



**Тема:**  
**«Планування, контроль та оцінка  
стратегічної маркетингової діяльності  
підприємства»**






Маркетингове планування – поетапний процес досягнення маркетингових цілей, за допомогою якого підприємство відслідковує і контролює багато факторів, що впливають на отримання прибутку, завдяки систематичному використанню маркетингових ресурсів.

- Сучасне планування бізнес-діяльності вимагає уваги до зовнішніх змін, а для цього можна взяти на увагу досвід 1950-х років, коли планування в країнах з ринковою економікою обмежувалось фінансовими аспектами і спиралося на щорічний бюджетний цикл, де основним завданням було досягнення ефективного управління витратами.
- У 1960-ті роки менеджмент приділяє більше уваги зовнішнім факторам, а також прогнозуванню сприятливих можливостей у майбутньому. Це епоха перспективного планування за п'ятирічними періодами з певним коригуванням щорічно.

- ▶ Енергетична криза 70-х років відкрила еру ризику і непередбаченості. З'являється стратегічне планування, яке, враховуючи ринкові ситуації, давало змогу підприємствам прогнозувати їх зміни й адекватно на них реагувати. Причому нові підходи не виключали використання інших методів планування, а доповнювали їх.
- ▶ У такий спосіб бюджетні та перспективні плани інтегрувалися в нові методи стратегічного планування. Це відбувалося так, що перспективні плани коригувались у першій половині року, а потім вже на їх основі розроблялися перспективні плани і бюджети окремих спрямувань і ринків.






# Основні етапи маркетингового планування включають:

- Аналіз ринку і конкурентів: Дослідження ринку, визначення цільової аудиторії, аналіз конкурентів та виявлення можливостей і загроз.
- Визначення маркетингових цілей: Формулювання конкретних, вимірюваних, досяжних, реалістичних та часово-обмежених (SMART) цілей.
- Розробка маркетингової стратегії: Створення стратегії, яка включає в себе вибір цільових ринків, позиціювання продукту, ціноутворення, просування і розподіл.
- Розробка маркетингових програм: Створення конкретних маркетингових заходів, таких як реклама, промоції, рекламні кампанії, та інші інструменти, які допоможуть досягти маркетингових цілей.
- Бюджетування: Визначення фінансових ресурсів, які потрібні для виконання маркетингових програм.
- Реалізація та контроль: Впровадження маркетингових програм і постійний моніторинг їх ефективності, внесення коректив у випадку необхідності.

- Прогнозування: Оцінка можливого результату маркетингових заходів на майбутнє та адаптація стратегій з урахуванням цих прогнозів.
- Моніторинг конкурентів: Вивчення та аналіз діяльності конкурентів для адаптації власних стратегій та збереження конкурентних переваг.
- Аналіз інновацій: Слідкування за новими технологіями, трендами та інноваціями в галузі маркетингу та їх впровадження в практику для підвищення конкурентоспроможності компанії.
- Спілкування з клієнтами: Розробка стратегій спілкування з клієнтами, зокрема через рекламу, соціальні медіа, обслуговування клієнтів та інші канали, для підтримки та розвитку відносин із споживачами.






Маркетингове планування впроваджується в рамках певної системи, яка забезпечує структурованість і послідовність процесу. Система маркетингового планування включає такі складові елементи:

- Складання SWOT-аналізу: Аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз.
- Визначення місії: Формулювання чіткої місії компанії, які визначають її основні цілі та спрямованість.
- Розробка стратегії: Визначення ключових напрямків діяльності, які спрямовані на досягнення місії та візії.
- Планування і реалізація програм: Розробка конкретних маркетингових програм та їх виконання.
- Моніторинг і оцінка: Постійне відстеження результатів виконання плану та оцінка їх відповідності визначеним цілям і стратегії.
- Корекція: На основі аналізу результатів вживаються заходи для коригування стратегії і програм для досягнення бажаних результатів.

# Стратегічне маркетингове планування.

- Стратегічне маркетингове планування - це процес розробки довгострокової стратегії для досягнення маркетингових цілей і завдань компанії. Це важлива складова загального стратегічного плану підприємства і включає в себе аналіз ринку, визначення конкурентних переваг, визначення цільової аудиторії та розробку дієвих маркетингових стратегій і тактик.





# Основні кроки в процесі стратегічного маркетингового планування включають наступне:

## 1. Аналіз ситуації:

- Визначення поточного стану компанії, її ринкової позиції і фінансового стану.
- Аналіз зовнішнього середовища, включаючи оцінку ринку, конкурентів, законодавства і економічних тенденцій.
- Визначення сильних і слабких сторін компанії (SWOT-аналіз).

## 2. Визначення місії і цілей:

- Формулювання місії компанії - її основної мети та цінностей.
- Встановлення конкретних маркетингових цілей і завдань, які допоможуть досягти місії.

## 3. Вибір цільової аудиторії:

- Визначення груп споживачів, які є основною цільовою аудиторією компанії.
- Розробка профілю і поведінки цільової аудиторії.



#### **4. Розробка стратегії:**

- Визначення конкурентних переваг компанії і позиціонування на ринку.
- Розробка маркетингових стратегій, включаючи продуктові, цінові, рекламні і розподільчі стратегії.

#### **5. Розробка маркетингового міксу:**



- Створення плану маркетингових заходів і тактик для реалізації обраної стратегії.
- Визначення бюджету і ресурсів, необхідних для реалізації плану.

#### **6. Реалізація і контроль:**


- Впровадження маркетингових заходів і стратегій.
- Моніторинг та оцінка результатів, корекція стратегії, якщо це необхідно.

#### **7. Оцінка результатів:**

- Аналіз досягнутих результатів відповідно до встановлених цілей.
- Висновки і рекомендації для майбутнього стратегічного маркетингового планування.




Тактичне маркетингове планування - це процес розробки конкретних дій і стратегій, спрямованих на досягнення маркетингових цілей компанії в найближчому майбутньому, зазвичай на період від одного до трьох років. Його сутність полягає в розробці плану дій, спрямованого на досягнення завдань, визначених в стратегічному маркетинговому плані.




# Основними елементами тактичного маркетингового плану є:

- ▶ Специфікація маркетингових цілей
- ▶ Визначення цільової аудиторії
- ▶ Вибір маркетингових стратегій
- ▶ Бюджет та ресурси
- ▶ Терміни і графіки
- ▶ Вимірювання та контроль

Тактичне маркетингове планування визначає конкретні кроки, які потрібно вжити для досягнення стратегічних цілей компанії і включає в себе оперативні плани, бюджети та розклади виконання завдань. Воно допомагає компаніям конкретизувати свої дії, а також забезпечує більшу спрямованість і контроль над маркетинговими ініціативами на короткостроковому горизонті.



Маркетингове оперативне планування - це процес розробки конкретних дій і стратегій для виконання маркетингових завдань і досягнення цілей в межах короткострокового горизонту (зазвичай від одного місяця до одного року). Цей план деталізує те, як маркетингові ресурси і зусилля будуть використовуватися для досягнення стратегічних цілей компанії в найближчому майбутньому.



# Основні компоненти маркетингового оперативного планування включають наступне:

- ▶ Аналіз ринку
- ▶ Визначення цілей і завдань
- ▶ Стратегії і тактики
- ▶ Бюджет і ресурси
- ▶ Графік і контроль
- ▶ Оцінка результатів

Маркетингове оперативне планування допомагає компаніям бути більш адаптивними до змін у ринковому середовищі і ефективно використовувати ресурси для досягнення своїх маркетингових цілей в найближчому майбутньому.

Отже маркетингове планування включає в себе три рівні: стратегічне, тактичне і оперативне планування.

	Стратегічне	Тактичне	Оперативне
Часовий горизонт	Орієнтоване на довгострокову перспективу, зазвичай на кілька років і більше.	Охоплює середньостроковий період, зазвичай від одного до трьох років.	Фокусується на короткострокових завданнях і діях, зазвичай від кількох місяців до одного року.
Орієнтація на цілі	Спрямоване на досягнення великих стратегічних цілей, таких як ринкова позиція, рост компанії, розширення географії тощо.	Конкретизує цілі і завдання, необхідні для виконання стратегії, такі як рекламні кампанії, запуск нових продуктів і т. д.	Орієнтоване на конкретні завдання і дії, такі як планування конкретних маркетингових заходів, акцій і розподіл ресурсів.



	Стратегічне	Тактичне	Оперативне
Рівень деталізації	Працює на високому рівні абстракції, не деталізуючи конкретні дії.	Конкретизує стратегію, розробляючи деталізовані плани дій.	Включає в себе конкретні дії і завдання з високим рівнем деталізації.
Прийняття рішень	Вимагає стратегічного прийняття рішень, таких як визначення ринкової позиції та вибір основних напрямків діяльності.	Включає в себе тактичне прийняття рішень, пов'язане з реалізацією стратегії, таке як бюджетування рекламних кампаній.	Спрямоване на оперативне прийняття рішень, таке як розподіл завдань і контроль за їх виконанням.
Моніторинг і контроль	Включає в себе моніторинг стратегічних показників та внутрішнього та зовнішнього середовища.	Передбачає контроль за виконанням тактичних завдань та оцінку їхнього впливу на стратегічні цілі.	Включає в себе постійний моніторинг виконання завдань і дій для забезпечення досягнення тактичних цілей.

# План збуту продукції

План збуту продукції – це обсяг продукції і послуг, який визначається попитом у процесі дослідження ринку й буде реалізований у плановому році.

## Структура плану збуту

Розділ 1. Дослідження кон'юнктури ринку

- аналіз продажу за попередній період;
- сегментація ринку;
- вибір цільового ринку;
- прогноз розвитку ринку.

Розділ 2. Планування асортименту.

- формування структури асортименту;
- планування освоєння нових виробів.

Розділ 3. Оцінка конкурентоспроможності

Розділ 4. Планування ціни.

Розділ 5. Прогнозування обсягу продажів.

## Аналіз продажів у попередніх періодах (маркетингове дослідження)

1

*Абсолютний приріст (зменшення) обсягу продажів у натуральному та вартісному вираженні порівняно з планом та попереднім періодом.*

*Зміна в номенклатурі (асортименті) продукції. Розраховується як зміна питомої ваги конкретного найменування продукції в загальному обсязі реалізації у звітному періоді порівняно з аналогічним показником плану базового періоду.*

2

3

*Індивідуальний індекс фізичного обсягу реалізованої продукції*

*Залишок нереалізованої продукції на кінець аналізованого періоду*

4

5

*Рентабельність продажів. Визначається як відношення планового та фактично отриманого за певний проміжок часу прибутку до планової чи фактичної повної собівартості реалізованої продукції*

# Процес сегментації

Етап 1. Вибір ринку та ретроспективний аналіз попиту



Етап 2. Ідентифікація основних факторів, що визначають зміну попиту



Етап 3. Визначення найбільш вагомих параметрів сегментації



Етап 4. Власне сегментація

# Вибір цільового ринку

*Алгоритм вибору цільового ринку у процесі планування продаж передбачає такі етапи:*

- визначення потенціалу сегмента ринку (потенціальний обсяг продажу);
- оцінка доступності та суттєвості сегмента ринку;
- аналіз імовірності ринку.

*Прогноз розвитку ринку* полягає у визначенні умов, за яких забезпечується найбільш повне задоволення попиту споживачів у товарах даного підприємства та створюються передумови для ефективного збуту продукції, що виробляється.

# Асортимент та номенклатура

Важливим фактором, який визначає рівень та рентабельність продажів, є відповідність асортименту та номенклатури продукції запитам споживачів.

Під *номенклатурою* розуміють перелік продукції, що випускається підприємством, або послуг, які ним надаються. *Асортимент* потрібен для деталізації продукції на види, типи, гатунки.

*Асортиментна позиція* – це конкретна модель, марка чи розмір продукції, яку продає підприємство. Набір взаємозв'язаних товарів має назву *асортиментної групи*. Номенклатура, чи товарний асортимент охоплює, всі асортиментні групи, що пропонуються підприємством на продаж.

При плануванні номенклатура, або товарний асортимент, може характеризуватися: *шириною* (виходячи із кількості асортиментних груп або номенклатурних позицій); *глибиною* (виходячи з кількості позицій у кожній асортиментній групі); *порівнянністю* (виходячи із співвідношень між асортиментними групами з точки зору спільності кінцевого споживання, каналів розподілу, груп споживачів та діапазону цін).

*Широкий асортимент* при плануванні дозволяє орієнтуватися на різні вимоги споживачів та стимулювати покупки в одному місці.

*Глибокий асортимент* може задовольняти потреби різних купівельних сегментів ринку в одному товарі, максимізувати використання місця в торгових точках, перешкоджати появі конкурентів, пропонувати діапазон цін та стимулювати підтримку дилерів.

*Порівнянність*. Як правило, порівнянний асортимент планувати легше, ніж непорівнянний. Він дозволяє підприємству спеціалізуватися в галузі виробництва та обслуговування споживачів та забезпечувати стабільні відносини в каналах збуту. Проте надмірна спеціалізація та концентрація можуть зробити підприємство уразливим перед загрозами з боку зовнішнього середовища, коливань збуту.

# Конкурентоспроможність продукції

*Конкурентоспроможність продукції* – комплексна порівняльна характеристика, що визначає перевагу певного виду продукції підприємства відносно аналогічної продукції підприємств-конкурентів

Форми конкуренції за продукцією:

Пряма конкуренція – аналогічна продукція у підприємств-конкурентів  
Непряма конкуренція – товари-замінники (спрямовані на задоволення тієї ж потреби в інший спосіб)

Ключові фактори впливу на конкурентоспроможність:

Ціна споживання – ціна на придбання + витрати, пов'язані із використанням (в т.ч. обслуговування, ремонт, сервіс тощо)

Якість – економічна категорія, яка відображає сукупність властивостей продукції (технічних, технологічних, економічних, екологічних тощо), що зумовлюють ступінь її здатності задовольняти потреби споживачів відповідно до свого призначення.

*Оцінка конкурентоспроможності передбачає зіставлення вартісних та якісних характеристик з найближчими аналогічними / подібними продуктами ключових конкурентів на ринку*

# Планування ціни

**Ціна** за своєю суттю є грошовим виміром цінності товару, або, іншими словами, сумою грошей, яку покупець згоден заплатити, а продавець згоден отримати за товар. Для покупця ціна є вимірником цінності товару, для продавця – показником рівня витрат на виробництво та засобом їх відшкодування.

**Ціноутворення** – це процес обґрунтування, встановлення, перегляду та затвердження цін на продукцію, роботи або послуги суб'єкта бізнесу.

Залежно від цілей бізнесу, ціноутворення може вирішувати наступні завдання:

- максимізація доходів суб'єкта бізнесу;
- завоювання додаткової ринкової частки;
- підвищення рівня конкурентоспроможності.



# Методи ціноутворення

**1. Витратний метод.** Ціна при цьому визначається на підставі понесених витрат на виробництво товару (або надання послуги) з урахуванням бажаної (цільової) норми прибутку на одиницю продукції.

**2. Метод на основі цільової норми прибутку.** Застосування даного методу базується на визначенні планової (цільової) суми прибутку в розрахунку на певний період. У такому випадку ціна визначається за формулою:

$$Ц = \text{ЗВод} + \frac{\text{ПВ} + \text{Плановий прибуток}}{\text{ОР}}, \quad (6)$$

де ОР – плановий обсяг реалізації у відповідному періоді.

Таким чином, даний метод є різновидом витратного підходу та передбачає врахування витрат на виробництво продукції (надання послуг), а також бажаної суми прибутку в розрахунку на період.

**3. Метод встановлення ціни на основі відчутної цінності товару.** Даний метод базується на використанні інструменту диференціації, тобто виділення товару (послуги) в очах споживача порівняно з аналогами на ринку. У даному випадку споживач сплачує не лише за товар або послугу, але й за вищий рівень якості, рівень обслуговування, додатковий сервіс тощо. Варто відзначити, що використання даного методу передбачає врахування змін попиту та забезпечення швидкого реагування на його зміни.

# Методи ціноутворення

*4. Метод встановлення ціни на основі поточних ринкових цін (ринковий метод).* У даному випадку ціна встановлюється на основі середньоринкових цін на аналогічні продукти (послуги). Даний метод є досить поширеним для товарів на ринках з високим рівнем конкуренції. Таким чином, даний метод орієнтований на встановлення ціни відповідно до ринкової ситуації.

*5. Метод встановлення ціни на основі торгів.* Даний метод є специфічним щодо сфери використання, адже застосовується у випадках торгів (наприклад, аукціони, тендерні закупівлі тощо), тобто за умови наявності змагального елемента. Покупці (у випадку аукціону) або продавці (у випадку тендерних закупівель) конкурують між собою, при цьому знижуючи або підвищуючи ціну. Ціна, яка встановлюється при цьому в результаті, і є остаточною ціною товару або послуги.

# Методи планування витрат на рекламу

Залишковий метод. Фірма спочатку виділяє кошти на всі інші елементи комплексу маркетингу, а залишок надходить у бюджет витратків на комунікації. Цей метод часто використовують малі фірми, але він має суттєві недоліки: повністю ігнорується причинно-наслідковий зв'язок між витратками на просування і кінцевими результатами діяльності фірми.

Метод приросту. Фірма визначає бюджет на основі попередніх асигнувань, збільшуючи чи зменшуючи бюджет року, що передує плановому, на певний відсоток. Метод цей також використовують переважно невеликі фірми. Тут уже з'являється певна точка відліку, можливість урахування ефекту від попередніх асигнувань, змін в етапах життєвого циклу товару. Але основні недоліки залишаються — розмір бюджету не пов'язується з цілями фірми; значну роль відіграє інтуїція.

Метод паритету з конкурентами. При використанні цього методу фірма застосовує як базис відліку відповідні витрати конкурентів. Прихильники цього методу вважають, що середній рівень витратків конкурентів ніби втілює «колективну мудрість» галузі, дає змогу зберегти певну рівновагу натиску на споживачів, уникаючи «рекламних війн». Однак фірми дуже відрізняються цілями, можливостями, іміджем, тому копіювання бюджетів на просування навряд чи виправдане. Окрім того, далеко не завжди є свіжа й достовірна інформація про рекламні витрати конкурентів.

Метод процента від обсягу продажів. Він є найпоширеніший серед неаналітичних методів, оскільки простий для розуміння і доступний у використанні. На відміну від попередніх методів, існує взаємозв'язок між обсягом витратків на просування і обсягом реалізації продукції. Водночас причина і наслідок у даному разі міняються місцями: обсяг збуту визначає розмір асигнувань на комунікації, а не навпаки. Метод можна вдосконалити, якщо за базу розрахунків брати прогноз збуту на наступний рік.

# Методи планування витрат на рекламу

Метод визначення бюджету із розрахунку на одиницю продукції. Якщо структура асортименту продукції підприємства є стабільною, а також стабільними є показники збуту, буде доречним використання цього методу.

Метод визначення бюджету «виходячи з цілей і завдань». Фірма чітко визначає комунікаційні цілі, встановлює завдання, які слід вирішити для досягнення поставлених цілей, а потім формує відповідний бюджет; проводить відповідні рекламні дослідження, які дають змогу встановити залежності між видатками на просування, ступенем охоплення аудиторії рекламою і спонуканням до покупки товару. Метод цей ефективний, але складний у використанні.

Метод визначення бюджету на основі планування витрат. Згідно з цим методом спочатку складають розгорнутий річний план діяльності фірми у сфері комунікацій з кожної складової, зокрема з реклами. Визначають витрати на закупівлю рекламного простору у ЗМІ, матеріальні витрати на виробництво рекламоносіїв, адміністративні видатки, гонорари рекламним агентствам тощо. План диференційований по окремих товарах і збутових територіях. Зведені показники визначають величину рекламного бюджету, яка коригується з урахуванням фінансових можливостей фірми.

# Сутність, завдання та принципи стратегічного контролю



## Стратегічний контроль

Це безперервний процес моніторингу, аналізу та оцінки реалізації стратегії підприємства. Він дозволяє вчасно виявляти відхилення та коригувати курс для досягнення поставлених цілей.



## Основні завдання

Включають виявлення відхилень від плану, оцінку досягнутих результатів та забезпечення адаптації стратегії до мінливих умов зовнішнього середовища.



## Ключові принципи

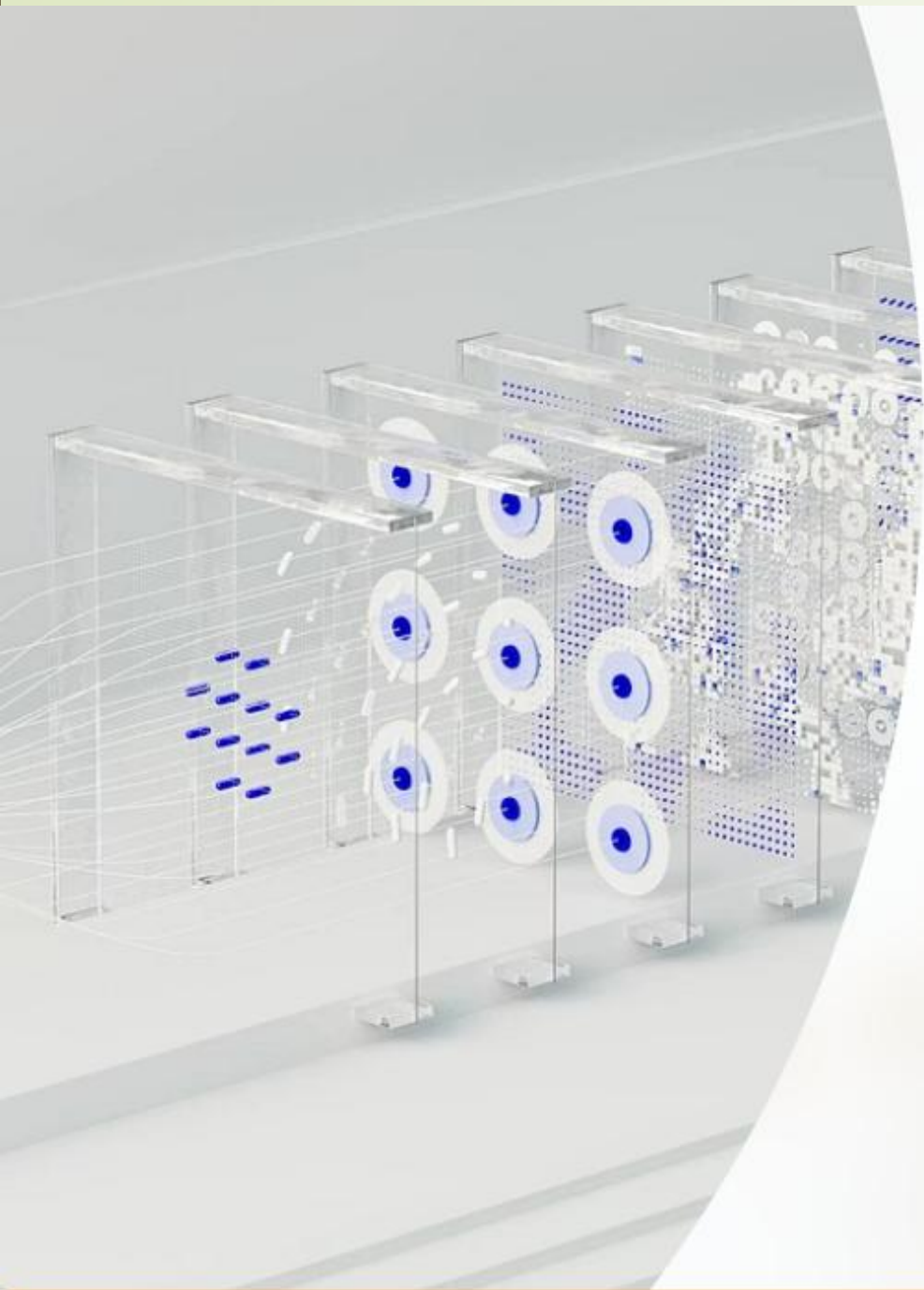
Ефективний контроль має бути системним, своєчасним, комплексним та орієнтованим на майбутнє, забезпечуючи гнучкість та довгострокову стабільність.

# Система контролю на підприємстві та роль стратегічного маркетингу

Контроль є невід'ємною частиною загальної системи управління підприємством, виконуючи функцію зворотного зв'язку та забезпечуючи досягнення встановлених цілей.

Стратегічний маркетинг, зі свого боку, відіграє ключову роль у цій системі, інтегруючись у процеси контролю та виступаючи ефективним інструментом адаптації до динамічних ринкових змін.

Наприклад, для таких підприємств як КП УЗН Святошинського району (м. Київ), де важливість взаємодії з громадськістю та формування позитивного іміджу є критичною, вдосконалення маркетингового контролю є нагальною потребою. Це дозволяє підвищити ефективність їхньої діяльності та забезпечити відповідність очікуванням споживачів послуг.





# Контроль маркетингу: ключові аспекти

Контроль маркетингу — це життєво важливий процес, що охоплює моніторинг ринкових показників, глибокий аналіз діяльності конкурентів та оцінку виконання маркетингових планів.



## Попередній контроль

Запобігає проблемам до їх виникнення.



## Поточний контроль

Моніторинг виконання плану в реальному часі.



## Підсумковий контроль

Оцінка результатів після завершення кампанії.



Особливе значення має здатність адаптувати маркетингові дії до постійних змін у споживчій поведінці та швидкому розвитку технологій, що дозволяє залишатися конкурентоспроможними та релевантними.



# Маркетинговий аудит: інструмент стратегічного контролю

Маркетинговий аудит є систематичною та незалежною оцінкою всієї маркетингової діяльності підприємства. Це комплексний аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози.

Дослідження показують, що багато підприємств, зокрема польські, часто мають низький рівень зрілості у впровадженні аудиту. Це пов'язано з побоюваннями, що аудит виявить численні недоліки, або з обмеженими ресурсами для його проведення.

Як рекомендація, замість повного аудиту, можна розглянути проведення часткових аудитів. Вони дозволяють оцінити окремі елементи маркетингу з мінімізацією ризиків та ресурсних витрат, надаючи цінні інсайти для подальших коригувань.

# Етапи маркетингового аудиту

Процес маркетингового аудиту є комплексним і складається з декількох послідовних етапів, кожен з яких відіграє важливу роль у виявленні можливостей для покращення маркетингової стратегії підприємства.

## 1. Аналіз середовища

Оцінка зовнішніх факторів (ринок, конкуренти) та внутрішніх ресурсів (люди, процеси).

## 2. Оцінка стратегії

Аналіз поточної маркетингової стратегії, організаційної структури та наявних ресурсів.

## 3. Виявлення проблем

Ідентифікація слабких місць та розробка конкретних рекомендацій щодо покращення.



Наприклад, для ТОВ «Сільпо-Фуд», маркетинговий аудит може стати основою для коригування асортиментної політики, оптимізації ціноутворення або вдосконалення комунікаційних кампаній, забезпечуючи більшу ефективність та прибутковість.

# Оцінювання ефективності маркетингової діяльності

Оцінка ефективності маркетингової діяльності є критично важливою для розуміння успішності реалізації маркетингової стратегії. Для цього використовуються різноманітні ключові показники:

- **Ринкова частка:** відображає позицію компанії на ринку.
- **Прибутковість:** демонструє фінансовий успіх маркетингових зусиль.
- **Рівень задоволеності клієнтів:** показує лояльність та сприйняття бренду.

**Бенчмаркінг** — це ефективний інструмент для порівняння власних показників з лідерами ринку, такими як Amazon, Tesla або Coca-Cola, що дозволяє виявити найкращі практики та можливості для вдосконалення. Важливість цифрових інструментів та аналітики зростає, забезпечуючи точне вимірювання та оптимізацію результатів.