

Л. В. РОМАНОВА

А. Ф. КРАСОВСЬКА

О. С. КОНДРАТЕНКО

Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Наукові праці МАУП, 2013, вип. 1(36), с. 112–120

Проблему планування маркетингової діяльності, яка є важливою складовою маркетингового управління підприємством, пропонується розглядати в контексті відходу від традиційного спрямування діяльності на збут та користь пріоритетних сучасних концепцій маркетингу із реального задоволення потреб споживачів, спираючись на приклади з практики.

Зміни в економіці, що були зумовлені фінансовою кризою 2008–2009 рр., супроводжувалися падінням виробництва та споживання, зниженням прибутковості бізнесу, тотальною економією витрат та кардинальним скороченням посад маркетологів. При цьому глобальні компанії з метою досягнення конкурентних переваг та захоплення ринку активно розвивають свою маркетингову діяльність в умовах кризи, адже саме вона забезпечує пристосування підприємств і організацій до зміни умов зовнішнього середовища.

Причина такого стану криється, на наш погляд, у тому, що в докризовий період маркетинг в Україні як діяльність не набув потрібного значення та не відповідав своїй ролі. В реальній практиці маркетологи не змогли запропонувати шляхи ефективного вкладання грошей у маркетингові інструменти, оскільки при домінуванні концепції збутової діяльності це непотрібно ні керівникам підприємств, ні маркетологам. Тому маркетинг не став визначальною функцією управління підприємством і не забезпечував досягнення успіху підприємств на ринку. У зв'язку з цим постає необхідність відійти від орієнтації маркетингу на збутову діяльність, що не

враховує запити та потреби споживачів, і на основі сучасного бачення концепції маркетингу розвивати маркетингову діяльність та її планування для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності вітчизняних підприємств.

Теоретичні проблеми маркетингового планування досліджувалися низкою зарубіжних та вітчизняних учених. Серед них, зокрема, Бест Роджер [14], Дж. Вествуд [3], Ф. Котлер [5], М. Мак Дональд [6], Дж. Шонессі [4], Р. Шоу [13], Ч. Шив [15], Л. В. Балабанова [1], М. І. Белявцев [2], А. В. Войчак [10], А. Ф. Павленко [10], В. П. Пилипчук [11] та ін. Проте, можливість застосування теоретичних висновків на практиці у вітчизняних умовах була недооціненою. Недостатньо опрацьованими є проблеми маркетингового планування в посткризовий період у контексті розвитку концепції маркетингу.

Виходячи з цього, здійснимо дослідження теоретичних і практичних аспектів маркетингового планування в контексті концептуальних маркетингових перетворень у посткризовий період.

Поняття *концепція* означає систему поглядів на те чи інше явище; спосіб розгляду певних явищ; загальний замисел. Відповідно до

класичного розуміння, що практично домінує в основній літературі з маркетингу, концепція маркетингу — це “визначення нужд і потреб цільових ринків і задоволення потреб споживачів ефективнішими ніж у конкурентів способами” [4]. Причому, вважається, що найважливішою умовою сучасного маркетингу має стати як виявлення нових, ще не задоволених потреб, так і задоволення вже відомих потреб [10; 9, 94].

На основі постійного моніторингу зовнішнього середовища та міркувань науковців і практиків щодо стану розвитку економіки, слід визначати час переходу до наступної, більш розвиненої маркетингової концепції [10, 140].

Роботу, яку виконують маркетологи, навіть у розвинених країнах трактують як зловісний інструмент масового переконання та безглузде витрачання грошей, а маркетинг характеризується словами: неосяжний, невідчутний, вартісний і ненадійний [13, 20].

Вважається, що причиною цього є зміна пріоритетів під впливом факторів зовнішнього середовища, коли замість вкладання коштів у підвищення якості продукції з метою задоволення потреб споживачів відбувається орієнтація на зниження витрат й отримання прибутку в короткостроковій перспективі. Але без прогресу в залученні і, особливо, утриманні споживачів забезпечити прибутковість компаній на перспективу є неможливим. У зв'язку з цим вчені США пропонують бізнесу повернутися до того часу, коли орієнтація на споживача була не декларацією, а наповнювалася реальним змістом [15].

Зазначене свідчить про необхідність зміни концепції маркетингу, що передбачає, зокрема, реальне спрямування бізнесу на споживача. Зміни слід пов'язувати також з ефективністю й окупністю маркетингових витрат, поєднанням цілей маркетингу з цілями власників компаній, що полягають у збільшенні вартості бізнесу. Більшість систем у бізнесі створені для контролю за витратами, доходами, заборгованістю, прибутками тощо, але основу ринкової ефективності визначають показниками ефективності й рентабельності маркетингу [14].

Таким чином, зміни маркетингової концепції вимагають іншої практики маркетингу і бізнесу в цілому. Компаніям потрібне нове бачення щодо здійснення маркетингової діяльності та конкурентної боротьби. У результаті кризи виникла потреба у всеосяжному, системному підході, не обмеженому традиційним застосуванням маркетингової концепції. Як альтернатива, Ф. Котлером [5, 43] пропонується концепція холістичного (цілісного) маркетингу, що передбачає орієнтацію на споживача та ґрунтується на плануванні, розробці, впровадженні маркетингових програм, процесів з урахуванням їх широти і взаємозалежності, ґрунтується на розширеному, інтегрованому підході і містить у собі чотири компоненти, зокрема, маркетинг відносин, інтегрований маркетинг, внутрішній маркетинг і соціально-відповідальний маркетинг [5, 162].

Маркетингова концепція вимагає не більше маркетингу, а кращого менеджменту і надання відповідного значення орієнтації на потреби споживачів у системі цілей підприємства [14, 4].

У зв'язку із зазначеним завданням менеджменту для забезпечення реальної орієнтації на споживача, цільову установку випуску товарів із забезпечення потреб споживачів необхідно поставити на перше місце. Маркетинг має пронизувати всю організацію, стати частиною посадових обов'язків кожного співробітника організації — від оператора з приймання замовлень до члена ради директорів. Його ціллю має бути не обман споживачів та фальсифікація іміджу компанії, а органічне введення споживача в процес створення товару і формування взаємодії з ним, щоб надати цим відносинам глибину і змістовність [15].

Соціально-відповідальний маркетинг передбачає розуміння етичного, екологічного, правового й соціального контекстів маркетингових заходів. Вплив маркетингової діяльності не обмежується компанією і її цільовим сегментом споживачів, а стосується суспільства в цілому. Соціальна відповідальність також передбачає з боку компаній увагу до тієї ролі, яку вони відіграють або можуть

відігравати у забезпеченні добробуту суспільства.

Тому після кризи менеджмент підприємств і організацій має повністю переосмислити свою філософію, концепції та інструментарій маркетингу. На нашу думку, успіху досягнуть лише ті компанії, які здійснюватимуть управління бізнесом на основі *холістичної* маркетингової концепції. Дж. Шонессі визначив такі ознаки концепції, як: наголос на вдосконаленні товару; стратегічне довгострокове й індикативне короткострокове планування; спрямованість маркетингової діяльності на споживача та прибутковість; знання конкурентів [4, 21–22].

У науковій літературі планування визначається як процес встановлення місії, цілей і стратегії розвитку організації, а ціль маркетингового планування полягає у створенні конкурентних переваг підприємства [6, 772]. Виходячи з цього, маркетингове планування визначають як управлінський процес створення та підтримання відповідності між цілями фірми та її потенційними можливостями в процесах господарської діяльності [11, 217].

Процес маркетингового планування включає в себе вісім етапів (рис. 1.).

Як показано на рис. 1, маркетингові дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища є початковим етапом планування, на його результатах ґрунтується розробка тактичних заходів.

Другий етап включає в себе аналіз сильних і слабких сторін підприємства. При цьому вивчають шляхи посилення позитивних якостей та подолання слабких “місць” у діяльності підприємства. Доцільно також вивчати можливі шляхи управління ними в процесі господарської діяльності.

Третій етап передбачає прогнозування обсягів продажу. Він включає в себе планування майбутніх продажів кількісними та якісними методами розрахунку.

На четвертому етапі встановлюються цілі маркетингової діяльності підприємства.

Важливим етапом є розробка стратегії маркетингу. Маркетингові стратегії — головні напрями маркетингової діяльності, дотримуючись яких організації прагнуть досягнути своїх маркетингових цілей. Маркетингова стратегія включає конкретні стратегії діяльності на цільових ринках, використаний при цьому комплекс маркетингу і витрати на маркетинг.

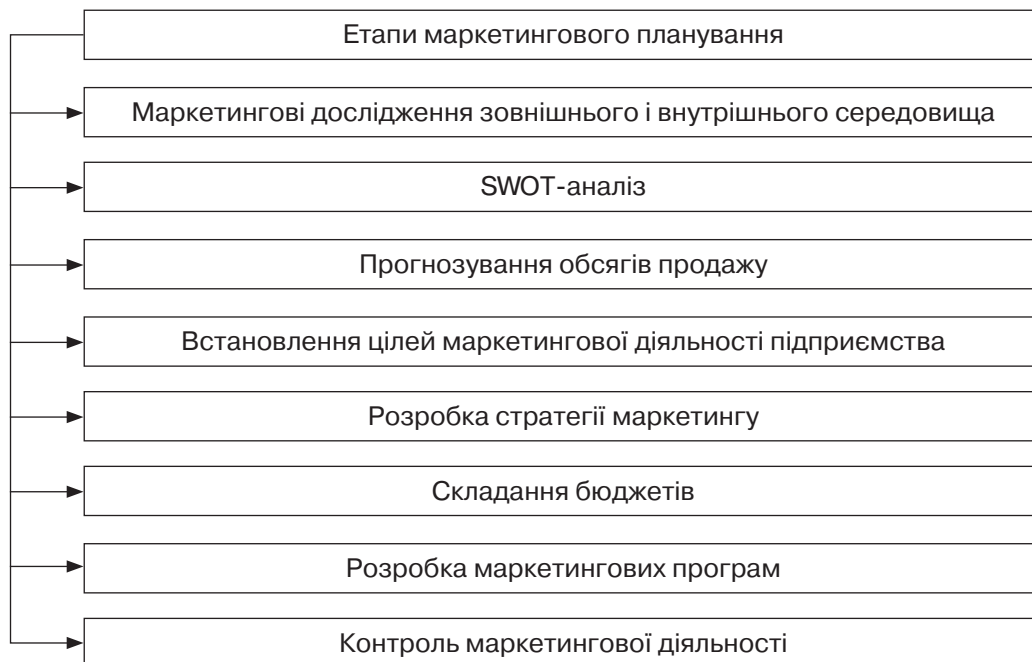


Рис. 1. Складові процесу маркетингового планування

Шостим етапом є складання бюджетів. Бюджет маркетингу – це розділ плану маркетингу, що відображає проектні величини витрат і прибутків. Величина прибутку обґрунтовується з огляду на прогнозні значення обсягу продажу й цін. Витрати визначаються як сума витрат по руху товару й маркетингу, останні в кожному бюджеті розписуються детально.

Наступний етап – розробка маркетингових програм. Це детальні програми, де визначають вид заходів, їх виконавців, терміни виконання, вартість та рішення щодо загальної узгодженості маркетингового плану. Передбачається розробка маркетингових програм щодо основних цілей та інструментів маркетингу, зокрема, товарної, цінової політик, розподілу та просування [1, 2].

На останньому етапі проводиться контроль маркетингової діяльності.

Виокремлюють традиційні і сучасні підходи до планування. У першому випадку за терміном виокремлюють довго-, середньо- та довгострокове планування. На сучасному етапі під впливом швидких і кардинальних змін складових середовища горизонти планування різко звузилися до кількох років [3].

Слід зазначити, що в основі плану лежать процедура прийняття замовлень та бюджет служби збуту (частина плану маркетингу), розрахунки за якими ґрунтуються на результатах та обліку цієї інформації. Адже підприємство може виробляти лише ту кількість товарів, які можуть купити споживачі. Тому саме на основі замовлень формуються плани виробництва, закупівель, рівень запасів, над-

ходження грошових коштів та, за необхідності, обсяг кредитних запозичень.

Проте, при цьому обов'язково слід врахувати думку споживачів щодо бажання придбати цю продукцію. Відомо, що метою збуту є переконання покупця придбати запропонований продукт. Але поділ функцій збуту та маркетингу між підрозділами створює складнощі при залученні до маркетингової діяльності та планування маркетингу працівників торговельних підрозділів [3]. Це створює основну проблему реалізації сучасної концепції маркетингу на підприємстві, коли не досягається очікуваний рівень ефективності планування й управління маркетингом.

Розглянемо процес планування обсягів продажів на прикладі ТОВ “8-800”, що надає інформаційно-довідкові послуги, послуги автоматичного розподілу дзвінків, маркетингових опитувань, телеголосування, просування сайтів, мобільного маркетингу, реклами в соціальних мережах та ін. Успішність цього підприємства завдячує передусім професійному маркетинговому управлінню і, зокрема, маркетинговому плануванню, що дає підстави проаналізувати відповідні процеси на його прикладі.

Для розробки ефективного маркетингового плану, як було підкреслено вище, потрібно розробити прогноз обсягів продажу, який ми виконали на нашому прикладі, з використанням методу екстраполяції тренду, що передбачає продовження виявленої в процесі аналізу тенденції. Для прогнозування обсягів продажу потрібні дані за кілька минулих років. Ця інформація допоможе, по-перше,

Таблиця 1

Обсяги продажу за 2006–2010 рр.

Роки	Обсяг продажу, грн			
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
	у 1	у 2	у 3	у 4
2006	132693	173626	211944	243574
2007	147437	192918	235493	270638
2008	338588	443034	540807	621517
2009	738010	621286	549165	569355
2010	415858	530796	680163	919607

проаналізували продажі минулих років, по-друге, визначити наявність закономірної сезонності. А також, на основі цих даних, можна визначити тенденцію (тренд) зміни продажів з урахуванням сезонності.

Метою прогнозування є складання обсягу продажу на наступний рік, проте, для більш наочного відображення ситуації та спостереження за динамікою, включимо в прогноз два наступні роки [7, 24].

Дані про обсяги продажів за останні 5 років у розрізі кварталів подано в табл. 1. Для виявлення тренду за даними табл. 1 доцільно побудувати пряму лінійної регресії [12, 15]:

$$Y = a + bt, \quad (1)$$

$$a = (\sum t^2 \cdot \sum y - \sum t \cdot \sum yt) / (n\sum t^2 - (\sum t)^2), \quad (2)$$

$$b = (\sum yt - a\sum t) / \sum t^2, \quad (3)$$

де y – обсяг продажу відповідного періоду; t – відповідний період; n – кількість періодів.

У результаті розрахунків отримуємо рівняння тренду $Y = 78170,84 + 33395,68 t$.

Оскільки бізнес-активність у сфері, яка розглядається як приклад, має сезонний характер, доцільно розрахувати індекс сезонності, який показує, на скільки відсотків відхиляється обсяг продажу певного кварталу від середньоквартальної величини в той чи інший бік під впливом чинників сезонного характеру.

Індекс сезонності визначається за формулою:

$$i_c = \frac{\bar{y}_i}{\bar{y}}, \quad (4)$$

$$\bar{y}_i = \frac{\sum y_i}{k} \quad (5)$$

$$\bar{y} = \frac{\sum \bar{y}_i}{n} = \frac{\sum \sum y_{ij}}{k \cdot n}, \quad (6)$$

де \bar{y}_i – середній обсяг продажу за прийнятий проміжок часу; \bar{y} – середнє значення показника за весь період; k – кількість років; n – кількість кварталів [16, 641].

Отримаємо індекс сезонності кварталів. Для першого кварталу індекс сезонності становить 0,9487, для другого кварталу – 0,972, третього – 1,0065 і четвертого – 1,073.

Прогнозування обсягів продажу не може бути абсолютно точним через вплив майбутніх факторів, які важко передбачити. Тому необхідно визначити межі помилки, або інтервал, в якому може коливатись обсяг продажу відповідно до цього тренду. Інтервал коливань обсягів продажу розраховуємо за формулою:

$$2\delta = 2 * \sqrt{D}, \quad (7)$$

де $D = 1/(n-1) \cdot \sum (ti - ticp)^2$ [12, 321].

Результати розрахунку верхнього і нижнього інтервалів коливань обсягів продажу підприємства на 2011–2012 рр. наведено в табл. 2.

Прогнозований обсяг продажу на 2011–2012 рр. наведено в табл. 3.

Для підвищення якості прогнозів вважаємо за доцільне застосувати такий якісний метод складання прогнозів, як модель очікування споживача на основі опитування клієнтів організації. В анкеті клієнт має оцінити власні потреби в майбутньому, а також нові потреби. Зібрані таким шляхом прогнозні дані далі коригуються щодо пере- або недооцінки [8, 121].

Для наочності подамо ці дані у вигляді графіка (рис 2.)

Таблиця 2

Інтервали коливання обсягів продажу ТОВ “8-800” на 2011–2012 рр.

Рік		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
2011	верхн.	795912,3	823834,1	876361,1	986605,8035
	нижн.	683091,4	756061	827214	901118,7971
2012	верхн.	922643,7	953648,9	1028985	
	нижн.	809822,9	885875,8	961667,5	

Прогноз обсягів продажу ТОВ "8-800" на 2011–2012 рр.

Рік	Обсяг продажу			
	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
2006	132693,3	173626,2	211943,7	243574,2
2007	147437	192918	235493	270638
2008	338587,5	443034,2	540807,2	621517,3
2009	738010	621286	549165	569355
2010	415858	530796	680163	919607
2011	739501,9	789947,5	851787,6	943862,3
2012	866233,3	919762,3	986241	

У результаті опитування споживачів, майбутній обсяг продажу від існуючих клієнтів становить 2950150 грн, це 88,7 % від загального прогнозованого обсягу продажу. Відповідно 11,3 % обсягу сукупного продажу припадає на нових клієнтів. Тому в маркетинговому плані потрібно виділити кошти на здійснення заходів із залучення нових клієнтів, або в разі відсутності наявних коштів — скоригувати обсяг продажів. Розробку цього прогнозу здійснено в 2010 р. і фактичні дані 2011 р. підтвердили правильність такого підходу. До того ж, на основі розрахунків прогнозу керівництво компанії виділило потрібні кошти для залучення нових споживачів.

Важливу роль в управлінні маркетинговою діяльністю, її плануванні з метою практичної спрямованості на запити і потреби споживачів, відіграє впровадження на підприємстві CRM-системи (CRM — це Customer Relationship Menegment, тобто менеджмент відносин зі споживачами). CRM-системи дають змогу, ґрунтуючись на даних про клієнтів, про їх потреби і переваги, визначати не тільки очікування, а й прибутковість кожного клієнта, підвищити його лояльність і розробити стратегію утримання. За допомогою CRM-систем можна отримувати доволі точну картину роботи маркетингового відділу і правильно ставити перед ним завдання,

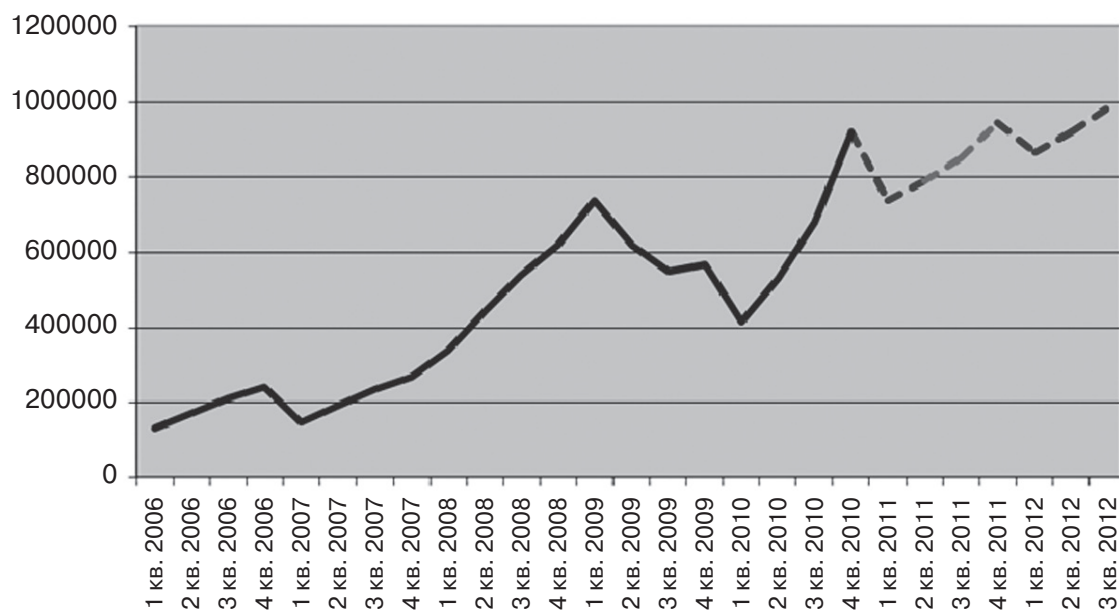


Рис. 2. Динаміка обсягів продажу за прогнозом на 2011–2012 рр.

а також підвищувати віддачу від здійснених заходів і давати їм об'єктивну оцінку.

CRM-системи допомагають централізовано зберігати всю інформацію про клієнтів, партнерів та інших контрагентів. Працівники різних відділів можуть вводити, переглядати й активно використовувати цю інформацію в роботі. У результаті поліпшується координація діяльності всіх підрозділів компанії, у першу чергу відділів продажів і маркетингу.

Якщо раніше інформація про клієнтів була доступна і зрозуміла тільки відділу продажів, то тепер її можуть використовувати співробітники всіх підрозділів, що дає можливість компанії працювати як єдина команда. Наприклад, відповідаючи на телефонний дзвінок, співробітник за допомогою CRM-модуля легко може отримати інформацію про клієнта, необхідну для з'ясування запиту.

У CRM-системі є можливість створювати пропозиції для наявних і потенційних клієнтів і з їх урахуванням прогнозувати продаж. З цією метою контрагентам відправляються інформаційні листи, новини, каталоги продукції та інші документи, що покладено на функцію розсилки в CRM-системі.

Таким чином, ця система допомагає керівникам відділу маркетингу керувати роботою менеджерів з продажу, досягаючи поставлених цілей і постійно підвищуючи ефективність діяльності. Вона автоматизує проведення маркетингових кампаній, збирання інформації про наявних і потенційних клієнтів, постачальників та партнерів.

Система формує такі ключові можливості:

- створення маркетингових кампаній для будь-яких груп бізнес-відносин, залежно від інформації, зареєстрованої CRM;
- управління маркетинговими кампаніями;
- зв'язок кампаній з опитуваннями, проектами і відгуками;
- автоматичне створення завдань при синхронізації з CRM;
- розрахунок ROI завдяки зв'язку кампаній з проектами;
- ведення кампаній через електронну пошту, Інтернет, факс, розсилка листів або

телефонні дзвінки за попередньо складеними списками;

- потужні засоби аналізу діяльності у сфері продажів;
- ефективні засоби аналізу кон'юнктури ринку;
- подання великих обсягів даних у наочному графічному вигляді;
- контроль і аналіз діяльності відділу продажів;
- цілісний підхід до обслуговування клієнтів;
- оптимізація діяльності з продажів та маркетингу з метою зниження витрат і підвищення ефективності.

Таким чином, CRM-система дає можливість контролювати досягнення менеджерів з продажів за допомогою графічних інструментів, порівнюючи фактичні продажі з плановими значеннями.

Відповідно, у CRM-системі всі маркетингові дані зберігаються в єдиному місці у структурованому й зручному для аналізу вигляді, що допомагає ефективніше виявляти потреби клієнтів і приймати найкращі рішення.

Крім того, CRM-система у сфері управління маркетингом дає змогу постійно збирати інформацію про переваги клієнтів, ідентифікувати їх і ефективно класифікувати відповідно до потреб. Маючи постійний доступ до повної інформації про клієнтів, співробітники відділів продажів і маркетингу зможуть більш точно прогнозувати їх поведінку. До того ж, система допоможе виявляти тих клієнтів, які можуть принести компанії найбільший прибуток, аналізувати маркетингову інформацію для пошуку нових можливостей, швидко реагувати на зміни ринку.

Варто зазначити, що функціональність управління маркетингом у CRM-системі допомагає виявляти і класифікувати потенційних клієнтів. Усі дані по маркетингових акціях при цьому представлені в єдиному вікні, що полегшує їх пошук і аналіз.

Для аналізу ефективності маркетингових кампаній також можна використовувати збережену в системі інформацію про сегментацію ринку, порівнявши її з отриманими від-

гуками клієнтів. Крім того, можна в режимі реального часу знаходити величину ROI, відстежуючи зв'язок між маркетинговими акціями і проектами компанії і порівнюючи зусилля, витрачені на маркетинг, з реальним доходом від відповідних проектів.

Отже, можемо зробити такі висновки:

1. Безліч змін, що сталися у період кризи, потребують іншої практики маркетингу і бізнесу в цілому. Компаніям потрібне нове бачення щодо здійснення маркетингової діяльності та конкурентної боротьби. В результаті кризи виникла потреба у всеосяжному, системному підході, не обмеженому традиційним застосуванням маркетингової концепції. Необхідно відійти від традиційних підходів, які передбачали передусім орієнтацію на збутову діяльність, що не враховувала запити та потреби споживачів.

2. Менеджмент підприємств і організацій має повністю переосмислити свою філософію, концепції та інструментарій маркетингу. Успіху досягнуть ті компанії, які здійснюватимуть управління бізнесом на основі холістичної маркетингової концепції.

3. Роль маркетингового планування зростає, наповнюється новим змістом під впливом трансформації концепції маркетингу, і від рівня його здійснення залежить ефективність підприємств та організацій.

4. Для підвищення якості прогнозів застосовується такий якісний метод складання прогнозів, як модель очікування споживача. Практично показано, що в результаті опитування споживачів може бути встановлено майбутній обсяг продажу за рахунок існуючих клієнтів в абсолютному вимірі та у відсотках до загального прогнозованого обсягу продажу. Відповідно, інша частина обсягу сукупного продажу припадає на нових клієнтів.

5. Упровадження CRM-системи дає можливість, ґрунтуючись на даних про клієнтів, їхні потреби й переваги, визначати не тільки очікування, а й прибутковість кожного клієн-

та, підвищити лояльність і розробити стратегію їх утримання.



Література

1. Балабанова Л. В. Маркетинг: Підручник: 2-ге вид., перероб. і допов. — К.: Знання-Прес, 2004. — 645 с.
2. Белявцев М. І. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. — К.: ЦНЛ, 2006. — 408 с.
3. Вествуд Дж. Что такое маркетинговый план // Фрагмент из книги маркетинговый план. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: www.Marketing.Spb
4. Дж. О'Шонесси. Конкурентный маркетинг: Стратегический подход / Пер. с англ., под ред. Д. О. Ямпольской. — СПб.: Питер, 2002. — 864 с.
5. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. — СПб.: Питер, 2009. — 816 с.
6. Мак-Дональд М. Разработка и осуществление плана маркетинга // Маркетинг / Под ред. М. Бейкера. — СПб.: Питер, 2002. — С. 772–792.
7. Маркетинг: Хрестоматия. Т. 4 / Ред. В. И. Видяпин. — СПб.: Питер, 2004. — 1131 с.
8. Мостенська Т. Л. Основи маркетингу: Навч. посіб. — К.: Кондор, 2005. — 240 с.
9. Мних М. В. Організація маркетингової політики на підприємстві: Посібник. — К.: Заняння України, 2004. — 263 с.
10. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: Підруч. — К.: КНЕУ, 2003. — 246 с.
11. Пилипчук В. П., Оснач О. Ф., Коваленко Л. П. Промисловий маркетинг: Навч. посіб. — К.: Центр навч. л-ри, 2005. — 264 с.
12. Примак Т. О. Маркетинг: Навч. посіб. — 2-ге вид., випр. і допов. — К.: МАУП, 2007. — 228 с.
13. Шоу Р., Меррик Д. Прибыльный маркетинг: окупается ли ваш маркетинг? / И. Коберник. — К., 2007. — 496 с.
14. Бест Р. Маркетинг от потребителя // Эффективность и рентабельность маркетинга. — Изд-во "Манн, Иванов, Фербер". — 2008.
15. Шив Чарльз Д. Курс МВА по маркетингу / Чарльз Д. Шив, Александр Уотсон Хайем / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 717 с.
16. Холленсен С. Глобальный маркетинг / Пер. с англ. Е. Носовой, К. Юрашкевича. — М.: Новое знание, 2004. — 832 с.

Упровадження маркетингового планування як ефективного управління процесу із забезпечення конкурентоспроможності на вітчизняних підприємствах гальмується застарілими концепціями маркетингової діяльності. Розв'язанню проблеми може зарадити застосування концепцій

маркетингового планування, що спрямовані на задоволення потреб та очікувань споживачів.

Внедрение маркетингового планирования как эффективного управленческого процесса по обеспечению конкурентоспособности на отечественных предприятиях тормозится устаревшими концепциями маркетинга. Решению проблемы может помочь применение концепций маркетингового планирования, направленные на удовлетворение потребностей и ожиданий потребителей.

Implementation of marketing planning as an effective management process to ensure the competitiveness of domestic enterprises is hampered outdated concepts of marketing. Solution would rectify the application of the concepts of marketing planning, aimed at meeting the needs and expectations of consumers.

Надійшла 1 жовтня 2012 р.