в якому б куточку світу він не знаходився [12, с. 277]

8.2.3. Стратегічний аналіз середовища підприємства

Виконання цього етапу стратегічного маркетингового планування дозволяє зрозуміти, як підприємство пов'язано з навколишнім середовищем, визначити сильні і слабкі сторони по відношенню до зовнішніх можливостей і загроз.

Стратегічний аналіз середовища включає огляд зовнішньої (можливостей і загроз) і внутрішньої (сильних і слабких сторін) ситуації, SWOT-аналіз і визначення припущень.

Огляд зовнішньої і внутрішньої ситуації дає можливість менеджеру з планування оцінити позицію підприємства в оточуючому середовищі, дати відповідь на питання: де фірма зараз знаходиться.

Зовнішнє маркетингове середовище, яке підлягає аналізу, можна поділити на дві групи:

- макросередовище;
- мікросередовище.

До першої групи зовнішнього середовища відносяться політико-правові, економічні, демографічні, техніко-технологічні, природно-ресурсні та міжнародні фактори.

В процесі аналізу макросередовища фірми важливо вияснити:

- фактори, що найбільше впливали і можуть вплинути в майбутньому на діяльність підприємства;

- інтенсивність впливу факторів (по можливості оцінити її кількісно) та його напрям;
- як можна використати в майбутньому результати аналізу (можливості та небезпеки).

При проведенні цього аналізу в літературі рекомендується використовувати досить простий і разом з тим ефективний метод «5+5» (метод Мескі). Він зводиться до того, що необхідно встановити п'ять найсуттєвіших факторів макросередовища підприємства, які для нього становлять найбільшу небезпеку чи відкривають найбільші можливості.

Що стосується інтенсивності впливу кожного з факторів макросередовища на діяльність фірми, то вона визначається шляхом кількісної оцінки або ступеня важливості кожного з цих факторів. Остання може бути сильною, помірною, слабкою або нульовою. Форма впливу носить двоякий характер: позитивний і негативний.

Мікросередовище фірми утворюють постачальники, конкуренти, клієнти, маркетингові посередники та контактні аудиторії. Предметом його аналізу є:

а) постачальників: обсяги поставок матеріально – сировинних ресурсів та питома вага кожного постачальника в них; ефективність використання матеріально-сировинних ресурсів, отриманих підприємством від постачальників; динаміка цін на сировину, матеріали, комплектуючі, що надходять каналами міжзаводської кооперації; рівень відповідальності постачальників щодо виконання зобов'язань з номенклатури, обсягів і своєчасності поставок; привабливість постачальників; конкурентна здатність постачальників;

б) конкурентів: перелік основних конкурентів, їх обсяги продажу товарів, частки ринку; конкурентоспроможність підприємства та його конкурентів; рівень конкурентоспроможності товарів фірми та її конкурентів; фактори, що впливають на конкурентоспроможність товарів підприємства і його конкурентів; «сильні» та «слабкі» сторони у діяльності фірми та її конкурентів з позицій конкурентоспроможності.

Проводячи аналіз конкурентів, важливо розробити карту конкурентних позицій підприємств на ринку. Вона дозволяє встановити сильні і слабкі конкурентні позиції фірми та основних конкурентів. Форма цієї карти наводиться в додатку 1;

в) клієнтів: встановлення клієнтів фірми та їх кількісна оцінка; виявлення пріоритетних та актуальних клієнтів та частки ринку, що припадає на них; визначення змін у складі клієнтури; встановлення факторів успіху (споживчі

властивості, ціни, сервіс, зручність купівлі т. ін.).

З клієнтами тісно пов'язані ринки і товари, які теж підлягають аналізу. Зокрема, аналізуючи ринки, вивчають їх види, сегменти, величину (потенціал та місткість), динаміку (зростання, зменшення, стабілізація).

Що торкається товарів, то тут аналізують їх номенклатуру і асортимент, споживчі властивості, бренди, життєві цикли, матрицю Бостонської консалтингової групи і т.п.;

г) посередників: типи гуртових посередників, їх територіальна мережа; обсяг продажу товарів гуртовиками та їх динаміка; питома вага різних посередників у величині продажу товарів даної фірми; частка продажу товарів даної фірми в обсягах реалізації виробів певного посередника; наявність підприємств-конкурентів, які користуються послугами інших посередників і з якими дана фірма не має ділових стосунків. В такому ж напрямі проводиться аналіз роздрібних торгових точок. При цьому треба прийняти до уваги їхню специфіку порівняно з гуртовими посередниками.

Аналізуючи посередників, варто навести карту ринку. Вона представляє собою схему дистрибуції, до якої входять продавці (виробники), кінцеві споживачі та учасники каналів збуту. На ній відображається рух товарів від виробника і до фінального споживача, включаючи і товари фірми. На кожному етапі цього руху вказуються кількість товарів і частка ринку. Цінними є і карти ринку, які включають ще й списки типів компаній і споживачів, а також карти ринку з зазначенням критичних точок. Останні представляють собою ті ланки просування товарів до кінцевого споживача, в яких приймаються рішення щодо замовлення цих товарів (як конкурентів, так і ваших);

д) контактних аудиторій: виявлення інформаційних джерел, які характеризують дії контактних аудиторій; зміст зазначених матеріалів; характер реакцій різних кіл громадськості на маркетингову діяльність компанії; дії підприємства щодо усунення критичних зауважень з боку цієї групи мікросередовища.

Аналіз внутрішньої ситуації включає аналіз власне компанії та операцій і ресурсів. Його напрями наводяться в таблиці 8. 3

Напрями аналізу внутрішньої ситуації фірми

[розроблено автором на основі [7, с. 68-69]

Напрями аналізу	Предмет аналізу
1. Власне компанії	1. Обсяги продажу (загальні, по ринках, територіях, товарах, споживачах) 2. Частки ринку 3. Методи і організація маркетингу 4. Контрольні дані обсягів продажу 5. Змінні маркетингу-мікс: розробка продукту, номенклатура товарів, якість продуктів, рівні запасів, виставки, торгові точки, дистрибуція, ціноутворення, упаковка, реклама, стимулювання збуту, післяпродажне обслуговування
2. Операції і ресурси	1. Цілі маркетингу 2. Стратегія маркетингу 3. Організаційна структура служби маркетингу 4. Інформаційна система 5. Система планування 6. Система контролю 7. Функціональна ефективність 8. Міжфункціональна ефективність 9. Аналіз рентабельності 10. Аналіз економічної ефективності

Кожна складова предмету аналізу повинна бути детально проаналізована з залученням необхідної інформації таким чином, щоб виявити критичні для фірми фактори. Зазначений вище аналіз середовища фірми варто проводити щорічно на початку циклу планування.

Для того, щоб результати аналізу могли бути використані в стратегічному маркетинговому плануванні, їм треба надати певного вигляду, яким є SWOT-аналіз. В ньому немає додаткової інформації, яка б давала можливість приймати певні рішення. Він дозволяє упорядкувати отримані в процесі аналізу дані. В SWOT-аналізі повинні знайти відображення сильні і слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози.

SWOT-аналіз дає можливість сформулювати перелік тих стратегій підприємств, які можуть бути ним використані у майбутньому періоді.

Завершальною частиною другого етапу стратегічного маркетингового планування є припущення. Їх кількість повинна бути обмеженою. Якщо припущення не роблять впливу на план, то цей підетап може взагалі бути відсутнім. Важливо визначити склад цих припущень. Їх можна поділити на дві групи:

а) припущення, які пов'язані з мікросередовищем фірми:

- посилення конкурентної боротьби у зв'язку з появою на ринку нових підприємств і, як наслідок, певне зниження ціни на товар;
- виведення конкурентом нового продукту на ринок в певному періоді часу, що може призвести до зменшення частки ринку фірми;
- зміни у величині товарного ринку (зростання, спад і т.д.);

б) припущення, які пов'язані з макросередовищем:

- зміна валютного курсу, яка вплине на рівень курсу національної валюти;
- зростання чи зменшення процентних ставок та їх вплив на ділову економічну активність;
- поява нових законодавчих актів (наприклад, оподаткування відсотків на депозитні вклади; оподаткування за певних умов депозитних вкладів, які перевищують встановлений розмір і т. ін.) та їх вплив на величину кредитних ресурсів і відповідно на стан розвитку економіки;
- рівень інфляції та її вплив на реальний економічний стан.

Зміст припущень, їх характер та кількісна оцінка позначаються на прийнятті рішень відносно маркетингових цілей.

8.2.4. Визначення маркетингових цілей і стратегій

Маркетингові цілі представляють той результат маркетингової діяльності підприємства, якого воно хоче досягти. Вони виступають інструментом надання місії певної конкретизації.

Роль і значення цілей полягають у наступному:

- цілі обумовлюють склад і характер стратегій. В подальшому вся робота з планування зводиться до їх матеріалізації у відповідних планах;
- відповідно до поставлених цілей організовується система контролю за їх виконанням та здійснюється мотивація праці працівників фірми;
- цілі спрямовують маркетингову діяльність як підприємства в цілому, так і його підрозділів і всіх працівників в єдине русло;
- вони визначають систему ділових стосунків між різними підрозділами підприємства, надають їм певної конкретики.

Щоб маркетингові цілі у стратегічному плануванні відповідали своєму призначенню, при їх визначенні треба дотримуватися ряду вимог. До найголовніших із них відносяться:

– ієрархічність цілей. Вони мають встановлюватися для підприємства в цілому, структурних підрозділів виробничого і організаційного характеру, кожної товарної групи, кожного працівника і бути співпорядкованими. Тільки в цьому випадку компанія буде успішно функціонувати;

– цілі повинні бути кількісно оцінені. При такому підході цільові установки будуть виступати стимулюючим фактором діяльності фірми в цілому та її структурних одиниць;

– завдання, визначені цілями, повинні бути обґрунтованими, тобто такими, які можуть бути досягнутими. Реальність цілей є запорукою їх виконання на передбаченому рівні;

– носити мобілізуючий характер (бути ні заниженими, ні завищеними). Вони мають встановлюватися на рівні, який передбачає достатньо повне і ефективне використання наявних ресурсів;

– конкретність цілей полягає у визначенні термінів їх досягнення, отриманих результатів, відповідальних за їх реалізацію;

– гнучкість цілей. Це пов'язано, по-перше, з термінами, на які вони встановлюються, а, по-друге, з можливими змінами в навколишньому середовищі підприємства. Гнучкість цілей забезпечує їх реальність, відповідно створює умови їх досягнення.

Маркетингові цілі торкаються лише товарів і ринків. Якщо поєднати з точки зору новизни товари і ринки, то отримаємо такі їх варіанти:

- старі товари на старих ринках;
- старі товари на нових ринках;
- нові товари на старих ринках;
- нові товари на нових ринках.

Відповідно маркетингові цілі можуть стосуватися цих варіантів (одного або декількох із них). Вони спрямовані на підтримування рівноваги між товарами і ринками. Отже, вони формуються стосовно:

- обсягу продажу товарів на відповідних ринках;
- величини прибутку, отриманого від продажу кожного товару на кожному ринку;
- часток ринку фірми, які вона займає від продажу певних товарів на відповідних ринках.

Виходячи з викладеного, нижче наводяться приклади формулювання маркетингових цілей:

- протягом трьох років щорічно збільшувати обсяг продажу товарів на зовнішніх ринках на 10% (в реальних протягом трьох років показниках);
- щорічно протягом трьох років досягнути збільшення продажу товарів на внутрішніх ринках на 7% (в реальних показниках);
- за три роки забезпечити зростання частки ринку товарів фірми в країнах ЄС з 10 до 30%.

Якщо маркетингові цілі вказують на те, що треба зробити, то маркетингові стратегії дають відповідь, яким чином можна досягти поставлених маркетингових цілей, не описуючи детальних дій. Предметом останніх є сфера тактики. Отже, стратегія визначає лише загальні шляхи досягнення цілей.

Малькольм МакДональд вказує на шість моделей формування стратегій, до яких стратегічне маркетингове планування має пряме відношення. Серед них виділяються:

- планова модель, при якій стратегічні рішення є результатом послідовного планового пошуку оптимальних рішень виявлених проблем;
- інтерпретативна модель. Вона є продуктом певних намірів і цілей, а переважаючих цінностей і ідей сукупності об'єднань організацій;
- політична модель, при якій стратегія появляється через компроміс, конфлікт і наступні пошуки згоди між зацікавленими акціонерами;
- логічна модель послідовної стратегії. Сутність її в тому, що стратегія виникає із «стратегічних підсистем», які відносяться до різних стратегічних питань;
- екологічна модель. Вона є по суті фактично залежною від середовища і практично не існує можливості зробити вільний вибір;
- модель, яка основана на інтуїції керівника фірми. У цьому випадку стратегія є результатом уявлень керівника і підтримується його прихильністю до цих міркувань [7, с. 57].

Маркетингові стратегії пов'язані з елементами комплексу маркетингу: товарами, ціноутворенням, розподілом і просуванням. Їх конкретний відбір обумовлюється такими факторами:

- результатами огляду зовнішньої і внутрішньої ситуації підприємства і, зокрема, тими, що впливають зі SWOT-аналізу;
- поставленими маркетинговими цілями;
- наявними у підприємства ресурсами (виробничими, маркетинговими, матеріально – сировинними, інвестиційними, трудовими, фінансовими,

технічними).

8.2.5. Підготовка маркетингового стратегічного плану

На цьому етапі з врахуванням результатів проведеного стратегічного аналізу середовища маркетингу, сформульованих цілей та обраних стратегій розробляється стратегічний маркетинговий план. Порядок його складання висвітлюється у параграфі 8.3.

З метою забезпечення реалізації принципу ефективності планування вказаний план може розроблятися в декількох варіантах. Це дозволяє вибрати найбільш оптимальний стратегічний маркетинговий план. Після його затвердження даний план набирає чинності офіційного планового документу. І вже після цього можна розробляти річні плани маркетингу фірми.

8.2.6. Складання бюджету

Бюджет представляє собою величину коштів, необхідних для реалізації запланованих стратегій. При цьому треба мати на увазі, що впровадження маркетингових стратегій має проводитися в межах визначених бюджетних сум. У випадку, якщо їх розмір не дозволяє здійснити певні стратегії, то необхідно знайти інші альтернативні стратегії, які б забезпечили цей баланс (відповідність коштів у бюджеті до затрат на впровадження певних стратегій).

Для розробки бюджету використовуються відомі в курсі «Маркетинг» методи:

- виходячи з цілей і завдань, поставлених в плані (це найбільш обґрунтований метод, але він вимагає значних затрат на реалізацію стратегій маркетингу);

- розрахунок на основі цільового прибутку;

- у відсотках до суми продажу (основний його недолік в тому, що тут первинною є величина продажу, а розмір бюджету є вторинним, похідним. Повинно бути навпаки);

- виходячи з наявних у підприємства коштів;

- на основі конкурентного паритету;

- шляхом встановлення величини приросту бюджету до його розміру в попередньому періоді.

Обґрунтоване визначення величини бюджету вимагає чіткого знання складу

маркетингових затрат. До них відносяться затрати на:

- проведення маркетингових досліджень;
- розробку і виведення на ринок нового товару;
- формування попиту і стимулювання збуту;
- організацію управління маркетинговою діяльністю (комплексні затрати).

Важливо мати на увазі, що деякі затрати з точки зору віднесення їх до маркетингових можуть носити суперечливий характер. Наприклад, затрати на упаковку. Остання виступає як інструмент впливу на поведінку покупців на ринку і є важливим складовим елементом товарної політики. Тому напрошується висновок про те, що їх варто відносити до маркетингових затрат. З іншого боку, упаковка виступає як атрибут товару, складова його частина. Відповідно затрати на упаковку варто було б включити до виробничих затрат. При вирішенні цього питання, як і деяких подібних інших, має домінувати здоровий глузд.

8.3 Структура стратегічного маркетингового плану

Стратегічний маркетинговий план представляє собою документ, який є результатом процесу стратегічного маркетингового планування і в якому сформульовані основні цілі маркетингу фірми та шляхи їх досягнення в планованому періоді.

Стратегічний маркетинговий план з, одного боку, має певну формальну структуру, а, з іншого боку, вона може бути достатньо гнучкою.

Структура цього плану та зміст його розділів залежить від таких основних факторів:

- етапності процесу стратегічного маркетингового планування;
- рівня стратегічного маркетингового планування (стратегічних бізнес-одиниць чи консолідований план);
- розмірів компанії та її виробничої структури;
- ринків на яких діє фірма (індивідуальні чи індустріальні, внутрішні чи зовнішні).

Не претендуючи на розкриття особливостей структури стратегічного маркетингового плану залежно від кожного із наведених факторів, наведено склад його розділів для СБО, який можна вважати найбільш узагальненим (див. таблицю 8.4).

Розділи стратегічного маркетингового плану для СБО
[розроблено автором]

Види планів	Назва розділів
1. Стратегічний маркетинговий план стратегічних бізнес-одиниць	Зміст плану: 1. Резюме; 2. Місія СБО; 3. Результати стратегічного аналізу: а) основні кількісні результати діяльності СБО за три останні роки; б) огляд ринку; в) аналіз товарів; г) конкуренти; д) припущення. 4. Маркетингові цілі та стратегія; 5. Бюджет (на 3 або 5 років); 6. Планові показники маркетингової діяльності.

Розкриємо сутність розділів стратегічного маркетингового плану СБО, наведених в таблиці 8. 4.

У змісті цього плану дається перелік всіх розділів плану з зазначенням номерів сторінок, на яких вони знаходяться. Призначення його полягає в тому, щоб користувач розробленим планом міг легко і швидко знайти матеріал, що його цікавить.

В резюме в стислій і зрозумілій формі наводиться інформація з головних розділів плану. Це, як правило, торкається основних припущень, маркетингових цілей та стратегій і основних фінансових результатів.

В розділі «Місія СБО» конкретно з врахуванням характеру діяльності підрозділу вказується його призначення, основні потреби, які можуть задовольнятися товарами, що виготовляються, характерні компетенції та можливі напрями діяльності в планованому періоді.

Одним із центральних розділів стратегічного маркетингового плану СБО є «Результати стратегічного аналізу». У першому його підрозділі «Основні кількісні результати діяльності СБО за три останні роки» наводяться дані, що торкаються обсягів продажу в натуральному вираженні в розрізі видів товарів, величини виручки та розміру прибутку. Їх доцільно подавати в табличній формі (див. таблицю 8. 5).

Основні кількісні показники діяльності СБО за три останні роки
[розроблено автором]

Назва показників	Роки		
	t	t+1	t+2
1. Обсяги продажу товарів в натуральному виразі, одиниць: - Товар А; - Товар Б і т.д.	14500 10300	14300 10250	14200 9830
2. Величина виручки, тис. грн.	245900	257800	263200
3. Розмір прибутку, тис. грн.	30700	31200	31000

До таблиці треба давати пояснення, які торкаються тенденції зміни показників в динаміці. Особливу увагу варто звернути на показник величини виручки, яка залежить від рівня цін. Останні можуть помітно коливатися і зокрема, в сторону їх зростання. Тому обсяг виручки доцільно визначати як в цінах на поточний момент, так і в порівняльних цінах.

Крім цього, треба визначити вплив на названі показники факторів макро- і мікросередовища, в якому знаходиться фірма.

Важливим є і другий підрозділ «Огляд ринку». В ньому наводиться інформація такого характеру:

- види ринків, на яких діє СБО;
- поділ ринків на сегменти та величина кожного із них (потенціал, ємність);
- обсяги продажу товарів на ринках та сегментах;
- частки ринку, які займає СБО своїми товарами;
- динаміка ринку (зростання, стабілізація, спад);
- кон'юнктура ринку і, зокрема, пропорційність попиту і пропозиції;
- перелік маркетингових посередників на ринку. по кожному із них вказуються обсяги продажу товарів СБО, та питома вага і т.д.;
- карта ринку;
- SWOT- аналіз основних сегментів ринку.

Перерахована інформація представляється в табличній формі, а також у графічному вигляді (діаграми секторні, стовпцеві).

Як і в попередньому випадку зміни показників в динаміці, які торкаються ринку, повинні отримати належне пояснення.

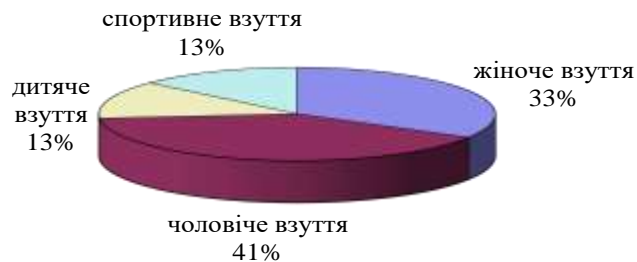
Для прикладу наведемо одну із таблиць (див. таблицю 8.6) та секторну діаграму даного підрозділу плану (див. діаграму 8.1).

Таблиця 8.6.

Обсяги продажу взуття СБО в розрізі сегментів ринку
[розроблено автором]

Сегменти ринку	Роки		
	t	t+1	t+2
Обсяг продажу взуття, тис. грн.			
– всього, в т.ч.	78210,0	84070	90726
– жіночого;	26127,0	28100	31050
– чоловічого;	31350,0	32070	33070
– дитячого;	10270,0	11300	12750
– спортивного.	10463,0	12600	13856

Секторна діаграма інформації, яка подана в таблиці 8.6, матиме такий вигляд (див. діаграму 8.1).



Діаграма 8.1. Обсяги продажу взуття за t-й рік в розрізі сегментів ринку
[розроблено автором]

Як вже зазначалося вище в цьому підрозділі варто навести карту ринку, про яку говорилося в параграфі 8.2. Приклад її побудови поданий на рис. 8.1.

Вихідні для побудови карти ринку:

– на ринку представлені виробники, які виготовляються і відповідно

продають за рік 2500 тис. пар взуття;

– взуття поставляється (продається):

а) виробниками оптовим торговим підприємствам – 850 тис. пар взуття, в т.ч. стратегічною бізнес-одиницею 110 тис. пар;

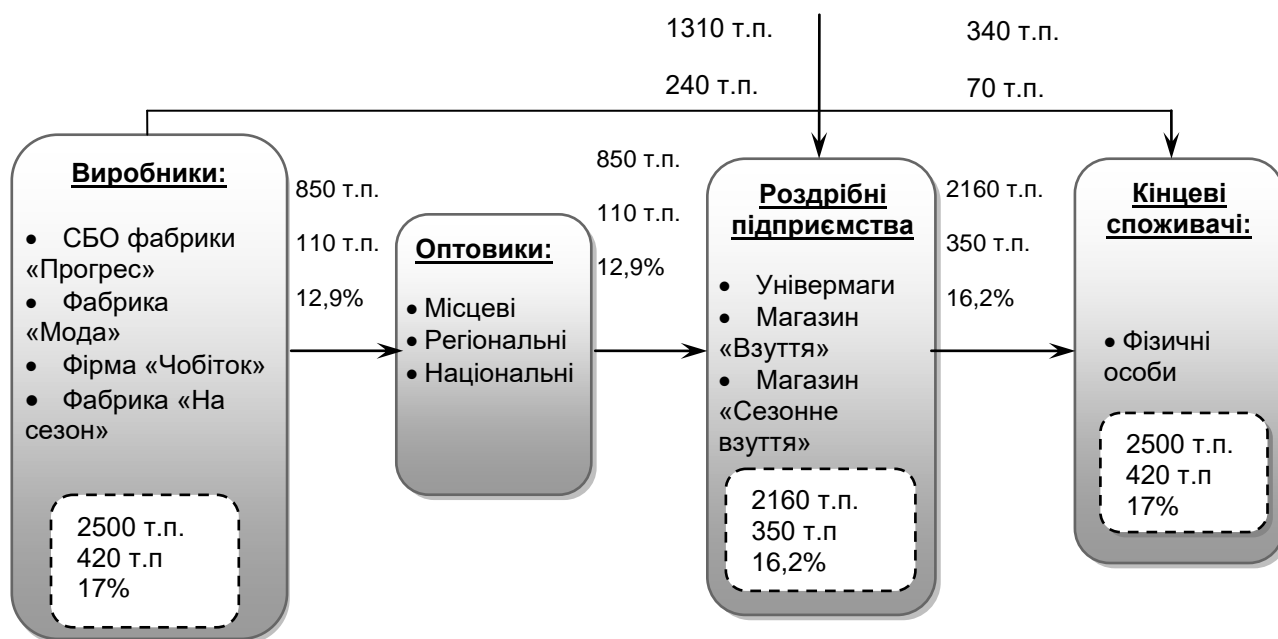
б) виробниками підприємствам роздрібною торгівлі – 1310 тис. пар, в т.ч. стратегічною бізнес-одиницею – 240 тис. пар;

в) кінцевим споживачам через фірмові магазини підприємства – 340 тис. пар, в т.ч. стратегічною бізнес-одиницею – 70 тис. пар;

г) оптовиками роздрібним підприємствам – 850 тис. пар, в т.ч. товарів стратегічної бізнес-одиниці 110 тис. пар;

д) роздрібними підприємствами кінцевим споживачам – 216 тис. пар, в т.ч. товарів стратегічної бізнес-одиниці 350 тис. пар.

SWOT – аналіз основних сегментів ринку, який є невід’ємною складовою вказаного вище другого підрозділу, містить конкретні дані щодо сильних і слабких сторін та можливостей і загроз по найбільш важливих його сегментах.



Примітка:

Перша цифра означає загальний обсяг продажу товарів.

Друга цифра вказує на обсяг продажу товарів СБО.

Третя цифра означає відсоток ринку, що припадає на СБО.

Рис. 8.1 Карта ринку, що містить інформацію про обсяг продажу і списки типів компаній і споживачів [розроблено автором]

Тут мають бути викладені такі питання як привабливість ринків (висока, низька) та сила бізнесу (висока, низька).

Третім підрозділом результатів стратегічного аналізу як розділу плану є аналіз товарів. В ньому відображаються конкретні дані SWOT-аналізу, який торкається всіх продуктів, зокрема такі як ключові фактори успіху (властивості товарів, собівартість, обслуговування і т.п.), можливості та загрози, пов'язані з товарами, що реалізуються на певних сегментах ринку, результати аналізу життєвих циклів товарів, матриця БКГ.

Важливою складовою частиною третього розділу плану є інформація щодо конкурентів. В цьому підрозділі повинні бути відображені наступні дані:

- перелік основних конкурентів;
- сегменти ринку, на яких діють конкуренти;
- обсяги продажу ними своїх товарів та частки ринку;
- карта конкурентних позицій підприємств на ринку.

Що торкається припущень, зміст яких викладений в п.8.2., то в плані, виходячи з ситуації, яка прогнозується на майбутні три роки, зазначаються кількісні їх значення. Наприклад, очікуваний курс долара в t році становитиме 16,5 грн.; $t+1$ році – 16,1 грн., в $t+2$ році – 15,3 грн.

Четвертий розділ стратегічного маркетингового плану включає інформацію щодо цілей і стратегій маркетингу. До нього входять такі складові на трирічний (п'ятирічний) плановий період:

- словесний опис цілей і стратегій на кожен рік, які ґрунтуються на даних другого розділу плану. Маркетингові стратегії в плані варто згрупувати за двома напрямками:

- а) по елементах комплексу маркетингу;

- б) по цілях, на виконання яких вони спрямовані. Групування за першим напрямком є зручним для розробки в подальшому тактичних і оперативних маркетингових планів. Групування стратегій за цілями дозволить надати їм (цілям) конкретності з точки зору їх виконання;

- дані по групах продуктів: виручка, прибуток, рентабельність. Вони наводяться окремо по роках: минулому ($t-1$), поточному (t), плановому періоду ($t+1, t+2, t+3$);

- обсяг збуту по ключових сегментах ринку з зазначенням часток сегмента в загальному продажу СБО. При цьому використовується часовий період, який аналогічний вищому;

- прибуток по сегментах ринку (частки кожного сегменту в загальному

розмірі прибутку СБО по відповідних роках).

Зазначена інформація подається в табличній формі.

Наступним розділом плану є бюджет. У ньому в розрізі років планового періоду вказуються ресурси, які будуть залучені СБО для реалізації стратегій маркетингу.

Завершальним розділом стратегічного маркетингового плану СБО є планові показники маркетингової діяльності на трирічний період. Він містить інформацію про виручку, прибутки і витрати в розрізі основних розділів відповідних звітів.

Другою різновидністю стратегічного маркетингового плану є консолідований стратегічний план маркетингу для декількох СБО. По суті він є стратегічним маркетинговим планом компанії. Цей план ґрунтується на зведенні основних розділів зазначених планів СБО.

При цьому необхідно врахувати:

1) можливість і необхідність такого зведення різної інформації на рівні компанії. Наприклад, наводити в консолідованому стратегічному маркетинговому плані дані щодо огляду ринків, товарів непотрібно, оскільки це буде повторенням того, що викладено в стратегічних маркетингових планах СБО;

2) в консолідованих планах можуть мати місце розділи, які відсутні в планах СБО, наприклад, зміни в складі СБО (поява нових, закриття існуючих СБО і т. п.);

3) цифрова інформація повинна базуватися на даних планів СБО;

4) часовим горизонтом консолідованого плану є трьох (п'яти) річний період.

Виходячи з цього, консолідований стратегічний маркетинговий план включає:

– зміст (він входить до складу плану і має на меті забезпечити швидкий пошуку необхідних його розділів);

– розділи:

а) резюме;

б) місія компанії. Вона представляє собою інтеграцію місій СБО, яка з одного боку, ґрунтується на них, а, з іншого боку, відображає особливості компаній як цілісної господарської одиниці вищого стратегічного рівня;

в) зміни в складі СБО. В цьому розділі в порівнянні з попереднім періодом вказується:

– поява нових СБО;

– ліквідація існуючих СБО (зазначаються дані, що торкаються їх маркетингової діяльності);

– злиття чи розукрупнення СБО.

По нових СБО проводиться аналіз ринків, на яких передбачається їхня діяльність, товарів, які ними будуть вироблятися, а також можливих конкурентів;

г) оцінка стану ринків. В цьому розділі в розрізі кожної СБО, включаючи і нові, наводиться така інформація: місткість ринку, потенціал ринку, динаміка ринку, конкурентні позиції на ринку, кон'юнктура товарного ринку;

д) маркетингові цілі та стратегії. Він містить цілі СБО, які торкаються часток ринку (загальних та відносних), обсягів продажу (по СБО і в цілому по компанії). Крім цього, тут зазначаються маркетингові стратегії, що забезпечують досягнення поставлених цілей;

е) бюджет (в розрізі СБО і компанії в цілому);

є) планові показники маркетингової діяльності (в розрізі СБО і компанії в цілому). До них відносяться: виручка, прибуток, рентабельність.

Б. Контрольні запитання

1. Назвіть етапи стратегічного маркетингового планування.
2. Що собою представляє місія підприємства?
3. Дайте визначення стратегічних намірів як компоненти місії підприємства.
4. Назвіть приклади найбільш вдалих формулювань місій підприємства.
5. Що є предметом аналізу постачальників як складової мікросередовища фірми?
6. Дайте визначення сутності маркетингових цілей підприємства.
7. Назвіть моделі формування стратегій за Малькольмом МакДональдом.
8. Перерахуйте розділи стратегічного маркетингового плану СБО.
9. Поясніть, що представляє собою карта ринку.
10. Назвіть розділи консолідованого маркетингового плану.

В. Використана література

1. Сутність та послідовність здійснення стратегічного маркетингового планування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://buklib.net/books/26427/>
2. Маркетинговий менеджмент. Навчальний посібник за ред. Л.В. Балабанової. – Київ: Знання, 2004.
3. Маркетинг для магістрів. Навчальний посібник за заг. ред. С.М. Ілляшенка. – Суми, 2007.
4. Стратегічне маркетингове планування [Електронний ресурс]. – Режим

доступу: <http://reftrend.ru/190346.html>.

5. Процес стратегічного маркетингового планування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://studopedic.net/8_60538_protsestrategichnegomarketingowegoplanuvannya.html.

6. Данько Г.П. Управление маркетингом. Учебник. – М.: Инфра-М., 2009.

7. МакДональд Малькольм. Планы маркетинга. – М: Издательский дом «Технологии», 2004.

8. Міщенко А.П. Стратегічне управління. –Київ: ЦНЛ, 2004.

9. Хулей Грем, Сондерс Джон, Пирси Найджел. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005.

10. Попов С. А. Стратегическое управление. – М.: ИНФРА-М, 1999.

11. Забелин П. В., Мойсеева Н. К. Основы стратегического управления: Учебн. пособие. – М. Информ. Внедренч. центр «Маркетинг», 1998.

12. Петруня Ю. Е. Маркетинг. – Київ: Знання, 2007.

Г. Тести для перевірки знань студентів

1. Які із наведених нижче елементів відносяться до мети стратегічного маркетингового планування:

- а) визначення цілей і напрямів діяльності фірми;
- б) призначення стратегічного маркетингового планування;
- в) координування різних напрямів діяльності;
- г) засіб, за допомогою якого реалізується призначення зазначеного плану.

2. Які із наведених нижче елементів відносяться до завдань стратегічного маркетингового планування:

- а) визначення цілей і напрямів діяльності фірми;
- б) призначення стратегічного маркетингового планування;
- в) координування різних напрямів діяльності;
- г) засіб, за допомогою якого реалізується призначення зазначеного плану.

3. На яких рівнях здійснюється стратегічне маркетингове планування:

- а) корпоративному;
- б) стратегічної бізнес-одиниці;
- в) окремого товару/марки.

4. На яких рівнях проводиться маркетингова діяльність:

- а) корпоративному;
- б) стратегічної бізнес-одиниці;
- в) окремого товару/марки.

5. Маркетингові цілі стосуються:

- а) товарів;
- б) ринків і товарів;
- в) ціноутворення;
- г) елементів комплексу маркетингу

6. Маркетингові стратегії стосуються:

- а) товарів;
- б) ринків і товарів;
- в) ціноутворення;
- г) елементів комплексу маркетингу.

7. Маркетингова стратегія «Використання політики проникнення на нові ринки» торкається таких елементів комплексу маркетингу:

- а) товару;
- б) ціни ;
- в) збуту;
- г) просування.

8. Маркетингова стратегія «Елімінація товарів» торкається таких елементів комплексу маркетингу:

- а) товару;
- б) ціни ;
- в) збуту;
- г) просування.

9. Прагнення стати світовим лідером хімічного і електронного обладнання –це є:

- а) місія фірми;
- б) маркетингова ціль фірми;

- в) маркетингова стратегія фірми;
- г) немає правильної відповіді.

10. Досягти в наступному плановому році збільшення своєї частки ринку на 12 % - це є:

- а) місія фірми;
- б) маркетингова ціль фірми;
- в) маркетингова стратегія фірми;
- г) немає правильної відповіді.