

2. Соколовский Л. Е. Подходный налог и экономическое поведение // Экономика и математические методы. — 2000. — Т. 25. — Вып. 4. — С. 275.

3. Бюлетень Національного банку України, лютий. — 2008.

4. Економіка України за січень—березень 2008 року//Урядовий кур'єр, 24 квітня 2008 року. — № 77. — С. 1, 7.

5. Онищенко В. О., Стоєв В. Л. Напрями реформування фінансової політики на регіональному рівні в Україні.

<http://economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=678>

6. Послання Президента України Віктора Януковича до Українського народу <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=n0003100-10>

7. Державна служба статистики України <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Стаття надійшла до редакції 23.02.2011

УДК 005.94:378.4

**В. Я. Стефанишин,**  
здобувач кафедри маркетингу  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»,  
Керівник відділу маркетингу та розвитку  
ООО «ТД «Водна Техніка»

## **СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГОВИЙ ПЛАН, ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

У даній статті розглядається сутність стратегічного маркетингового управління та описуються процеси розробки маркетингового стратегічного плану. В матеріалі визначено термінологію поняття «стратегія», викладено принципи стратегічного маркетингового планування, описано вимоги до побудови ефективного маркетингового плану підприємства.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, маркетингова стратегія, стратегічне маркетингове планування, план маркетингу підприємства.

В данной статье рассматривается суть стратегического маркетингового управления и дается описание процессов разработки маркетингового стратегического плана. В материале определяется терминология понятия «стратегия», определены принципы стратегического маркетингового планирования и описаны требования для формирования эффективного маркетингового плана предприятия.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, маркетинговая стратегия, стратегическое маркетинговое планирование, план маркетинга предприятия.

In this article the essence of strategic marketing management and describes the processes of developing a marketing strategic plan. In material terms defined concept of "strategy" laid down the principles of strategic marketing planning, and describes the requirements for building an effective marketing plan for the company.

**Вступ.** Сьогодні процеси глобалізації та економічна криза в сучасних ринкових умовах актуалізують необхідність розробки та впровадження нових підходів до ведення ринкової діяльності, формування нової концепції маркетингу, нових інструментів стратегічного управління. Тому, в сучасній концепції управління підприємством, для врахування всіх можливих факторів впливу у майбутньому та визначення подальшого розвитку, все більше значення віддається розробці стратегії підприємства. Ці цілі та напрями розвитку в даний період повинні визначатися новими, властивими ринку елементами. Зростання кількості одночасно діючих зовнішніх і внутрішніх факторів, необхідність врахування інтересів і потреб споживачів — усе це значно ускладнює роботу вищого керівництва підприємств. Дедалі більше зростає імовірність несподіванок і тягар помилок. Масштаби, складність, динамічність і нестабільність зовнішнього середовища також безперервно зростають. Саме тому актуальність стратегічного управління очевидна, і завдяки цьому, сьогодні, для посилення конкурентних позицій українських торгово-промислових підприємств дуже важливо покращувати ефективність процесів при розробки стратегічного плану, як складової стратегічного управління.

Сучасний етап розвитку економічних відносин характеризується постійним зростанням конкурентної боротьби на внутрішніх та зовнішніх ринках, глобалізацією господарських відносин, докорінними змінами в техніці й технологіях, засобах просування продукції на ринку, методах впливу на свідомість і підсвідомість споживачів, зростаючою поінформованістю останніх та підвищенням їх вимог до виробників, товарів і сервісного обслуговування. Отже, виробникам для досягнення успіху потрібно постійно аналізувати ринки, конкурентів, товари, споживачів; удосконалювати продукцію й удосконалюватися самим; завчасно застосовувати креативні рішення для просування продукції на ринку, тобто здійснювати стратегічне планування інноваційної та маркетингової діяльності. Саме через це, проблеми стратегічного планування маркетингової діяльності компаній постійно привертають увагу теоретиків і практиків менеджменту та маркетингу.

Теоретичні засади стратегічного планування широко досліджені в роботах Альберта М., Ансоффа І., Балабанової Л. В., Віханського О. С., Войчака А. В., Гайдаєнко Т. А., Карлофа Б., Коробейнікова О. Л., Куденко Н. В., Ламбена Ж.-Ж., Ляско В. І., Мак-Дональда М., Мінцберга Г., Міщенко А. П., Оклендера М. А., Оборської С. В., Петрова А. Н., Попова С. А., Стрікланда А. Д., Томпсона А. А., Хедоурі Ф. Питанням стратегічного управління розвитком підприємства присвячені дослідження учених: Портера М., Друкера П., Мескона М., Кінга У., Герасимчука В. Г., Наливайка А. П., Панченка Є. Г., Шершньової З. Є. Разом з тим, теоретико-методологічні проблеми маркетингового стратегічного планування залишаються недостатньо висвітлені як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі. При цьому ці розробки недостатньо адаптовані до умов українського ринку.

Недостатньо науково дослідженою та обґрунтованою залишається значна кількість складових елементів та етапів маркетингового стратегічного планування. Дискусійним є зміст процесу маркетингового стратегічного планування (його складових етапів, їх послідовності та пріоритетності), не існує однозначного і конкретного тлумачення (визначення) центральної (фундаментальної) категорії маркетингового стратегічного планування — маркетингової стратегії, не розроблена чітка і логічна класифікація маркетингових стратегій підприємств. Таким чином, розробка методологічних засад маркетингового стратегічного планування діяльності підприємства є об'єктивною нагальною необхідністю. Цим обумовлена тема даної статті та її логіко структурна побудова.

**Мета статті.** Головним завданням статті буде розкриття сутності маркетингового стратегічного управління та визначення і деталізація основних процесів, які необхідні для побудови ефективного маркетингового стратегічного плану. Основною метою статті являється необхідність обґрунтувати методи та принципи стратегічного планування на підприємствах, а також розробити методичні рекомендації щодо стратегічного планування маркетингової діяльності українських торгово-промислових підприємств.

### **Викладення основного матеріалу**

Стратегія — це термін, який не має однозначного визначення. Для його розуміння використовується настільки велика кількість трактувань, що початкове його значення практично втрачене.

Основні визначення стратегії:

- «Встановлення основних довгострокових цілей та намірів організації, а також напрямів дій і ресурсів, які необхідні для досягнення цих цілей» (А. Чандлер) [5, с. 91].

- «Набір правил для прийняття рішення, якими організація керується у своїй діяльності» (І. Ансофф) [3, с. 83].

- «Узагальнена модель дій, які необхідні для досягнення встановлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії» (Б. Карлоф) [4, с. 148].

- «Комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей» (М. Мескон) [6, с. 257].

Підсумовуюче вищесказане, Немцов В. Д. і Довгань Л. Є. [7, с. 28] приходять до висновку, що стратегія — це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей. Він розробляється для того, щоб визначити, в якому напрямку буде розвиватись компанія, та приймати рішення при виборі способу дій. Дана точка зору є вірною, але занадто неконкретною.

Куденко Н. В. [1, с. 10—11], аналізуючи визначення Б. Карлофа і А. Чандлера, приходять до висновку, що стратегія — це координуючий, об'єднуючий фактор між цілями і ресурсами підприємства.

Але при цьому визначенні необхідно зрозуміти, що послідовність систематичних дій допомагає при визначенні стратегій, коли ставки високі і витрати ресурсів для підприємства також значні. В цьому контексті основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб взаємоузгодити маркетингові цілі фірми з її можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги. У процесі формування маркетингової стратегії можна виділити вхідні та вихідні елементи (рис. 1) [1, с. 12].

Деякі автори взагалі не наводять визначення поняття «стратегія», а зосереджують свою увагу саме на стратегічному плануванні [8, 9].

Наприклад, М. Мак-Дональд [10, с. 42] визначає стратегічне планування як процес формулювання довгострокових цілей і стратегій для всього підприємства чи його підрозділу шляхом співставлення наявних ресурсів з відкритими можливостями. Його призначення — допомогти підприємству досягти реальних цілей, а також зайняти бажану конкурентну позицію за визначений час. Воно слугує зниженню ризику допустити помилку і поставити підприємство у позицію, яка дає можливість відреагувати на зміни, що відбулися, обернувши їх на свою користь.

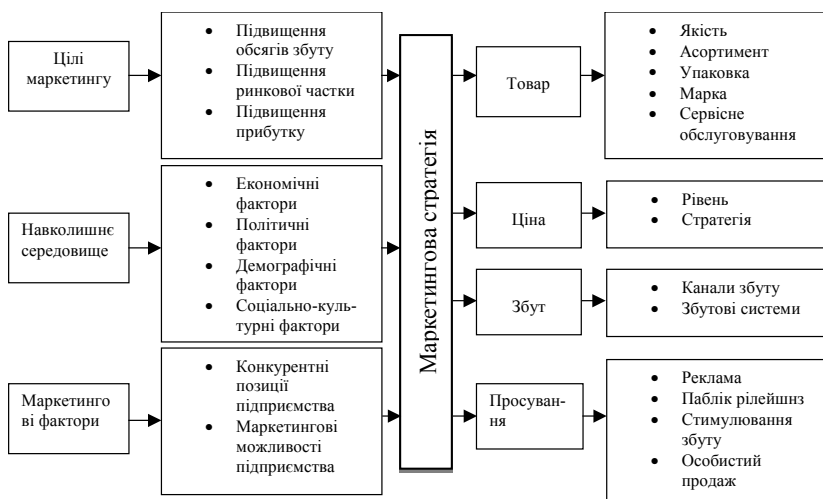


Рис. 1. Елементи маркетингової стратегії

Ф. Котлер визначає стратегічне планування наступним чином: «Стратегічне планування — це управлінський процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами у сфері маркетингу. Воно спирається на чітко сформульовану програмну заяву підприємства, викладення допоміжних цілей та задач, здоровий господарський портфель та стратегію росту» [11, с. 59—60].

Але всі ці визначення стосуються загальної стратегії підприємства. Нас же більше цікавить поняття маркетингової стратегії, яке ми розглянемо більш докладно.

*Принципи та етапи побудови маркетингового стратегічного плану підприємства.* Стратегічний маркетинг виник і одержав бурхливий розвиток в умовах значного посилення конкуренції. Вона створила необхідність чіткого розуміння підприємствами своїх цілей, задач, уміння оптимально розподіляти та використовувати ресурсні можливості, формувати довгострокову товарно-цінову політику, налагоджувати міцні, довгострокові ділові контакти, вивчення та прогнозування макро- і мікросередовища та багатьох інших чинників, які формують ринок та середовище підприємницької діяльності.

Практично кожен дослідник по своєму розуміє сутність стратегічного маркетингу. Кожен фахівець дає власне визначення даної категорії, але, на нашу думку, вони є дуже обмеженими, і з

ними не можна погодитись цілком. З такої точки зору, маркетингова стратегія — це довгостроковий, якісно визначений, але не фіксований напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її конкурентних позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей за рахунок наявних ресурсів, тобто напрям, який враховує досягнення організації, її маркетингові цілі та вплив на їх реалізацію факторів зовнішнього середовища організації і її внутрішніх можливостей.

Чітке визначення місця і ролі стратегічного маркетингу в процесі управління підприємством дає Н. Куденко [1, с. 5—6]. З її точки зору, базова ділова стратегія підприємства розробляється на основі корпоративної місії і встановлених цілей підприємства. Вона поділяється на функціональні стратегії згідно з переліком підрозділів, які є організаційними складовими підприємства.

Отже, розглядаючи стратегічний маркетинг як складову стратегічного менеджменту, ми виходимо з поняття «функціональна стратегія». Адже саме така стратегія визначає напрям діяльності тієї чи іншої функціональної служби в межах ділової стратегії підприємства. Приділяючи належну увагу функціональній стратегії, підприємство має змогу результативно впливати на розмір внеску того чи іншого функціонального підрозділу в ділову стратегію підприємства і на обсяг витрат для фінансування цього підрозділу. Оскільки служба маркетингу є складовою організаційної структури підприємства, то стратегічний маркетинг — важлива невід’ємна частина стратегічного менеджменту підприємства.

Місце стратегічного маркетингу у структурі управління маркетингом підприємства (тобто у структурі маркетингового менеджменту) визначається тим, що він охоплює стадію планування маркетингу в аспекті постановки маркетингових цілей і розроблення маркетингових стратегій.

На рис. 2 зображено основні етапи, які, необхідно пройти для створення маркетингового плану, та підкреслено відмінність між процесом маркетингового планування і самим планом, який є результатом процесу.

По суті, щоб досягти своєї головної мети маркетингова стратегія повинна складатися з окремих стратегій для цільових ринків, позиціонування, маркетингового комплексу та рівнів затрат на маркетингові заходи. Маркетингова стратегія уточнює сегменти ринку та розробляється самостійно для кожного цільового сегмента. Компанія має відчувати, на який з сегментів спрямувати енергію та ресурси і де вона отримує найбільші переваги з точки

зору конкуренції. Тому основою для виконання маркетингової стратегії є маркетинговий стратегічний план.

Маркетинговий стратегічний план повинен відповісти:

- який товар виводиться на ринок, у якому асортименті та за якими цінами;
- на якого споживача (сегмент ринку) він розрахований;
- які умови треба створити для продажу товару на запланованому рівні;
- через які канали і у яких обсягах буде організовано постачання;
- яким буде після продажне обслуговування і ким буде здійснюватись;
- яких економічних результатів очікують учасники ринку, і які витрати для цього потрібні.

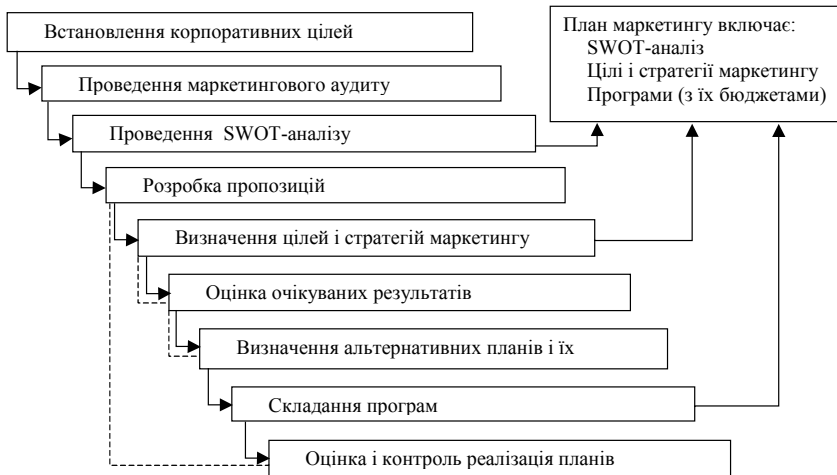


Рис. 2. Процес маркетингового планування

Методи вирішення цих питань є тактикою маркетингу.

Основаючись на вищесказаному, вважаю за необхідне визначити основні принципи, на яких повинен засновуватись ефективний маркетинговий план торгово-промислового підприємства.

*Принципи маркетингового стратегічного планування* такі:

- взаємоузгодженість із загально фірмовим плануванням — оскільки маркетингове стратегічне планування є складовою загально фірмового плану, воно не може йому суперечити;
- базування на дослідженні маркетингового середовища;

- циклічність — передбачає необхідність розглядати маркетингове стратегічне планування як безперервний процес, а не як діяльність від випадку до випадку;

- гнучкість — означає можливість активної адаптації стратегії згідно зі змінами маркетингового середовища;

- багатоваріантність — передбачає урахування можливих змін навколишнього середовища на етапі формування плану. Реалізація цього принципу виявляється в тому, що план маркетингу складається, як правило, у трьох варіантах — мінімальному, оптимальному і максимальному. Доцільність багатоваріантності максимально виражена сьогодні, у той час, коли світова економіка ще не пододала наслідки світової фінансової кризи, та підприємства не можуть чітко передбачати подальші економічні зміни.

*Вимоги до стратегічного маркетингового плану підприємства.* Декілька основних тез, що відносяться до стратегії, повинні бути зрозумілі і, що більш важливо, прийняті вищим керівництвом. Перш за все, стратегія переважно формулюється і розробляється вищим керівництвом, але її реалізація передбачає участь всіх рівнів управління. Стратегічний план повинен обґрунтовуватися різноманітними дослідженнями і фактичними даними. Щоб ефективно конкурувати в сьогодишньому світі бізнесу, підприємство повинне постійно займатися збором і аналізом величезної кількості інформації про галузь, конкуренцію і інші чинники.

Стратегічний план додає підприємству визначеність, індивідуальність, що дозволяє йому привертати певні типи працівників, і, в той же час, не привертати працівників інших типів. Цей план відкриває перспективу для підприємства, яке направляє своїх співробітників, привертає нових працівників і допомагає продавати вироби або послуги.

Нарешті, стратегічний план повинен бути розроблений так, щоб не тільки залишатися цілісним протягом тривалих періодів часу, але і бути достатньо гнучким, щоб при необхідності можна було здійснити його модифікацію і переорієнтацію. Загальний стратегічний план слід розглядати як програму, яка направляє діяльність фірми протягом тривалого періоду часу, даючи собі уявлення про те, що конфліктна і постійно змінна ділова і соціальна обстановка робить постійні коректування неминучими.

Стратегія є детальним усестороннім комплексним планом. Він повинен розроблятися швидше з погляду перспективи всієї корпорації, а не конкретного індивіда. Рідко коли засновник фірми може собі дозволити поєднувати особисті плани із стратегією організації. Стратегія припускає розробку обґрунтованих заходів і



планів досягнення наміченої мети, в якій повинен бути врахований науково-технічний потенціал фірми і її виробничо-збутові потреби. Стратегічний план повинен обґрунтовуватися різноманітними дослідженнями і фактичними даними. Тому необхідно постійно займатися збором і аналізом величезної кількості інформації про галузь народного господарства, ринок, конкуренцію і т. п. Крім того, стратегічний план дає фірмі визначеність, індивідуальність, які дозволяють їй привертати певні типи працівників і допомагають продавати вироби або послуги. Стратегічні плани повинні бути розроблені так, щоб вони залишалися не тільки цілісними в проміжку довгого часу, але і зберігали гнучкість. Загальний стратегічний план слід розглядати як програму, направляючу діяльність фірми протягом тривалого періоду часу, з урахуванням постійних коректувань у зв'язку з постійно змінною діловою і соціальною обстановкою.

**Висновки.** В сучасних умовах стратегічний маркетинг стає ключовою ланкою формування та збереження конкурентоспроможності бізнесу. Насичення та стагнація ринку призводить до зменшення ефективності традиційних засобів управління підприємством. Значніші зміни також зумовлені трансформацією споживчої поведінки, пов'язаної із кризовими явищами. Все це вимагає впровадження на підприємствах системи стратегічного маркетингового планування і, як наслідок, перегляду маркетингових інвестицій і спрямування їх в ефективні бізнес-канали та оптимізації бізнес-портфелів. Через ці фактори, цінність стратегічного планування значно зросла, але стратегічне планування саме по собі не гарантує успіху, і організація, що створює стратегічні плани, може потерпіти невдачу через помилки в організації, мотивації і контролі. Проте формальне планування може створити ряд істотних сприятливих чинників для організації діяльності підприємства. Знання того, що організація хоче досягти, допомагає уточнити найбільш відповідні шляхи дії. Ухвалюючи обґрунтовані і систематизовані планові рішення, керівництво знижує ризик ухвалення неправильного рішення через помилкову або недостовірну інформацію. Планування допомагає створити єдність загальної мети усередині організації.

Тому висновок вказує на необхідність використання переваг маркетингового стратегічного планування, особливо сьогодні, коли українська економіка значно відстає від розвинених країн по відновленню після світової економічної кризи, і українським торгово-промисловим підприємствам необхідно нарощувати свої переваги на міжнародних ринках.

## Література

1. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. — 152 с.
2. Близнюк С. В. Стратегічний маркетинг торговельної фірми: Методичні і організаційні аспекти управління. — К.: Українська академія зовнішньої торгівлі, 1998. — 150 с.
3. Ансофф И., Макдоннел Э. Дж. Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер-Ком, 1999. — 416 с.
4. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1991. — 124 с.
5. Chandler A. D. Strategy and Structure. — Cambridge, MA: MIT Press, 1962. — 513 p.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело ЛТД, 1992. — 701 с.
7. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. — К.: 2001. — 560 с.
8. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. — 175 с.
9. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. — М.: Прогресс, 1982. — 314 с.
10. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. — СПб.: Издательство «Питер», 2000. — 320 с.
11. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. — СПб.: Питер-Ком, 2000. — 896 с.

Стаття надійшла до редакції 22.01.2011

УДК 330.341.1

**В. І. Іващенко**, канд. екон. наук, доц.,  
доцент кафедри менеджменту  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

## ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У статті визначається сутність результативності інноваційної діяльності. Ілюструються показники результативності інноваційної діяльності. Описується методика оцінки результативності інноваційної діяльності. Ілюструється порядок об'єднання та аналітико-статистичного обліку показників результативності інноваційної діяльності.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** інноваційна діяльність, інноваційний продукт, інноваційна продукція, результативність, інновація.