

## ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті розглянуто відмінності між стратегічним і оперативним плануванням маркетингової діяльності у зв'язку зі специфікою промислових підприємств. Надано рекомендації щодо розробки алгоритму маркетингової стратегії для промислового підприємства. Представлено основні відмінності між оперативним та стратегічним плануванням.

The differences between strategic and operational planning of marketing activities due to the specifics of industry enterprises are discussed in the article. The recommendations on the elaboration of marketing strategy algorithm for industrial enterprise are given. The major differences between the operational and strategic planning are presented.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** В сучасних економічних умовах суттєвого значення набуває здатність підприємства швидко адаптуватися до умов ринку, забезпечуючи власне стійке положення, за рахунок розширення ринків збуту продукції та послуг, а також підвищення конкурентноздатності як самої фірми, так і товарів та послуг, які виробляються. З іншого боку, сучасні ринкові відносини характеризуються високою динамічністю, нестабільністю, значним рівнем змін та високою чутливістю до коливань кон'юнктури ринку тощо.

Все це ставить перед промисловим підприємством низку завдань, для вирішення яких необхідно максимально ретельно враховувати всі фактори, і на цій підставі планувати власну діяльність як на короткий період, так і на довгострокову перспективу.

Таким чином, важливою складовою процесу планування розвитку промислового підприємства є стратегічний маркетинг, який тісно пов'язаний з усіма іншими технічними, економічними та організаційними частинами системи планування на підприємстві.

**Аналіз досліджень і публікацій останніх років.** Останніми роками значна кількість вітчизняних та зарубіжних науковців приділяють увагу дослідженням проблем щодо впровадження в практичну діяльність промислових підприємств елементів стратегічного планування.

Окремі питання, пов'язані з ефективністю стратегічного планування при комплексному аналізі проблем, що постають перед сучасним підприємством знайшли своє відображення в працях П. Друкера, Ф. Котлера, Л. Ерхарда, Д. Аакера, М. Портера, Л. Абалкіна, О. Балобанова, О. Бузгаліна, В. Гейця.

В працях таких учених як Е. Уткін, Т. Любанова, З. Герасимчук, Р. Фатхутдінов постають питання побудови сучасної системи стратегічного планування на підприємстві.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Однак, незважаючи на безперечні досягнення цих вчених-економістів варто зауважити, що більшість їх праць мають суто теоретичне значення [1, с.112–130, с.145–164; 2, с.12–48], та не дають наочної можливості практично втілювати пропоновані рекомендації та ідеї в діяльність підприємств. Наразі залишаються недостатньо розглянутими питання, щодо визначення відмінностей між стратегічним і оперативним плануванням на промисловому підприємстві.

**Постановка завдання.** Сьогодні вітчизняні промислові підприємства у своїй діяльності використовують дуже вузький набір інструментів та засобів стратегічного планування. З одного боку, це пояснюється недостатністю теоретичних досліджень у сфері інструментарію стратегічного планування, а з іншого – недостатньою інформаційною обізнаністю в цих питаннях. Метою статті є дослідження основних відмінностей між

стратегічним та оперативним плануванням маркетингової діяльності, а також надання рекомендацій щодо розробки алгоритму маркетингової стратегії на промисловому підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Будь-яке планування має безперервний циклічний характер. Його завданням є створення взаємозв'язку з потенційними можливостями підприємства та вимогами, які ставить перед ним навколишнє середовище. Підприємства, які працюють на ринку товарів чи послуг, роблять це не ізольовано. Кожного разу вони стикаються з дією так званого маркетингового середовища, яке може бути як внутрішнім, так і зовнішнім. Планування маркетингової діяльності, яке проводить підприємство, може здійснюватися різними способами залежно від цілей та завдань, які постають.

У загальному розумінні стратегічний маркетинг або стратегічне маркетингове планування – це сукупність цілеспрямованих заходів для досягнення певної довгострокової маркетингової мети підприємства [2, с.124–170; 3, с.60–94; 4, с.20–56, 97–103].

Стратегічний маркетинг як система управління питаннями маркетингу на підприємстві тісно пов'язаний і залежить від особливостей самого об'єкта управління, тобто промислового підприємства. Тому, визначаючи особливості стратегічного маркетингу, потрібно перш за все ідентифікувати особливості та специфіку промислового підприємства.

Промислове виробництво має низку істотних технічних, організаційних і економічних особливостей.

Промислове виробництво відрізняється високою капіталоемністю і трудомісткістю, його функціонування вимагає істотних фінансових витрат як відносно інноваційної діяльності, так і в частині поточних витрат.

Виробничі цикли промислової продукції надто тривалі, особливо у важкій промисловості, а це, у свою чергу, впливає на організацію, економіку виробництва і маркетингову діяльність підприємства.

Для реалізації інноваційної політики необхідні, зазвичай, значні терміни і засоби, що потребують постійного кредитування і кооперації з іншими підприємствами.

Випуск нових виробів, модернізація існуючих об'єктів, підтримка рівня якості продукції пов'язані з необхідністю проведення великих обсягів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, що також ускладнює організацію виробництва в цілому.

Для значної частини продукції промислового призначення (особливо для важкої промисловості) характерна глибока сегментація ринку аж до адресного виробництва, що накладає відбиток і на маркетингову політику підприємств.

Сучасний стан промислового виробництва відрізняється високими темпами науково-технічного прогресу, що призводить до появи нових, досконаліших машин і механізмів, нових ефективних технологій, форм організації виробництва, тощо.

Все це сприяє посиленню конкуренції, появі товарів-субститутів, що, у свою чергу, вимагає від фірми-виробника проведення повноцінних маркетингових досліджень.

Завдяки цьому формується відповідна маркетингова політика як в цілому, так і за окремими складовими маркетингового комплексу.

Маркетингове планування належить до найбільш досліджуваних питань в теорії маркетингу та економіки. Також воно займає одну із ключових позицій в практичній діяльності підприємств. Під час розробки та створення маркетингових планів розрізняють стратегічне та оперативне планування [3, с. 184–212; 4, с.458–612].

Стратегічне планування істотно відрізняється від оперативного.

По-перше, різні періоди планування: тривалий (більше 1 року) – для стратегічного і короткий (від доби до 1 місяця) – для оперативного планування.

По-друге, інформаційна база цих видів планування абсолютно різна: дуже обмежена та імовірна – для стратегічного планування, і розвинена, конкретна, визначена, дискретна – для оперативного планування.

Третя відмінність характеризує якість отриманого результату – імовірнісний; більше якісний, ніж кількісний, підсумок для стратегічного планування і визначений, такий, що має безліч кількісних характеристик – для оперативного планування.

Звичайно, у зв'язку з цими відмінностями змінюються і методи, які використовуються в тому чи іншому випадку: матричні, укрупнені, бальні, експертні, сценарні тощо – для стратегічного планування та кількісні, факторні, методи економічного аналізу, математичні методи тощо – для оперативного планування.

Якщо підсумком оперативного планування є деякі кількісні оцінки, то в результаті стратегічного планування отримаємо можливі (з тією або іншою мірою вірогідності) напрями розвитку, тенденції, тренди.

Водночас потрібно розуміти, що оперативне і стратегічне планування тісно пов'язані між собою, більш того, – вони є ланками одного ланцюга, а результати стратегічного планування є підставою для розробки детальніших, дискретних оперативних планів [2, с.124–170; 4, с.325–341].

У табл. 1 наведено основні відмінності оперативного і стратегічного планування та їх зіставлення.

Таблиця 1

Зіставлення оперативного і стратегічного планування

Чинник	Види маркетингового планування	
	Оперативний маркетинг	Стратегічний маркетинг
1. Місія, призначення	Виробництво конкретних товарів, послуг	Стабілізація позицій на ринку; зростання, поліпшення позицій; скорочення, відхід з ринку
2. Фокус, об'єкт уваги менеджера	Внутрішній стан фірми – устаткування, персонал, фінанси, організація виробництва	Зовнішні чинники: економічний стан; політична ситуація; законодавство
3. Період планування	Короткострокове і середньострокове, до 1 року	Довгострокове, в наших умовах – більше 1 року, до 3–5 років
4. Основи побудови фірми	Організаційна структура фірми; функції підрозділів; техніко-технологічні особливості	Ринки; сегментація споживачів; інформація про товар; динаміка процесів
5. Підходи до управління персоналом	Персонал – це один з чинників виробництва	Персонал – найважливіший чинник, що визначає успіх і ефективність діяльності фірми
6. Критерії ефективності управління	Прибуток, рентабельність і інші показники фінансової стійкості	Положення фірми на ринку; своєчасна і точна реакція на зміни на ринку

Методи, які використовуються при стратегічному маркетинговому плануванні, істотно не відрізняються від звичайних економічних методів за винятком того, що тут необхідно оцінювати надійність, рівень вірогідності отриманих результатів. Конкретно можна стверджувати про використання нормативного, балансового методів, економіко-статистичних методів, методів маркетингових досліджень та ймовірнісних методів.

Для розв'язання завдань, що постають перед підприємством, особливо, якщо йдеться про його стратегічний розвиток, потрібно виділити дві взаємопов'язані частини стратегії:

- 1) планова стратегія – продумані, заздалегідь прораховані, цілеспрямовані дії для досягнення конкретних завдань у нормальній, сталій ситуації;
- 2) адаптивна стратегія – низка заходів, які спрямовані на адекватну реакцію фірми на непередбачений розвиток подій. Сюди можна віднести і так званий критичний менеджмент і все, що пов'язано з ним.

При стратегічному плануванні немає можливості повною мірою використовувати кількісні методи розрахунків і обґрунтування рішень, що приймаються, оскільки немає достатньої бази вихідних даних, а наявна – має імовірнісний характер. Тому на цьому етапі користуються укрупненими методами, у тому числі, матричними, і якісними оцінками в координатах «більш-менш».

На рис. 1 наведено загальну схему стратегічного планування. У верхній частині рисунка наведені 2 основних етапи всього процесу – розробка місії, цілей та завдань. У нижній, більш розгорнутій частині схеми, детально наведено власне процедуру розробки стратегії.

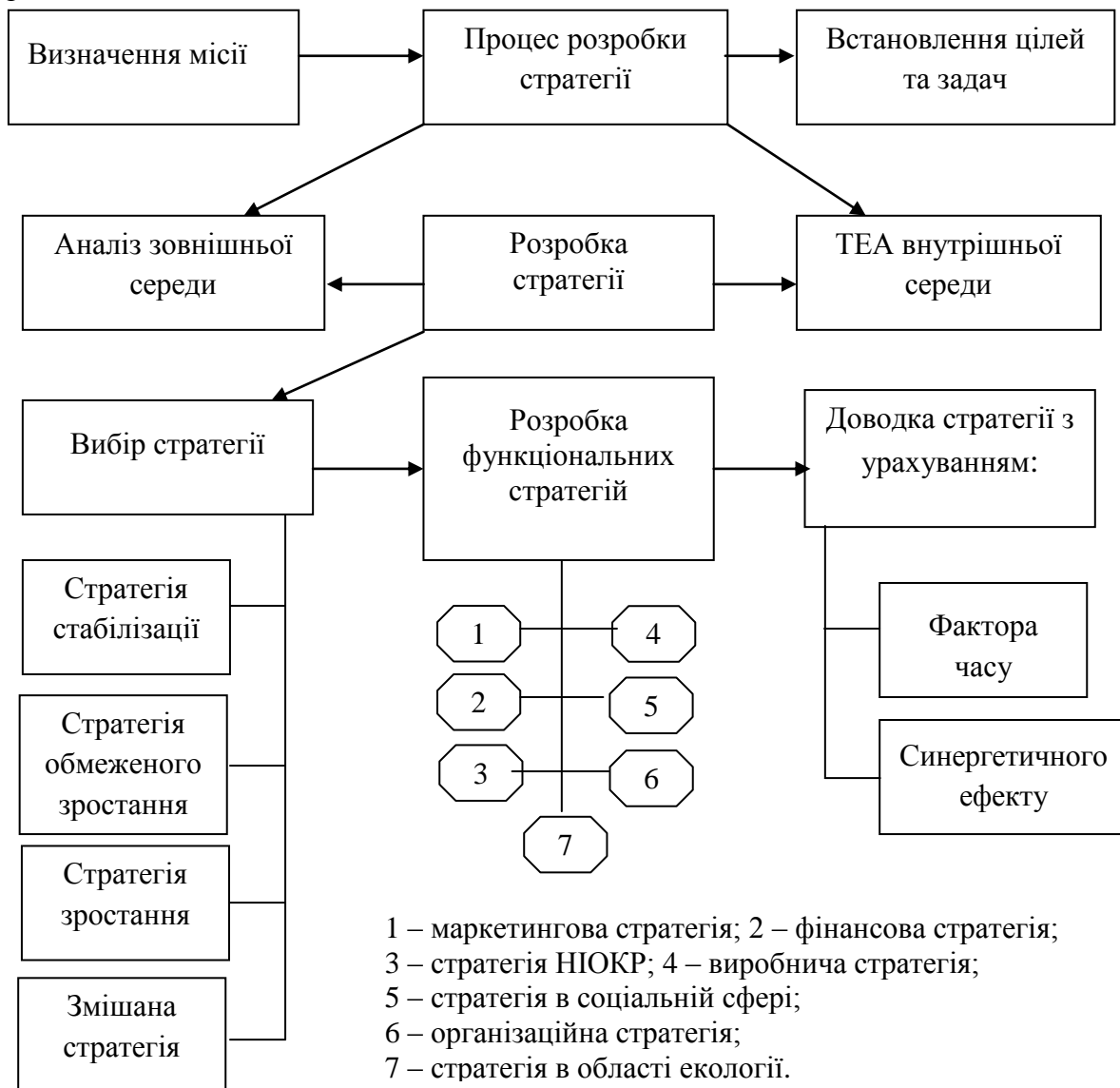


Рис. 1. Загальна схема стратегічного планування

У загальному вигляді алгоритм розробки маркетингової стратегії включає такі етапи:

- Визначення місії проекту.
- Аналіз зовнішніх тенденцій.
- Аналіз внутрішнього стану підприємства і напрямів внутрішнього розвитку підприємства.
- Аналіз можливостей адаптації підприємства і проекту до зовнішніх чинників.
- Вибір стратегії (наступальна, стратегія збереження позицій, стратегія відступу) – найбільш відповідальний етап. Водночас він має невисоку міру вірогідності. Тому в цих випадках можливо запропонувати сценарний підхід. Це означає, що розробляється як

мінімум 2 сценарії – оптимістичний і песимістичний – і для кожного з них проводяться відповідні розрахунки.

- Розробка конкретного плану дій з розрахунком витрат, термінів, виконавців, міри відповідальності тощо. Це вже конкретний план, який має бути реалізований.
- Реалізація проекту проводиться при постійному контролі з боку замовника, генпідрядника, субпідрядників тощо.
- Перевірка, контроль, облік, корегування виконання термінів, якості робіт, відповідності кошторису витрат.

При розробці стратегії промислового підприємства потрібно враховувати те, що постійно змінюються як зовнішнє оточення, так і внутрішній стан самого виробництва, менеджменту фірми тощо. Тому не можна вважати навіть дуже якісний стратегічний план незмінним. Навпаки, його потрібно весь час перевіряти і корегувати залежно від змін у законодавстві, політиці, ринках, економічному стані споживачів, постачальників, загалом від ресурсів. При цьому важливо те, що коли на чинники мікрооточення підприємство може частково впливати (змінювати умови договорів і постачань, впливати на ціни, умови продажів), то на чинники макрооточення окреме підприємство впливати не може – потрібно лише прагнути враховувати їх при плануванні. Відносно практичного впливу на підприємство та їх урахування в управлінні можна говорити лише про необхідність їх вивчення, аналізу та пошуку шляхів пом'якшення негативного впливу, якщо такий є [5, с.210–220; 6, с.134–156].

Після вибору стратегії розробляють часткові стратегії за функціональною ознакою – маркетингову, фінансову стратегію, стратегію НІОКР, виробничу стратегію, стратегію в соціальній сфері, організаційну стратегію та стратегію в області екології. Номенклатура цих складових може змінюватись залежно від особливостей проекту.

Завершальними етапом цієї роботи є доведення, корегування, оптимізація стратегій як з урахуванням узгодження між самими складовими, так і з урахуванням чинника часу, а для складних проектів – синергетичного ефекту.

**Висновки і перспективи подальших розробок.** Можна констатувати, що при виборі стратегії промислового підприємства головним є забезпечення її довгострокового розвитку. Для цього потрібно погоджувати всі рішення, що приймаються, із зацікавленими учасниками процесу – акціонерами; професійними спілками, а також враховувати минулий досвід, стратегії, що застосовувалися раніше, і вплив чинника часу в майбутньому.

Потрібно відзначити також терміновий характер будь-якої стратегії. Це означає, що з часом завдяки змінам як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищах можуть змінитися пріоритети, умови, а інколи – навіть цілі проекту. Для адаптації проекту до реальних умов його потрібно постійно контролювати, проводити моніторинг і корегувати.

#### **Список використаної літератури**

1. Уткин Э. А. Стратегическое планирование / Э. А. Уткин. – М.: ЭКМОС, 1998. – 438 с.
2. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг / Р. А. Фатхутдинов. – Спб.: Питер, 2007. – 346 с.
3. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд. – Спб.: Питер, 2000. – 267 с.
4. Ламбен Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг / Ж. Ж. Ламбен; [пер. с англ. В. Б. Качанов]. – Спб.: Питер, 2010. – 720 с.
5. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. – Спб.: Питер, 2007. – 496 с.
6. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М.: Гардарика, 1998. – 296 с.