

ТЕМА 7 МАРКЕТИНГОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ

Маркетингове стратегічне планування: сутність, мета, завдання, значення та особливості
Етапи маркетингового стратегічного планування

7.1 Маркетингове стратегічне планування: сутність, мета, завдання, значення та особливості

Стратегічне планування – це одна з основних функцій стратегічного управління і являє собою процес ухвалення управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації організації до зовнішнього середовища, внутрішньої організації. Ф. Котлер визначає стратегічне маркетингове планування як управлінський процес створення і підтримання стратегічної відповідності між цілями підприємства, потенційними можливостями і шансами у сфері маркетингу.

По суті, це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства. При цьому найголовнішими *завданнями* є:

- 1) визначення цілей і місії підприємства;
- 2) координація напрямів діяльності і ухвалення стратегічних рішень;
- 3) оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища;
- 4) визначення альтернативних варіантів реалізації напрямів діяльності;
- 5) розробка стратегічного плану та контроль за його реалізацією;
- 6) створення умов для ефективного розподілу продукції тощо.

Отже, *метою* стратегічного планування є забезпечення передумов ефективної діяльності компанії, покращанні реакції підприємства на динаміку ринку та поведінку конкурентів, а *предметом* – вирішення питань про те, які продукти, напрямки (стратегічні простори) повинні бути освоєні фірмою та в який спосіб це можна зробити [25].

Значення маркетингового планування таке:

- 1) є засадою для планування інших видів діяльності підприємства, складовою бізнес-плану;
- 2) підтримує цілеспрямований спосіб мислення і вчинків;
- 3) координує рішення і дії в галузі маркетингу;
- 4) інформує співробітників про цілі та необхідні ресурси;
- 5) мотивує співробітників, якщо від досягнення цілей підприємства залежить досягнення їхніх особистих планів (заробітна плата, кар'єра, престиж);
- 6) створює передумови для оцінки і контролю результатів маркетингової діяльності.

У рамках стратегічного планування визначають такі основні *моменти*:

- затверджуються товари, ринки та сегменти, з якими підприємство буде працювати, а також кількісні та якісні цілі;
- фіксують стратегії маркетингу: визначають принципи поведінки щодо ринкових партнерів (споживачів, конкурентів, торгівлі) та встановлюють генеральну лінію для комплексу маркетингу;
- розподіляють ресурси між службами відповідно до стратегічного плану.

Великі компанії мають можливість окремо розробляти і застосовувати стратегічне і довгострокове маркетингове планування, у такому разі виділяють певні їх відмінності і особливості (табл. 7.1).

Таблиця 7.1 – Порівняння стратегічного і довгострокового планування

Параметри	Стратегічне маркетингове планування	Довгострокове маркетингове планування
1	2	3
Передбачення майбутнього	шляхом розгорнутого стратегічного аналізу із застосуванням відповідних методів	шляхом екстраполяції тенденцій
Умови застосування	висока нестабільність зовнішнього середовища	Достатньо стійкі позиції підприємства і відносна стабільність зовнішнього середовища
Можливості переоцінки та зміни	гнучкий механізм, який передбачає постійну переоцінку та зміну початково розроблених концепцій на засадах урахування чинників зовнішнього середовища	більш жорсткий механізм, що відображає результати екстраполяції тенденцій без урахування можливостей постійного впливу чинників зовнішнього середовища
Основне призначення	спрямований на вирішення стратегічних завдань маркетингової діяльності стосовно організації в цілому і щодо окремих СЗГ	деталізує завдання стратегічного плану, які і є основою розроблення поточних планів маркетингу
Охопленість підрозділів	не розробляється для всіх підрозділів	доводиться до всіх підрозділів

Продовження табл. 7.1

1	2	3
Очікуваний результат	фінансові результати реалізації маркетингових стратегій	встановлені завдання для підрозділів за всіма маркетинговими показниками: витрати на маркетинг, обсяг продажу, дохід, прибуток, ринкова частка і т. п.
Носії ідей	вищі рівні управління	середні рівні управління
Підхід до вирішення маркетингових проблем	глобальний підхід, відсутність деталізації та структуризації	деталізація і структуризація
Сфера застосування і впливу	широкий спектр альтернатив, які впливають з можливих змін у навколишньому середовищі	обмежене коло альтернатив, сформоване на початку планування
Особливі акценти	важливе місце відводиться аналізу перспектив підприємства, завданням якого є з'ясування небезпек, можливостей, а також окремих надзвичайних ситуацій, здатних змінити тенденції, що склалися	Часовий горизонт і деталізація маркетингових завдань для кожного підрозділу
Час розроблення	перша половина року	
Основа	зміст плану	часовий горизонт
Строки перегляду й уточнення	відчутні нові можливості отримання значних вигод	щорічно
Виконання	за окремими проектами майбутніми напрямками діяльності, новими товарними групами на основі окремої системи управління й контролю за управлінням	за підрозділами підприємства
Часовий горизонт	може як збігатися, так і не збігатися	

7.2 Етапи маркетингового стратегічного планування

Модель стратегічного планування маркетингу (рис. 7.1) дає змогу виділити сім основних взаємопов'язаних *етапів*:

1. Стратегічний аналіз.
2. Визначення місії та цілей.
3. Розробка, вибір та оцінка стратегії.
4. Складання стратегічного плану.
5. Розробка бюджету маркетингу та маркетингової програми.
6. Виконання стратегії.
7. Оцінка і контроль виконання стратегії.



Рис. 7.1 – Модель стратегічного планування маркетингу [25]

Розглянемо більш детально кожен з етапів.

Стратегічний аналіз

Стратегічний аналіз зазвичай вважається початковим процесом

стратегічного планування, оскільки він забезпечує базу як для визначення місії та цілей фірми, так і для вироблення стратегії поведінки, що дає змогу фірмі здійснити свою місію й досягнути своїх цілей.

Стратегічний аналіз – це спосіб реалізації системного та ситуаційного підходів при вивченні різних факторів впливу на процес стратегічного маркетингового планування [13].

Завдання стратегічного аналізу полягає у змістовному і формальному описі об'єкта дослідження, виявлення особливостей, закономірностей і тенденцій його розвитку.

Стратегічний аналіз виконує такі *функції*:

- 1) описову;
- 2) пояснювальну;
- 3) передбачувальну.

Стратегічний аналіз містить такі необхідні *елементи*:

- об'єкт аналізу;
- цілі аналізу;
- метод вивчення об'єкта;
- конкретні прийоми аналізу;
- результати аналізу – системна модель об'єкта.

Вимогами, що висуваються до стратегічного аналізу, є:

1) цілеспрямованість, що дозволяє визначити межі об'єкта аналізу, адресність і конкретність висновків;

2) об'єктивність, яка досягається за допомогою використання відповідних методів аналізу, вибору показників, що характеризують об'єкт дослідження, а також залучення виконавців з відповідною підготовкою, рівнем знань, досвідом та вибором бази (еталону) для порівняння;

3) своєчасність, яка означає, що час і тривалість проведення дослідження повинно сприяти ухваленню рішення в необхідний момент;

4) системність, яка забезпечує повноту і реальність висновків [13].

Проведення стратегічного маркетингового аналізу потребує відповідальної, зваженої організації та конкретного порядку її виконання (табл. 7.2).

Таблиця 7.2 – Склад і зміст робіт з проведення стратегічного аналізу [13]

Найменування робіт	Зміст робіт
1	2
1. Визначення об'єкта стратегічного маркетингового аналізу	Виявлення характеру і симптомів невідповідностей в системах управління і організації, поза неї

Продовження табл. 7.2

1	2
2. Визначення цілі маркетингового аналізу	Формулювання того, що очікується отримати в результаті проведення аналізу об'єкта
3. Складання плану проведення маркетингового аналізу	Визначення, як повинен виконуватися аналіз, які містити етапи і роботи, в які строки вони повинні виконуватися, хто є виконавцем, які ресурси необхідні. Визначення завдань
4. Розробка графіку збору і обробки інформації	Визначення складу і змісту необхідної інформації, вибір методів збору й оцінки надійності інформації
5. Отримання вихідних даних, їх систематизація	Вибір об'єктів опитувань, проведення опитувань, обробка анкет, вивчення документації (статистичної, бухгалтерської, планової тощо), баз даних, друкованих видань і т.д.
6. Аналіз зібраної інформації	Обробка кількісних і якісних показників, що характеризують об'єкт дослідження
7. Розробка висновків і рекомендацій	Оцінка стану об'єкта аналізу та узагальнена оцінка дії всіх факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлення позиції підприємства на ринку та визначення заходів і рішень, які потрібно здійснити

Методами стратегічного аналізу можуть бути:

- 1) метод розривів між цілями й результатами, що досягаються;
- 2) методи аналізу середовища підприємства (SWOT-, PEST-, SW-, SNW-, GAP-аналіз та ін.).

Так, наприклад, метод розривів між цілями й результатами, що досягаються, проводиться за такими напрямами:

а) аналіз перспектив зростання шляхом виявлення майбутніх тенденцій, небезпек і шансів;

б) аналіз позицій у конкурентній боротьбі, завданням якого є визначення можливостей підвищення результатів роботи за рахунок посилення конкуренції;

в) порівняльний аналіз перспектив при різних стратегіях діяльності та встановлення пріоритетів у розподілі ресурсів між різ

ними видами діяльності;

г) аналіз шляхів диверсифікації, завданням якого є оцінка недоліків існуючого набору видів діяльності й визначення нових видів.

Результати аналізу дозволяють виявити існуючий потенціал фірми (підприємства).

Аналіз середовища передбачає вивчення двох її складових:

- 1) зовнішнього (макро- та мікросередовища);
- 2) внутрішнього середовища підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища (макро- і мікросередовища) спрямований на те, щоб з'ясувати, на що може розраховувати фірма, якщо вона успішно проведе роботу, а також на те, які ускладнення можуть на неї очікувати, якщо фірма не зуміє вчасно запобігти негативним явищам, які може спричинити її оточення.

Аналіз макросередовища містить вивчення впливу економіки, правового регулювання й управління, політичних процесів, природного середовища і ресурсів, соціальної та культурної складових суспільства, науково-технічного й технологічного розвитку суспільства, інфраструктури і т. п.

Мікросередовище аналізується за такими основними компонентами: споживачі, постачальники, конкуренти, посередники і контактні аудиторії (місцеві жителі, громадські організації, банки, кредитори, інвестори, різноманітні державні органи, засоби масової інформації і т.д.).

Аналіз внутрішнього середовища розкриває ті можливості, той потенціал, на який може розраховувати фірма у конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей. Аналіз внутрішнього середовища дає змогу також краще з'ясувати цілі, правильніше сформулювати місію, тобто визначити сутність і напрямки діяльності.

Внутрішнє середовище фірми аналізується за такими напрямками:

- кадри, їхній потенціал, кваліфікація, інтереси тощо;
- організація управління;
- виробництво, що містить організаційні, операційні та техніко-технологічні характеристики й наукові дослідження та розроблення;
- фінанси;
- рівень організації маркетингової діяльності;
- організаційна культура [25].

Визначення місії та цілей

Постановка місії та цілей підприємства, є одним із основних завдань вищого керівництва і становить дуже важливу частину стратегічного планування. Їх постановка вказує на специфічні результати діяльності, які підприємство планує досягти, а також на конкурентну позицію, яку воно прагне зайняти на ринках своїх товарів. Формування місії і встановлення

цілей приводять до того, що стає зрозуміло, для чого функціонує фірма й чого вона прагне.

Встановлення місії і цілей складається з трьох послідовних *стадій*:

- 1) осмислення результатів аналізу середовища;
- 2) вироблення відповідної місії;
- 3) безпосереднє формулювання цілей фірми.

Охарактеризуємо окремо більш детально останні два процеси.

1. *Формування місії. Роль місії підприємства* полягає в такому:

– встановлює зв'язок, орієнтує в єдиному напрямі інтереси й очікування тих людей, які сприймають фірму зсередини, і тих, хто сприймає її ззовні;

– дає змогу зорієнтувати або навіть підпорядкувати інтереси «внутрішні» стосовно до фірми людей інтересам «зовнішніх»;

– визначаючи те, для чого створено й існує підприємство, місія надає діям людей осмисленості й цілеспрямованості, що дає змогу краще бачити й усвідомлювати не тільки те, що вони повинні робити, але й для чого вони здійснюють свої діяння;

– описує сферу своєї діяльності, свій базовий ринок, висловлює свої керівні принципи стосовно економічних і неекономічних показників і постулює свою систему цінностей;

– є основою для визначення цілей і дає персоналу їх розуміння;

– допомагає виробленню єдиної позиції, яка сприяє зміцненню фірмової культури;

– сприяє створенню цілісного образу підприємства, пояснюючи, яку економічну і соціальну роль у суспільстві воно прагне відігравати та якого сприйняття з боку клієнтів, торговців, службовців, акціонерів і суспільства в цілому домагається.

Існує широке й вузьке *розуміння місії*. У *широкому розумінні* місія – це філософія і призначення підприємства. Філософія визначає цінності, переконання та принципи, відповідно до яких підприємство має намір реалізовувати свою діяльність. Призначення визначає дії, які воно має намір здійснювати, і те, яким типом організації воно має намір бути. У *вузькому розумінні* місія – це сформульоване твердження щодо того, для чого або з якої причини існує підприємство, тобто місія розуміється як твердження, що розкриває значення існування, в якому виявляється відмінність цього підприємства від подібних до нього [9, 24]).

Місія – це концентрована форма вираження сутності існування підприємства, його призначення, що надає оригінальності і наповнює роботу людей особливим значенням [25]. Як вважає Ф. Котлер, місія має вироблятися з урахуванням таких п'яти *чинників*:

- 1) історія фірми, у процесі якої вироблялася філософія фірми,

формувався її профіль та стиль діяльності, місце на ринку тощо;

2) існуючий стиль поведінки і спосіб дії власників та управлінського персоналу;

3) стан середовища проживання;

4) ресурси, які вона може привести в дію для досягнення своїх цілей;

5) характерні особливості, якими володіє фірма.

Для цього в розшифруванні, що супроводжує місію, мають бути відображені (табл. 7.3) [25]:

– цільові орієнтири, котрі відображають те, на вирішення яких завдань націлена діяльність фірми, і те, до чого їй необхідно прагнути в довготерміновій перспективі;

– сфера діяльності, що відображає те, який продукт фірма пропонує покупцям, і те, на якому ринку вона здійснює реалізацію свого продукту;

– філософія, що знаходить виявлення у тих цінностях і віруваннях, які прийняті в компанії;

– можливості та способи здійснення діяльності, котрі відображають те, у чому полягає сила компанії, в чому її можливості для виживання в довгостроковій перспективі, яким способом і за допомогою якої технології вона виконує свою роботу, які для цього є ноу-хау і передова техніка.

Таблиця 7.3 – Характеристика стратегічної місії підприємства

Елемент	Характеристика
Цільові орієнтири діяльності	Максимальне задоволення вимог і запитів споживачів з метою отримання прибутку
Сфера діяльності підприємства	Оптова (роздрібна) реалізація товарів промислового призначення (споживацьких) на
Філософія реалізації комерційних зусиль	Маркетингова орієнтація
Способи здійснення діяльності підприємства	Комплексний і програмно-цільовий підхід до організації та здійснення господарської діяльності

Разом з переліченими вище характеристиками при формуванні місії важливим є відображення в змісті і формі викладу місії іміджу, яким володіє фірма.

Приклад

У сформульованій Генрі Фордом місії компанії “Форд” – “надання людям дешевого транспорту” знайшли відображення сфера діяльності (виробництво

транспорту), споживачі продукції (люди), орієнтація компанії (широке коло споживачів) [9].

Таким чином, місія задає загальні орієнтири, напрями функціонування фірми, котрі виражають значення її існування [25].

2. Встановлення цілей.

Конкретний кінцевий стан, до якого повсякчасно прагне підприємство, фіксується у вигляді його цілей. Цілі – це конкретний стан окремих характеристик підприємства, досягнення яких є для нього бажаним і на досягнення яких спрямована його діяльність.

Правильно організований процес встановлення цілей передбачає проходження чотирьох фаз:

- 1) виявлення й аналіз тих трендів, які спостерігаються в оточенні;
- 2) встановлення цілей для компанії в цілому;
- 3) побудова ієрархії цілей;
- 4) встановлення індивідуальних цілей.

Перш за все, цільову орієнтацію, а також напрям руху підприємства визначає встановлення балансу інтересів різних соціальних інститутів і груп людей, які зацікавлені у функціонуванні підприємства і здійснюють вплив на характер, зміст і спрямованість його функціонування.

На рис. 7.2 подані узагальнені процедури визначення цілей як для підприємства в цілому, так і на рівні окремих підрозділів, наділених правами стратегічних господарських підрозділів бізнесу.

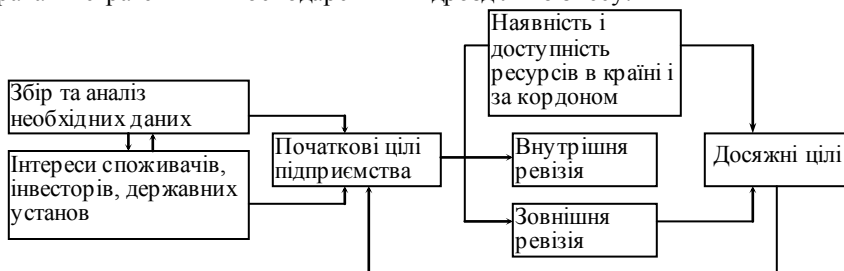


Рис. 7.2 – Вироблення цілей діяльності компанії [25]

Узагальнені цілі розвитку зазвичай формулюються у фінансових термінах і характеризують діяльність компанії в перспективі.

Зазвичай цілі прагнуть виразити кількісно. Проте далеко не всі з них можна визначити у такий спосіб. Прикладами якісних цілей можуть слугувати такі формулювання: вижити в умовах конкурентної боротьби, підтримання високого престижу фірми тощо.

Початкові цілі пропускають через потрібний фільтр: доступні ресурси в країні та за її межами, стан навколишнього середовища /зовнішня

ревізія), а також внутрішні можливості й результати діяльності компанії. Останні два фільтри, по суті, є ситуативним аналізом. На основі цих припущень і оцінок у подальших розділах плану маркетингу встановлюються цілі маркетингової діяльності, вибираються стратегії й розробляються програми маркетингу. Досяжні цілі характеризують напрямки розвитку окремих видів бізнесу.

Основними методами цілепокладання є [24]:

1. Логічна структуризація цілей, за якої на кожному рівні використовують раніше вибрані принципи структуризації цілей.

2. Метод парних порівнянь, що базується на використанні співвідношення "ціле – частка".

3. Структуризація цілей на підставі лінгвістичного аналізу формування цілей.

4. Застосування першого та другого методів разом.

Залежно від періоду часу, необхідного для їх досягнення, цілі поділяються на довго- та короткострокові, в основі розподілу яких лежить часовий період, пов'язаний з тривалістю виробничого циклу.

Для *короткострокових цілей* характерною є набагато більша, ніж для *довгострокових*, конкретизація й деталізація (хто, що і коли повинен виконувати). Іноді, якщо виникає необхідність, між ними встановлюються проміжні цілі, які називаються *середньостроковими*.

Для відображення цілей необхідно використовувати комплексний підхід, тобто створити систему цілей, яка б відображала потреби підприємства з погляду як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, а також специфіку продукції або потребу в ній, тобто цілі потрібно орієнтувати не на групи покупців, а на потреби, оскільки покупці – категорія непостійна.

Такий комплексний підхід дозволить сформувати *генеральну мету*, досягнення якої потребує доведення її змісту до кожного рівня та виконавця на підприємстві, визначення внеску кожного з працівників у стратегічний успіх. Це можна забезпечити за допомогою декомпозиції цілей, тобто побудови "дерева цілей" (рис. 7.3), де встановлюються конкретні, вимірні цілі, підцілі, завдання, які лежать в основі конкретних видів робіт.



Рис. 7.3 – Стратегічне дерево цілей підприємства [25]

Слід підкреслити, що керівники, які створюють для свого підприємства систему взаємопов'язаних, ієрархічних цілей, що становить собою декомпозицію цілей: цілі вищого рівня завжди мають ширший характер і мають більш довгостроковий часовий інтервал досягнення, а цілі нижчого рівня виступають свого роду засобами для досягнення цілей вищого рівня, мають більше шансів досягти їх, ніж ті, хто керується лише загальними орієнтирами.

Правильно сформульовані цілі мають відповідати таким ключовим вимогам:

1) досяжність – цілі не повинні бути нереалістичними, такими, що виходять за граничні можливості виконавців. Нереальна мета призводить до демотивації працівників і втрати ними орієнтиру, що дуже негативно позначається на діяльності фірми;

2) гнучкість – цілі потрібно встановлювати так, щоб вони залишали можливість для їхнього коригування відповідно до тих змін, які можуть відбутися в середовищі;

3) вимірність – цілі повинні бути сформульовані так, щоб їх можна було кількісно виміряти або якимось іншим об'єктивним способом оцінити, чи ж було досягнуто мети. Якщо цілі не можна виміряти, то вони породжують різночитання, утруднюють процес оцінки результатів діяльності й викликають конфлікти;

4) конкретність – цілі повинні мати необхідні характеристики для того, щоб можна було однозначно визначити, в якому напрямі має

здійснюватися рух фірми. Мета має чітко фіксувати, що необхідно отримати в результаті діяльності, в які терміни її досягнути і хто повинен її досягати;

5) сумісність – довгострокові цілі повинні відповідати місії, а короткострокові – довгостроковим цілям;

6) прийнятність для основних суб'єктів впливу, які визначають діяльність фірми, і в першу чергу для тих, кому доведеться їх досягати.

Встановлення цілей у стратегічному плануванні пов'язане: з реалізацією напрямків діяльності у привабливих галузях, їх комбінацією; конкурентним становищем на ринку та сприйняттям його споживачами, суспільством; інвестиційною діяльністю зовнішніх інвесторів, місцем, яке бажає посісти підприємство на фінансовому ринку; внутрішніми особливостями та можливостями підприємства забезпечувати реалізацію назовні спрямованих цілей. Так, показниками, що відображають цілі, є загальний обсяг продажу; частка ринку, яку обслуговує підприємство; приріст обсягів продажу; приріст частки ринку; рівень забезпечення ресурсами; рівень цін [24].

Керівники маркетингових служб деяких компаній рекомендують включати до маркетингового плану не більше шести-восьми цілей. У такому разі при виборі стратегій і розробленні оперативних планів легше сконцентрувати увагу на ключових напрямках дій.

Розробка, вибір та оцінка стратегії

На цьому етапі ухвалюється рішення з приводу того, як, якими засобами фірма домагатиметься досягнення цілей. Даний етап є стрижнем стратегічного планування, результатом якого є ухвалення рішення з приводу того, що робити з окремим бізнесом або продуктами, як і в якому напрямі розвиватися фірмі, яке місце займати на ринку тощо.

Сучасна концепція стратегічного планування передбачає на даному етапі виконання таких послідовних взаємно пов'язаних і узгоджених дій:

- 1) з'ясування поточної стратегії;
- 2) розробка альтернативних стратегій;
- 3) вибір стратегії підприємства та оцінка обраної стратегії.

З'ясування поточної стратегії є дуже важливим, тому що не можна ухвалювати рішення з приводу майбутнього, не маючи чіткого уявлення з приводу того, які стратегії вона реалізує.

Розробка альтернативних стратегій маркетингу виконується на основі різноманітних підходів в рамках корпоративних, конкурентних і стратегій маркетингу (див. розділ 6).

У сучасних умовах винятково важливим стає здійснення управління, що забезпечує адаптацію підприємства до швидкозмінюваного зовнішнього середовища. Однак стратегії, спільної для всіх підприємств,

немає, так само як немає і єдиного універсального стратегічного планування. Процес створення стратегії для кожного підприємства – унікальний, оскільки залежить від позиції підприємства на ринку, динаміки його розвитку, потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик товарів, що виробляються підприємством, та інших чинників мікро- та макросередовища маркетингу. Водночас можна говорити про узагальнені принципи формування стратегії поведінки і здійснення стратегічного управління.

Так, наприклад, *аналіз портфеля продукції* є основою для *розроблення альтернативних корпоративних стратегій* і здійснюється в такій *послідовності*:

1. Вибір рівнів у підприємстві для проведення аналізу портфеля продукції. Визначення ієрархії рівнів аналізу, яка має починатися на рівні окремого продукту і завершуватися на верхньому рівні підприємства.

Визначення одиниць аналізу, які називаються стратегічними зонами господарювання (СЗГ) і стратегічними бізнес-одиницями (СБО) (див. п.6).

При визначенні СЗГ, як правило, використовують стратегічну сегментацію, особливість якої полягає в дослідженні зовнішнього середовища як сфери виникнення нових потреб, сфери жорсткої конкуренції. Крім того, СЗГ описується багатьма змінними, зокрема такими параметрами: перспективами зростання і рентабельності, очікуваним рівнем нестабільності, головними чинниками успішної конкуренції, які важко передбачити.

Для ухвалення раціонального рішення щодо вибору СЗГ і розподілу ресурсів між ними керівники повинні перебрати велику кількість комбінацій параметрів у процесі сегментації.

3. Визначення параметрів матриць аналізу портфеля продукції для того, щоб мати чітке уявлення щодо збирання необхідної інформації, а також для вибору змінних, за якими буде проводитися аналіз портфеля. Змінними можуть бути частка ринку та її зростання, лідерство щодо якості, витрат, прибутковості та ін.

4. Розробка та аналіз матриць портфеля продукції для оцінки поточного стану портфеля і розрахунків прогнозів очікуваного портфеля продукції, динаміки змінювання матриці.

5. Визначення бажаного портфеля продукції [24].

Вибір стратегії підприємства та оцінка обраної стратегії є одним з вирішальних етапів стратегічного планування. Стратегій може бути багато, але головне – вибрати ту, яка придатна до кожного ринку і кожного товару, щоб вона відповідала вимогам досягнення цілей маркетингу.

Вибір стратегії обмежується внутрішніми та зовнішніми умовами.

Корпоративна і конкурентна стратегії, визначені підприємством, мають бути конкретизовані з погляду вибору оптимального комплексу маркетингу, окремих його елементів.

Вибір певної стратегії маркетингу, а також методів її реалізації суттєво залежить від стадії життєвого циклу продукту. Але незалежно від того, якої стратегії дотримується підприємство, воно має адаптувати свої стратегії до умов конкурентної боротьби, що швидко змінюються.

Таким чином, керівництво вибирає стратегію підприємства на основі аналізу ключових чинників [25]:

1. *Стан галузі та позиція фірми в галузі.* Провідні, сильні фірми повинні прагнути до максимального використання можливостей, породжуваних їхнім лідируючим становищем, і до зміцнення цього становища. Лідируючі фірми залежно від стану галузі повинні вибирати різні стратегії зростання. Так, наприклад, якщо галузь іде до занепаду, то потрібно робити ставку на стратегії диверсифікації, якщо ж галузь бурхливо розвивається, то вибір має падати на стратегію концентрованого зростання або на стратегію інтегрованого зростання.

Слабкі фірми повинні поводитися по-іншому. Вони мають вибирати ті стратегії, які можуть привести до збільшення їхньої сили. Якщо ж таких стратегій немає, то їм варто залишити цю галузь.

2. *Цілі фірми.* Якщо, наприклад, цілі не передбачають інтенсивного зростання фірми, то і не можуть бути вибрані й відповідні стратегії зростання, навіть незважаючи на те, що для цього є всі передумови як на ринку і в галузі, так і в потенціалі фірми.

3. *Інтереси і ставлення вищого керівництва.* Наприклад, вище керівництво може не прагнути переглядати прийняті ним раніше рішення, навіть якщо й відкриваються нові перспективи; може полюбляти ризикувати, а може, навпаки, прагнути будь-якими способами уникати ризику; може мати особисті симпатії або антипатії тощо.

4. *Фінансові ресурси фірми.* Будь-які зміни в поведінці фірми, такі, наприклад, як вихід на нові ринки, розроблення нового продукту і перехід у нову галузь, потребують великих фінансових витрат. Тому фірми, які мають великі фінансові ресурси або ж легкий доступ до них, під час вибору стратегії поведінки знаходяться в набагато кращому становищі й мають для вибору набагато більшу кількість варіантів стратегії, ніж фірми з дуже обмеженими фінансовими можливостями.

5. *Кваліфікація працівників.* Поглиблення і розширення кваліфікаційного потенціалу працівників є однією з найважливіших умов, котра забезпечує можливість переходу до нових виробництв або ж до якісного технологічного оновлення існуючого виробництва. Не володіючи достатньо повною інформацією про кваліфікаційний

потенціал, керівництво не може зробити правильного вибору стратегії фірми.

6. *Зобов'язання фірми* щодо попередніх стратегій створюють інерційність у розвитку. Неможливо повністю відмовитися від усіх попередніх зобов'язань у зв'язку з переходом до нових стратегій. Тому при виборі нових стратегій необхідно враховувати той факт, що деякий час ще діятимуть зобов'язання колишніх років, які відповідно стримуватимуть або коригуватимуть можливості реалізації нових стратегій. У зв'язку з цим їх необхідно по можливості враховувати при виборі нових стратегій і закладати їхнє виконання у процес здійснення нових стратегій.

7. *Ступінь залежності від зовнішнього середовища.* Бувають такі ситуації, коли фірма настільки залежить від постачальників або покупців її продукції, що вона не може вільно робити вибір стратегії, виходячи тільки з можливостей повнішого використання свого потенціалу. У деяких випадках зовнішня залежність може виконувати набагато більшу роль при виборі стратегії фірми, ніж усі інші чинники. Сильна зовнішня залежність може бути обумовлена правовим регулюванням поведінки фірми, а також соціальними обмеженнями, умовами взаємодії з природним середовищем тощо.

8. *Часовий чинник.* Можливості й загрози для фірми, а також плановані зміни завжди мають певні часові межі. При цьому важливо враховувати і календарний час, і тривалість етапів здійснення конкретних учинків щодо реалізації стратегії. Фірма не в будь-який момент і не в будь-які календарні терміни може здійснювати стратегію, а лише в ті моменти і в ті терміни, в які з'являється можливість для цього. Дуже часто успіхів у здійсненні стратегії і, отже, успіхів у конкурентній боротьбі досягає та фірма, яка краще навчилася враховувати час і відповідно краще вміє керувати процесами в часі.

Після завершення процесу вибору стратегії необхідно ще раз переконатися в можливості досягнення поставлених цілей і прийнятих стратегій, використовуючи такі оціночні критерії, як частка на ринку, обсяг продажу, витрати ресурсів величина прибутку та інші оцінки очікуваних результатів і вірогідності їх досягнення (табл. 7.4). Не виключено, що необхідно провести тестування ринку, організувати пробний продаж, реалізувати якісь інші заходи, що дозволяють подивитися на ухвалені рішення під іншим кутом зору, що може викликати необхідність повернення до початкових етапів планування.

Таблиця 7.4 – Критерії перевірки стратегії [25]

Критерій	Питання для перевірки
Доцільність	Чи надає стратегія реальні й стійкі переваги?
Обґрунтованість	Чи є припущення, покладені в основу стратегії, реалістичними; якою є якість первинної інформації?
Здійсненість	Чи є необхідними ресурси й орієнтація на успіх?
Узгодженість	Чи узгоджені складові елементи стратегії між собою і чи відповідають вони характеристикам зовнішнього і внутрішнього середовища?
Вразливість	Який рівень ризику і які чинники зумовлюють успіх або поразку?
Гнучкість	Наскільки організація зв'язана у своїх рішеннях? Чи може вона їх відстрочити, скоротити зобов'язання, змінити цілі й стратегії?
Ефективність	Якою є реальна фінансово-економічна привабливість стратегії? Чи сумісна вона з пріоритетною метою організації?

Після вибору й оцінки обраної стратегії потрібно сформувати обґрунтований план.

Складання стратегічного плану

Сукупність маркетингових цілей, стратегій і заходів щодо їх досягнення становить *стратегічний план маркетингу*, який повинен бути доведений до робочих планових документів, тобто має бути здійснено оперативно-календарне планування (див. п. 9).

У підрозділах компанії стратегії переводяться в узгоджені плани окремих видів діяльності (функціональні плани), серед яких міститься й маркетинг (рис. 7.4). Як правило, на перший рік планування ці плани розробляються детальніше.

Стратегічний план – це набір основоположних рішень, які мають на меті досягнення відповідності розвитку середовища та ефективне пристосування до зміни середовища, вмиле використання нових шансів, що виникають, на основі накопичення і розвитку ресурсів управління.

Стратегічний план маркетингу, що розробляється на 3-5 та більше років, описує головні чинники та сили, які протягом кількох років, як очікується, будуть впливати на підприємство, а також охоплює довгострокові цілі та головні маркетингові стратегії із зазначенням

ресурсів, необхідних для їх реалізації.

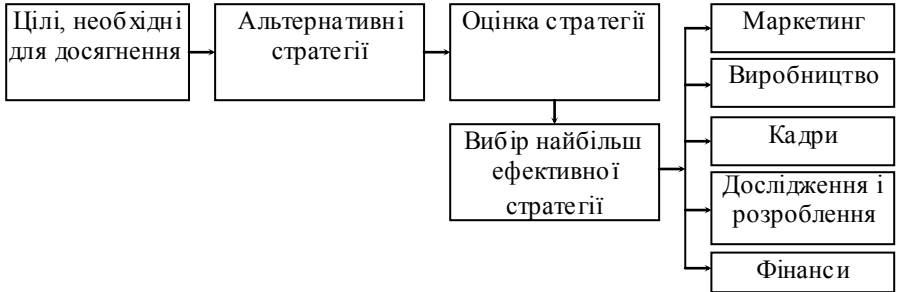


Рис. 7.4 – Розроблення стратегічного плану в підрозділах компанії [25]

З позицій маркетингу стратегічний план показує, які маркетингові дії підприємство має вчинити, чому вони необхідні, хто відповідає за їх реалізацію, де вони будуть здійснені і як будуть завершені. Цей план визначає поточний стан підприємства, його майбутню орієнтацію і розподіл ресурсів.

Стратегічний план маркетингової діяльності може містити такі розділи:

- 1) продуктивний план (асортимент і строк виробництва);
- 2) дослідження і розробка нових продуктів;
- 3) план збуту – підвищення ефективності збуту;
- 4) план рекламної роботи та стимулювання збуту;
- 5) план функціонування каналів розподілу (тип та кількість каналів, управління ними);
- 6) план цін та їх зміни у майбутньому;
- 7) план маркетингових досліджень;
- 8) план функціонування фізичної системи розподілу (збереження та доставка товарів споживачам);
- 9) план організації маркетингу (удосконалення роботи відділу маркетингу, інформаційної системи цього відділу, зв'язок з іншими підрозділами підприємства).

Такий план може розроблятися у продуктовому, регіональному аспектах, бути орієнтованим на окремі групи споживачів.

Розробка бюджету маркетингу та маркетингової програми

Складнішим завданням представляється формування стратегічних програм, бюджетів і планів прибутків, у які мають бути закладені основи майбутньої рентабельності планованих операцій. Складання *бюджету маркетингу* допомагає правильно встановити пріоритети між цілями і

стратегіями маркетингової діяльності, прийняти рішення у сфері розподілу ресурсів, здійснити ефективний контроль. Витрати на здійснення окремих елементів маркетингу, представлених у бюджеті, виводяться з детального маркетингового плану.

Бюджет маркетингу деталізується для різних груп товарів і споживачів (цілових ринків).

При розробці бюджету на будь-який елемент комплексу маркетингу найбільше поширені такі *методи*:

- визначення "від наявних коштів", або "все, що ви можете собі дозволити";
- приросту порівняно з бюджетом попереднього періоду;
- визначення "у відсотках до суми продажу" або "частки від продажу";
- конкурентного паритету;
- визначення "виходячи з цілей та завдань";
- планування на основі цільового прибутку

Зазвичай під час розроблення бюджету використовується останній підхід. У такому випадку бюджет маркетингу розробляється в такій *послідовності*:

1) визначаються прогнозні оцінки місткості ринку, ринкової частки, ціни, доходу від продажу, змінних і постійних витрат;

2) розраховується валовий прибуток, що покриває всі витрати, включаючи витрати на маркетинг, і який забезпечує отримання заданого значення цільового прибутку;

3) визначаються витрати на маркетинг шляхом віднімання від валового прибутку змінних і постійних витрат, а також значення цільового прибутку;

4) деталізуються витрати на маркетинг за окремими елементами комплексу маркетингу.

У бюджеті маркетингу подають усі статті доходів і витрат на маркетинг. Обсяг доходу обґрунтовується з погляду прогнозних значень обсягу продажу і цін. Витрати на реалізацію окремих елементів маркетингу, подані у бюджеті, виводять із детального маркетингового плану. Це витрати на дослідження ринків, забезпечення конкурентоспроможності товару, комунікаційний зв'язок із покупцями (рекламу, участь у виставках, ярмарках), організацію товароруку та збутової мережі тощо.

У визначенні бюджету маркетингу велику роль відіграють традиції, досвід керівників підприємства, аналіз маркетингових витрат підприємств-конкурентів, методи розрахунку бюджету, що використовуються, оскільки це оптимізаційне завдання з великою

кількістю змінних.

Розробляючи загальний бюджет маркетингу, який має забезпечити вихід на заданий рівень збуту і прибутку, доцільно використовувати методи планування на засадах показників цільового прибутку та його оптимізації [25]. Підходи щодо розроблення маркетингової програми викладені у розділі 8.

Виконання стратегії

Основне завдання етапу виконання стратегії полягає в тому, щоб створити необхідні передумови для успішної реалізації стратегії. Таким чином, *виконання стратегії* – це проведення стратегічних змін у фірмі, котрі переводять її в такий стан, у якому вона буде готова до втілення стратегії в життя.

Виконання стратегії не виконує роль пасивного засобу стосовно прийнятої стратегії її втілення в життя. Важливою особливістю стадії виконання стратегії є те, що на ній можуть виникнути труднощі через погане виконання навіть дуже хорошої стратегії. У той же час хороше виконання стратегії має здатність компенсувати негативні наслідки, які можуть виникати при здійсненні стратегії внаслідок недоліків, які є в ній, або через появу непередбачених змін.

Аналіз діяльності фірм, які успішно реалізували свої стратегії, по казує, що вони у своїй діяльності дотримувалися таких *правил*:

1) цілі, стратегії й плани були добре доведені до працівників з тією метою, щоб добитися з їхньої сторони не тільки розуміння того, що робить фірма, а й неформального залучення до процесу виконання стратегій, зокрема вироблення у співробітників зобов'язань перед фірмою щодо реалізації стратегії.

2) керівництво не лише своєчасно забезпечувало надходження всіх необхідних для реалізації стратегії ресурсів, але й мало план реалізації стратегії у вигляді цільових установок і фіксувало досягнення кожної мети. Чітка стратегія і добре продумані програми підтримки будуть марними, якщо фірма не в змозі організувати адекватне виконання планів.

Приклад

Як вважає консультативна фірма McKinsey, стратегія – це один із семи елементів оптимальної організації управління. Перші три – стратегія, структура і системи – є «залізом», «несучими стінами» фірми. Решта чотири – стиль, штат, навик і ціннісні орієнтири – це її «програмне забезпечення». Перший із елементів програмного забезпечення – стиль – означає, що співробітники фірми приймають і поділяють прийнятий у ній стиль поведінки і спосіб мислення. Так, у фірми McDonald's прийнято посміхнутися кожному клієнтові; кожен співробітник IBM вирізняється високим професіоналізмом. Другий елемент штат – має на увазі, що фірма найняла здібних співробітників, які пройшли

хороше навчання, і надала їм відповідні робочі місця. Третій – навик – свідчить про те, що співробітники володіють необхідним для реалізації стратегії фірми професіоналізмом. Четвертий – ціннісні орієнтири – означає наявність загальних цінностей працівників фірми. За наявності всіх чотирьох елементів фірми, як правило, вдається успішно реалізувати стратегію [25].

Виконання стратегії спрямоване на вирішення трьох завдань:

1) встановлення пріоритетності серед адміністративних завдань з тією метою, щоб їх відносна значущість відповідала тій стратегії, яку реалізовуватиме фірма. Це стосується насамперед таких завдань, як розподіл ресурсів, встановлення організаційних відносин, створення допоміжних систем тощо;

2) встановлення відповідності між вибраною стратегією та внутрішніми фірмовими процесами для того, щоб зорієнтувати діяльність на здійснення вибраної стратегії. Відповідність має бути досягнута за такими характеристиками підприємства, як його структура, система мотивації й стимулювання, норми і правила поведінки, переконання, що поділяються, цінності та вірування, кваліфікація працівників і менеджерів тощо;

3) вибір і приведення у відповідність зі здійснюваною стратегією стилю лідерства та підходу до управління фірмою.

У процесі реалізації стратегії кожен рівень керівництва вирішує свої певні завдання і здійснює закріплені за ним функції. При цьому вирішальна роль належить вищому керівництву, діяльність якого може бути представлена у вигляді п'яти послідовних етапів:

1. *Поглиблене вивчення стану середовища, цілей і розроблених стратегій.* На цьому етапі розв'язуються такі основні завдання:

– остаточне з'ясування суті визначеної мети, вироблених стратегій, їхньої коректності і відповідності один одному, а також стану середовища. За допомогою цього немовби дається остаточне «добро» на реалізацію стратегій. При цьому можливими є коригування, якщо відбулися зміни в середовищі, а також у тому разі, якщо знайдено недоліки в раніше проведеному аналізі та виробленні цілей і стратегій;

– ширше доведення ідей стратегій і значення цілей до співробітників фірми з метою підготовки ґрунту для поглибленого залучення співробітників до процесу їх реалізації.

2. *Ухвалення рішення щодо ефективного використання ресурсів,* наявних у фірми. На цьому етапі проводиться оцінка ресурсів, ухвалюються рішення з їхнього розподілу, а також зі створення умов для зацікавленого залучення співробітників до процесу реалізації стратегій. Важливим завданням, вирішуваним на цьому етапі, є приведення ресурсів у відповідність зі стратегіями, що реалізуються. Для цього складаються

спеціальні програми, виконання яких має сприяти розвитку ресурсів. Наприклад, це можуть бути програми підвищення кваліфікації співробітників.

3. *Ухвалення рішення з приводу організаційної структури.* З'ясовується відповідність наявної організаційної структури прийнятним до реалізації стратегіям і, якщо це необхідно, вносяться відповідні зміни.

4. *Проведення необхідних змін у фірмі,* без яких неможливо приступити до реалізації стратегії. Зміни не можуть бути проведені без урахування об'єктивних чинників, які диктують умови і можливості проведення таких змін. Часто потрібно декілька років для того, щоб провести серйозну зміну. Необхідність і ступінь змін залежать від того, наскільки фірма готова до ефективного здійснення стратегії.

Залежно від стану основних чинників, які визначають необхідність і ступінь зміни, від стану галузі, підприємства, продукту і ринку можна виділити *п'ять типів змін.*

1) *перебудова організації передбачає фундаментальні зміни,* що зачіпають її місію й організаційну культуру. Цей тип зміни може проводитися тоді, коли фірма змінює свою галузь, і, відповідно, змінюється її продукт і місце на ринку. У разі перебудови виникають найбільші труднощі з виконанням стратегії. На найсерйознішу увагу заслуговує робота зі створення нової організаційної культури. Дуже великі зміни відбуваються і в галузі технологій, а також у сфері трудових ресурсів;

2) *радикальне перетворення* фірми здійснюється на стадії виконання стратегії у тому разі, якщо вона не змінює галузі, але при цьому в ній відбуваються радикальні зміни, спричинені, наприклад, її злиттям з аналогічною фірмою. У такому випадку злиття різних культур, поява нових продуктів і нових ринків потребують значних змін усередині фірми, що особливо стосуються організаційної структури;

3) *помірне перетворення* здійснюється в тому випадку, коли підприємство виходить з новим продуктом на ринок і намагається отримати для нього покупців. У такому разі зміни зачіпають виробничий процес, а також маркетинг, особливо в тій його частині, котра пов'язана із приверненням уваги до нового продукту;

4) *звичні зміни* пов'язані з проведенням перетворень у маркетинговій сфері з метою підтримання інтересу до продукту фірми. Ці зміни не є істотними, і їх проведення мало зачіпає діяльність фірми в цілому;

5) *незмінне функціонування* фірми відбувається тоді, коли вона постійно реалізує одну й ту саму стратегію. У цьому випадку на стадії виконання стратегії не потрібно проводити ніяких змін, тому що за певних обставин фірма може отримувати хороші результати, спираючись

на накопичений досвід. Проте при такому підході дуже важливим є уважно стежити за можливими небажаними змінами в зовнішньому середовищі.

При опрацюванні питання змін дуже важливо не лише концентрувати увагу на тому, для чого робляться зміни, до чого вони повинні призвести, що і як потрібно змінити, але також і на тому, як саме ці зміни будуть сприйняті, які сили і в якій формі їм чинитимуть опір, який потрібно вибрати стиль проведення змін і якими методами вони мають здійснюватися. Для того, щоб успішно провести зміни, вище керівництво незалежно від типу, сутності й змісту змін має:

- скласти сценарій можливого опору змінам;
- провести дії з метою послаблення прагнення до опору змінам;
- усунути або зменшити до мінімуму реальний опір;
- закріпити проведені зміни.

5. *Перегляд плану здійснення стратегії* в тому разі, якщо цього настійно потребують знову виникаючі обставини. Стратегічний план не догма, і, природно, він може і повинен за певних обставин піддаватися модифікації. Проте важливо також уникати змін плану щоразу тоді, коли з'являються нові обставини. Новий план може бути прийнятий лише в тому разі, якщо він обіцяє відчутно великі можливості отримання вигод, ніж існуючий план.

Таким чином, реалізація вибраних стратегій є одним із найважливіших етапів стратегічного планування, оскільки тут здійснюється практична апробація всіх намічених раніше заходів. Це, у свою чергу, передбачає наявність ефективної системи оцінки і контролю виконання стратегій [25].

Оцінка і контроль виконання стратегії

Оцінка й контроль виконання стратегії є логічно завершальним етапом, здійснюваним у стратегічному плануванні. Цей процес забезпечує стійкий зворотний зв'язок між ходом процесу досягнення цілей і власне цілями, що стоять перед фірмою.

Основними завданнями контролю є такі:

- визначення того, що і за якими показниками перевіряти;
- оцінка стану контрольованого об'єкта відповідно до прийнятих стандартів, нормативів або інших еталонних показників;
- з'ясування причин відхилень, якщо такі виявляються в результаті оцінки;
- здійснення коригування, якщо воно необхідне й можливе.

При стратегічному контролі ці завдання мають певну специфіку, зумовлену його спрямованістю на з'ясування того, якою мірою реалізація стратегії призводить до досягнення цілей. І це є основним критерієм

оцінки вибраної стратегії, що принципово відрізняє стратегічний контроль від управлінського або оперативного контролю, оскільки його не цікавить правильність здійснення стратегії чи правильність виконання окремих робіт, функцій і операцій. Стратегічний контроль сфокусований на з'ясуванні того, чи можливо надалі реалізувати обрану стратегію і чи приведе її реалізація до досягнення поставлених цілей. Коригування за наслідками стратегічного контролю може стосуватися як стратегії, кої трю реалізують, так і цілей фірми.

Якщо стратегія відповідає цілям фірми, то подальша її оцінка проводиться за такими напрямками.

Відповідність обраної стратегії стану і вимогам оточення. Перевіряється те, наскільки стратегія пов'язана з вимогами з боку основних суб'єктів оточення, якою мірою враховані чинники динаміки ринку та динаміки розвитку життєвого циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг тощо.

Відповідність обраної стратегії потенціалу та можливостям фірми. У цьому випадку оцінюється те, наскільки вибрана стратегія пов'язана з іншими стратегіями, чи відповідає стратегія можливостям персоналу, чи дає змогу існуюча структура успішно реалізувати стратегію, чи вивірена програма реалізації стратегії в часі і т.п.

Прийнятність ризику, закладеного в стратегії. Оцінка виправданості ризику здійснюється за трьома напрямками:

- 1) чи реалістичними є передумови, закладені в основу вибору стратегії;
- 2) до яких негативних наслідків для фірми може призвести провал стратегії;
- 3) чи виправдовує можливий позитивний результат ризик втрат від провалу в реалізації стратегії.

Система стратегічного контролю містить п'ять основних елементів:

1. *Встановлення тих показників, за якими проводитиметься оцінка реалізації стратегії.* Зазвичай ці показники напряму пов'язані з тією стратегією, яку реалізує фірма. Вважається, що існує декілька цілком визначених груп показників, за якими фіксується стан діяльності фірми:

- показники ефективності;
- показники використання людських ресурсів;
- показники, що характеризують стан зовнішнього середовища;
- показники, що характеризують внутрішні організаційні процеси.

2. *Створення системи вимірювання й відстежування стану параметрів контролю,* побудова якої ґрунтується на таких на основі:

1) ринкових показників функціонування фірми. Тут можуть вимірюватися ціни на продукти, акції фірми, прибуток на інвестований

капітал. Вимірювання ведеться в ринковому порівнянні стану цих параметрів;

2) виконання поставлених цілей у різних підрозділів фірми. У цьому випадку окремим структурним одиницям встановлюються цілі, а потім оцінюється, наскільки вони виконують поставлені їм завдання;

3) бюрократичного підходу, коли докладно описується те, як треба працювати, які виконувати дії і т.п., тобто встановлюються певні процедури й правила поведінки. При такому підході відстежується і контролюється не те, що отримано, а те, наскільки правильно виконуються встановлені процедури і правила. Основою бюрократичного підходу є стандартизація;

4) встановлення норм відносин і системи цінностей у фірмі, коли контроль перетворюється на самоконтроль. Не хтось контролює результати діяльності інших, а самі учасники в процесі її виконання контролюють свою роботу і свої результати з позицій інтересів фірми.

3. *Порівняння реального стану параметрів контролю з їх бажаним станом.* З цією метою проводиться комплекс заходів, котрий має назву «ревізія маркетингу». У межах ревізії маркетингу проводиться детальний аналіз завдань і цілей фірми, котрі повинні відображати загальну спрямованість її діяльності.

Потім перевіряється правильність оцінки внутрішніх можливостей. Внесені поправки дозволяють в цілому переглянути маркетингові можливості підприємства, що визначаються як пересікання його цілей, внутрішніх ресурсів і ринкових можливостей.

На наступному етапі ревізії маркетингу перевіряється якість цільових ринків, у ході якого з самого початку вивчається попит на продукцію підприємства, проводиться аналіз сегментації ринку, здійснюється оцінка відбору цільових сегментів і правильності позиціонування окремих продуктів на ринку.

Черговим кроком ревізії маркетингу є аналіз якості системи планування, яка спрямована на перевірку відповідності вибраної генеральної стратегії фірми її цілям і ринковій ситуації, що склалася. Крім того, необхідно звернути особливу увагу на процес розроблення дій, які мають повністю узгоджуватися зі стратегією і служити своєрідним путівником для просування фірми до стратегічних цілей.

Головний акцент у ході ревізії маркетингу слід зробити на оцінці якості планування окремих складових комплексу маркетингу. Результатом аналізу продуктової стратегії фірми має стати розроблення заходів щодо оптимізації низки пропонованих послуг, створення продуктів-новинок. Ревізія цінової стратегії дає змогу об'єктивно поглянути на політику фірми у сфері ціноутворення, виявити ступінь її

відповідності загальній стратегії маркетингу. Аналіз стратегії у сфері систем доставки має вирішувати проблему вибору оптимального методу доведення послуг до споживача. Оцінка комплексу стимулювання дає можливість проконтролювати стратегію фірми стосовно окремих її елементів, у тому числі й з погляду оптимальності їх бюджетів.

4. *Оцінка результату порівняння й ухвалення рішення щодо коригування.* Якщо реальний стан відповідає бажаному, зазвичай ухвалюється рішення про те, що нічого змінювати не потрібно. У разі, коли реальний стан параметра контролю кращий від бажаного, можна збільшити бажане значення параметра контролю, але лише за умови, що це не суперечитиме цілям фірми. Коли ж реальний стан параметра контролю нижчий за його бажаний стан, необхідно виявити причину цього відхилення і провести коригування в поведінці фірми. Це коригування може стосуватися як засобів досягнення цілей, так їх самих.

5. *Проведення коригування.* Перегляд стратегії передбачає з'ясування того, чи не призвели зміни в середовищі до того, що реалізація обраної стратегії надалі стає утрудненою або вже не зможе привести до поставлених цілей. Якщо це так, то необхідно провести перегляд стратегій. Якщо ні, то причини незадовільної роботи фірми треба шукати в її структурі або в системі інформаційного забезпечення, або у функціональних системах забезпечення діяльності фірми. Може виявитися, що і в цих сферах усе нормально. Тоді причину неуспішної роботи потрібно шукати на рівні окремих операцій і процесів. У такому випадку коригування має торкнутися того, як співробітники виконують свою роботу, і бути направленим на поліпшення систем мотивації, підвищення кваліфікації працівників, удосконалення організації праці та внутрішніх організаційних відносин тощо.

Таким чином, на сучасному етапі зростає роль маркетингу в стратегічному плануванні, що пояснюється такими *причинами*:

1) маркетинг формує загальну філософію (маркетингову концепцію) підприємства, яка полягає в тому, що стратегія підприємства повинна базуватися на задоволенні потреб основних груп споживачів;

2) загальна стратегія підприємства та її маркетингова стратегія багато в чому збігаються. Маркетинг піклується про потреби споживачів і про спроможність підприємства задовольнити їх. Ці чинники визначають місію та цілі підприємства;

3) маркетинг надає вихідну інформацію для фахівців – розробників стратегічного плану, допомагаючи виявити привабливі можливості ринку і даючи можливість оцінити потенціал підприємства;

4) маркетологи розробляють стратегію досягнення глобальних цілей для кожного СГП;

5) стратегічне маркетингове планування націлює підприємство на ринок майбутнього, на стабільний розвиток в умовах конкуренції. Якщо раніше пошук основних резервів здійснювався у внутрішньому середовищі підприємства, то за стратегічного підходу до вирішення назрілих проблем – у зовнішньому середовищі [25].