

УДК 330.356.7

**Д.О. Мартиненко**аспірант  
Класичний приватний університет**МЕХАНІЗМ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

*У статті розглянуто сутність і види маркетингового планування на підприємстві. Уточнено складові маркетингового плану підприємства. Визначено роль і місце програми дій та бюджету маркетингу при маркетинговому плануванні. Проаналізовано процес організації розробки маркетингового плану та запропоновано механізм маркетингового планування на підприємстві з урахуванням особливостей ринкової ситуації.*

**Ключові слова:** маркетинг, підприємство, ринок, стратегічна мета, стратегія, плани маркетингу, механізм маркетингового планування, програма дій, бюджет маркетингу, контрольні заходи.

**I. Вступ**

Сьогодні перед вітчизняними машинобудівними підприємствами стоїть низка складних завдань, зумовлених нестабільністю розвитку економіки: адаптація діяльності підприємства до ринкових умов господарювання, визначення цілей діяльності і стратегії їх досягнення, пошук споживачів і нових ринкових можливостей, фінансових коштів. Вирішення цих і багатьох інших проблем висуває нові вимоги до форм і методів управління і планування, які повинні відображати зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі, і гнучко реагувати на них.

Вирішення питань проблеми розробки ефективної системи планування на промислових підприємствах привертає увагу багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, таких як: Л. Андреева, І. Ансоффа, І. Булеева, Т. Данька, П. Диксона, Л. Жилінської, О. Наливайка, С. Салиги, А. Семенова, З. Шершньової, Д. Хассі та ін. Разом з тим у виконаних дослідженнях не знайшли достатнього відображення питання щодо вдосконалення механізму стратегічного планування на машинобудівних підприємствах з урахуванням особливостей вітчизняного ринку.

**II. Постановка завдання**

Метою статті є уточнення складових маркетингового плану та дослідження процесу маркетингового планування з урахуванням цілей і завдань підприємства, особливостей ринкової ситуації і на цій основі вдосконалення механізму цього процесу.

**III. Результати**

На підприємстві керівництво визначає роль маркетингу, відзначаючи його важливість, встановлюючи його функції і вбудувавши його в загальну діяльність підприємства. Для реалізації своїх функцій служба маркетингу повинна визначити кращий спосіб досягнення стратегічної мети для кожного

підрозділу підприємства, вона допомагає організації оцінити потенціал кожної господарської одиниці і встановити цілі для кожної з них, потім успішно досягти цих цілей.

У своїй сутності планування являє собою процес визначення цілей, стратегій, а також заходів щодо їх досягнення за певний період часу, виходячи з припущень про майбутні вірогідні умови виконання плану [4]. У цілому можна говорити про розробку стратегічних, як правило довгострокових, планів і тактичних, річних планів маркетингу.

Слід зазначити, що планування маркетингу на різних підприємствах здійснюється по-різному. При плануванні маркетингу, як і при плануванні в цілому, можуть бути використані три підходи:

- планування зверху вниз;
- планування знизу вгору;
- планування від мети вниз до плану вгору.

Слід зазначити, що зміст процесу планування діяльності в цілому, і зокрема маркетингової діяльності, значною мірою залежить від рівня централізації планування і управління [5]. При плануванні повинна враховуватися структура плану, послідовність його розробки, а також види стратегій маркетингової діяльності [2].

На кожному підприємстві для кожного рівня продукту (виробництво, торгова марка) повинен бути розроблений маркетинговий план. Маркетинговий план є одним із найважливіших результатів маркетингового процесу, який містить відповідні складові (рис. 1).

Основна вимога, що висувається до плану, – це можливість реагувати на зміни ринку. Головними документами в системі планів більшості підприємств є планування збуту, прибутку і фінансів [1].

Стратегічний, довгостроковий план маркетингу, що розробляється в основному на 3 роки, описує головні чинники й сили, які впродовж декількох років, як очікується, впливатимуть на

організацію, а також містить довгострокові цілі й головні маркетингові стратегії з вказівкою ресурсів, необхідних для їх реалізації [3]. Дов-

гостроковий план зазвичай переглядається і уточнюється щорічно, на його основі розробляється річний деталізований план.

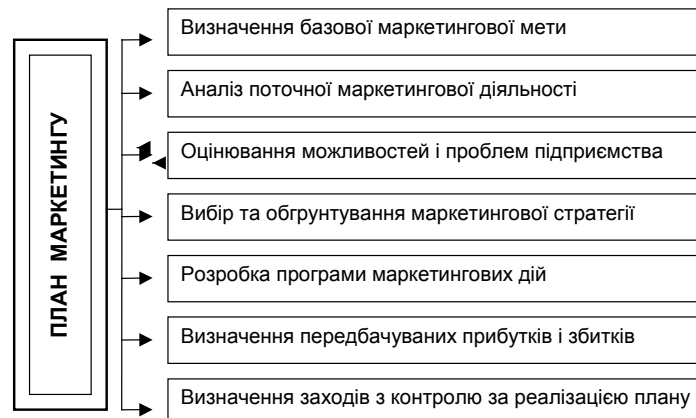


Рис. 1. Складові маркетингового плану підприємства

Річний план маркетингу описує поточну маркетингову ситуацію, цілі маркетингової діяльності, маркетингові стратегії на поточний рік. До його складу також входять: програма дій, бюджет маркетингу, контрольні заходи. Річний план маркетингу охоплює плани для окремих продуктових ліній, окремих видів продуктів і окремих ринків.

Планові маркетингові дії остаточно конкретизуються за допомогою оперативного плану [7]. Він розробляється на термін до одного року й охоплює такі функціональні сфери діяльності підприємства: збут (оборот, ціни); виробництво (масштаби, витрати); закупівлю (обсяги, ціни); фінанси, персонал, бухгалтерський облік тощо. Оскільки зазначені сфери діяльності тісно взаємозв'язані, то оперативний план маркетингу (як і будь-якого іншого напрямку) здійснюється поетапно на основі консультацій з відповідними фахівцями фірми, уточнюється (коригується) під час базового аналізу на різних рівнях управління.

Програма дій – це детальна програма, в якій показано, що має бути зроблено, хто і коли повинен виконувати прийняті завдання, скільки це коштуватиме, які рішення і дії повинні бути скоординовані в цілях виконання плану маркетингу [6]. Іншими словами, програма – це сукупність заходів, які повинні здійснити маркетингові та інші служби організації, щоб за допомогою вибраних стратегій можна було досягти мети маркетингового плану.

Бюджет маркетингу – важливий розділ плану маркетингу, що відображає проєктовані величини доходів, витрат і прибутків. Величина доходу обґрунтовується з погляду прогнозних значень об'єму продажів і цін. Витрати визначаються як сума витрат виробництва, руху товару і маркетингу. Затверджений бюджет є основою для закупівель матеріалів,

планування виробництва і трудових ресурсів, маркетингової діяльності.

Планування маркетингу на вітчизняних підприємствах здійснюється по-різному, залежно від змісту плану, тривалості горизонту планування, послідовності розробки, організації планування. Так, діапазон змісту плану маркетингу для різних підприємств різний. Іноді він лише трохи ширше за план діяльності відділу збуту. З іншого боку, план маркетингу, заснований на щонайширшому розгляді стратегії бізнесу, містить мету та програму виконання деяких немаркетингових функцій, що стосуються дослідження і розробки процесу виробництва продукції. Розглянемо це на прикладі підприємства АТ “Мотор Січ”.

Наведені статистичні дані в табл. 1 свідчать, що обсяги реалізації авіатехніки підприємством постійно зростають з 2006 р. за рахунок зростання попиту на авіадвигуни виробництва АТ “Мотор Січ”, що пояснюється встановленням порівняно низьких цін на авіадвигуни. Проте зростання обсягів реалізації авіатехніки не призводить до відповідного зростання прибутку підприємства АТ “Мотор Січ”, що зумовлює необхідність оптимізації системи стратегічного ціноутворення на основну продукцію підприємства. Так, у 2009 р. при зростанні обсягу реалізації авіатехніки на 14,3% спостерігається зменшення прибутку підприємства на 23,9%. Різкі зміни у динаміці прибутку підприємства АТ “Мотор Січ” говорять про нестабільні позиції підприємства на ринку авіатехніки.

Тому можна зробити висновок, що планування низьких цін на авіадвигуни вказує на необхідність подальшого підвищення цін на авіадвигуни у зв'язку зі зростанням собівартості виробництва, що спричинене збільшенням рівня цін постачальниками на агрегати та комплектуючі. Враховуючи умови вітчиз-

няного ринку, підприємство не в змозі підвищити ціни на авіадвигуни, оскільки це

загрожує втратою основних споживачів і відповідних збитків для підприємства.

Таблиця 1

**Динаміка показників щодо реалізації продукції підприємства АТ “Мотор Січ”**

Показники	Роки						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Чистий дохід (виручка) від реалізації авіатехніки, млн грн	560,8	808,5	947,0	829,7	859,1	982,0	1398
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації авіатехніки, %	–	44,2	17,1	-12,4	3,5	14,3	42,4
Чистий прибуток підприємства, млн грн	56,0	108,6	117,6	53,2	49,4	37,6	207,1
Приріст чистого прибутку, %	–	93,9	8,3	-54,8	-7,1	-23,9	450,8

На сьогодні підприємство АТ “Мотор Січ” має високі показники залишку готової продукції та незавершеного виробництва, які постійно збільшуються у період з 2006 р. по 2012 р. (табл. 2). Це вказує на необхідність

впровадження стратегічного управління розробкою, виробництвом і реалізацією продукції з урахуванням умов вітчизняного та зарубіжних ринків, де цінові питання розглядаються на етапі розробки авіатехніки.

Таблиця 2

**Динаміка показників діяльності підприємства ВАТ “Мотор Січ”**

Показники	Роки						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, млн грн	722,6	995,3	1155,4	1083,1	1090,4	1238,1	1749,7
Чистий прибуток підприємства, млн грн	56,0	108,6	117,6	53,2	49,4	37,6	207,1
Залишки готової продукції на кінець періоду, млн грн	49,7	44,8	53,0	129,5	99,6	90,3	97,3
Незавершене виробництво, млн грн	316,0	313,3	361,1	359,8	425,7	554,0	792,3

З цієї динаміки слідує, що виручка від реалізації продукції та собівартість цієї продукції зростають, але темпи зростання їх різні. Відповідно, чистий прибуток підприємства АТ “Мотор Січ” за період 2009–2012 рр. також постійно збільшується. Результати проведеного дослідження дають змогу ви-

значитися стосовно загальної структури маркетингового плану, який включає в себе три основні етапи (рис. 2). При цьому слід зауважити, що порядок розробки інтегрованого плану маркетингу регламентується Положенням про план маркетингу підприємства.

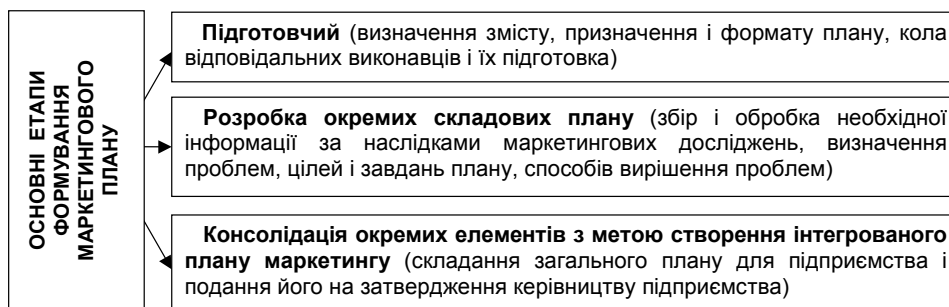


Рис. 2. Основні етапи формування інтегрованого плану маркетингу

Відповідно до цих етапів запропоновано механізм маркетингового планування на підприємстві АТ “Мотор Січ”, що включає в себе:

- створення відповідної групи по маркетингу згідно з наказом за підприємством;
- визначення формату маркетингових досліджень;
- формулювання проблеми у області маркетингу;
- обґрунтування стратегії маркетингу;
- розробка рекомендацій щодо проведення маркетингових досліджень;
- визначення формату плану маркетингу;
- розробка інтегрованого плану маркетингу;
- реалізація плану маркетингу.

Розглянемо детальніше особливості методичного підходу до маркетингового планування на підприємстві.

У процесі створення відповідної групи з маркетингу визначено кола осіб, відповідальних за проведення маркетингових досліджень, систематизацію маркетингових оцінок, розробку організаційно-технічних документів по впровадженню маркетингу в систему ухвалення управлінських рішень. Формат маркетингових досліджень дає змогу визначитися стосовно єдиної методологічної основи для проведення маркетингових досліджень; пошуку, збору, аналізу й відображення маркетингової інформації.

При формулюванні проблеми в області маркетингу необхідно визначитися стосовно найважливіших проблем маркетингового комплексу підприємства та виявити його цільові сегменти. Обґрунтування стратегії маркетингу дає змогу ефективно вирішити проблеми підприємству і сфері маркетингу.

Проведення систематизації маркетингових оцінок, а також збір, обробка та аналіз інформації у сфері маркетингу в усіх підрозділах і службах підприємства, на всіх рівнях управління має відбуватися згідно з розробленими відповідними рекомендаціями.

Формат плану маркетингу дає змогу визначити форму єдиного уявлення структурними підрозділами заходів у сфері маркетингу відповідно до оцінок і результатів маркетингових досліджень.

Розробка інтегрованого плану маркетингу повинна враховувати особливості інтеграції маркетингової діяльності з різними функціональними службами підприємства (виробнича, фінансова тощо).

#### IV. Висновки

Запропонований механізм маркетингового планування на підприємстві передбачає завершальний варіант плану, згідно з яким відділ маркетингу розглядає заходи, що розробляються іншими підрозділами і, якщо не-

обхідно, здійснює їх регулювання, а також конкретизує відповідальних виконавців. Запропонований механізм повинен передбачати можливе зіткнення інтересів різних підрозділів підприємства. Маркетинговий план повинен формуватися згідно розробленої методології у структурних підрозділах і для підприємства в цілому. Набір заходів на кожному структурному підрозділі визначається сумарно у форматі маркетингового плану.

#### Список використаної літератури

1. Андрєєва Л.О. Методичні вказівки стосовно здійснення процесу стратегічного планування діяльності альянсу / Л.О. Андрєєва // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2005. – № 1. – С. 5–9.
2. Данько Т.П. Управление маркетингом / Т.П. Данько. – М. : ЮНИС, 2013. – 334 с.
3. Диксон П. Управление маркетингом / П. Диксон. – М. : Бинум, 2008. – 388 с.
4. Ридинг К. Стратегическое бизнес-планирование: Динамическая система повышения эффективности и обеспечения конкурентного преимущества / К. Ридинг ; пер. с англ. – Д. : Баланс Бизнес Букс, 2009. – 377 с.
5. Хасси Д. Стратегия и планирование / Д. Хасси. – СПб. : Питер, 2010. – 384 с.

Стаття надійшла до редакції 26.02.2014.

#### Мартыненко Д.А. Механизм маркетингового планирования на предприятии

*В статье рассмотрены сущность и виды маркетингового планирования на предприятии. Уточнены составные элементы маркетингового плана предприятия. Определены роль и место программы действий и бюджета маркетинга при маркетинговом планировании. Проанализирован процесс организации разработки маркетингового плана и усовершенствован механизм маркетингового планирования на предприятии с учетом особенностей рыночной ситуации.*

**Ключевые слова:** маркетинг, предприятие, рынок, стратегическая цель, стратегия, планы маркетинга, механизм маркетингового планирования, программа действий, бюджет маркетинга, контрольные мероприятия.

#### Martinenko D.A. Mechanism of the marketing planning on an enterprise

*In the article essence and types of the marketing planning is considered on an enterprise. The component elements of marketing plan of enterprise are specified. Certainly role and place of the program of actions and marketing budget at the marketing planning. The process of organization of development of marketing plan is analysed and improved the mechanism of the marketing planning on an enterprise taking into account the features of market situation.*

*In the essence of planning shows itself the process of determination of aims, strategies, and also measures on their achievement for certain period of time coming suppositions from about the future reliable terms of implementation of plan. In general case it is possible to talk about development of strategic, as a rule long-term, plans and tactical, annual plans of marketing. It should be noted that maintenance of process of planning of activity on the whole, and in particular marketing activity, largely depends on the level of centralization of planning and management. At planning the structure of plan, sequence of his development, and also types of strategies of marketing activity, must be taken into account.*

*The offered mechanism of the marketing planning on an enterprise foresees the final variant of plan, in obedience to which service of marketing examines the measures, developed by other subsections and if necessary carries out their adjustment, and also specifies responsible performers. Thus given a mechanism must must foresee certain permission of possible conflict of interests of different subsections of enterprise. A marketing plan is developed on unique methodology in structural subdivisions and for an enterprise on the whole. The set of measures on every structural subdivision appears in a compatible kind in the format of marketing plan.*

**Key words:** marketing, enterprise, market, strategic purpose, strategy, marketing plans, mechanism of the marketing planning, program of actions, marketing budget, controls measures.