

## Список літератури

1. Кучер Л.С. Організація обслуговування на підприємствах громадського харчування - М: "Ділова література", 2002.
2. Маркетинг: Підручник / В. Руделіус, О.М. Азарян, Н.О. Бабенко та інші: Ред.-упоряд. О.І. Сидоренко, Л.С. Макарова. 2-е вид. - К.: Навчально-видавничий центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2008. - 648 с.
3. Мексон М.Х. Основи менеджменту - М.: "Справа ЛТД", 1994.
4. Назаров О.В. Кращі ресторани "фішки" світу - М: "Ресторанні відомості", 2006.
5. Назаров О.В. Як "розкрутити" ресторан: енциклопедія ресторатора - М: "Ресторанні відомості", 2012.
6. Савицька Г.В. Аналіз господарської діяльності підприємства, 4-е изд. - М: ТОВ "Нове знання", 2012. - 688с.

О. ПАРХОМЧУК, О.С. СВЄЙЦЕВА

Київський національний університет технологій та дизайну

### **СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ЙОГО РОЛЬ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

В сучасних умовах господарювання, які характеризуються високим ступенем конкуренції, невизначеністю навіть близького майбутнього та складністю теперішнього оточення бізнесу, перспективність діяльності підприємства залежить від стратегічного бачення власників та керівників. Стратегічний підхід до процесу управління дає змогу підприємствам своєчасно та адекватно реагувати на зміни в середовищі їх функціонування та формувати конкурентні переваги, що в довгостроковій перспективі забезпечать зростання вартості господарських одиниць та досягнення ними стратегічних цілей. Значення маркетингу в сучасній політиці фірми оцінити практично неможливо, адже управління маркетингом - найважливіша частина стратегічного управління фірмою, а маркетинговий план - основна частина бізнес-плану фірми. Кожна компанія повинна знайти свій стиль роботи, що найкраще враховує специфіку умов, можливостей, цілей і ресурсів. Усім компаніям необхідно думати про майбутнє і розробляти довгострокові стратегії, що дозволили своєчасно реагувати на мінливі умови ринку. Маркетинг відіграє важливу роль у стратегічному плануванні. Він надає необхідну інформацію для розробки стратегічного плану. Стратегічне планування, у свою чергу, визначає роль маркетингу в організації та є єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. Воно забезпечує вищому керівництву створення плану на тривалий період. Стратегічне планування також є основою для прийняття рішень, знання того, що організація хоче досягти, допомагає визначити найкращі шляхи дій. Всі викладені вище аспекти зумовили необхідність дослідження даної теми.

Об'єктом дослідження виступає стратегічне маркетингове планування. В ході досліджень використані такі загальнонаукові методи, як синтез, дедукція, конкретизація, а також такі конкретні наукові методи, як аксіоматичний та створення теорій.

Постановка завдання. Метою даної статті є дослідження місця стратегічного маркетингового планування в системі загального управління підприємством та його значення в сучасних умовах господарювання, визначення його сутності різними авторами.

Результати та їх обговорення. Нині підприємства України у складних економічних умовах здійснюють пошук ефективних механізмів управління і планування. Причому самостійність підприємств у встановленні ключових результатів діяльності, цілей на перспективу, визначенні шляхів їх досягнення зумовила зростання значущості функції планування. Як зазначає П. Дойль, «значення планування полягає в тому, що воно є єдиним засобом, за допомогою якого компанія має реальну можливість підвищити свої шанси на успіх». Зарубіжна практика показує, що у підприємства має бути чітке уявлення про майбутнє, яке визначатиме основний стратегічний напрям його розвитку. В умовах

динамізму зовнішнього середовища виникає необхідність у використанні концепції стратегічного планування, яка дозволяє формувати адаптивний механізм підприємства до мінливих умов ринку. Трансформаційні процеси в економіці України детермінували зміну філософії бізнесу, поведінки суб'єктів господарювання, перетворення у системі управління підприємствами. Реформаторські перетворення зумовили необхідність у стратегічному мисленні керівництва підприємств. Саме стратегічний підхід до управління орієнтує суб'єкти господарювання на стійкий розвиток, оскільки чітке і адекватне призначення підприємства (місія), визначення його перспективних цілей зумовлюють обґрунтованість тактичних рішень впевненість персоналу в довгостроковому функціонуванні підприємства. Тому на сучасному етапі є необхідним трансформування мислення керівників підприємств у стратегічне і доцільним симбіоз стратегічного і ситуаційного підходів в управлінні підприємством [2,с.37-38].

Реалізація концепції стратегічного управління організацією можлива лише тоді, коли організація є стратегічно орієнтованою. Стратегічно орієнтована організація - це така організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей [3,с. 13].

Планування - необхідна передумова успішної реалізації будь-якого ділового починання організації. Як загальна функція управління, планування є процесом підготовки на перспективу рішень про те, що, ким, як, коли повинно бути зроблено. Планування є інструментом, який допомагає в процесі прийняття управлінських рішень. Його ціль полягає в забезпеченні нововведень та змін у достатньому обсязі, щоб адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі [3,с.30].

Планування в сучасних умовах господарювання - це процес, за якого збігаються інтелектуальні, інтуїтивні та раціоналістичні прийоми, що дозволяють поєднати формальний та неформальний аспекти управління, аби забезпечити впорядкованість заходів щодо реалізації стратегії для досягнення поставлених цілей. Згідно з функціональним підходом до управління планування, що є основною його функцією, треба визначити змістовно та організаційно, залежно від умов функціонування організації та поглядів керівників на місце, роль та значення цієї функції для розвитку організації. Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління. Більшість західних і східних фірм використовують стратегічне планування для того, щоб зміцнити себе, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались зовні та всередині організації [3,с.31 ].

Процес стратегічного планування (за П. Лоранжу) є інструментом, який допомагає прийняттю управлінських рішень. Його завдання - забезпечити належні нововведення і зміни в організації. Тобто він враховує чотири основних види управлінської діяльності в межах процесу стратегічного планування. До них належать: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація і організаційне стратегічне передбачення [1,с.11]. Стратегічний план створюється для того, щоб допомогти компанії використовувати у своїх інтересах можливості в середовищі, що постійно змінюється. Це процес встановлення і збереження стратегічної відповідності між цілями і можливостями компанії, з одного боку, і мінливими можливостями ринку - з іншого. Стратегічне планування є фундаментом для інших видів планування в компанії.

Маркетингове планування - це управлінський процес створення та підтримування відповідності між цілями підприємства та його потенційними можливостями і шансами у процесах ринкової діяльності, це розробка програми дій, яка дозволяє керувати послідовністю, чіткістю і результатами змін з метою досягнення маркетингових цілей у певний час [4,с.73].

Головний сенс маркетингового планування полягає у піднесенні продуктивності й ефективності роботи підприємства.

Ефективна організація маркетингового планування потребує віднаходження

відповідей на такі запитання:

- що планується (об'єкт планування);
- хто планує (перелік конкретних працівників підприємства чи зовнішніх консультантів);
- на який період часу планується маркетингова діяльність;
- з допомогою чого буде здійснюватися планування (банки даних, методики, моделі, тощо);
- яка послідовність кроків у процесі планування;
- як буде узгоджуватись план (після розробки чи під час розробки окремих частин);
- яка направленість розробки плану;
- яка техніка планування (послідовна чи поточна, жорстка чи гнучка).

На сьогодні немає загальноприйнятого визначення маркетингового стратегічного планування. Вчені-маркетологи говорять, що маркетингове стратегічне планування - це:

- відповідь на два запитання: «Що є нашим бізнесом?» і «Яким він має бути?» (П. Друкер);
- адаптація компанії до змін зовнішніх умов (П. Дойль);
- визначення базових довготермінових цілей і завдань підприємства та напрямків дій, а також розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей (Чендлер);
- визначення шаблону мети, напрямків, цілей та планів досягнення цих цілей, сформульованих у такий спосіб, щоб визначити, на якому ринку діє або має діяти компанія і якого типу компанія має бути (Ендрю);
- розробка фундаментальної схеми сучасного і спланованого розміщення ресурсів та взаємозв'язків із зовнішнім середовищем, яка свідчить про спосіб досягнення організацією її цілей (Хофер, Шендел);
- управління будь-яким діловим підрозділом у двоїстому завданні прогнозування та реакції на зміни, що впливають на ринок його продукції (Абель);
- система, що охоплює сукупні цілі організації у визначенні її стратегії та підготовці і подальшому втіленні її деталізованих планів (Війн, Джоунз);
- процес, у якому найвищі і старші керівники приймають рішення, керують, делегують і контролюють процес генерування та розподілу ресурсів у межах компанії (Лоренц).

Узагальнюючи ці та інші визначення, можна вказати на те, що маркетингове стратегічне планування — це комплекс дій, який охоплює:

- висвітлення місії та систем цінностей підприємства, його підрозділів і бізнес-одиниць, аналіз припущень, гіпотез і прогнозів майбутнього їх розвитку;
- проведення маркетингових досліджень навколишнього бізнес-середовища та внутрішнього середовища підприємства, виявлення можливостей і загроз із боку зовнішніх факторів впливу, сильних і слабких сторін підприємства;
- формування моделей положень, які займає підприємство, його підрозділи та бізнес-одиниці в даний час по відношенню до своїх споживачів, конкурентів та інших суб'єктів ринку;
- визначення довготермінових цілей підприємства, його підрозділів і окремих бізнес-одиниць на перспективу, а також обмежень з їх досягнення;
- встановлення напрямів дій та завдань, здійснення яких дозволить досягти поставлених цілей;
- визначення ринків, на яких працюватиме підприємство;
- визначення та реалізацію джерел формування конкурентних переваг підприємства; формування схем взаємозв'язків підприємства з навколишнім бізнес-

середовищем;

- розробку систем та інструментів координації діяльності підрозділів та бізнес-одиниць підприємства, спрямованих на ліквідацію суперечностей і конфліктів, які можуть виникнути;

- розробку маркетингових програм, схем розподілу ресурсів між напрямками дій, підрозділами та бізнес-одиницями підприємства;

- розробку заходів щодо підвищення міри готовності підприємства вчасно реагувати на зміни, які можуть відбутися у бізнес-довкіллі;

- супроводження виконання стратегічних маркетингових планів, перегляд, а в разі необхідності - корегування цілей, стратегій і програм;

- формування системи контролю за діяльністю підприємства, його підрозділів та бізнес-одиниць з метою мінімізації розходжень між встановленими цілями й отриманими результатами.

Предметом маркетингового стратегічного планування є вирішення питань щодо того, які продукти чи стратегічні простори повинні бути освоєні, яким чином і за рахунок яких засобів це має бути досягнуто.

Об'єктом маркетингового стратегічного планування може бути підприємство в цілому, його окремі підрозділи чи бізнес-одиниці.

Маркетинговий стратегічний план, як правило, охоплює період від 3 до 5 років [4, с.136-137].

Процес стратегічного планування може відбуватися на двох або трьох рівнях залежно від того, в одній чи декількох сферах діяльності присутня компанія, один чи декілька товарів виготовляє. Рівні стратегічного планування: корпоративний, бізнес-рівень, рівень товару.

На корпоративному рівні стратегічне планування бере участь у розробленні місії фірми, стратегічному аудиті, SWOT-аналізі, портфельному аналізі.

На бізнес-рівні за допомогою стратегічного планування здійснюється аналіз портфелю та визначається бізнес-місія для окремих стратегічних господарських підрозділів, досліджуються ринкові позиції цих підрозділів та визначаються стратегічні напрями їх розвитку.

На рівні товару маркетингове стратегічне планування встановлює маркетингову мету та визначає шляхи досягнення цієї мети щодо певних видів товарів фірми.

Маркетинг виступає як вихідний момент, як передумова планування. Динамічний процес стратегічного планування є тим дахом, під яким укриваються всі управлінські функції. Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління членами організації. Стратегічне планування стає все більш актуальним для українських підприємств, що вступають в жорстку конкуренцію як між собою так і з іноземними корпораціями.

Висновки. Сучасні умови української економіки, зміни в структурі вітчизняних і міжнародних ринків зумовлюють пріоритетність стратегічного планування на підприємствах. Його ефективне впровадження дасть змогу українським підприємствам бути більш конкурентоспроможними та досягати кінцевих результатів.

#### Список літератури

1. Лесечко М.Д., Рудницька Р.М. Стратегічне планування: Навч. посіб. - Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2014. - 76с.
2. Пастухова В. Стратегічне планування на підприємстві // Економіка України, - 2010. - №11. - с.37-38.
3. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. - К.: ТОВ «УВПК «Екс об», 2002. - 560с.
4. Маркетинговий менеджмент: підручник/А.В. Войчак. - К.: КНЕУ, 2009. - 328 с.
5. Мартиненко М.М., Ігнатівна І.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. - К.: Каравела, 2006. - 320с.
6. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. Посібник. - К.-КНЕУ, 2010.