

**Ю. В. КРАВЧИК,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки, менеджменту та адміністрування,  
Хмельницький національний університет;  
e-mail: gromplus7@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-2780-5605

### **Обґрунтування маркетингової стратегії реалізації бізнес-плану підприємства**

*У дослідженні розкрито актуальність проблеми розробки бізнес-плану та зокрема маркетинг-плану реалізації конкретного підприємницького проєкту. Процес бізнес-планування на підприємстві розглянуто як сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів у вигляді такого алгоритму: визначення призначення нового структурного підрозділу підприємства; оцінка стану зовнішнього середовища; оцінка внутрішньої структури бізнесу підприємства; розробка варіантів альтернативних рішень; обґрунтування та вибір оптимального рішення; впровадження оптимального рішення та оцінювання результатів. Узагальнено напрями стратегічних цілей реалізації підприємницького проєкту створення нового стратегічного підрозділу підприємства. Розроблено бюджет витрат на рекламу при реалізації підприємницького проєкту створення нового підрозділу з роздрібною торгівлю підприємства. Здійснено розподіл бюджету витрат на маркетинг при реалізації підприємницького проєкту зі створення нового магазину підприємства. Здійснено прогнозування продажу продукції та валового доходу при реалізації (у першому році) підприємницького проєкту підприємства.*

**Ключові слова:** проєктний менеджмент, бізнес-планування, маркетинг-план, нормативно-методичне забезпечення, реалізація бізнес-плану.

**Yu. KRAVCHUK,**

PhD in Economic, Associate Professor,  
Associate Professor in Department of Economics,  
Management and Administration,  
Khmelnitskyi National University

### **Justification of the Marketing Strategy of the Business Plan of the Enterprise**

*The purpose of the article is to substantiate the parameters of the marketing strategy of business planning of enterprises.*

*The study reveals the relevance of the problem of developing a business plan and in particular a marketing plan for an entrepreneurial project. The process of business planning at the enterprise is considered as a set of interrelated management processes in the form of: determining the definition of the structural unit of the enterprise, assessing the external environment, assessing the internal structure of the enterprise, developing alternative solutions, justification and selection of optimal solutions, implementation of optimal solutions and implementation of results.*

*The practical significance of the research results is that the directions of strategic goals of the entrepreneurial project of creating a new strategic unit of the enterprise are generalized. The budget of expenses for advertising at realization of the enterprise project of creation of new division on retail trade of the enterprise is developed. The distribution of the budget of marketing costs in the implementation of the business project to create a new store of the enterprise. Forecasting of sales of products and gross income during the implementation (in the first year) of the entrepreneurial project of the enterprise was carried out.*

*The scientific novelty of the research results is that the economic essence, main components and stages of development of the business plan as a document are determined;*

*the role of business planning in the entrepreneurial activity of the enterprise is revealed; identified opportunities to use the practice of business planning of business processes at the enterprise and the development of its strategic units; the most important structural components of realization of the enterprise project of the enterprise are developed.*

**Key words:** project management, business planning, marketing plan, regulatory and methodological support, implementation of a business plan.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Актуальність дослідження зумовлюється тим, що часто однією з причин низької ефективності господарської діяльності підприємств є недостатня увага керівників до визначення перспектив і детального прорахунку всіх складових розвитку підприємства. Це особливо важливо при започаткуванні нового напрямку діяльності чи створенні стратегічного підрозділу підприємства, коли відсутні чи недостатні практичні навички ведення планованої діяльності. Вагоме значення набуває розробка бізнес-плану як детального всебічного аналізу та прогнозування перспектив ведення нового чи модифікації існуючого виду підприємницької діяльності. Бізнес-план охоплює практично всі сторони діяльності підприємства включно з детальним описом технології бізнесу і повноцінними розрахунками обсягів та ефективності господарювання під час реалізації підприємницького проекту. Відповідно, розробка бізнес-плану забезпечує плановість, керованість і ефективнішу діяльність підприємства, а також сприяє зниженню ризиків у започаткуванні нових напрямів підприємницької діяльності.

Механізм управління діяльністю підприємства повинен передбачати наявність економічно обґрунтованого бізнес-плану його розвитку, при розробці якого враховані стратегія розвитку підприємства, його ресурсний потенціал та можливості реалізації. Планування – практично природний елемент поведінки суб'єкта господарювання, адже є, зокрема, процесом формування цілей, визначення пріоритетів, засобів, методів і шляхів досягнення поставлених цілей. Вища мета планування полягає в тому, щоб сформулювати систему цілей підприємства, визначити засоби, можливості, шляхи і ризики досягнення цих цілей.

Бізнес-план є своєрідним дороговказом у бізнесі, оскільки дозволяє оперативного започаткувати й у подальшому вести підприємницьку діяльність. Цей документ також є ефективним інструментом удосконалення фінансової діяльності, управління, контролю за діяльністю служб і підрозділів, доходами та витратами. Він дає змогу здійснити всебічний опис діяльності (майбутньої діяльності) підприємства чи його стратегічного підрозділу, ідентифікувати ймовірні перешкоди започаткування й ведення бізнес-проекту. Одне з ключових місць у бізнес-плані відводиться маркетинг-плану, оскільки саме тут визначаються такі важливі параметри бізнесу, як товар і асортиментна політика, ціна й ціноутворення, аспекти дослідження ринку, реклами та публік-релейшнс, формування системи просування і збуту продукції (послуг) підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Актуальність проблематики планування діяльності підприємств, зокрема окремих підприємницьких бізнес-проектів, обґрунтовується у дослідженнях таких науковців, як М. Алексеева [1, с. 14–18], В. Василюк [4], В. Карпов [11, с. 12–16], В. Шпильова, Ю. Кравчик, І. Яценко [18] та ін. Теоретико-методичні засади планування бізнесу, розроблення підприємницьких проектів є предметом наукових пошуків А. Каторжина [12, с. 109], О. Кваші [13], Х. Лосєвої [14], Р. Мамчин [15] та ін. науковців. Структурно-методичні засади бізнес-планування достатньо детально охарактеризовані у працях О. Арапової [2], Н. Данік [6], О. Данченко [7]. Нормативно-методичне забезпечення бізнес-планування, у т. ч. у сфері маркетингової політики підприємства, достатньо розлого охарактеризоване у дослідженні Т. Васильціва, О. Ярошка [5], А. Джелли [8], Т. Зубка [9], Р. Лупака й А. Дідич [10], А. Черепа та Ю. Салипа [16], Л. Чумака і Л. Гаркавої [17], Р. Лупака та М. Куницької-Іляш [19].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується стаття.** Однак усе ще недостатньо розроблені окремі аспекти зазначеної проблематики, а саме: визначення складових та етапів розробки бізнес-плану як документа; висвітлення ролі бізнес-планування у підприємницькій діяльності підприємств; застосування підходів бізнес-планування на підприємствах; виявлення можливостей

використання практики бізнес-планування господарських процесів на підприємствах та розвиток його стратегічних підрозділів; розробка найважливіших структурних складових реалізації підприємницьких проєктів підприємств, зокрема у сфері маркетингу.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування параметрів маркетингової стратегії бізнес-планування діяльності підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Формування параметрів маркетингового плану аналізованого в цьому дослідженні підприємства стосується бізнес-планування реалізації підприємницького проєкту, який передбачає створення нового магазину підприємства з реалізації продовольчих і непродовольчих товарів.

Планування розвитку діяльності підприємства є інструментом, з допомогою якого формується система цілей його функціонування та окреслюються напрями об'єднання зусиль усього колективу для їх досягнення. Це набір процедур та рішень, за якими розробляють відповідну стратегію, що забезпечує досягнення цілей функціонування підприємства. Основними завданнями планування є визначення нововведень, організаційних змін у складі структури управління, необхідних для забезпечення подальшої життєдіяльності підприємства.

Функціональна структура планування діяльності підприємства охоплює чотири види діяльності: 1) адаптацію до зовнішнього середовища; 2) розподіл ресурсів; 3) координацію та регулювання; 4) організаційні зміни. Адаптацію до зовнішнього середовища необхідно розуміти як процес пристосування підприємства до зміни ринкових умов господарювання. Ринкове середовище по відношенню до суб'єктів господарювання завжди містить як можливості зростання, так і загрозу руйнування, банкрутства, нездатності підприємства відповідати за зобов'язанням. Завдання адаптації полягає у пристосуванні бізнесу до характеристик ринкового конкурентного середовища, його ризиків, викликів і загроз, специфічних обставин заради використання наявних переваг у конкурентній боротьбі.

Стратегія функціонування підприємства будується на розширенні масштабів підприємницької діяльності та задоволенні ринкового попиту, на ефективному використанні матеріальних, енергетичних, фінансових, трудових, інформаційних ресурсів, їх оптимальному розподілі, постійному зниженні витрат виробництва. Тому ефективний розподіл ресурсів між різними сферами діяльності та пошук оптимальних комбінацій їх раціонального використання є важливими функціями планування діяльності підприємства.

Функція координації та регулювання погоджує зусилля всіх структурних підрозділів підприємства в досягненні мети, поставленої у плані. Тому всі розділи бізнес-плану підприємства мають бути узгоджені за ресурсним забезпеченням, структурними підрозділами, виконавцями та функціональними процесами. Таке узгодження забезпечується формуванням системи показників, а також інституціалізацією окремого підрозділу підприємства, який буде відповідальним за координацію зусиль працівників підприємства усіх рівнів.

Функція організаційних змін передбачає проведення різних організаційних перетворень на підприємстві, спрямованих на вдосконалення системи управління, а саме: формування нової структури управління; перерозподіл і уточнення функцій окремих виконавців; залучення до управління підприємством кваліфікованих фахівців; упродовження ефективної системи стимулювання праці тощо.

Зміст і вибір стратегії реалізації підприємницького проєкту залежать від ситуації, в якій перебуває підприємство. Серед можливих ситуацій – визначення підприємством певного сектору ринку і концентрація зусиль на задоволенні потреб конкретних клієнтів.

Підприємство може досягти лідерства в результаті мінімізації своїх витрат. Низькі витрати дозволяють тривалий час не підвищувати ціни на продукцію, утримуючи в такий спосіб значну частку ринку. При цьому підприємства повинні мати високі технології, організацію виробництва. Зважаючи на ймовірні ситуації можуть формуватися різні типи стратегії розвитку, основними серед яких є стратегія зростання та стратегія скорочення. Для аналізованого в цьому дослідженні підприємства необхідно прийняти стратегію зростання, оскільки вона передбачатиме розвиток підприємства на існуючому ринку за рахунок створення нового структурного підрозділу.

Процес бізнес-планування на підприємстві слід розглядати як сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, які впливають один з одного і можуть бути представлені у вигляді такого алгоритму:

1) визначення призначення нового магазину підприємства. Процес полягає у встановленні змісту діяльності, призначення, ролі й місця в ринковій економіці; характеризує напрям діяльності, з огляду на ринкові потреби, особливості продукції, характер її споживання, конкурентні умови;

2) оцінка стану зовнішнього середовища. Цей процес передбачає вивчення впливу на новий магазин підприємства таких елементів середовища, як сутність політичних процесів, стан місця розташування магазину, особливості правового регулювання діяльності, характеристика природного середовища і наявність ресурсів, науково-технічний рівень тощо;

3) оцінка внутрішньої структури. На цьому етапі визначаються сильні та слабкі сторони створення й подальшого функціонування нового магазину підприємства, а також внутрішні можливості, на які підприємство може розраховувати за умов конкуренції та здійснення заходів, орієнтованих на реалізацію цілей і завдань бізнес-проекту. Внутрішнє середовище досліджується за такими напрямками: кадровий потенціал, маркетинг, організація та управління, фінанси;

4) розробка варіантів альтернативних рішень. Виявляють повний склад варіантів, встановлюють їх максимально можливий набір, зважаючи на ресурсні та інші можливості й потенціал суб'єкта господарювання. Серед факторів впливу важливе значення мають зобов'язання підприємства, наявність фінансових ресурсів та забезпечення кваліфікованим персоналом. Реалізація тієї чи іншої стратегії завжди пов'язана з фінансовими витратами. Тому підприємства, які мають достатній обсяг фінансових ресурсів або доступ до них, при виборі стратегії завжди перебувають у вигідніших умовах, ніж підприємства з обмеженими фінансовими ресурсами. Оскільки аналізоване підприємство не має достатнього обсягу фінансових ресурсів, то при виборі стратегії вже перебуває у невідповідних умовах;

5) обґрунтування та вибір оптимального рішення. Цей процес є основним у бізнес-плануванні (зокрема створення нового магазину підприємства), оскільки в ньому приймаються рішення про те, як буде цей структурний підрозділ досягати своєї мети та реалізовувати своє призначення. Обрана стратегія дозволяє врахувати всі фактори, які можуть вплинути на реалізацію підприємницького проекту;

6) впровадження оптимального рішення та оцінювання результатів. Це завершальний етап планування, на якому відбувається оцінка реалізації оптимального стратегічного рішення. Засобом забезпечення об'єктивної оцінки є контроль, який визначає систему контрольних заходів, з'ясовує причини відхилення результатів діяльності нового магазину підприємства від обґрунтованого плану створення і зростання включно з можливостями коригування параметрів плану розвитку, а також окреслює заходи щодо реалізації планових завдань.

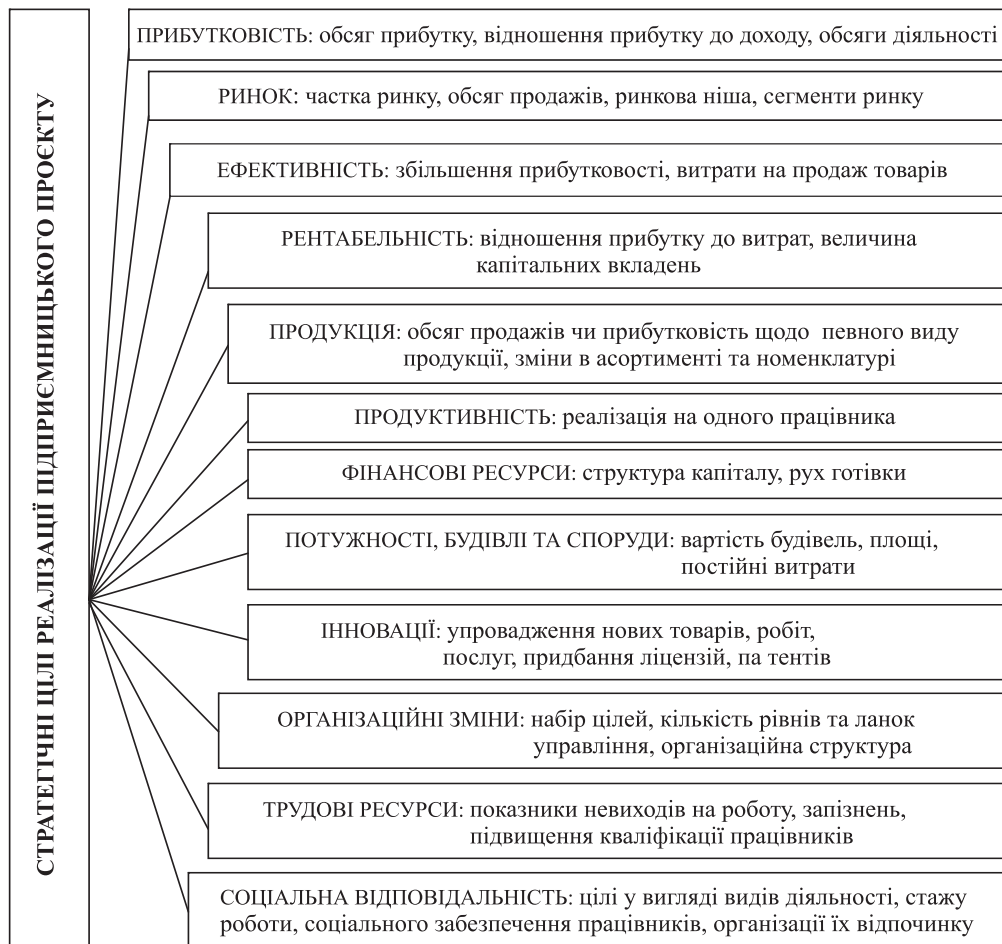
На сучасному етапі плановірність відображає рівень осмисленості діяльності торговельної сфери. Під плануванням потрібно розуміти відносно відособлений вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан підприємства, тобто з допомогою планування створюється орієнтир майбутньої діяльності. При цьому стратегічне планування включає встановлення місії та цілей підприємства, аналіз середовища і стану підприємства, оцінку стратегічних альтернатив, вибір стратегії. Оперативне планування є одночасно логічним продовженням стратегічного планування і способом реалізації стратегії з метою забезпечення виконання місії підприємства.

Стратегічне планування створення нового магазину підприємства полягає в обґрунтуванні концептуальних засад розробки стратегії за такими етапами:

Етап 1. Інформаційне забезпечення стратегічного планування. На цьому етапі йдеться про залучення й опрацювання необхідних інформаційно-аналітичних даних для розробки стратегії, яка надаватиме достатньо повну й об'єктивну характеристику факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, можливих стратегій, методичного забезпечення. Зазначимо, що новий магазин підприємства буде відкрито у сприятливому місці (у районі з інтенсивними людськими потоками, де проживає

велика кількість населення). Водночас цей район характеризується значною кількістю конкурентів аналогічного типу – магазинів і крамниць, а також наявністю продовольчого ринку. Інформаційне забезпечення реалізації цього підприємницького проекту становлять дані аналітичного дослідження діяльності інших магазинів підприємства.

Етап 2. Визначення місії та цілей реалізації проекту. Місія підприємства повинна охоплювати такі напрями, як: турбота про працівників; політика зростання та фінансування підприємства; методи функціонування на ринку; задоволення потреб споживачів. Враховуючи це, визначимо як місію підприємства при реалізації проекту створення нового структурного підрозділу такі орієнтири: 1) якнайповніше задоволення потреб споживачів у продовольчих та окремих непродовольчих товарах шляхом продажу якісної продукції широкого асортименту за помірними цінами з метою забезпечення сталої та стабільної роботи підприємства, його самофінансування та самокупності; 2) забезпечення зайнятості та професійного розвитку персоналу; 2) створення постійного соціального ефекту, який полягає у сплаті податків до місцевого бюджету та формування привабливого зовнішнього вигляду як магазину, так і примагазинної території. На рис. 1 представлено набір стратегічних цілей реалізації проекту створення нового магазину підприємства.



**Рис. 1. Напрями стратегічних цілей реалізації підприємницького проекту створення нового магазину підприємства**

*Джерело:* авторська розробка

Зауважимо, що метою діяльності нового структурного підрозділу підприємства є досягнення конкретного очікуваного стану за окремими напрямами та сферами його

діяльності. Причому цілі, визначені в рамках реалізації зазначеної мети, повинні бути конкретними, перспективними, ієрархічними, різної тривалості виконання, досяжними, зрозумілими та взаємоузгодженими.

Етап 3. Вибір методів аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. При реалізації підприємницького проекту будуть використовуватися такі методи дослідження, як порівняння, експертних оцінок та системного аналізу.

Етап 4. Оцінка й аналіз факторів зовнішнього середовища. Завдання цього етапу реалізуються шляхом дослідження впливу споживачів, конкурентів, постачальників і норм чинного законодавства на торговельне підприємство. При цьому для нового проекту підприємства пропонується методика, яка дозволяє кількісно оцінити вплив кожного фактора – як позитивного, так і негативного. За отриманими даними виводиться загальна оцінка.

Етап 5. Оцінка й аналіз факторів внутрішнього середовища підприємства. Проводиться у напрямі вивчення їх стану та реалізації його проекту (працівники, цілі, завдання, структура, ресурси). Це передбачає дослідження стану фінансів, нормування й оплати праці, культурного рівня підприємства, використання робочої сили тощо, а також можливостей підприємства на ринку. Результатом цього етапу є виділення сильних і слабких сторін нового магазину підприємства.

Етап 6. Виконання розрахунків, підготовка обґрунтувань. Результати цього етапу передбачають встановлення найважливіших показників, які найбільш повно характеризують очікувані стратегії, виявлені тенденції їх зміни. Основою цього етапу є добре підготовлена методична база, наявність кваліфікованих працівників підприємства.

Етап 7. Формування варіантів стратегій. Ґрунтується на розробці оптимальних для підприємства варіантів стратегічних планів або окремих елементів кожного з і стратегічних планів розвитку.

Етап 8. Вибір оптимальної стратегії. Це найважливіший етап стратегічного планування, що полягає у виборі оптимальної стратегії і здійснюється шляхом формування управлінського рішення на основі оцінки таких факторів: результативність; ризиковість; кон'юнктура ринку; залежність від фактора часу; вплив внутрішнього та зовнішнього середовища. Зауважимо, що для реалізації підприємницького проекту підприємства пропонується обрання стратегії контролю над витратами, згідно з якою керівництво підприємства повинно дуже уважно та планомірно проводити політику управління витратами. При цьому магазин буде пропонувати на ринку широкий асортимент продукції, завоює свій певний ринковий сегмент та утримуватиме його. Перевагами запропонованої стратегії є також те, що її реалізація дозволяє досягти кращих параметрів витратомісткості порівняно з результатами функціонування ключових конкурентів. Завдання зниження рівня витратомісткості важливе і з позиції обсягів господарської діяльності. Так, при нижчому рівні витрат підприємство може оптимізувати обсяги своєї діяльності, отримавши при цьому навіть вищий рівень прибутку і рентабельності. Керівництву підприємства потрібно мати на увазі, що стратегія контролю над витратами ефективно працює за такої ситуації: існує цінова еластичність попиту на продукцію; ключові суперники в конкурентній боротьбі не здатні швидко адаптуватися до зміни рівня витрат; суб'єкт бізнесу має всі можливості змінювати обсяги продажу товарів, збуту продукції.

Етап 9. Оцінка стратегії. Ідеться про встановлення відповідності стратегії і місій цілям реалізації нового підприємницького проекту підприємства за правильного підбору методів аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Запропоновані вище характеристики повністю забезпечують очікувану цілеспрямованість стратегії, а також достовірність аналізу вихідної інформації.

Завдання розділу бізнес-плану «Маркетинг-план» полягає в обґрунтуванні стратегії виходу нового магазину у передбачуваний ринковий сегмент. Відповідно, існує потреба в наданні ретельної характеристики всіх складових комплексу маркетингу (маркетинг-мікс): продукції; ціни; ринкового сегменту та просування продукції на ринок. Внутрішня логіка розробки розділу «Маркетинг-план» передбачає такі етапи:

- 1) опис продукту;
- 2) характеристика ситуації на цільовому ринку;

- 3) обрання мети, завдань та очікуваних результатів реалізації плану маркетингу;
- 4) обґрунтування маркетингової стратегії проникнення та завоювання ринку;
- 5) визначення цінової політики;
- 6) вибір каналів збуту продукції;
- 7) опис комплексу заходів з підтримки просування продукції;
- 8) бюджетування заходів плану маркетингу;
- 9) здійснення прогнозних розрахунків щодо обсягу продажу товарів, реалізації продукції.

Зауважимо, що невід’ємною складовою маркетинг-плану є обґрунтування цінової політики, яка реалізується через цінові стратегії та повинна розглядатись у контексті загальної політики функціонування нового структурного підрозділу підприємства. Встановлення ціни на продукцію є одним із найбільш важливих аспектів під час планування бізнесу. Ціна – багатогранний інструмент, який за перебільшення стримує попит, а в разі заниження – обмежуватиме підприємство в обсягах доходу та прибутку. Тому, встановлюючи ціну на продукцію, керівництву підприємства насамперед доцільно враховувати такі фактори, як закупівельна ціна продукції, наявність її унікальних властивостей, рівень та динаміка цін товарів конкурентів і товарів-замінників.

Кінцева ціна встановлюється з урахуванням впливу всіх зовнішніх факторів. При цьому пропонується у перші три місяці функціонування нового структурного підрозділу при визначенні ціни на продукцію враховувати стратегію закріплення на ринку, а в подальшому перейти на дотримання стратегії цінових ліній. Такий висновок випливає з того, що першу стратегію доцільно використовувати, коли йдеться про принципово нові товарні позиції, на які, власне, визначається ціна. Здебільшого така стратегія передбачає певний ціновий демпінг з метою розширення частки продукції підприємства на ринку збуту. Своєю чергою, отримання відповідних цінових переваг забезпечує й нарощування обсягів господарювання, приводить до збільшення масштабів реалізації продукції та зниження рівня витрат обігу.

Стратегія цінових ліній застосовується для встановлення ціни на продукцію підприємства, аналогічну до продукції, представленої на ринку основними конкурентами. Ціна за такої стратегії інколи визначається як добуток вартості певної еталонної продукції на коефіцієнти, що характеризують більший внесок підприємства у ті чи інші параметри продукції.

Безпосередньо ж за метод ціноутворення пропонується обрати метод маржинальних витрат, який передбачає додавання до суми змінних витрат на одиницю продукції (закупівельної ціни продукції та непрямих податків) суми, яка покриває витрати та забезпечує достатню норму прибутку.

Наступним кроком, який слідує за постановкою маркетингових завдань, визначенням конкретних інструментів та засобів, що будуть реалізовані у межах маркетингової політики підприємства, є формування бюджету витрат на маркетинг. Особливістю бюджетування витрат на маркетинг є те, що відповідний бюджет фактично складається з двох частин. Перша – це безпосередньо витрати на маркетинг під час реалізації підприємницького проекту, а от друга – сума тих витрат на маркетинг, які плануються ще до реалізації бізнес-проекту. При цьому можна використати різні методи планування витрат на маркетинг. Найкращий – це метод за можливостями підприємства. Однак прийнятними також є вибір відповідного відсотка від доходу, порівнянних витрат щодо головних конкурентів, максимальних витрат відповідно до мети та завдань маркетингової політики. Усі вони мають як свої переваги, так і недоліки. Проте в конкретному випадку, що розглядається, при обранні методу розрахунку витрат на маркетинг керівництву підприємства потрібно враховувати існуючі можливості, поведінку покупців продукції та конкретних переваг на кожному етапі життєвого циклу функціонування нового магазину підприємства.

Втім, за будь-якої ситуації найбільша величина витрат підприємства у маркетинг-плані припадає безпосередньо на рекламу. У табл. 1 наведено приклад бюджетування витрат на рекламу (до моменту початку реалізації проекту та у першому році реалізації проекту), що може бути взятим за основу.

Таблиця 1

**Приклад бюджетування витрат на рекламу при реалізації  
підприємницького проєкту створення нового магазину підприємства**

(млн грн)

Інструменти реклами	Сума до початку реалізації проєкту	Сума за місяцями першого року реалізації проєкту											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Радіо	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
2. Преса (газети, журнали, книги, довідники)	–	–	–	–	–	–	1,0	–	–	–	–	–	1,0
3. Друкована реклама (листівки, плакати, каталоги, відкритки, проспекти)	0,5	–	–	0,5	–	–	0,5	–	–	0,5	–	–	0,5
4. Телебачення	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
5. Розсилка поштою	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	1,0
6. Зовнішня реклама	4,0	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
7. Реклама на транспорті	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
8. Інша реклама	2,5	1,0	–	–	1,0	–	–	1,0	–	–	1,0	–	–
Загальна сума витрат	7,0	1,0	–	0,5	1,0	–	1,5	1,0	–	0,5	1,0	–	2,5

*Джерело:* розробка автора.

За такого способу подання інформації про планові витрати підприємства на рекламу одночасно висвітлюються такі аспекти: по-перше, які інструменти реклами планується використовувати (у таблиці потрібно подавати всі можливі джерела з деталізацією сум витрат за тими, які будуть застосовані); по-друге, які витрати на маркетинг та в яких обсягах будуть здійснені ще до початку реалізації підприємницького проєкту; по-третє, як витрати на маркетинг будуть розподілені за місяцями першого року реалізації бізнес-проєкту.

При розподілі витрат дотримуватися. Розподіл витрат на маркетинг пропонується здійснювати відповідно до певної еталонної структури напрямів фінансування. Так, у кожному році реалізації підприємницького проєкту доречно прийняти таку структуру розподілу: 70% – витрати на рекламу; 25% – витрати на заходи зі стимулювання збуту; 5% – витрати на проведення маркетингових досліджень (табл. 2, за даними [3, с. 111]).

Таблиця 2

**Приклад розподілу бюджету витрат на маркетинг при реалізації  
підприємницького проєкту створення нового магазину підприємства**

Маркетингові заходи	Структура, %	Сума витрат, млн грн
Реклама	70	16,0
Заходи зі стимулювання збуту	25	5,7
Проведення маркетингових досліджень	5	1,15
Усього планові витрати	100	22,85

Після визначення усіх складових маркетингової стратегії просування продукції переходять до складання прогностичних оцінок у частині обсягів реалізації продукції. Це достатньо складне і відповідальне завдання, адже обсяги продажів товарів (робіт,

послуг) залежать від великої кількості факторів, а їх правильне планування дозволяє передбачити кінцеві фінансово-економічні результати господарювання, а отже, й окупності підприємницького проєкту.

Потрібно зазначити, що правильно здійснене прогнозування продажів є основою для організації господарського процесу або розробки наступного розділу бізнес-плану – «Виробничий план», що охоплює ефективний розподіл ресурсного забезпечення підприємства, а також забезпечення належного контролю за товарними та матеріальними запасами підприємства. Прогнозний обсяг реалізації продукції новим структурним підрозділом підприємства представимо у табл. 3. З іншого боку, визначені прогнозні значення обсягів реалізації продукції (товарів, послуг) підприємства мають варіювати відповідно до ймовірних тенденцій попиту, ринкової кон'юнктури, можливостей підприємства, застосовуваних технології збуту продукції тощо. Відповідно, обрання остаточних даних щодо плану обсягів і структури реалізації продукції здійснюється лише на завершальній стадії опрацювання бізнес-плану, тобто на етапі фінансового планування.

Таблиця 3

**Приклад прогнозу продажів продукції та валового доходу при реалізації (у першому році) підприємницького проєкту створення нового магазину підприємства**

Показники	Сума за місяцями першого року реалізації проєкту, млн грн											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Відділ 1 (з реалізації підкакцизних товарів)												
Обсяг доходу від реалізації продукції, млн грн	20,0	20,0	20,0	30,0	30,0	30,0	40,0	40,0	40,0	60,0	60,0	60,0
Середній рівень торгової надбавки, %	14,0	14,0	14,0	15,0	15,0	15,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0	16,0
Валовий дохід, млн грн	2,8	2,8	2,8	4,5	4,5	4,5	6,4	6,4	6,4	9,6	9,6	9,6
Відділ 2 (з реалізації безалкогольних напоїв)												
Обсяг доходу від реалізації продукції, млн грн	4,0	4,0	4,0	6,0	6,0	6,0	8,0	8,0	8,0	10,0	10,0	10,0
Середній рівень торгової надбавки, %	15,0	15,0	15,0	16,0	16,0	16,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0	17,0
Валовий дохід, млн грн	0,6	0,6	0,6	0,96	0,96	0,96	1,36	1,36	1,36	1,7	1,7	1,7
Відділ 3 (з реалізації готової продовольчої продукції)												
Обсяг доходу від реалізації продукції, млн грн	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	5,0	5,0	5,0
Середній рівень торгової надбавки, %	25,0	25,0	25,0	30,0	30,0	30,0	35,0	35,0	35,0	40,0	40,0	40,0
Валовий дохід, млн грн	0,5	0,5	0,5	0,9	0,9	0,9	1,4	1,4	1,4	2,0	2,0	2,0
Відділ 4 (з реалізації інших продовольчих товарів)												
Обсяг доходу, млн грн	14,0	14,0	14,0	21,0	21,0	21,0	28,0	28,0	28,0	35,0	35,0	35,0
Середній рівень торгової надбавки, %	17,0	17,0	17,0	18,0	18,0	18,0	19,0	19,0	19,0	20,0	20,0	20,0
Валовий дохід, млн грн	2,38	2,38	2,38	3,78	3,78	3,78	5,32	5,32	5,32	7,0	7,0	7,0
Загальні показники по магазину												
Обсяг доходу, млн грн	40,0	40,0	40,0	60,0	60,0	60,0	80,0	80,0	80,0	100,0	100,0	100,0

Продовження табл. 3

Показники	Сума за місяцями першого року реалізації проекту, млн грн											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Середній рівень торгової надбавки, %	15,7	15,7	15,7	16,9	16,9	16,9	18,1	18,1	18,1	20,3	20,3	20,3
Валовий дохід, млн грн	6,28	6,28	6,28	10,14	10,14	10,14	14,48	14,48	14,48	20,3	20,3	20,3

*Джерело:* розробка автора.

Як видно з табл. 3, прогнозування обсягів продажів продукції нового структурного підрозділу підприємства доцільно здійснювати за показниками доходу від реалізації продукції, середнього рівня торгової надбавки та валового доходу. Зауважимо, що доцільним є також урахуванням специфіки динаміки продажів та цін на продукцію підприємства у різних ринкових сегментах. Крім того, необхідно врахувати, що ціни на продукцію підприємства можуть змінюватись протягом періоду планування, в тому числі внаслідок зростання споживчих цін (інфляції), а також із урахуванням сезонності попиту на товари різних сегментів. Проте останній фактор автором не враховувався, оскільки було прийнято припущення, що суттєве збільшення обсягів реалізації продукції у періоді збільшення попиту буде компенсуватись аналогічним зменшенням обсягів продажів у критичні місяці. У цілому же за рік загальний плановий обсяг доходу (виручки) від реалізації продукції новим магазином підприємства відповідатиме нашим розрахункам.

Отже, згідно з проведеними розрахунками, загальний річний обсяг реалізації продукції досліджуваним структурним підрозділом підприємства становитиме 840 млн грн, валовий дохід – 153,6 млн грн за середнього рівня торгової надбавки 18,3%. Проте прогнозуємо, що середньомісячні планові показники, починаючи з другого року функціонування об'єкта, становитимуть: дохід від реалізації продукції – 100 млн грн, валовий дохід – 20,3 млн грн, середній рівень торгової надбавки – 20,3%.

**Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Впровадження практики бізнес-планування на торговельних підприємствах дозволяє значно підвищити ефективність їх роботи, оскільки сприяє ретельнішому плануванню основних складових фінансово-господарської діяльності. Бізнес-планування передбачає обґрунтування економічної доцільності не лише створення нового підприємства, а й розвитку діючого, започаткування останнім нового напрямку діяльності чи створення нового структурного підрозділу. Для діючих вітчизняних торговельних підприємств рекомендовано запровадження та ведення роботи з бізнес-планування на підприємстві, проте не лише при залученні інвестицій чи кредитування (зовнішнього фінансування), а й при розробці планів щодо розвитку власної господарсько-фінансової діяльності, диверсифікації діяльності, плануванні обсягів господарської діяльності на наступні періоди тощо.

У дослідженні обґрунтовано параметри маркетингової стратегії бізнес-планування діяльності підприємства, зокрема реалізації підприємницького проекту, який передбачає створення нового магазину підприємства з реалізації продовольчих і непродовольчих товарів. Зроблено висновок, що для підприємства слід прийняти до реалізації стратегію зростання, яка передбачатиме зростання підприємства на існуючому ринку за рахунок створення нового структурного підрозділу. Процес бізнес-планування має розглядатись як сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, які впливають один із одного і можуть бути представлені у вигляді такої послідовності: 1) визначення призначення нового магазину підприємства; 2) оцінка стану зовнішнього середовища; 3) оцінка стану внутрішньої структури; 4) розробка варіантів альтернативних рішень; 5) обґрунтування та вибір оптимального рішення; 6) імплементація оптимального рішення та впровадження результатів.

Здійснено планування витрат (щодо реалізації проекту створення нового структурного підрозділу підприємства) на рекламу та маркетинг, а також прийнято рішення про такий розподіл цих витрат: 70% – витрати на рекламу; 25% – витрати на заходи зі стимулювання збуту та 5% – витрати на проведення маркетингових досліджень.

Прогнозування обсягів продажів продукції нового структурного підрозділу підприємства здійснено за показниками доходу від реалізації продукції, середнього рівня торгової надбавки та валового доходу. Згідно з проведеними розрахунками, загальний річний обсяг реалізації продукції по досліджуваному структурному підрозділу становитиме 840 млн грн, валовий дохід – 153,6 млн грн, середній рівень торгової надбавки – 18,3%. Спрогнозовано, що середньомісячні планові показники, починаючи з другого року функціонування об'єкта, становитимуть: дохід від реалізації продукції – 100 млн грн; валовий дохід – 20,3 млн грн; середній рівень торгової надбавки – 20,3%.

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі стосуватимуться вдосконалення методики розробки виробничого та фінансового планів у рамках бізнес-проектування.

### **Список використаних джерел**

1. Алексеева М. М. Планування діяльності фірми: навч. посіб. Київ: Фінанси і статистика, 2011. 248 с.
2. Арапова О. М., Кожухаренко Д. С. Використання бізнес-плану для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 1 (16). С. 71–75. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch\\_2013\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2013_1_15)
3. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. / З. С. Варналій та ін. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
4. Василюк В. В. Бізнес-планування як інструмент управління витратами харчового виробництва. *Моделювання регіональної економіки*. 2014. № 1. С. 218–224.
5. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2018. Вип. 21.2. С. 132–136.
6. Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. Вип. 2. С. 81–84.
7. Данченко О. Б. Огляд сучасних методологій управління ризиками в проектах. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2014. № 1 (49). С. 16–25.
8. Джелла А. Н. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 4 (34). С. 38–46.
9. Зубко Т. Л. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства галузі зв'язку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. Вип. 3. С. 81–88.
10. Лупак Р. Л., Дідич А. М. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2010. Вип. 20.6. С. 248–252.
11. Карпов В. А. Планування та аналіз підприємницьких проектів: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2014. 218 с.
12. Каторжин А. Д. Розробка бізнес-плану інвестиційного проекту. *Управління розвитком*. 2013. № 16. С. 109–115.
13. Кваша О. С., Фоміна В. В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 268–275.
14. Лосєва Х. Г. Реінжиніринг бізнес-планування як процес вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2012. № 2. С. 101–102.
15. Мамчин Р. О., Міценко Н. Г. Теоретичні засади бізнес-планування в торговельному бізнесі. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 720. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку С. 203–210. URL: [https://ena.lpnu.ua/bitstream/ntb/13851/1/31\\_203-210\\_Vis\\_720\\_Menagement.pdf](https://ena.lpnu.ua/bitstream/ntb/13851/1/31_203-210_Vis_720_Menagement.pdf)
16. Череп А. В., Салип Ю. О. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. № 8 (34). С. 77–79.
17. Чумак Л. Ф., Гаркава Л. В. Основні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2013. № 1. С. 212–215.

18. Шпильова В. О., Кравчик Ю. В., Ященко І. В. Управління конкурентними позиціями підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 1. С. 23–30.
19. Vasylytsiv T. G., Lupak R. L., Kunytska-Iliash M. V. Strategic approaches to the effective use of intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprise. Науковий вісник Полісся. 2018. № 2 (14). Ч. 2. С. 8–15.

### References

1. Aleksieieva, M. M. (2011). *Planuvannya diyalnosti firmy [Company activity planning]*. Kyiv: Finansy i statystyka [in Ukrainian].
2. Arapova, O. M., & Kozhuharenko D. S. (2013). Vykorystannia biznes-planu dlia pidvyshchennia efektyvnosti zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva [Using a business plan to improve the efficiency of foreign economic activity of the enterprise]. *EKONOMIKA: realii chasu – ECONOMICS: time realities, 1*, 71–75. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch\\_2013\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2013_1_15) [in Ukrainian].
3. Varnalii, Z. S., Vasylytsiv, T. H., Lupak, R. L., & Bilyk, R. R. (2019). *Biznes-planuvannya pidpriemnytskoi diialnosti [Business planning of entrepreneurial activity]*. Chernivtsi: Tekhnodruk [in Ukrainian].
4. Vasiliuk, V. V. (2014). Biznes-planuvannya yak instrument upravlinnia vytratamy kharchovoho vyrobnytstva [Business planning as a tool for food production cost management]. *Modeliuvannya rehionalnoi ekonomiky – Modeling of regional economy, 1*, 218–224 [in Ukrainian].
5. Vasylytsiv, T. G., & Yaroshko, O. R. (2018). Finansova bezpeka pidpriemstva: mistse v systemi ekonomichnoi bezpeky ta priorityety posylennia na postkryzovomu etapi rozvytku ekonomiky [Financial security of the enterprise: place in the system of economic security and priorities of strengthening at the post-crisis stage of economic development]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy – Scientific bulletin of the National Forestry University of Ukraine, 21.2*, 132–136 [in Ukrainian].
6. Danik, N. V. (2015). Biznes-planuvannya yak instrument zdiisnennia finansovoho menedzhmentu v suchasnykh umovakh rozvytku Ukrainy [Business planning as a tool for financial management in modern conditions of development of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy, 2*, 81–84 [in Ukrainian].
7. Danchenko, O. B. (2014). Ohliad suchasnykh metodolohii upravlinnia ryzykamy v proektakh [Review of modern risk management methodologies in projects]. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva – Project management and production development, 1 (49)*, 16–25 [in Ukrainian].
8. Jella, A. N. (2012). Stratehichne planuvanniya diialnosti pidpriemstva [Strategic planning of the enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of economy, 4 (34)*, 38–46 [in Ukrainian].
9. Zubko, T. L. (2016). Otsinka rivnia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva haluzi zviazku [Assessment of the level of economic security of the enterprise in the field of communications]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economy. Management. Business, 3*, 81–88 [in Ukrainian].
10. Lupak, R. L., & Didych, A. M. (2017). Ekonomichni osnovy zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva v umovakh rynkovykh vidnosyn [Economic bases of ensuring the competitiveness of the enterprise in market relations]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy – Scientific bulletin of the National Forestry University of Ukraine, 20.6*, 248–252 [in Ukrainian].
11. Karpov, V. A. (2014). *Planuvannya ta analiz pidpriemnytskykh proektiv [Planning and analysis of business projects]*. Odesa: ONEU [in Ukrainian].
12. Katorzhin, A. D. (2013). Rozrobka biznes-planu investytsiinoho proektu [Development of business plan of the investment project]. *Upravlinnia rozvytkom – Development Management, 16*, 109–115 [in Ukrainian].
13. Kvasha, O. S., & Fomina, V. V. (2017). Biznes-planuvannya u diialnosti orhanizatsii: yevropeiski standarty, osnovni metodolohichni pidkhody ta bazovi protsedury [Business

- planning in the activity of the organization: European standards, main methodological approaches and basic procedures]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, 12, 268–275 [in Ukrainian].
14. Losieva, H. G. (2012). Reinzhyrnyrnh biznes-planuvannya yak protses vdoskonalennia upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Business planning reengineering as a process of improving the competitiveness of the enterprise]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, 2, 101–102 [in Ukrainian].
  15. Mamchyn, R. O., & Mitsenko, N. G. (2011). Teoretychni zasady biznes-planuvannya v torhovelnomu biznesi [Theoretical basis of business planning at a mercantile business enterprise]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha» – Bulletin of Lviv Polytechnic National University*, 720, 203–210. Retrieved from [https://ena.lpnu.ua/bitstream/ntb/13851/1/31\\_203-210\\_Vis\\_720\\_Menegment.pdf](https://ena.lpnu.ua/bitstream/ntb/13851/1/31_203-210_Vis_720_Menegment.pdf) [in Ukrainian].
  16. Cherep, A. V. (2012). Metodychni pidkhody do otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Methodological approaches to assessing the competitiveness of enterprises]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative economy*, 8 (34), 77–79 [in Ukrainian].
  17. Chumak, L. F., & Harkava, L. V. (2013). Osnovni aspekty upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Key aspects of the competitiveness of enterprises]. *Biznes Inform – Bizes Inform*, 1, 212–215 [in Ukrainian].
  18. Shpileva V. O., Kravchuk, Yu. V., & Yashchenko, I. V. (2022). Upravlinnia konkurentnymy pozysiiamy pidpriemstva [Management of competitive positions of the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 1 (302), 23–30 [in Ukrainian].
  19. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., & Kunytska-Iliash, M. V. (2018). Strategic approaches to the effective use of intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprise. *Naukovyy visnyk Polissya – Scientific Bulletin of Polissya*, 2 (14), 8–15. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp\\_2018\\_2%282%29\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvp_2018_2%282%29_3)

**Посилання на статтю:**

Кравчик Ю. В. Обґрунтування маркетингової стратегії реалізації бізнес-плану підприємства. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. праць*. № 3-4. 2022. С. 66–78. doi: 10.31767/nasoa.3-4-2022.07

**Link to the article:**

Kravchuk, Yu. V. (2022). Obgruntuvannya marketynhovoi stratehii realizatsii biznes-planu pidpriemstva [Justification of the Marketing Strategy of the Business Plan of the Enterprise]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu – Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit*, 3-4, 66–78. doi: 10.31767/nasoa.3-4-2022.07 [in Ukrainian].