

УДК 339.138:658.1

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-274-5-25-28

БОЙЧУК І. В.

Львівський торговельно-економічний університет

## ПЛАНУВАННЯ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено сучасне призначення планування в маркетинговій діяльності як функції управління підприємством і як процесу проектування бажаного для нього майбутнього стану. Доведено необхідність його застосування на систематичній основі для обґрунтованого прийняття управлінських рішень, забезпечення перспективного розвитку та реалізації поставлених цілей. Визначено завдання, які вирішує планування за умов нестабільності ринкового середовища, під час вирішення яких підприємству вдається зміцнити власні позиції на ринку та успішно проводити конкурентну боротьбу. Запропоновано послідовність процесу формування плану маркетингу підприємства для отримання ринкових переваг. Розглянуто базові аспекти проведення маркетингового аудиту як основи стратегічних маркетингових дій. Рекомендовано блоки запитань для ведення якісного зовнішнього і внутрішнього маркетингового аудиту, на основі якого доцільно проводити планування маркетингової діяльності підприємства.

*Ключові слова:* планування, маркетингова діяльність, підприємство, завдання маркетингового планування, процес планування, маркетинговий аудит, SWOT-аналіз.

BOYCHUK I.

Lviv University of Trade and Economics

## PLANNING IN MARKETING ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE

*The article investigates the modern purpose of planning in marketing as a function of enterprise management and as a process of designing the desired future for him. The necessity of its application on a systematic basis for sound decision-making of management, providing of perspective development and realization of the set goals is proved. The basic tasks that the planning in marketing activity in the conditions of instability of the market environment are analysed. By solving these problems, the company manages to strengthen its own position in the market and successfully compete. Basic organizational approaches that apply to marketing planning in the process of enterprise management are substantiated, among which are allocated top-down planning, bottom-up planning and target-down planning. The sequence of stages in the process of forming the marketing plan of the enterprise is proposed to provide reasonable activity and obtain market advantages. It is noted that the level of formalization of marketing plans will depend on the size and nature of each enterprise, as well as the specifics of its scope of activity and characteristics of the target clientele. The main aspects of marketing audit are considered, which are the basis for determining strategic marketing actions for an enterprise. The blocks of questions for quality external and internal marketing audit are recommended, on the basis of which it is advisable to plan the marketing activities of the enterprise. The most popular are practitioners using SWOT analysis matrices and the BCG matrix. It is noted that the marketing plan is usually drawn up for at least one year. It includes tactical tasks for the implementation of specific marketing activities, as well as the timing and budget for the planned activities. It is substantiated that the structure of the marketing plan may vary depending on the specific activity of the enterprise and the management structure, on the overall development strategy and tasks that are set by the management before individual departments and specialists responsible for carrying out the planned actions.*

*Key words:* planning, marketing activities, enterprise, marketing planning tasks, planning process, marketing audit, SWOT analysis.

**Постановка проблеми.** В умовах гіпердинамічних змін планування маркетингової діяльності не здатне цілком захистити підприємство від економічних викликів, які постають перед ним у жорсткому конкурентному ринковому середовищі. Прогресивна практика проте доводить, що саме планування дає гарантію того, що непередбачені зміни різноманітних зовнішніх чинників не застануть його керівництво знеацька, а весь процес ухвалення важливих управлінських рішень не буде ускладнений відсутністю важливої аналітичної інформації, що стане основою коригування маркетингових дій підприємств.

У найбільш загальному вигляді планування передбачає безперервний пошук та використання нових шляхів і способів удосконалювання діяльності підприємства в мінливих ринкових умовах. З точки зору розробки план маркетингу можна розглядати як модель поведінки фірми (за умов сьогодення та на майбутні періоди), як систему заходів, спрямованих на досягнення цілей, поставлених підприємством.

Планування можна визначити і як пріоритетну функцію менеджменту, що полягає в підготовці різних варіантів управлінських рішень у вигляді прогнозів, проектів, програм і планів, обґрунтуванні їх ефективності, забезпеченні можливості виконання і контролю результативності.

Водночас особливої актуальності набуває розуміння важливості використання маркетингового планування в щоденній бізнес-практиці, ціллю якого є зменшення підприємницького ризику за рахунок зниження ступеня невизначеності майбутніх кроків за обраними підприємством напрямками діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню різних питань маркетингового планування приділена значна увага провідних закордонних науковців, до числа яких можна віднести Ф. Котлера, І. Ансофа, М. Портера, П. Друкера, Ж. Ламбена, Л. Уілсона та інших. Серед вітчизняних економістів варто відзначити А. Ф. Павленко, В. Я. Кардаша, С. С. Гаркавенко, О. О. Прокопенко, О. М. Азарян, Н. В. Карпенко, Н. І. Чухрай, І. М. Буднікевича П. С. Зав'ялова, С. П. Сударкіна, Г. М. Тарасюка. Більшість

їх наукових публікацій присвячена концептуальним засадам використання планування маркетингу в роботі господарювання суб'єктів. В окремих випадках дослідження вчених в цій проблематиці стосуються лише окремих галузей промисловості чи категорій підприємств, що спеціалізуються в певній сфері діяльності.

Поряд із цим недостатньо вивченими залишаються питання щодо використання маркетингового планування в діяльності підприємств та специфіки його проведення за умов ринкової нестабільності.

**Формулювання цілей статті.** Метою статі є дослідження сучасного призначення та доведення необхідності застосування планування в маркетинговій діяльності підприємства на систематичній основі для забезпечення обґрунтованого прийняття управлінських рішень і реалізації поставлених завдань.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Насамперед планування необхідно розглядати як важливу функцію управління підприємством для забезпечення його перспективного розвитку і як процес проектування бажаного майбутнього його стану та ефективних шляхів досягнення поставлених цілей.

Під час планування визначаються цілі, завдання і стратегії підприємства, обираються конкретні заходи щодо їх реалізації, які базуються на передбаченні майбутніх ймовірних умов виконання плану за певний період часу при наявних ресурсних можливостях на підприємстві [1]. Результатом такого процесу є прийняття відповідних планових рішень, які стануть основою для наступної цілеспрямованої діяльності як самого підприємства, так і окремих його структурних підрозділів.

У цьому випадку складання маркетингового плану доцільно розглядати як певний фундамент, на якому будуватиметься ефективна система управління. При різноманітності чинників зовнішнього середовища, що ускладнюють процес прогнозування, саме план маркетингу вважається потужним інструментом аналізу і контролю, що дає можливість застрахуватися від ринкової нестабільності та забезпечити довготривалі конкурентні переваги підприємству в певній галузі чи сфері діяльності [2].

На нашу думку, головне призначення плану маркетингу – виявити і використати всі можливості, що дозволяють підприємству зміцнити свої позиції на ринку та успішно проводити конкурентну боротьбу. При більш детальному визначенні базових завдань, які вирішує планування в маркетинговій діяльності підприємства, варто виділити такі базові аспекти цього процесу:

- маркетингове планування визначає цілі, принципи і критерії оцінки всього процесу планування на підприємстві (для прикладу, диференціація товарів залежно від обраних підприємством цільових сегментів ринку, комплексне планування ринкової стратегії, визначення обсягів і термінів фінансування залежно від маркетингових цілей);

- маркетингове планування визначає структуру і резерви планів, їхній взаємозв'язок (наприклад, пов'язує плани реалізації товарів за окремими сегментами ринку, запроваджує в життя комплексну ринкову стратегію, виробничу та збутову діяльність регіональних відділень чи збутових філій);

- маркетингове планування встановлює початкові вхідні дані для діяльності підприємства (для прикладу, про стан і перспективи розвитку ринку, існуючі та майбутні потреби кінцевих споживачів його продукції чи послуг, прогнозні оцінки зміни товарної структури ринків);

- маркетингове планування визначає загальну організацію процесу і межі планування (тобто рівні компетенції та відповідальності всіх керівників, права і обов'язки організаційно-структурних підрозділів підприємства тощо).

Практика свідчить, що під час планування маркетингу, як і в процесі управління підприємством загалом, можуть бути використані три базові організаційні підходи: планування за принципом «зверху вниз»; планування за принципом «знизу вверх» і планування за принципом «цілі вниз – план вверх» [3].

Так, під час використання першого підходу вище керівництво підприємства встановлює загальні цілі та розробляє плани для всіх підрозділів, у тому числі й для відділу маркетингу. В другому випадку відділ маркетингу пропонує власні цілі і плани, які спрямовуються вищому керівництву для затвердження. В ході використання третього підходу керівництво підприємства, виходячи з його можливостей, визначає цілі діяльності, тоді як план маркетингу, спрямований на досягнення відповідних цілей, формується у відділі маркетингу та скеровується на розгляд і затвердження вищому керівництву фірми. В більшості випадків у бізнес-практиці використовується третій підхід, коли розробці плану маркетингу передують визначення загально корпоративних цілей і розробка плану діяльності підприємства в цілому.

У процесі формування маркетингового плану для забезпечення зваженої діяльності підприємства вважаємо за доцільне рекомендувати відповідну послідовність етапів (рис. 1). У результаті проходження запропонованих на схемі послідовних етапів, підприємство отримує такі ринкові переваги:

- перелік найважливіших зовнішніх чинників, що впливали на ефективність маркетингових дій підприємства упродовж попереднього року;

- перелік сильних і слабких сторін підприємства, ринкових можливостей і загроз (тобто SWOT-аналіз підприємства);

- припущення про основні детермінанти успіху чи невдачі маркетингової діяльності підприємства;

- варіанти цілей і відповідної стратегії маркетингу для забезпечення його подальшої роботи;

- програми розвитку, які детально вказують терміни, обов'язки і витрати, прогнозні показники збуту та бюджету тощо.

Етапи створення маркетингового плану можна вважати універсальними як для промислових підприємств, так і для тих, що працюють з товарами кінцевого споживання. Проте доцільно зазначити, що

рівень формалізації таких планів буде залежати від величини і характеру кожного підприємства, а також специфіки сфери його діяльності та характеристик цільової клієнтури [4].

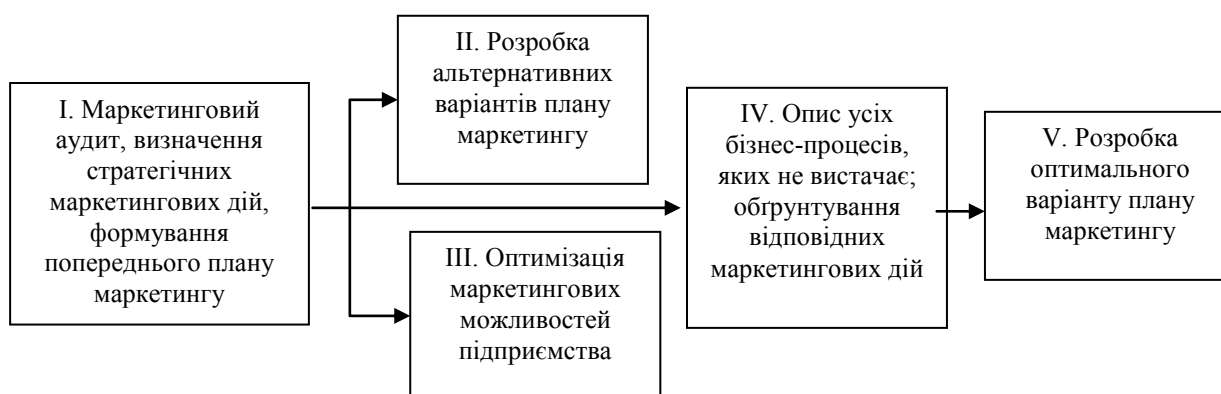


Рис. 1. Послідовність етапів процесу маркетингового планування на підприємстві

Джерело: власна розробка автора

Зауважимо, що найбільш трудомістким вважається перший етап, який стосується проведення маркетингового аудиту та визначення стратегічних маркетингових дій. Із цієї причини даний етап часто упускають, посилаючись на недостатність часу для збору необхідної інформації чи наявних фахівців для проведення такого аналізу на підприємстві. Вважаємо, що маркетинговий аудит доцільно проводити для систематичної, критичної, неупередженої перевірки і оцінки маркетингового середовища і ринкових дій.

Маркетинговий аудит має проводитися фахівцями на регулярній основі, оскільки інформація, отримана в результаті здійснення якісного оцінювання, може стати базою для планування маркетингової діяльності підприємства. У таблиці 1 представлено перелік рекомендованих запитань, відповіді на які мають бути отримані під час проведення зовнішнього і внутрішнього маркетингового аудиту фірми.

Таблиця 1

Запитання для проведення маркетингового аудиту в процесі планування на підприємстві

Зовнішній аудит		Внутрішній аудит
1. Ділове та економічне середовище:		Оцінювання маркетингових операційних змінних:
Економічні питання	Політичні, фінансові, правові питання	Продажі (загальний стан; рівень за географічними регіонами, за видами галузей, у розрізі різних категорій споживачів; за різновидами товарів). Частки ринку. Прибутки та витрати.
Технологічні питання	Соціальні, культурні питання	
Внутрішньо організаційні питання		
2. Ринок:		Маркетингова інформація; маркетингові дослідження; управління товарами; ціна; розподіл; просування.
Загальний обсяг, зростання, тенденції (цінність/обсяг).		
Характеристики, розвиток і тенденції ринку (товари, ціни, фізичне поширення, канали збуту, покупці-споживачі, комунікації, практика галузі тощо)		
3. Конкуренція:		
Основні конкуренти	Методи маркетингу	
Розмір	Рівень диверсифікації	
Частки ринку, охоплення	Персонал	
Положення на ринку, ділова репутація	Міжнародні зв'язки	
Можливості виробництва	Прибутковість	
Політика розподілу	Ключові сильні і слабкі сторони	

Як свідчать дослідження, перший етап процесу планування маркетингу традиційно передбачає представлення аналітичних даних у вигляді матриці. Найбільшою популярністю практиків користуються аналітичні матриці за методом SWOT-аналізу та матриця BCG (Boston Consulting Group) [5].

Вважаємо, що аналіз краще проводити шляхом «глибинного інтерв'ю» з менеджерами середньої та вищої ланки керівництва, які добре орієнтуються в ринковому положенні фірми. Після формування переліку усіх ймовірних чинників можна проводити оцінювання їх впливу на діяльність підприємства, застосовуючи апробовану практикою методику: позитивний вплив чинників (зовнішніх і внутрішніх) оцінювати шляхом виставлення плюсів (від одного до трьох), а вплив негативних – за допомогою мінусів (від одного до трьох). Якщо вплив якого-небудь чинника буде оцінений як нульовий, тоді цей чинник доцільно виключати з подальшого аналізу. За необхідності система оцінювання обирається самостійно та використовується для зручності проведення аналізу відповідальними експертами.

За даними проведеного SWOT-аналізу фахівці підприємства мають сформулювати пропозиції щодо маркетингових заходів, завдяки яким можна усунути існуючі загрози, посилити слабкі сторони, утримати сильні позиції та використати існуючі ринкові можливості в його ринковій діяльності.

Важливо підкреслити, що маркетинговий план зазвичай складається терміном не менше, ніж на один рік. До нього включаються тактичні завдання щодо реалізації конкретних маркетингових заходів, а також у плані маркетингу враховуються терміни і бюджет на проведення запланованих заходів.

У цілому структура маркетингового плану може змінюватись залежно від специфіки діяльності підприємства та структури управління, від загальної стратегії розвитку і завдань, які ставить керівництво перед окремими відділами і фахівцями, відповідальними за виконання запланованих дій.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Більшість підприємств, що працюють за умов сучасної ринкової невизначеності, дуже часто перебувають у непередбачуваних ситуаціях. Нестабільність зовнішнього середовища обумовлює пошук такого типу поведінки, який при інших рівних умовах може забезпечити максимальний ефект за мінімальних витрат. За цих умов саме маркетингове планування дозволяє швидко прийняти оптимальні управлінські рішення та впроваджувати їх своєчасно в діяльність підприємства. В основі такого процесу лежить послідовність проходження певних етапів, починаючи з маркетингового аудиту і завершуючи підготовкою кінцевого варіанту плану маркетингу.

Під час наступних досліджень основну увагу доцільно зосередити на організаційно-методичному забезпеченні якісного проведення маркетингового аудиту в процесі планування та виборі штату фахівців для підтримання його систематичності на підприємстві.

### Література

1. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер ; [пер. с англ. С. Г. Жильцов]. – 3-е изд. – М. : ИД «Вильямс», 2009. – 462 с.
2. Буднікевич І. М. Маркетингове планування на підприємстві в умовах економічної кризи // І. М. Буднікевич // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 9 (172). – С. 88-90.
3. Ляшко І. І. Маркетингове планування як фактор підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства / І. І. Ляшко // Приазовський економічний вісник. – 2017. – Випуск 5 (05). – С. 156–159.
4. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : [монографія] / за заг. ред. Н. В. Карпенко. – Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 252 с.
5. Сударкіна С. П. Планування маркетингової діяльності підприємства в сучасних умовах: інструменти і організація / С. П. Сударкіна, О. О. Маслій // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Серія «Економічні науки». – 2016. – № 28 (1200). – С. 95–99.

### References

1. Kotler F. Marketynh-menedzhment / F. Kotler, K. L. Keller ; [per. s anhl. S. H. Zhylytsov]. – 3-e yzd. – M. : YD «Vyliams», 2009. – 462 s.
2. Budnikevych I. M. Marketynhove planuvannya na pidpriemstvi v umovakh ekonomichnoi kryzy // I. M. Budnikevych // Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini. – 2015. – № 9 (172). – С. 88-90.
3. Liashko I. I. Marketynhove planuvannya yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti komertsiiinoi diialnosti pidpriemstva / I. I. Liashko // Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk. – 2017. – Vypusk 5 (05). – С. 156–159.
4. Marketynhova diialnist pidpriemstv: suchasnyi zmist : [monohrafiia] / za zah. red. N. V. Karpenko. – Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury, 2016. – 252 s.
5. Sudarkina S. P. Planuvannya marketynhovoї diialnosti pidpriemstva v suchasnykh umovakh: instrumenty i orhanizatsiia / S. P. Sudarkina, O. O. Maslii // Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskyi politekhnichnyi instytut». Seriiia «Ekonomichni nauky». – 2016. – № 28 (1200). – S. 95–99.

Рецензія / Peer review: 24.09.2019

Надрукована / Printed: 04.11.2019