

**СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГУ Й ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті розкрито суть економічних категорій «стратегічне планування маркетингу» та «ефективність праці персоналу». Представлено взаємозв'язок ефективності маркетингової діяльності підприємства та ефективності праці персоналу. Встановлено ризики, які виникають в процесі розробки стратегічного планування. Проаналізовано та систематизовано підходи до маркетингового планування. Доведено необхідність кількох варіантного підходу до процесів планування.

Ключові слова: маркетингове планування, маркетингові принципи, маркетингова діяльність, ефективність праці персоналу, інвестори, маркетингова стратегія, стратегічний план.

**Бочко О. Ю., Харук К. Б., Скрынковский Р. М. Стратегическое планирование маркетинга и эффективность труда персонала предприятия.**

В статье раскрыта суть экономических категорий «стратегическое планирование маркетинга» и «эффективность труда персонала». Представлены взаимосвязь эффективности маркетинговой деятельности предприятия и эффективности труда персонала. Установлено риски, которые возникают в процессе разработки стратегического планирования. Проанализированы и систематизированы подходы к маркетинговому планированию. Доказана необходимость несколько вариантного подхода к процессам планирования.

Ключевые слова: маркетинговое планирование, маркетинговые принципы, маркетинговая деятельность, эффективность труда персонала, инвесторы, маркетинговая стратегия, стратегический план.

**Bochko O. U., Kharuk K. B., Skrynkovskyy R. M. Strategic marketing planning and efficiency of the enterprise staff labor.**

The essence of economic categories «strategic marketing planning» and «efficiency of staff labour» are disclosed in this article. The relationship between efficiency of marketing activity of enterprise and effectiveness of staff labor is represented. The risks that arise in the process of strategic planning is established. Approaches to the marketing planning was analyzed and systematized. The need for several variant approach to the planning is proved.

Keywords: marketing planning, marketing principles, marketing activity, efficiency of staff labor, investors, marketing strategy, strategic plan.

Маркетинг відіграє ключову роль у веденні бізнесу, досягненні поставлених цілей, забезпеченні успішного ринкового функціонування, підвищенні рівня прибутковості підприємства тощо. Ігнорування системи планування маркетингу може призвести до прийняття необґрунтованих стратегічних рішень, невчасного реагування на ринкові зміни. Як результат – можуть послаблюватися ринкові позиції підприємства, втрачатися стратегічні орієнтири, підвищуватися рівень вразливості підприємства.

Стратегічне маркетингове планування відіграє координуючу роль в розвитку діяльності підприємства, надає можливість вирішення чи попередження певних проблем, спрямовує діяльність на досягнення завдань тощо. На основі маркетингових планів приймаються рішення про те, куди і в якій кількості збувати продукцію, в які терміни, як і де використовувати рекламу, чи загалом, систему комунікацій, яку програму знижок чи акцій застосувати тощо. А тому, дослідження питань маркетингового планування є одним із ключових для підприємства та на сьогодні потребує детального вивчення.

Проблеми дослідження розвитку, практичного застосування системи маркетингу, його концепцій та процесів планування стали предметом дослідження таких зарубіжних науковців, як С. Брю, Ф. Джефкінс, Е. Долан, Ф. Котлер, М. Кезі, Ж. Ламбен, К. Макконел, Д. Стонер та вітчизняних дослідників, як І. Ф. Баланюк, А. В. Войчак, С. С. Гаркавенко, В. Г. Герасимчук, Т. Г. Дудар, М. М. Єрмошенко, Ю. Б. Іванов, Н. М. Комарова, С. І. Косенков, В. П. Оніщенко, В. В. Липчук, А. О. Старостіна та ін. Водночас недостатньо опрацьованими залишаються окремі питання щодо напрямів розвитку стратегічного маркетингового планування.

Мета статті полягає у вивченні основних принципів, процесів формування та обґрунтування напрямів розвитку стратегічного маркетингового плану.

Термін «стратегічне планування» застосовується ще з 70-х років закордонними дослідниками. У плановій практиці тих років в нашій країні використовувався термін «довгострокове перспективне планування». Між цими двома поняттями існувала принципова відмінність. Зокрема, головною ідеєю, що лежить в основі розробки довгострокових планів, було: «Сьогодні краще, ніж було вчора, а завтра буде краще, ніж сьогодні» і заперечувалася яка-небудь невизначеність [7].

Стратегічний план дозволяє підприємству реалізувати свою індивідуальність, як з точки зору працівників, так і з точки зору навколишнього середовища. Досягнення поставлених цілей об'єднує всіх працівників в різні функціональні структури, підкреслює значимість їхніх зусиль. План координує їх діяльність, допомагає оптимально розподілити ресурси і, як результат, безпосередньо здійснює вплив на ефективність праці персоналу підприємства.

Поняття «ефективність праці персоналу», на нашу думку, пов'язане з результатом певного процесу та визначається як рівень успішності досягнення бажаного стану, тенденцій та перспектив розвитку підприємства. Ефективність ми пропонуємо поділяти на: внутрішню (ступінь використання внутрішніх можливостей) і зовнішню (ступінь використання ринкових можливостей). Таким чином, ефективність праці персоналу підприємства полягає в досягненні підприємством максимальних результатів при використанні наявної кількості працівників певного освітньо-професійного рівня, кваліфікацій тощо.

Стратегічне планування робить підприємство більш підготовленим до раптових змін, дозволяє передбачити їх і розробити стандартні набори корегуючих заходів [5]. Вважаємо, що розробка стратегічного плану, в сучасних умовах, пов'язана з певними ризиками: постійним ростом курсу валют (за останні 6 місяців у три рази); неналежною якістю виконання запланованих заходів; нестабільною політичною та економічною ситуацією; іншими чинниками.

Стратегічне планування, як і будь-який вид людської діяльності, має відповідати певним принципам (рис. 1):

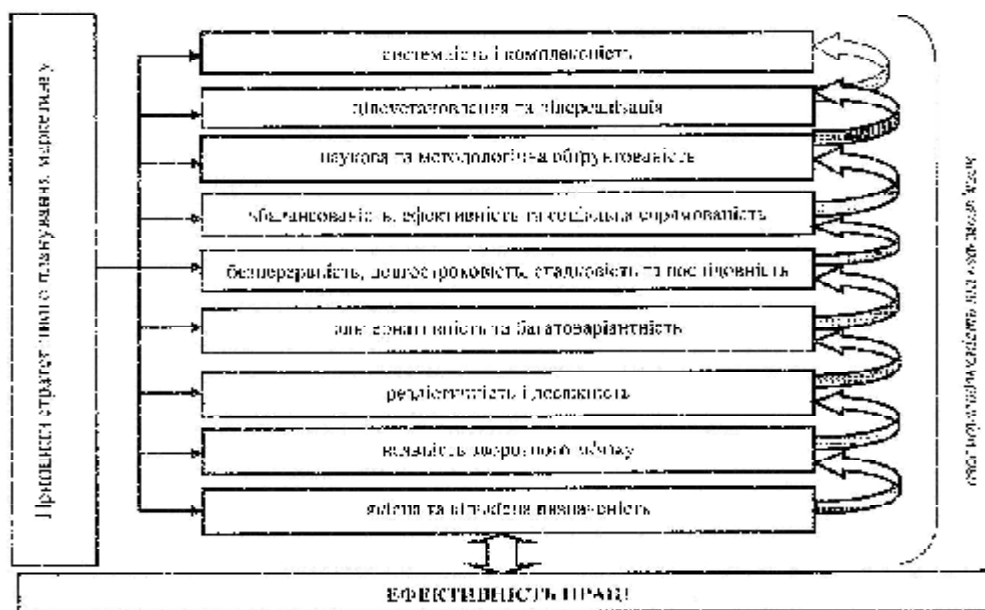


Рис. 1. Принципи стратегічного планування та їх взаємозв'язок

- *системність і комплексність* – тобто обґрунтування та врахування впливу всіх чинників, пов'язаних із зовнішнім та внутрішнім середовищем функціонування підприємства;

- *цілеустановлення та цілереалізація* – формується на основі загальноустановленої мети підприємства, що обґрунтовує перспективні, пріоритетні напрями розвитку маркетингової діяльності;

- *наукова та методологічна обґрунтованість* – ґрунтується на основі використання передових наукових досягнень, вітчизняних і зарубіжних вчених;

- *збалансованість, ефективність та соціальна спрямованість* – відповідність рішень, спрямованих на зміни всередині підприємств, та рішень, що мають вносити зміни в зовнішнє середовище, виконання запланованих рішень з перевищенням результатів їх реалізації над витратами, спрямованими на їх здійснення; розв'язання не лише проблем економіки підприємства, але й вирішення соціальних проблем, насамперед, підвищення рівня оплати праці персоналу;

- *безперервність, довгостроковість, спадковість та послідовність* – система планування повинна існувати безперервно та мати довгостроковий характер, забезпечувати послідовний перехід від однієї концепції до іншої з врахуванням попередніх позитивних результатів;

- *альтернативність та багатоваріантність* – обґрунтування кількох варіантів вирішення проблеми, що надає можливість вибору з них найбільш ефективних які включаються до складу маркетингової програми;

- *реалістичність і досяжність* – обґрунтування рішень, які повинні відповідати реальній ситуації, встановленим завданням тощо;

- *динамічність та гнучкість* – можливість внесення коректив в процес стратегічного планування з врахуванням непередбачених змін в ринковій ситуації, діяльності підприємства тощо;

- *наявність зворотного зв'язку* – постійний пошук проблем, їх дослідження та вчасне усунення тощо;

- *якісна та кількісна визначеність* – сукупність якісних характеристик діяльності підприємства, запланованих на певний період дозволяє чіткіше забезпечити в майбутньому виконання завдань маркетингу у якісному відношенні.

Формування маркетингової стратегії є основою планування стратегічного розвитку для підприємств, виживання в умовах кризи, переорієнтації, освоєння нових та закріплення існуючих позицій на ринках збуту. За твердженням Гудзь М. В., «формування маркетингової стратегії включає аналіз ринкової ситуації, визначення цілей маркетингу; вибір оптимальної маркетингової стратегії; розробку маркетингового плану, спрямованого на ефективну реалізацію стратегії; оцінку й контроль результатів» [1].

За дослідженнями Ф. Котлера, «структура маркетингового плану повинна включати:

- аналіз ситуації;
- цілі і завдання маркетингу;
- стратегію;
- план дій;
- контроль» [3].

Вважаємо, що стратегічне планування маркетингу повинно охоплювати усі сфери діяльності підприємства, корелювати з перспективними планами і програмами, мати на меті екстенсивний та інтенсивний розвиток підприємства, підвищення ефективності та продуктивності праці.

Окремі вітчизняні вчені (Овечкіна О. А., Солоха Д. В. та ін.) пропонують кілька підходів до маркетингового планування:

1) комплексний підхід, суть якого полягає у розробці комплексу задач і цілей з використанням методів планування та визначенням економічних показників маркетингової діяльності;

2) інтегрований підхід, суть якого полягає у взаємозв'язку планів фірми, маркетингового відділу та інших структурних підрозділів;

3) програмно-цільовий підхід, що ґрунтується на визначенні основних цілей та їх досягненні;

4) багаторівневий підхід, що має кілька рівнів планування, згідно яких визначаються різні маркетингові дії;

5) підхід, згідно якого розробка маркетингового плану здійснюється послідовно з поетапним виконанням дій та передбачає:

- обґрунтування цілей і завдань маркетингової діяльності;

- вибір і обґрунтування стратегії маркетингу;
- розробку бюджету маркетингу;
- аналіз реальності запланованих обсягів продажу [2, с. 80-81].

Задослідженням Штейн О. І., «стратегічне планування в маркетингу має наступні особливості:

- найчастіше розраховано на тривалий період, проте відрізняється від довгострокового планування. У стратегічному плануванні за основу береться не часовий горизонт (аспект), а зміст плану, визначений складністю і глибиною вирішуваних проблем;
- затверджуються продукти, послуги, ринки і сегменти, з якими підприємство працюватиме, а також кількісні й якісні цілі (імідж, збут, частка ринку, рівень рентабельності);
- визначає принципи поведінки фірми щодо ринкових партнерів і формулює цілі та завдання комплексу маркетингу;
- розробляються і оптимізуються маркетингові бюджети і розподіляються ресурси фірми між її структурними підрозділами» [7].

Процес розроблення маркетингової стратегії підприємства закінчується узгодженням її з усіма бізнес-стратегіями у певній послідовності. Узгодженість маркетингової стратегії зі стратегією бізнесу підприємства здійснюють за:

- рівнями управління та етапами стратегічного планування;
- ресурсами та кон'юнктурою ринку.

Загалом, маркетингова стратегія включається в бізнес-планування, яке охоплює стратегічні бізнес одиниці, а також у стратегію розвитку цілого підприємства. Це дає змогу на вищому рівні прийняти якісніше рішення та зробити необхідну корекцію на нижчих рівнях управління за змін ринкової ситуації. Двоспрямований процес розроблення маркетингової стратегії дає змогу побудувати збалансований за усіма рівнями управління комплексний план дій підприємства. Вертикальна координація дій підприємства забезпечує підвищення оперативності й ефективності досягнення цілей підрозділами підприємства. Горизонтальна і вертикальна координація зв'язує всі рівні управління й етапи процесу обґрунтування та узгодження стратегій в єдине ціле, що забезпечує системність маркетингової діяльності [6].

За результатами проведених досліджень пропонуємо наступну схему процесу планування маркетингу з урахуванням взаємовпливу ефективності праці персоналу (рис. 2).

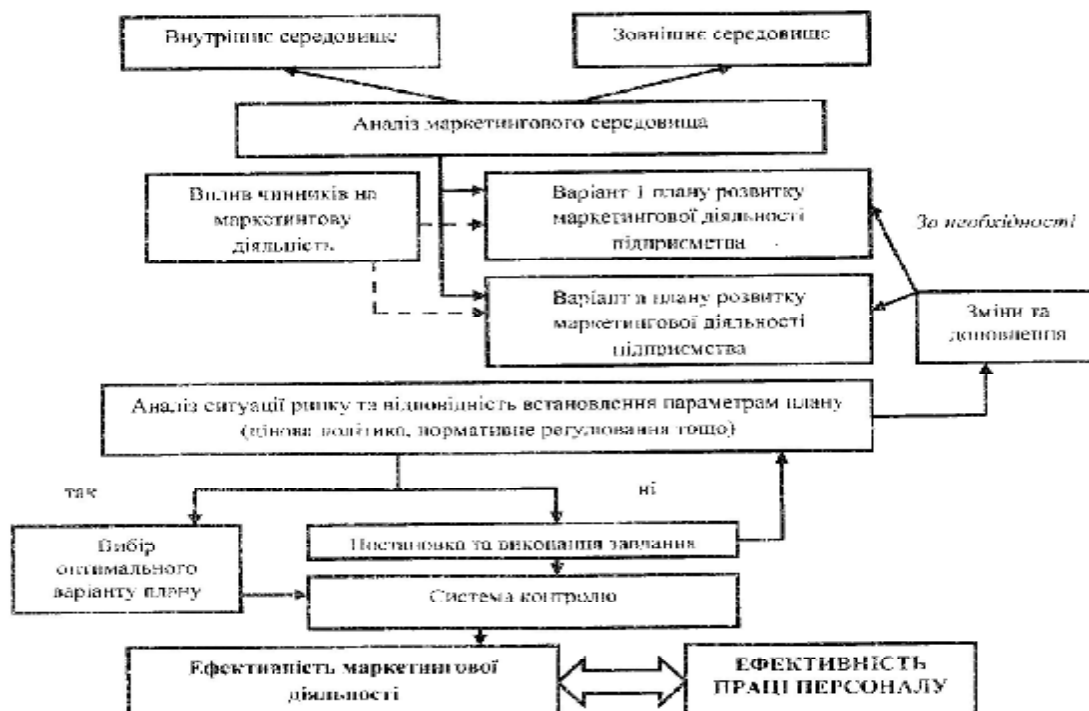


Рис. 2. Процес здійснення маркетингової діяльності підприємства з урахуванням взаємовпливу ефективності праці персоналу

Система планування маркетингу повинна бути пов'язана з довгостроковим аспектом ринкової діяльності, бути послідовною та циклічною, а також мати кілька варіативних підходів до вирішення можливих чи наявних проблем.

Загалом, маркетинговий план повинен зацікавлювати інвесторів, в той же час, для підприємства, бути елементом контролю маркетингової та економічної діяльності підприємства.

Враховуючи вагоме значення системи маркетингу підприємствам особливу увагу необхідно звернути на реальні показники діяльності ринку, повний аналіз конкурентів та їх продукції, а також вузьку спеціалізацію окремого підприємства, сфери, галузі тощо.

Отже, система стратегічного маркетингового планування забезпечує варіативність планів для виходу на ринок з новими видами товарів, розширення сегментів ринку, що базується на результатах проведеного дослідження. Вважаємо за необхідне дотримання маркетингових принципів: системності, комплексності, наукової обґрунтованості, безперервності, гнучкості та динамічності, наявності зворотного зв'язку тощо.

На основі вивченої ринкової ситуації, використання новітніх технологій та результатів маркетингових досліджень спеціалісти-маркетологи можуть скласти чіткий маркетинговий план та впровадити в діяльність підприємства.

Важливим при цьому є комплексний підхід, який повинен враховувати динаміку розвитку попередніх років, результати проведених досліджень, пропозиції керівництва, вплив чинників та ін.

Перспективами подальших досліджень в даній сфері є вивчення поточного маркетингового планування, що дає можливість розвитку підприємства на короткострокову перспективу та визначення ефективності трудової діяльності, кадрового потенціалу.

### **Список використаних джерел:**

1. Гудзь М. В. Визначення напрямків формування маркетингової стратегії санаторно-курортного підприємства [Електронний ресурс] / М. В. Гудзь. – Режим доступу : [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_1\\_032.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_1_032.pdf)

2. Маркетингове планування / Овечкіна О. А., Солоха Д. В., Іванова К. В. та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 352 с.

3. Маркетинговий план по Котлеру [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.biztimes.ru/index.php?artid=915> (08.06.2015).

4. Мельник Ю. М. Вибір маркетингових інструментів на основі матриці позиціонування «стадія життєвого циклу товару – ціна – стадія кризи» / Н. С. Ілляшенко, Ю. М. Мельник // Вісник Сумського національного університету. Серія «Економіка та менеджмент». – 2010. – № 6/1. – С. 133–139.

5. Сакур А. Ж. Система планування маркетингу в аграрній сфері [Електронний ресурс] / А. Ж. Сакур. – Режим доступу : <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.2/248.pdf> (08.06.2015).

6. Семенюк С. Стратегічне планування маркетингу: теоретико-концептуальні засади / С. Семенюк // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 2 (27). – С. 64–72. – (Економіка України) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/716/2/GEV\\_2010\\_v27\\_No2-S\\_Semeniuk-Strategic\\_marketing\\_planning\\_theoretical\\_64.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/716/2/GEV_2010_v27_No2-S_Semeniuk-Strategic_marketing_planning_theoretical_64.pdf) (08.06.2015).

7. Штейн О. І. Обґрунтування концепції маркетингового стратегічного планування / О. І. Штейн // Вісник СевНТУ : збірник наук. праць. – Вип. 130/2012. Серія: Економіка і фінанси. – Севастополь, 2012. – С. 268–275 [Електронний ресурс]. – [http://sevntu.com.ua/jspui/bitstream/123456789/5479/1/130\\_44.pdf](http://sevntu.com.ua/jspui/bitstream/123456789/5479/1/130_44.pdf) (08.06.2015).

*\* Бочко Олена Юріївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу Мукачівського державного університету.*

*\* Харук Катерина Богданівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри демографії, трудових відносин і соціальної політики Львівського університету бізнесу та права.*

*\* Скриньковський Руслан Миколайович – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій Львівського університету бізнесу та права.*