

ками, такими як, наприклад, теорія нечітких множин та менеджмент. В результаті синергічного ефекту ефективність управлінських рішень зростатиме, що є позитивним наслідком розвитку теорії маркетингу.

Література

1. Гапоненко А. Л. Теория управления: Учебник / Под общ. ред. А. Л. Гапоненко, Т. Панкрухина. — М. : Изд-во РАГС, 2003. — 558 с.
2. Клэнси К. Антиинтуитивный маркетинг / Клэнси К., Криг П. // Пер. с англ. С. Жильцов. — СПб. : Питер, 2006. — 432с.
3. Лирик І. В. Маркетинг як філософія бізнесу в Україні / І. В. Лирик // Науково-теоретичний журнал Дніпропетровської державної фінансової академії. — 2008. — №1 (19) 2008. с.123-130
4. Мельниченко Л. Н. Эволюция маркетингового управления: основные этапы и современные тенденции / Л. Н. Мельниченко // Маркетинг в России и за рубежом. — 1999. — №5. с. 24—36.
5. Смагин, А. А. Интеллектуальные информационные системы : учебное пособие / А. А. Смагин, С. В. Липатова, А. С. Мельниченко. — Ульяновск : УлГУ, 2010. — 136 с.
6. Чеботар С. І. Маркетинг : навч. посібн. / С. І. Чеботар, Я. С. Ларіна, О. П. Луцій та ін. — К. : Вид-во «Нашчас», 2007. — 504 с.
7. Vadym Ratynskyi. Causes and main directions of changes in marketing research // Applied Sciences in Europe: tendencies of contemporary development, proceedings of the 1st International scientific conference. ORT Publishing. Stuttgart. 2013
8. Zadeh L. Fuzzy sets // Information and Control. — 1965. — №8. — P. 338-353.

Статтю подано до редакції 27.08.2013

УДК: 339.138:658.8

Решетнікова І. Л., д.е.н.,
проф.кафедри маркетингу
КНЕУ ім. В.Гетьмана

РЕГЛАМЕНТАЦІЯ ПРОЦЕДУР ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

АНОТАЦІЯ. Розглядається алгоритм процесу оперативного планування маркетингу на підприємстві. Доводиться необхідність чит-

кого регламентування процедур протягом річного циклу і доцільність використання методів сітьового планування.. Наводиться приклад побудови графу створення нової продукції з визначенням «критичного шляху» виконання робіт. Визначаються переваги застосування методу PERT в оперативному плануванні маркетингу на підприємстві.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: оперативний маркетинг, маркетинговий план, регламентація процедур, методи сітьового планування, «критичний шлях».

АННОТАЦИЯ. Рассматривается алгоритм процесса оперативного планирования маркетинга на предприятии. Доказывается необходимость четкой регламентации процедур в течение годового цикла и целесообразность использования методов сетевого планирования. Приводится пример построения графа создания новой продукции с определением «критического пути» выполнения работ. Определяются преимущества применения метода PERT в оперативном планировании маркетинга.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: оперативный маркетинг, маркетинговый план, регламентация процедур, методы сетевого планирования, «критический путь».

ANNOTATION. The algorithm of process of operational planning of marketing is considered. It is proved the necessity of clear regulatory procedures during the annual cycle and the appropriateness of the use of methods of network planning. The example is given of the construction of the graph creation of new products with the definition of «critical path» the performance of the work. They are determined the benefits by applying the method of PERT in operational planning of marketing at the enterprise.

KEYWORDS: the operational marketing, the marketing plan, the regulation of procedures, the methods of network planning, the «critical path.»

Постановка проблеми. Останнім часом в науковій літературі відбувається збільшення публікацій з проблем стратегічного маркетингу. Між тим, обрана маркетингова стратегія організації повинна втілюватися в програму дій, яка уточнює стратегічні цілі і визначає засоби, що забезпечують її реалізацію. Як зазначає Ж.-Ж. Ламбен, «операційний маркетинг» – це комерційний інструмент фірм, без якого навіть найкращий стратегічний план не матиме успіх. Він спирається на програми просування товарів, ціноутворення, продажів і комунікацій,

в результаті яких цільова група споживачів повинна дізнатися і оцінити відмінні якості пропонованих товарів і ті позиції, на які вони претендують [1]. Таким чином, Стратегічний вибір повинен послідовно втілюватися в рішеннях і програмах дій, що становлять основу оперативного маркетингу. Враховуючи те, що горизонти стратегічних планів на підприємствах останнім часом помітно скорочуються, вони стають більш деталізованими і набувають ознаки оперативних планів, проблема формалізації і регламентації процедур маркетингового планування на підприємстві постає дуже актуально.

Мета статті. Розглянути алгоритм процесу оперативного планування маркетингу на підприємстві. Довести необхідність чіткого регламентування процедур протягом річного циклу і доцільність використання методів сітьового планування.

Аналіз останніх публікацій показав, що процеси оперативного планування маркетингу в основному залишаються поза увагою дослідників. В роботах науковців вони розглядаються стисло — лише як засіб реалізації маркетингової стратегії [2—4]. Деякі аспекти маркетингового оперативного планування можна знайти в літературі з операційного менеджменту.

Виклад основного матеріалу. Процес оперативного планування маркетингу передбачає послідовне здійснення певним чином регламентованих процедур, найважливішими з яких є:

- розробка системи планових показників за елементами комплексу маркетингу підприємства (відповідно до обраної стратегії і цілей системи маркетингу);

- формування набору заходів за відповідними програмами маркетингу (товарної, інноваційної, рекламної, комунікаційної, та ін), що дозволяє досягти планових показників і реалізувати обрану стратегію;

- визначення етапів виконання програм маркетингу;

- визначення необхідних ресурсів: матеріальних, трудових, фінансових, необхідних для реалізації маркетингових програм;

- розробка бюджету плану маркетингу;

- доведення плану маркетингу до виконавців і ін.

Процес планування маркетингу носить циклічний характер, термін якого найчастіше складає один маркетинговий рік. На рис. 1. представлений приблизний цикл планування маркетингу за версією французьких науковців.

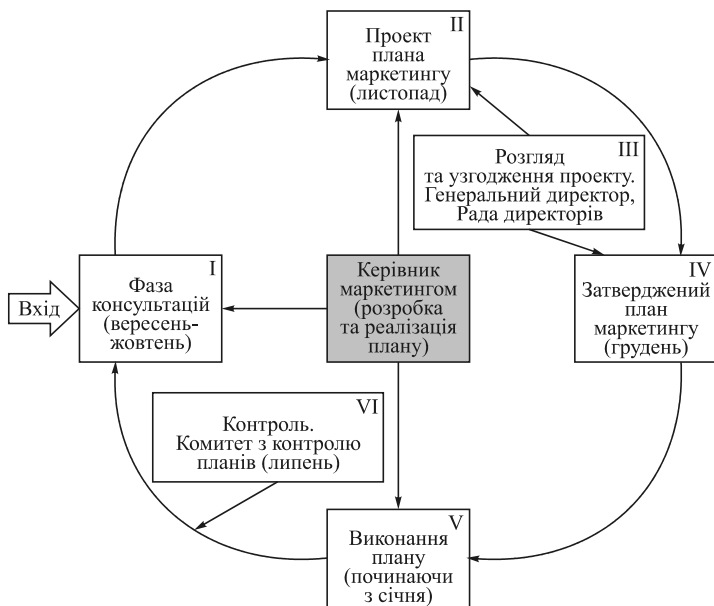


Рис. 1. Цикл планування маркетингу [5]

I етап — «Фаза консультацій», припускає проведення оперативного маркетингового аналізу стану ринку і можливостей підприємства на поточний момент (вересень-жовтень року, що передує плановому), з метою деталізації, конкретизації і коригування показників, передбачених стратегічним планом організації. На цьому етапі здійснюються консультації фахівців відділу маркетингу з керівниками функціональних підрозділів, що роблять вплив на виконання плану маркетингу.

II етап — «Розробка проекту плану маркетингу» являє собою безпосереднє здійснення перерахованих вище планових процедур (розробку системи показників, формування набору заходів та строків їх здійснення, визначення необхідних ресурсів, розробку бюджету і т.д.), що дозволяють отримати перший варіант оперативного плану.

III етап — «Розгляд та узгодження проекту плану» з керівництвом організації. На цьому етапі розглядається підготовлений варіант проекту, оцінюється його обґрунтованість і реальність, взаємозв'язок з планами інших функціональних підрозділів і скоординованість з корпоративною (загальнофірмовою) стратегією. Уточнюються показники.

IV етап — «Затверджений план» доводиться до виконавців, конкретизується у відповідних завданнях.

V етап — «Виконання плану» передбачає залучення передбачених коштів і використання методів та інструментів управління (координації, активізації, стимулювання) для успішної реалізації плану маркетингу.

VI етап — «Контроль виконання плану» здійснюється для оцінки досягнення цілей: відповідності отриманих результатів запланованим показникам; аналізу використання коштів; оперативного регулювання і коригування плану в разі його відхилення від заданих параметрів.

Оперативний план маркетингу зазвичай включає в себе такі основні розділи:

1. Преамбула. Основні цілі та завдання на планований період, що впливають із стратегічного плану.

2. Аналіз стану цільового ринку. Дається огляд поточної ситуації і прогноз можливих змін у найближчому майбутньому.

3. Положення підприємства на ринку. Даний розділ плану присвячений конкретизації на запланований період обраної стратегії підприємства щодо ринку.

4. Товарна програма. Містить заходи, спрямовані на реалізацію товарної стратегії: освоєння нової продукції, модернізацію, зняття застарілої, удосконалення упаковки і т.д.

5. Цінова програма. Включає заходи, що втілюють цінову стратегію.

6. Програма формування та розвитку каналів товароруку.

7. Комунікаційна програма. Включає план рекламних заходів, план участі у виставках і ярмарках, проведення презентацій і т.д.

8. Ресурси реалізації програми. Вказуються необхідні матеріальні, трудові, фінансові ресурси для реалізації плану маркетингу. Терміни виконання. Бюджет плану.

Основу оперативного плану складають програми за напрямками комплексу маркетингу-міх. Ключовим з них і визначальним є товарна програма. Від того яка товарна політика здійснюється підприємством залежать всі інші програми маркетингу. Тому розглянемо детальніше регламентацію процедур маркетингового планування на прикладі процесу виведення нової продукції.

Процес виведення нової продукції є досить складним процесом, що вимагає залучення всього інструментарію маркетингу та регламентації процедур по кожному етапу. Іншими словами кожен етап передбачає розробку програми дій, що складається з послідовності взаємопов'язаних у часі робіт. Пов'язати всі етапи і оптимізувати

процес з точки зору необхідних ресурсів можна за допомогою методу PERT, який у вітчизняній теорії та практиці математичного моделювання найбільш відомий як метод сітьового планування. Для його застосування необхідна деталізація і конкретизація робіт. У табл. 1. наведено приблизний перелік робіт, послідовність і терміни їх виконання, необхідні для створення дослідного зразка продукції споживчого призначення і виведення нового товару на ринок.

Таблиця 1.

ПЕРЕЛІК РОБІТ З ВИВЕДЕННЯ НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ НА РИНОК

Перелік робіт	Номер попередньої роботи	Тривалість (днів)	Початок (найбільш раннє)	Кінець (найбільш пізній)	Граничне відхил. (резерв)
1. Розробка техпроцесу і специфікація продукції.		30	0	30	0
2. Лабораторне виготовлення дослідного зразка.	1	8	30	40	2
3. Закупівля матеріалів та комплектуючих для виготовлення дослідної партії.	1	25	30	64	9
4. Комунікаційна підготовка пробного продажу (реклама, PR і т.д.)	1	20	30	50	0
5. Забезпечення підтримки, в пробній зоні ринку.	4	30	50	80	0
6. Виготовлення дослідної партії.	3	8	55	72	9
7. Детальна розробка (обґрунтування) пробного ринку.	6	8	63	80	9
8. Організація пробних продажів.	2	4	38	78	36
9. Пробні продажі.	8	2	42	80	36
10. Вивчення ринку: пілотне анкетування.	2	5	38	45	2
11. Вивчення ринку: анкетування, обробка анкет, підготовка звіту.	10	35	43	80	2
12. Розробка заходів впливу на пробний ринок.	5,7,9,11	90	80	170	0
13. Закупівля матеріалів для виготовлення серії продукції.	15	50	174	225	1
14. Виготовлення серії.	13	10	224	235	1
15. Розробка прогнозу продажів.	12	4	170	175	1
16. Концепція рекламної компанії.	12	15	170	185	0
17. Концепція анонсів (ознайомлювальної реклами).	16	8	185	193	0

Перелік робіт	Номер попередньої роботи	Тривалість (днів)	Початок (найбільш раннє)	Кінець (найбільш пізній)	Граничне відхил. (резерв)
18. Виконання програм (виготовлених анонсів та реклами).	17	8	193	201	0
19. Терміни витримуються для підготовки всіх матеріалів.	18	30	201	231	0
20. Концепція відправки листів (direct-mail).	16	8	185	230	37
21. Друкування листів.	20	5	193	235	37
22. Концепція стимулювання продажів	12	8	170	195	17
23. Розробка «інструментарію» стимулювання продажів.	22	45	178	240	17
24. Поширення анонсів.	19	4	231	235	0
25. Відправка листів (direct-mail).	21,24	5	235	240	0
26. Організація коктейлю–презентації з пресою-PR.	12	15	170	226	41
27. Запрошення преси та великих клієнтів.	26	5	185	239	49
28. Виготовлення комплексного досьє нового товару для преси.	26	8	185	234	41
29. Представлення досьє пресі.	28	5	193	239	41
30. Початок виробництва продукції великими партіями.	14	5	234	240	1
31. Презентація запуску продукції.	27,29	1	198	240	41
32. Перші результати і перші відгуки.	23,25, 30,31	45	240	285	0
33. Запуск рекламної компанії.	30,31	25	239	315	51
34. Організація каналів продажів.	32	15	285	330	30
35. Оцінка ефективності.	33	15	264	330	51
36. Аналіз повторних результатів.	32	45	285	330	0
37. Зустріч з пресою і громадськістю.	31	30	199	330	101
38. Підведення перших підсумків запуску продукції у виробництво.	34,35, 36,37	8	330	338	0

Представлений на рис. 2 граф створення нової продукції, побудований на підставі вмісту табл. 1, дозволяє наочно відобразити складні різноманітні взаємозв'язки між окремими роботами в загальному процесі і оцінити значимість кожної з них для досягнення кінцевої мети.

найбільшу тривалість, дорівнює 338 дням. Це термін, протягом якого мають бути виконані всі роботи з виведення нової продукції. На рисунку він позначений жирною лінією.

Висновки. Застосування методу PERT для впорядкування процедур оперативного планування маркетингу дозволяє:

- фіксувати всі види робіт, необхідні для реалізації програм;
- обґрунтувати заплановані терміни завершення робіт шляхом розрахунку тривалості та запасу (резерву) часу;
- розрахувати загальну тривалість реалізації маркетингового проекту (визначити критичний шлях);
- передбачити потенційні сфери виникнення труднощів (критичні роботи);
- чітко розмежувати відповідальність за виконання робіт за рахунок їх регламентації;
- економити час і гроші, моделюючи результати змін величин змінних, що позначають витрати часу та коштів;
- маневрувати ресурсами на некритичних роботах;
- управляти виконанням програми за методом «виключення»: розглядаючи лише значні відхилення від планових або нормативних показників, надзвичайні ситуації на самих небезпечних ділянках.

Використання сітьових моделей відкривають перед керівниками маркетингу підприємств великі можливості для планування, при яких може бути врахована відносна значимість факторів часу, витрат і прибутку, оптимізовані наявні ресурси і скоординовані зусилля.

Література

1. Ламбен Ж.-Ж., Чумпигас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд./ Пер. с англ. Под ред. В.Б. Колчанова. — СПб.: Питер. 2012. — 720 с.
2. Минцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування/ Г. Минцберг; пер в англ.. К. Сисоева. — К.:Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенції «Стандарт»), 2008. — 412 с.
3. Завгородняя А. В., Ямольская Д. О. Маркетинговое планирование.- СПб: Питер, 2002 — 352 с.
4. Ібрагімов Е. Е. Моделювання виведення нового товару на ринок у системі корпоративного управління підприємством.//Маркетинг і менеджмент інновацій. Міжнар. наук. журнал. СумДУ, 2012 — №3. С.21—32
5. Marketing. Armand Dayan, Jerom Bon, Alain Cadix, Renaud de Maricourt, etc. Presses universitaires de France, Paris. 1985 -456 p.

Статтю подано до редакції 1.08.2013