

УДК 300.14:330

**В.Л. Корінєв**

доктор економічних наук, професор

**Д.О. Мартиненко**

аспірант

Класичний приватний університет

## **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГУ ЯК СКЛАДОВА АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*У статті проаналізовано сутність та особливості процесу адаптивного управління підприємством за умов зміни ринкової ситуації. Досліджено роль стратегічного маркетингового планування в системі адаптивного управління підприємством та обґрунтовано підхід до вибору адаптивної маркетингової стратегії з урахуванням змін ринкового середовища.*

**Ключові слова:** маркетингове планування, адаптивне управління, система, вітчизняні підприємства, ринкова ситуація, маркетингове середовище, реалізація продукції.

### **I. Вступ**

На сьогодні значна частина великих вітчизняних підприємств опинилася не здатною адекватно й усвідомлено реагувати на умови зовнішнього та внутрішнього середовища, що постійно змінюються. Причому це стосується навіть підприємств з добре налагодженим механізмом управління виробничо-господарською діяльністю. Ця проблема зумовлена повною відсутністю гнучких ринкових інструментів адаптивного управління. Значною мірою це стосується стратегічного планування маркетингу, адже ефективність підприємницької діяльності в кінцевому результаті залежить від процесу реалізації продукції на ринку.

У наукових публікаціях М. Алексєєвої, Дж. Вествуда, О. Віханського, Ф. Котлера, М. Мескона, В. Порсяка, А. Стрикленда та інших економістів розкривається тема стратегічного маркетингу та управління на підприємстві. Проте у своїх дослідженнях вони лише частково розглядають їх адаптацію до умов постійної зміни ринкового середовища. Це зумовило подальше дослідження цієї проблеми.

### **II. Постановка завдання**

Мета статті – проаналізувати особливості й роль процесу стратегічного маркетингового планування в системі адаптивного управління підприємством, а також обґрунтування методичного підходу до вибору адаптивної маркетингової стратегії.

### **III. Результати**

На сучасному етапі формування вітчизняної економіки діяльність підприємств все частіше потребує пристосування до прогнозованих змін маркетингового середовища у визначеній перспективі через відповідні форми адаптації. Це стосується і процесу пла-

нування реалізації продукції в умовах часткої зміни ринкової ситуації.

Переважно, в усіх визначеннях адаптації зазначена властивість системи пристосовуватися до умов зовнішнього середовища, що змінюються. Ця властивість називається адаптивністю, а її форма прояву – адаптивністю.

У загальносистемному аспекті адаптивність визначається як здатність системи виявити цілеспрямовану поведінку, що пристосовується, в середовищах, що склалися, а також сам процес такого пристосування. Адаптивність – це пристосування економічної системи та її окремих суб'єктів, працівників до змінних умов зовнішнього середовища, виробництва і праці, що змінюються. Адаптивною є система, яка може пристосовуватися до змінних умов маркетингового середовища (внутрішніх і зовнішніх).

Разом із поняттям адаптивності набуло поширення поняття адаптивного управління. Це система, в якій у результаті змін параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища відбувається відповідне підстроювання організаційної структури й системи менеджменту в цілому, що забезпечує функціонування об'єкта управління.

Адаптивне управління являє собою такий процес управління, коли бажаний стан системи визначається на основі результатів попереднього процесу управління (на основі накопичення досвіду); процес управління зі зворотним зв'язком, що має блок урахування зовнішніх чинників, які аналізуються ще до отримання результату діяльності системи. При цьому блок управління одержує інформацію про зміну значення чинника одночасно з керованим об'єктом або, за наявності прогнозу, навіть раніше, і вживаються заходи щодо нейтралізації його впливу, або за погодженням заходів для збільшення його позитивного ефекту.

Іншими словами, адаптивна система управління забезпечує високу працездатність в умовах зміни властивостей керованого об'єкта, навколишнього середовища й цілей, за рахунок розробки нових алгоритмів функціонування. Згідно з М. Меськоном, суть сучасного управління – це адаптація, оскільки постійні зміни зовнішніх умов і внутрішнього середовища функціонування в соціально-економічних системах систематично приводять їх до кризових ситуацій.

Усі визначення досліджуваних понять однозначно й чітко підкреслюють таку властивість системи, як здібність до пристосування до умов середовища, що змінюється. Звідси випливає, що адаптивність системи управління визначає її властивість, що характеризує здатність підприємства пристосовуватися до постійно змінного ринкового середовища.

В економічних системах процеси адаптації найчастіше приводять до змін таких показників, як прибуток, рентабельність, обсяг випуску продукції, чисельність апарату управління, фонд зарплати тощо.

Адаптація реалізується шляхом вивчення й аналізу економічної інформації про об'єкт управління та накопичення цієї інформації з метою пошуку оптимальних шляхів виходу зі скрутного стану. Звідси випливає добре відоме положення про те, що адаптивне управління є дуальним процесом, тобто має подвійний характер.

З одного боку, дії суб'єкта управління слугують засобом активного вивчення і пізнання суті процесів, що відбуваються з об'єктом управління. З іншого боку, ці дії необхідні для безпосереднього управління об'єктом у заданий проміжок часу. Це дає можливість дійти висновку, що адаптивне управління – це гнучке

управління, здатне швидко пристосовуватися до змінних чинників зовнішнього середовища.

До основних елементів адаптивного управління слід віднести внутрішні змінні підприємства, що формують його потенціал і дають змогу оцінити адаптаційні можливості виживання й розвитку. Внутрішні змінні зазвичай називають соціально-технічними підсистемами, тому що вони мають соціальний і технічний компоненти. Об'єднувальною ознакою є поняття комплексної, або організованої, технології.

Маркетингове планування забезпечує підґрунтя для всіх управлінських рішень, адже функції організації, мотивації та контролю орієнтовані на вироблення стратегічних планів підприємства зі збуту продукції. Воно є інструментом, який допомагає прийняти управлінські рішення в маркетингу, включає в себе обґрунтування та чітке передбачення, прогнозування і складання планів та графіків роботи на визначену перспективу.

Адаптивне маркетингове планування зорієнтоване на формулювання цілей і перспектив зміни керованих параметрів, глибоке усвідомлення того, що треба робити за умови постійної зміни ринкової ситуації. У цьому разі воно визначає здатність підприємства пристосовуватися до постійно змінного ринкового середовища. Зупинимось детальніше на особливостях цього процесу на прикладі підприємства "Поліпромсинтез-Д", яке реалізує на запорізький ринок металопластикові конструкції (вікна ПВХ тощо).

Спочатку окреслимо показники, що визначають критерії та рівень керованих параметрів маркетингової діяльності підприємств на ринку металопластикових конструкцій у Запорізькому регіоні (табл. 1).

Таблиця 1

#### Критерії та значення керованих параметрів маркетингової діяльності підприємств на ринку металопластикових конструкцій за 2013 р.

Підприємства	Критерії					
	Якість системи післяпродажного обслуговування	Дотримання термінів та умов постачання	Прийнятні ціни	Орієнтація всієї діяльності на клієнта	Наявність найсучасніших зразків	Висококваліфікований персонал
"Вікнопласт"	4,64	4,32	3,36	3,62	4,8	4,4
"Поліпромсинтез-Д"	4,55	4,05	3,65	3,83	4,57	4,2
"Енран"	4,47	4,71	4,1	4,4	4,25	4,45
ЗАТ "Євровікнобуд"	4,62	4,62	3,75	4,28	4,5	4,37
"Стерх"	4,5	4,33	3,83	4,16	4,3	3,33

З урахуванням одержаних значень керованих параметрів маркетингової діяльності за 2013 р. розраховано інтегральний показник конкурентоспроможності кожного підпри-

ємства на ринку металопластикових конструкцій у Запорізькому регіоні та визначено його місце в конкурентному середовищі (табл. 2).

Таблиця 2

#### Інтегральні показники досліджуваних підприємств на ринку металопластикових конструкцій за 2013 р.

Підприємства	Місце	Інтегральний показник
"Енран"	1	11,80
"Вікнопласт"	2	7,52
"Поліпромсинтез-Д"	3	5,96
ЗАТ "Євровікнобуд"	4	3,80
"Стерх"	5	3,41

Наведені результати дослідження дають змогу визначитися із часткою ринку підприємства “Поліпромсинтез-Д” на запорізькому

регіональному ринку. Після цього проведено аналіз впливу витрат на величину прибутку підприємства “Поліпромсинтез-Д” (табл. 3).

Таблиця 3

### Динаміка величин витрат і прибутку підприємства “Поліпромсинтез-Д”

Показники	2013 р.	2014 р. (прогноз)	
		у % до базисного	тис. грн
Виторг від продажів	4753	115	5466
Постійні витрати	2236	100	2236
Змінні витрати	1490	115	1714
Прибуток від продажів	1027	148	1516
Питома вага у виторзі від продажів:			
Постійних витрат	0,47	–	0,41
Змінних витрат	0,31	–	0,31
Прибутку від продажів продукції	0,22	–	0,28

У процесі проведеного дослідження встановлено, що чим більше частка постійних витрат у базисному виторзі від реалізації, тим більший приріст прибутку забезпечується за рахунок збільшення обсягу реалізації продукції. Якщо підвищення попиту на продукцію підприємства дає змогу збільшувати й ціни, і натуральний обсяг продажів, то з фінансової точки зору виробникові вигідніше збільшувати ціни, ніж нарощувати натуральний обсяг продажів.

При збереженні стабільно високої якості продукції, що випускається, розглянута можливість корегування цінової політики для збереження високої рентабельності товарів. Необхідно постійно підвищувати якість і ефективність маркетингово-збутової діяльності.

Основна мета адаптивного маркетингового планування полягає в тому, щоб зберегти наявну частку ринку й утримати наявні ринкові позиції, а з уведенням нових потужностей – краще забезпечити просування продукції підприємства на ринок з метою розширення обсягів збуту. Для цього необхідно освоювати технологічно нові види виробів.

На сьогодні багато керівників українських компаній намагаються впроваджувати стратегічне управління у їх діяльність, що припускає організацію роботи підприємства відповідно до обраної адаптивної маркетингової стратегії. Однак, перш ніж розробляти стратегію, на базі якої здійснюється адаптивне стратегічне управління підприємством, необхідно оцінити готовність підприємства саме до такого стратегічного підходу в плануванні.

Найвдаліша методика оцінювання розроблена московською аудиторською компанією “Полілекс”, що дає змогу виявити кілька ознак,

ступінь прояву яких у діяльності підприємства характеризує його готовність до використання адаптивного стратегічного управління та планування в роботі з маркетинговою стратегією. Ці ознаки виявляються на підприємстві різною мірою й характеризують у кінцевому підсумку його конкурентні переваги та адаптованість до можливостей, що відкриваються.

Розглядаючи перспективи розвитку підприємства “Поліпромсинтез-Д” та умови його адаптації до змін ринкової середовища, необхідно оцінити альтернативні стратегії, що можуть бути реалізовані в майбутньому:

- стратегія стабільного (стійкого) стану, що не припускає серйозних приростів з обсягу господарської діяльності, але не допускає і втрати досягнутих позицій;
- стратегія економічного зростання, яку можна реалізувати як за рахунок поліпшення використання виробничої потужності, так і залучаючи інвестиції під розвиток реальних активів підприємства;
- стратегія змушеного зниження обсягів діяльності, урядитися до якої можуть змусити форс-мажорні обставини, пов’язані з ринковою кон’юнктурою.

Відбір адаптивної маркетингової стратегії відбувався з використанням методу експертного опитування дизайнерів, конструкторів і технологів підприємства “Поліпромсинтез-Д” та шкали оцінювання готовності підприємства до реалізації адаптивної маркетингової стратегії (рис. 1). При цьому виявлення ступеня прояву ознак, що характеризують підготовленість підприємства до використання принципів і методів адаптивного стратегічного планування та управління, проведено експертним шляхом за методом Дельфі.

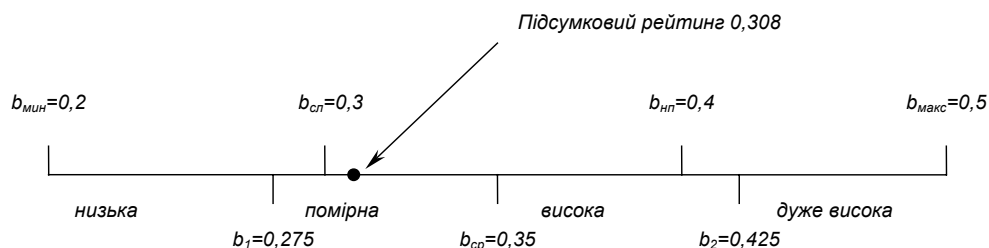


Рис. 1. Шкала оцінювання готовності підприємства “Поліпромсинтез-Д” до реалізації адаптивної маркетингової стратегії

З урахуванням вищевикладеного запропонована для підприємства "Поліпромсинтез-Д" в умовах 2014–2015 рр. адаптивна маркетингова стратегія змушеного зниження обсягів діяльності. Значною мірою це зумовлено форс-мажорними обставинами у вітчизняній економіці та відповідною зміною ринкової кон'юнктури. Ця стратегія зорієнтована на зменшення середніх витрат виробництва й реалізацію продукції, зниження довготермінової та короткотермінової заборгованості, використання вигіднішої ціни тощо.

#### IV. Висновки

У процесі проведеного дослідження уточнено сутність адаптивного управління та стратегічного маркетингового планування в умовах постійних змін ринкового середовища та їх взаємозв'язки; визначено провідну роль стратегічного маркетингового планування системі адаптивного управління підприємством; обґрунтовано використання підприємством "Поліпромсинтез-Д" в умовах 2014–2015 рр. адаптивної маркетингової стратегії змушеного зниження обсягів діяльності.

#### Список використаної літератури

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы / М.М. Алексеева. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 354 с.
2. Вествуд Дж. Как написать маркетинговый план / Дж. Вествуд ; пер. с англ. под ред. И.О. Черкасовой. – СПб. : Нева, 2004. – 192 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление : учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 2010. – 296 с.
4. Как составить план по маркетингу производственной компании. – М. : Дело, 1997. – 128 с.
5. Котлер Ф. Маркетинг и менеджмент / Ф. Котлер. – СПб. : Питерком, 1999. – 896 с.
6. Мак Д.М. Стратегическое планирование маркетинга : монография / Д.М. Мак. – К. : МАУП, 2012. – 264 с.
7. Порсяк В.Н. Складові процедури планування маркетингу на малому підприємстві / В.Н. Порсяк // Проблеми науки. – 2008. – № 2. – С. 48–53.

Стаття надійшла до редакції 16.04.2014.

#### Коринев В.Л., Мартиненко Д.О. Стратегическое планирование маркетинга как составляющая адаптивного управления предприятием

*В статье проанализированы сущность и особенности процесса адаптивного управления предприятием в условиях изменения рыночной ситуации. Исследована роль стратегического маркетингового планирования в системе адаптивного управления предприятием и обоснован подход к выбору адаптивной маркетинговой стратегии с учетом изменений рыночной среды.*

**Ключевые слова:** маркетинговое планирование, адаптивное управление, система, отечественные предприятия, рыночная ситуация, маркетинговая среда, реализация продукции.

#### Korineyv V., Martinenko D. Strategic planning of marketing as the constituent of adaptive control by an enterprise

*In the article essence and features of process of adaptive control by an enterprise and strategic marketing planning is analysed subject to the condition change of market situation.*

*On the modern stage of forming of domestic economy activity of enterprises all more frequent needs adaptation to the forecast changes of marketing environment in a certain prospect through the proper forms of adaptation. It touches and process of planning of realization of products in the conditions of frequent change of market situation.*

*The adaptive control system provides a high capacity in the conditions of change of properties of the guided object environment and aims, due to development of new algorithms of functioning.*

*The adaptive marketing planning is orientated on by formulation of aims and prospects of change of the guided parameters, deep awareness of that it is needed to do on condition of permanent change of market situation. In this case it determines ability of enterprise to adapt to the constantly variable market environment.*

*Adaptive marketing strategy of the forced decline of volumes of activity is offered for the enterprise of "Polyindustrialsynthesis-D" in the conditions of 2014–2015 years. To a great extent this predefined by the force-majeures circumstances in a domestic economy and the proper change of the market state of affairs. This strategy is orientated on decreasing middle expenses productions and realization of products, decline of floating debt long-term and, and use of more more bargain price and others like that.*

**Key words:** marketing planning, adaptive control, system, domestic enterprises, market situation, marketing environment, realization of products.