

# *Лекція 4*

## **ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ**

# План лекції

- Сутність понять: планування, стратегія,
- Організаційні рівні стратегій
- Етапи процесу стратегічного планування
- План маркетингу
- Контроль маркетингу

# Зміст маркетингової діяльності



# ***Планування*** – процес визначення цілей організації та прийняття рішень щодо шляхів їх досягнення

Зміст процесу планування :

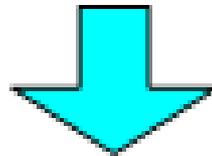
- де організація знаходиться у даний момент (теперішній стан)?
- чого організація прагне досягти (куди вона прямує)?
- як організації потрапити звідти, де вона є, туди, куди вона прагне?

*Підфункції планування :*

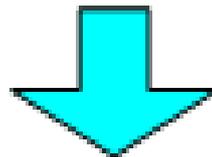
цілевстановлення,  
прогнозування,  
моделювання,  
програмування.

# Послідовність виконання основних етапів планування

**1. Визначення цілей організації**



**2. Розробка стратегії діяльності організації**



**3. Надання стратегії конкретної форми**

# Класифікації планів організації

## *За критерієм широти охопленої сфери*

- **Стратегічні плани** – це плани, які визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей.
- **Оперативні плани** – це плани, у яких стратегія деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях щодо того:
  - що конкретно треба зробити,
  - хто повинен це зробити,
  - як це має бути зроблено.

## *За критерієм часового горизонту*

- **Короткострокові плани** – це плани, які складаються на період до 1 року. Вони, як правило не мають змінюватися.
- **Довгострокові плани** – це плани розраховані на перспективу 3-5 років.

## *За ступенем конкретизації*

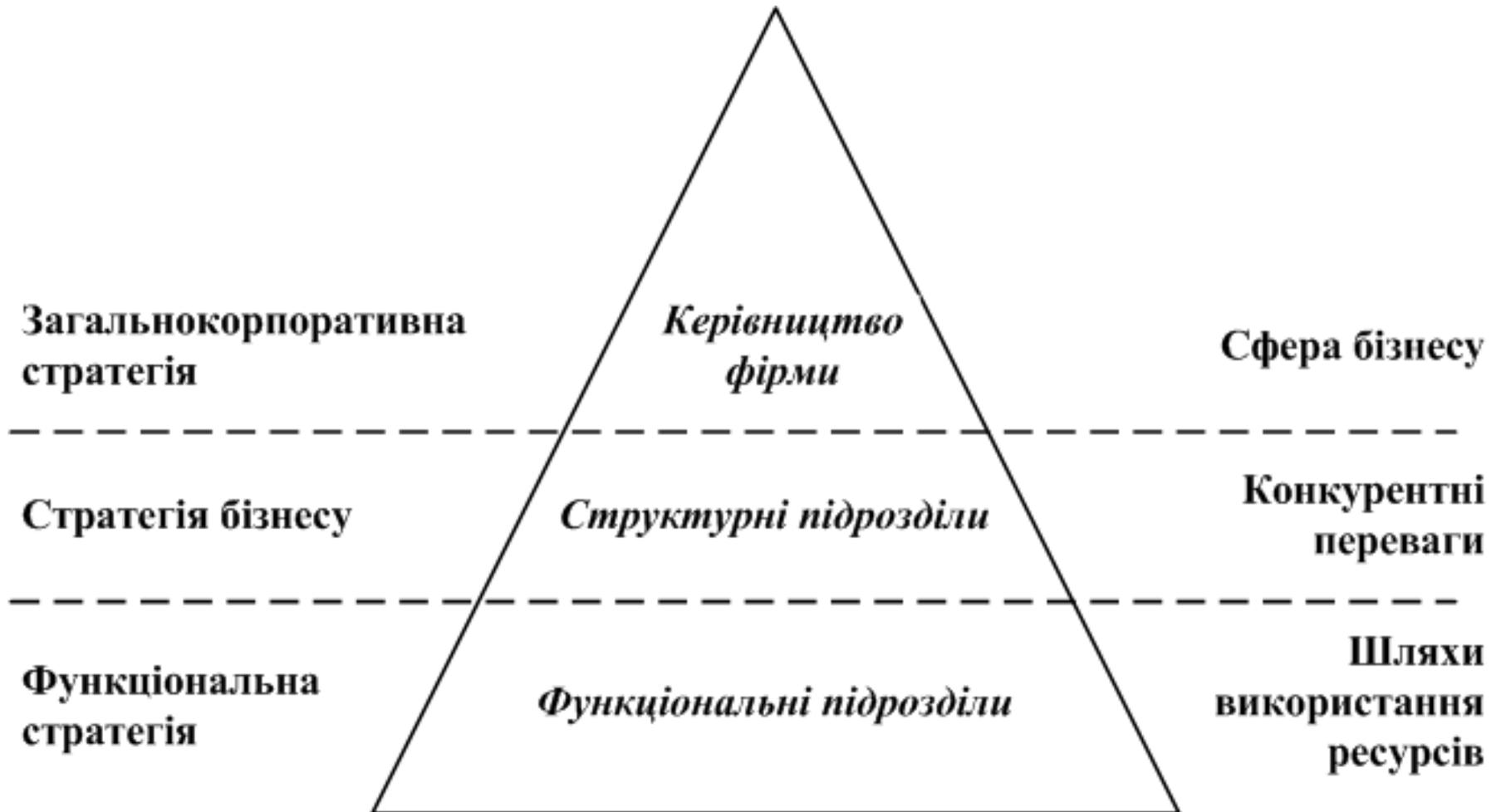
- **Завдання** – це плани, що мають чіткі, однозначні, конкретно визначені цілі.
- **Орієнтири** – це плани, що носять характер напрямку дій.

**Стратегія** – це генеральна довгострокова програма дій та порядок розподілу пріоритетів та ресурсів організації для досягнення її цілей

### **Основні елементи стратегії:**

- **Сфера стратегії** – це засоби адаптації організації до свого зовнішнього середовища
- **Розподіл ресурсів** – це вказівка на спосіб розподілу ресурсів організації між окремими підрозділами.
- **Конкурентні переваги** – це визначення переваг організації у порівнянні з її конкурентами.
- **Синергія** – це ефект цілісності.

# Піраміда стратегій



# Рівні стратегій

**Корпоративний  
рівень**

Географічні  
ринки

Ринки  
продуктів

Технології

**Бізнес - підрозділ  
(господарський  
підрозділ)**

Позиція на  
ринку

Сегменти  
ринку

Продуктові  
лінії

**На рівні товару  
Функціональний  
рівень**

Товари

Індивідуальні  
маркетингові  
стратегії

**Стратегічне планування** - це управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами у сфері маркетингу

1. Формулювання місії підприємства.
2. Визначення цілей та завдань підприємства.
3. Формування маркетингової стратегії.
4. Розробка програми маркетингу.
5. Організація і реалізація програми маркетингу.
6. Контроль маркетингу.

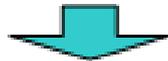
**1. Місія підприємства** (корпоративна місія, місія бізнесу) — основна узагальнена довгострокова мета фірми, в якій задекларовано її призначення.

*Місія як спосіб чіткого визначення основних напрямів діяльності фірми* — у місії має бути описано:

- цільові ринки;
- групи споживачів, які фірма має на меті обслуговувати;
- потреби клієнтів, які вона має задовольнити;
- основні товари;
- технології, завдяки яким можуть бути задоволені потреби споживачів або виконані певні функції;
- конкурентні переваги фірми.

# Послідовність етапів стратегічного планування

**Визначення місії організації**



**Зовнішній аналіз**



**Внутрішній аналіз**



**Визначення цілей діяльності організації**



**Аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії**

**Ситуаційний аналіз** – це аналіз минулого, нинішнього і майбутнього становища продукту, стратегічного господарського підрозділу чи організації з урахуванням зміни факторів зовнішнього середовища.

- *Зовнішній маркетинговий аудит* - аналіз маркетингового макро - і мікросередовища. Він передбачає аналіз маркетингового середовища фірми, її цілей, стратегій, можливостей і проблем.
- *Внутрішній маркетинговий аудит* (аудит внутрішнього середовища фірми) - аналіз контрольованих фірмою факторів: аналіз результатів діяльності фірми, обсягу продажу, частки ринку, прибутковості кожного товару, каналів збуту і т.д.

**SWOT-аналіз** - являє собою оцінку внутрішніх сильних і слабких сторін діяльності підприємства, зовнішніх можливостей і загроз

Абревіатуру SWOT утворено від перших літер англійських слів:

strengths – сильні сторони;

weaknesses – слабкі сторони;

opportunities – можливості;

threats – загрози.

# Сильні та слабкі сторони організації

<i>Сильні сторони (+)</i>	<i>Слабкі сторони (-)</i>
<p>1. Специфічні, особливі якості фірми у сфері:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- маркетингу,</li><li>- виробництва,</li><li>- персоналу,</li><li>- фінансів,</li><li>- дослідження та розробок тощо</li></ul>	<p>1. Яких якостей не вистачає фірмі у сфері:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- маркетингу,</li><li>- виробництва,</li><li>- персоналу,</li><li>- фінансів,</li><li>- дослідження та розробок тощо</li></ul>
<p>1. Унікальні знання:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- патенти,</li><li>- know-how,</li><li>- промислові секрети,</li><li>- комерційні таємниці тощо</li></ul>	<p>1. Які ресурси є для фірми дефіцитними</p>
<p>1. Оригінальні ресурси організації</p>	

# Матриця SWOT-аналізу

	<b>Можливості:</b> 1. 2. ... ...	<b>Загрози:</b> 1. 2. ... ...
<b>Сильні сторони:</b> 1. 2. ... ...	<b>Поле „СіМ”</b> (сила і можливості)	<b>Поле „СіЗ”</b> (сила і загрози)
<b>Слабкі сторони:</b> 1. 2. ... ...	<b>Поле „СлМ”</b> (слабкість і можливості)	<b>Поле „СлЗ”</b> (слабкість і загрози)

# SWOT-аналіз

	<b>Сильні сторони підприємства</b>	<b>Слабкі сторони підприємства</b>
<b>Внутрішні фактори</b>	<p>Повна компетентність в основних питаннях</p> <p>Хороше враження про корпорацію, яке склалося у споживачів</p> <p>Визнаний лідер ринку</p> <p>Економія на масштабах виробництва</p> <p>Уміння уникати сильного тиску з боку конкурентів</p> <p>Найкращі рекламні кампанії</p> <p>Досвід розроблення нових товарів</p> <p>Найкращі можливості виробництва, адекватні фінансові ресурси</p>	<p>Надто широкий асортимент продукції</p> <p>Недостатній імідж на ринку</p> <p>Внутрішні виробничі проблеми</p> <p>Висока залежність від зниження попиту та етапу життєвого циклу розвитку бізнесу</p>
<b>Зовнішні фактори</b>	<b>Потенційні можливості ринку</b>	<b>Потенційні загрози</b>
	<p>Поява нових ринків чи нових сегментів ринку</p> <p>Зниження торговельних бар'єрів на привабливих іноземних ринках</p> <p>Послаблення позицій фірм-конкурентів</p> <p>Можливість швидкого розвитку у зв'язку з різким зростанням попиту на ринку</p>	<p>Вихід на ринок іноземних конкурентів з нижчими витратами</p> <p>Зростання продажу продуктів-субститутів</p> <p>Повільне зростання ринку</p> <p>Збільшення витрат у зв'язку зі змінами у законодавстві</p> <p>Зростання вимог покупців і постачальників</p> <p>Зміна потреб і смаків покупців</p> <p>Несприятливі демографічні зміни</p>

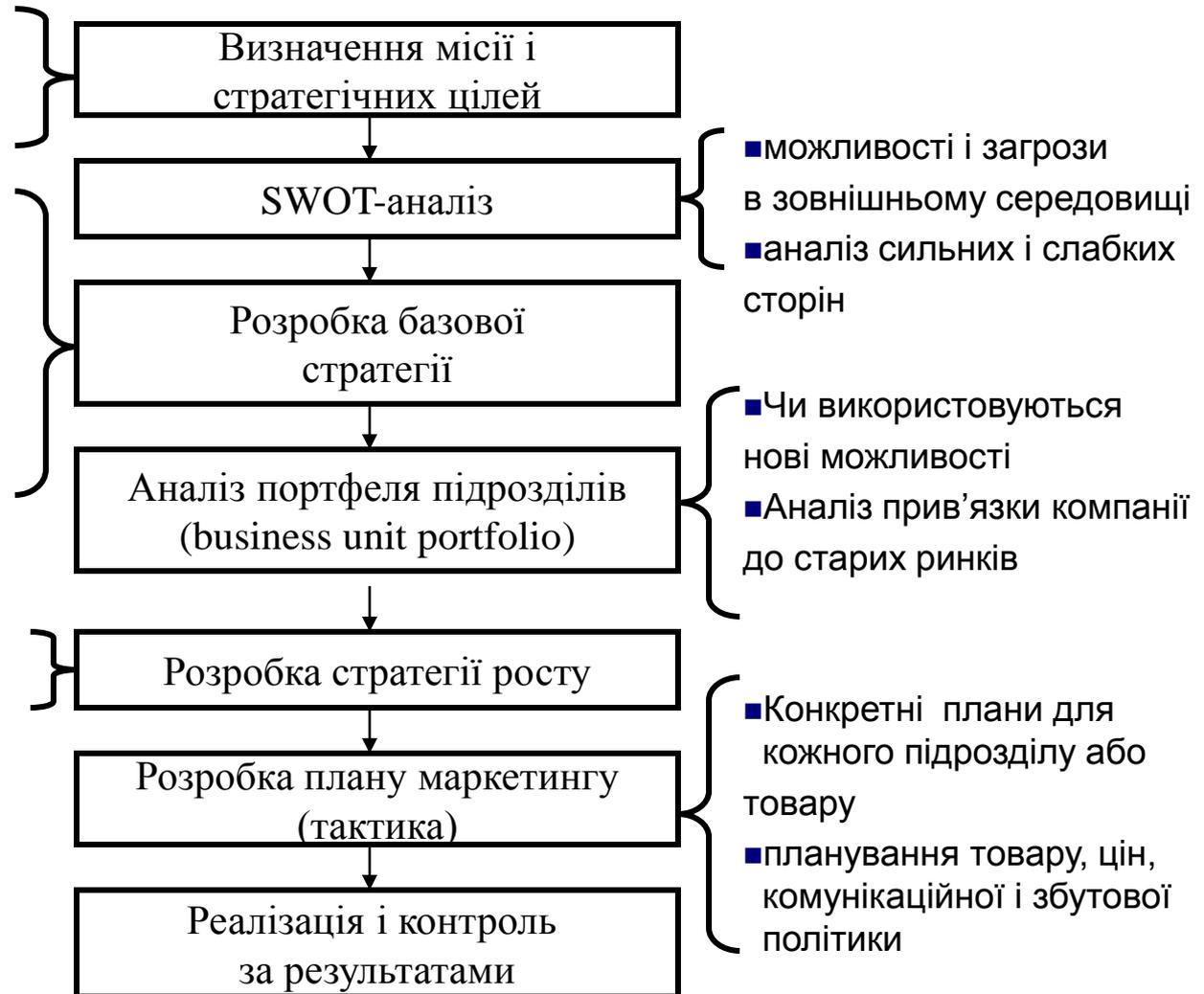
# ***Визначення цілей діяльності організації.***

- ***прибутковість*** (обсяги прибутку; прибуток на інвестований капітал; прибуток до обсягу продажу тощо);
- ***продуктивність*** (витрати на виробництво одиниці продукції; продуктивність праці тощо);
- ***продукція*** (зміни номенклатури та асортименту; впровадження нових видів продукції тощо);
- ***ринок*** (обсяги продукту; частка ринку, яка належить фірмі тощо);
- ***виробничі потужності***;
- ***персонал*** (зменшення плинності кадрів; підвищення рівня кваліфікації; покращення умов праці тощо).

# Процес стратегічного планування

## 3. Формування маркетингової стратегії

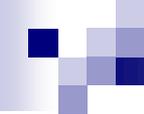
- вид діяльності
- місце на ринку
- споживачі
  
- Як компанія збирається досягти своїх цілей
- Напрями на яких організація може досягти успіху
- Фактори необхідні для успіху на ринку
  
- складання нового бізнес портфелю



## 4. Розробка програми маркетингу

Компоненти	Необхідна інформація
Анотація (план основних тез)	- являє собою, на думку експертів, найважливіший елемент плану. Вона займає не більше 2 сторінок і з огляду на стислу і виразну форму ніби „продає” документ читачеві
Загальні відомості про компанію	- містять інформацію про останні операції та досягнення компанії
Стратегічний план/напрямок	- розглядаються три аспекти: <ul style="list-style-type: none"><li>- місія/бачення</li><li>- цілі</li><li>- конкурентні переваги</li></ul>
Ситуаційний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища	- аналіз галузі - аналіз конкурентів - аналіз компанії - аналіз споживачів - SWOT- аналіз

Маркетингові та продуктивні цілі	<ul style="list-style-type: none"><li>- аналіз стану ринку, перспективні напрями розвитку</li><li>- місткість ринку</li><li>- частки ринку</li><li>- сегментування ринку</li><li>- позиціонування</li></ul>
Програма маркетингу	<ul style="list-style-type: none"><li>- товарна стратегія</li><li>- цінова стратегія</li><li>- стратегія просування</li><li>- стратегія збуту</li></ul>
Бюджет маркетингу	<ul style="list-style-type: none"><li>- складається з розрахунків на розроблену програму маркетингу</li></ul>
Контроль плану маркетингу	<ul style="list-style-type: none"><li>- оцінка та контроль полягає у порівнянні фактичних показників збуту зі закладеними в плані цільовими параметрами та застосуванні відповідних засобів</li></ul>

- 
- 
- ***П'ятим етапом стратегічного маркетингового планування є організація та реалізація програми маркетингу***

## 6. Контроль маркетингу



# КОНТРОЛЬ РЕЗУЛЬТАТІВ

Контроль збуту та аналіз результатів діяльності служби збуту

Обсяг продажу (в натуральному та грошовому виразі)  
Кількість оборотів товарних запасів  
Зростання/зменшення вартості замовлень порівняно з минулим роком  
Вартість/ кількість отриманих замовлень у розрахунку на одного клієнта  
Оборот у розрахунку на одного продавця  
Аналіз співвідношення "витрати на збут/обсяг продажу"

Контроль частки ринку

Частка ринку (за обсягом продажу)  
Частка ринку за вартісними показниками  
Частка ринку в окремому сегменті  
Частка ринку щодо лідера  
Аналіз динаміки частки ринку торгової марки  
Визначення частки ринку на основі аналізу прихильності до марки

Контроль прибутковості

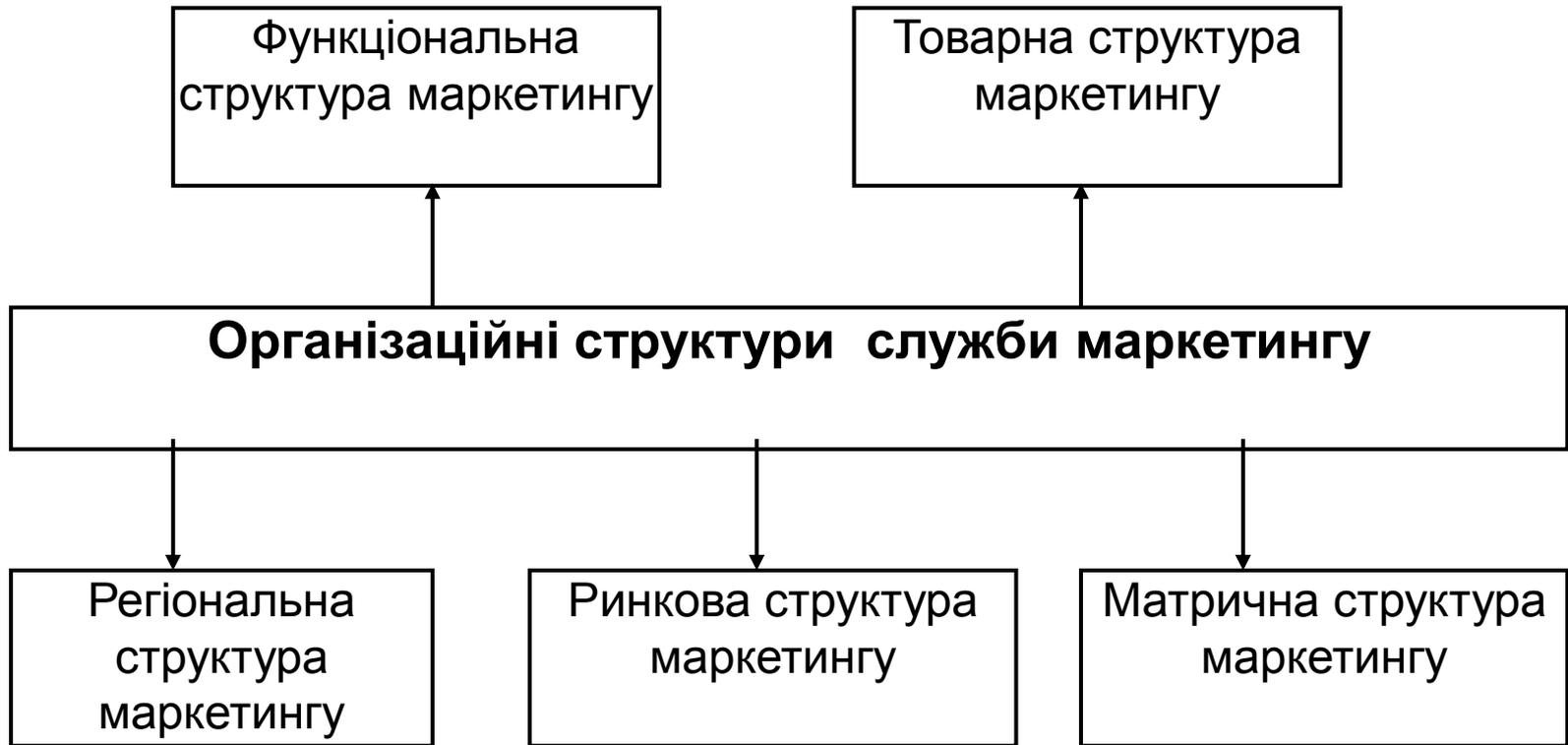
Чистий прибуток  
Валовий прибуток  
Коефіцієнт чистого прибутку  
Коефіцієнт валового прибутку  
Норма прибутку на вкладений капітал  
Аналіз прибутковості за:  
    ↳ продуктами  
    ↳ територіями  
    ↳ сегментами ринку  
    ↳ каналами збуту  
    ↳ розмірами замовлень

Контроль неекономічних показників

Кількість нових покупців  
Втрачені покупці  
Кількість незадоволених покупців  
Ставлення, прихильність споживачів до торгової марки  
Якість товару/ послуг порівняно з конкурентами  
Конкурентоспроможність продукції  
Задоволеність/ незадоволеність споживачів  
Поінформованість споживачів щодо торгової марки  
Імідж фірми

**Служба маркетингу** – найважливіший функціональний підрозділ в управлінні підприємством, який разом з виробничим, фінансовим, технологічним, кадровим і іншими підрозділами створює єдиний інтегрований процес, націлений на задоволення запитів ринку і

отримання на цій основі прибутку.



# Функціональна модель організації МС

Призначення: великі й середні підприємства з нешироким асортиментом продукції, які працюють у вузьких сегментах ринку

Плюси: спеціалізація і зосередження уваги працівників на вирішенні вузьких маркетингових завдань, простота в управлінні

Мінуси: одноманітність роботи працівників, нездорова конкуренція між підрозділами, складність аналізу результатів їхньої роботи



# Товарна модель організації МС

Призначення: великі підприємства з диверсифікованим виробництвом

**Плюси:** зосередження уваги працівників на комплексному вирішенні маркетингових завдань, оперативність прийняття рішень, аналіз результатів роботи підрозділів

**Мінуси:** високі організаційні витрати, конкуренція між підрозділами, дублювання маркетингових функцій



# Організація МС, орієнтованої на споживачів (ринки)

Призначення підприємства, ринки яких містять кілька великих сегментів

**Плюси:** можливість уважно відстежувати кожен сегмент, тісний зв'язок зі споживачами

**Мінуси:** високі організаційні витрати і працемісткість



# Матрична модель організації МС

Призначення: великі підприємства з диверсифікованим виробництвом, які працюють на кількох ринках

Плюси: комплексний підхід до виконання маркетингових завдань, економія витрат у зв'язку з відсутністю дублювання функцій

Мінуси: складність організації, розподілу функцій і відповідальності працівників



# Завдання для самостійної роботи

- Складіть програму маркетингу для визначеного підприємства.  
\*підприємство обирається за бажанням студента.