

УДК 339.138

Ольга ДЯЧУН

## СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ, ЙОГО ЗАВДАННЯ ТА ПРИНЦИПИ

**Резюме.** Розглянуто сутність стратегічного маркетингового планування, викладено погляди авторів щодо його визначення. Запропоновано власне тлумачення стратегічного маркетингового планування, розглянуто його мету та завдання. Значну увагу приділено принципам стратегічного маркетингового планування, їх класифікації та розкриттю змісту викладених принципів. Висвітлено особливості та переваги цього планування. Вказано на рівні маркетингової діяльності, на яких здійснюється стратегічне маркетингове планування. Розглянуто його методи, зміст, дано аналіз переваг та недоліків цих методів. Зроблено висновок, що філософії бізнесу в найбільшій мірі відповідає метод планування «знизу–вверх». Обґрунтовано терміни стратегічного маркетингового планування, викладено фактори, які на них впливають.

**Ключові слова:** стратегічне маркетингове планування, мета, завдання, принципи, переваги, фактори, методи, терміни планування, організація планування.

Olga DYACHUN

## THE ESSENCE OF STRATEGIC MARKETING PLANNING, ITS OBJECTIVES AND PRINCIPLES

**Summary.** The article deals with the essence of strategic marketing planning, it studies various views of different authors on its definition. A personal understanding of the interpretation of strategic marketing planning has been suggested. The article focuses on the importance and necessity of this type of planning especially under the conditions of instable market situation. The objective and tasks of the notion in question have been defined. It is identified that strategic marketing planning has substituted the long-term marketing planning as these two notions are absolutely different. The author studies the links and differences between strategic marketing planning and corporate strategic planning as well as the differences between strategic marketing planning and tactical marketing planning. The peculiarities of strategic marketing planning have been analyzed. Special attention is paid to the principles of strategic marketing planning, their classification and identification of the essence of these principles. The peculiarities and advantages of strategic marketing planning have been elucidated. The levels of marketing activity which involve strategic marketing planning have been identified in the article. It has been noted that strategic marketing planning is implemented on the corporate level and the level of strategic business units. Its methods and their contents have been discussed, the advantages and disadvantages of these methods have been analyzed and it has been concluded that the method of «bottom–upward» most of all corresponds the philosophy of business. The terms of strategic marketing planning and the factors of its influence have been substantiated.

**Key words:** strategic marketing planning, goal, objectives, principles, advantages, factors, methods, terms of planning, organization of planning.

**Постановка проблеми.** Як відомо, ринок не є найкращим із того, що потрібно людству, але він є найкращим із того, що воно винайшло. Ринок певною мірою – це стихія, йому властиві елементи невизначеності. Для того, щоб підприємства в ринкових умовах могли успішно функціонувати, вони повинні його вивчати, досліджувати, пристосовувати свої дії до його вимог. Інструментом такої адаптації є планування і, зокрема, стратегічне маркетингове планування. Останнє виступає тим компасом, керуючись яким підприємства досягають успіхів у маркетинговій діяльності. Ті з них, хто не займається стратегічним маркетинговим плануванням терпить ринкову невдачу або не досягають намічених ними цілей. Досвід засвідчує, що великі компанії, які постійно здійснюють стратегічне маркетингове планування, є найуспішнішими. Отже, щоб ефективно діяти на ринку, підприємства повинні займатися стратегічним

## Маркетингові технології підприємств у сучасному науково-технічному середовищі

маркетинговим плануванням. Враховуючи його роль і значення, це й зумовило вибір і актуальність теми даної статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням стратегічного маркетингового планування присвячено ряд публікацій таких відомих вчених, як Малькольм Мак Дональд, Дж. Вествуд, С.М. Ілляшенко, С.І. Коломицева, У. Роделіус, Грем Хулей та інші. В їхніх працях висвітлені питання сутності стратегічного маркетингового планування, змісту аналізу маркетингового середовища, місії, цілей та стратегії маркетингу. Проте залишаються ще недостатньо дослідженими питання сутності зазначеного планування в контексті ринкових вимог та досягнення поставлених підприємством завдань. Неповно викладені принципи і методи планування. В літературі не знайшло відображення співвідношення (взаємозв'язок) стратегічного маркетингового й корпоративного планування.

**Мета статті** – обґрунтування визначення сутності стратегічного маркетингового планування, його принципів та методів, а також взаємозв'язку маркетингового й корпоративного планування.

**Виклад основного матеріалу.** Серед різних видів маркетингового планування ключове місце займає стратегічне маркетингове планування. Воно є особливо значущим в умовах економічної нестабільності, ускладнення маркетингового середовища. Безперечно, стратегічне маркетингове планування є потрібним і у звичайних стабільних економічних ситуаціях як комплекс стратегічної орієнтації підприємства в складних ринкових процесах. Без нього фірми не можуть успішно функціонувати у більш-менш віддаленій перспективі.

Що ж являє собою стратегічне маркетингове планування? В літературі даються різні його визначення, зокрема:

- стратегічне маркетингове планування – це процес створення й практичної реалізації генеральної програми дій підприємства [1];

- стратегічне маркетингове планування – це управлінський процес створення й підтримування відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами у сфері маркетингу [1];

- стратегічне планування – це процес формування місії і цілей підприємства, вибір специфічних стратегій для визначення й отримання необхідних ресурсів і їх розподілу з метою забезпечення ефективної роботи підприємства у майбутньому [2, с.286];

- стратегічне планування – одна з основних функцій стратегічного управління, яка являє собою процес ухвалення рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегій), розподілу ресурсів, адаптації організації до зовнішнього середовища, внутрішньої організації [3, с.145].

На перший погляд, з наведеними визначеннями можна певною мірою погодитися. Однак глибший аналіз дозволяє зробити деякі зауваження. Перший варіант носить загальний характер. У ньому відсутній головний складовий елемент – основна ідея, яка полягає в забезпеченні стратегічної відповідності між маркетинговими можливостями фірми та її оточуючим середовищем. У другому визначенні не вказується, що це стратегічна відповідність, а також не фігурує оточуюче середовище підприємства. Третій варіант визначення стратегічного маркетингового планування більше подібний до деяких його етапів. Четвертий варіант визначень, які аналізуються, досить коректно сформульований. Проте у ньому викликає сумнів теза «...процес ухвалення рішень...», бо спочатку відбувається процес стратегічного маркетингового

планування, результатом якого є підготовлений проект відповідного планового документа. Якраз стосовно останнього і приймаються рішення.

З урахуванням викладених зауважень можна дати визначення стратегічного маркетингового планування, яке являє собою управлінський процес забезпечення стратегічної відповідності між маркетинговими можливостями підприємства і станом маркетингового оточуючого середовища та наявними ресурсами, їх розподілом для досягнення оптимальних результатів діяльності фірми у майбутньому.

В процесі свого становлення маркетингове планування пройшло два етапи. Спочатку було довготермінове маркетингове планування. Його основні недоліки полягали в наступному:

- використання для передбачення майбутнього екстраполяційних тенденцій;
- деталізація і структуризація;
- неврахування можливостей постійного впливу на зміст планування факторів середовища маркетингу. При такій ситуації підприємство мало вигляд «закритої системи».

На зміну довготерміновому плануванню прийшло стратегічне маркетингове планування. Воно передбачає, що головні передумови успішної діяльності підприємств знаходяться у зовнішньому середовищі.

В літературі зустрічається точка зору, згідно з якою є ще й третій етап. Він носить назву стратегічного управління, яке включає стратегічне планування і тактико-оперативне управління маркетинговими стратегіями. Пояснюється такий підхід тим, що стратегічне маркетингове планування (другий етап) не завжди забезпечує зростання прибутку. Однак треба відзначити, що в систему маркетингового планування поруч зі стратегічним плануванням входить також тактичне й оперативне планування, які названий недолік усувають. Тому виділяти третій етап стратегічного маркетингового планування немає сенсу.

Розглядаючи сутність стратегічного маркетингового планування, варто вказати на його зв'язок зі стратегічним корпоративним плануванням. Він проявляється в тому, що стратегічне маркетингове планування є складовою стратегічного корпоративного планування. Останнє включає в себе щонайменше такі складові:

- а) бажаний рівень рентабельності;
- б) рамки ведення бізнесу:
  - види товарів і на яких ринках вони можуть бути продані (маркетинг);
  - технічні вдосконалення, які можуть бути розроблені (виробництво, НДДКР, інформаційні системи, дистрибуція і т.д.);
  - кількість і характеристика робочої сили (персонал);
  - фінансування (фінанси);
- в) інші корпоративні завдання (соціальна відповідальність, корпоративний імідж, імідж на ринку цінних паперів, імідж як роботодавця та інші) [7, с.60].

Однак не дивлячись на те, що стратегічне маркетингове планування є складовою стратегічного корпоративного планування, воно є визначальним, оскільки саме ринок диктує правила поведінки підприємства.

Тісний взаємозв'язок має місце і між стратегічними маркетинговим плануванням і тактичним плануванням маркетингу. По-перше, розробка річного плану маркетингу ґрунтується на даних відповідного року стратегічного маркетингового плану. Цим забезпечується реалізація намічених стратегічних завдань. По-друге,

## Маркетингові технології підприємств у сучасному науково-технічному середовищі

результати виконання тактичних маркетингових планів використовується як коригувальний фактор у стратегічному маркетинговому плануванні.

Порівняно з іншими видами маркетингового планування стратегічне планування характеризується певними особливостями. Вони полягають у тому, що стратегічному маркетинговому плануванню властивий загальний підхід до розв'язання проблем, які виникають у процесі маркетингової діяльності. Його ідеї генеруються на вищих щаблях управління підприємством.

Більш повне розкриття сутності стратегічного маркетингового планування вимагає визначення його мети, завдань та принципів.

Мета впливає безпосередньо із визначення сутності стратегічного маркетингового планування. Вона повинна містити такі три елементи:

- призначення маркетингового стратегічного планування;
- засіб (за допомогою якого реалізується його призначення);
- спрямованість (для чого здійснюється маркетингове стратегічне планування).

Отже, метою стратегічного маркетингового планування є встановлення найперспективніших у даних умовах маркетингових напрямів функціонування підприємства на основі ефективного використання наявних в його розпорядженні ресурсів з метою максимального задоволення потреб ринку і на цій основі досягнення високих результатів маркетингової діяльності фірми.

Завдання стратегічного маркетингового планування зумовлюються його метою. До них можна віднести:

- визначення цілей і напрямів діяльності фірми;
- обґрунтування альтернативних варіантів реалізації напрямів роботи підприємства;
- координування різних напрямів діяльності;
- оцінювання сильних і слабких аспектів діяльності фірми, можливостей і загроз з боку ринку;
- створення умов для ефективного розподілу ресурсів фірми;
- визначення та обґрунтування переліку маркетингових дій;
- оцінювання маркетингової діяльності фірми [1].

Принципи стратегічного маркетингового планування не тільки поглиблюють розуміння, але й забезпечують дієвість і ефективність процесу його розроблення. Запропонований їх склад і сутність наведено в табл.1.

Стратегічне маркетингове планування, як це впливає з його змісту, є найважливішим серед інших його видів. Воно характеризується рядом переваг. Останні полягають у тому, що зазначене планування:

- забезпечує чітке погодження дій на підприємстві;
- виступає фактором підготовленості фірми до змін у навколишньому середовищі, які досить часто можуть наступати зненацька;

Таблиця 1

Принципи стратегічного маркетингового планування та їх зміст\*

Table 1

The principles of strategic marketing planning and their contents\*

Назва принципу	Зміст принципу
1. Об'єктивність (достовірність)	Полягає у використанні в процесі планування достовірної інформації. Його дотримання забезпечується отриманням її за допомогою різних методів та способів отримання інформації з різноманітних джерел, використанням технічних засобів збирання інформації, залученням для цих цілей зовнішніх спеціалізованих маркетингових організацій. Як наслідок, маркетингове планування об'єктивно відображає стан маркетингового середовища
2. Регулярність (циклічність)	Планування здійснюється як постійний безперервний процес
3. Взаємоузгодженість	Відповідність і зв'язок з іншими видами планування діяльності фірми. Відсутність протиріч між ними
4. Обґрунтованість	Стратегічне маркетингове планування базується на результатах аналізу маркетингового середовища підприємства
5. Гнучкість	Прийняття стратегічного маркетингового планування до змін, які відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі фірми
6. Економічність	Реалізація стратегічних маркетингових планів повинна забезпечувати фірмі зростання кінцевих показників її діяльності і, в першу чергу, прибутковості
7. Комплексність	У процесі стратегічного маркетингового планування має бути врахована вся інформація, яка відображає різні його сторони (факти, ситуації, події), її рейтингову значущість та взаємозв'язки
8. Багатоваріантність	Розроблення декількох варіантів стратегічного маркетингового плану з метою вибору найоптимальнішого з них

\*розроблено автором

\*developed by the author

- дозволяє ефективно використовувати ресурси підприємства, спрямовувати їх на першочергові, пріоритетні потреби;

- забезпечує належне усвідомлення й розуміння стратегічних проблем фірми і можливість їх успішного вирішення в перспективі.

Важливим питанням стратегічного маркетингового планування є визначення рівнів, на яких воно здійснюється. Відомо, що маркетингова діяльність проводиться на трьох рівнях:

- корпоративному;
- стратегічної бізнес-одиниці (СБО);
- окремого товару/марки.

## Маркетингові технології підприємств у сучасному науково-технічному середовищі

Стратегічне маркетингове планування характерне для перших двох рівнів: корпоративного і рівня СБО. У випадках, коли підприємство зосереджує свою діяльність на одному напрямі, то перший і другий рівень стратегічного маркетингового планування збігаються. В протилежній ситуації (мають місце різні напрями діяльності й зокрема різні базові ринки) формуються окремі стратегічні маркетингові плани на корпоративному рівні й рівні СБО.

На корпоративному рівні стратегічне маркетингове планування здійснює вище керівництво. При цьому змістом плану є структура бізнесу, тобто види діяльності, якими повинна займатися компанія. Це є ключовим питанням довготермінової стратегії зростання. Керівництво повинно визначити оптимальне співвідношення між бізнесом, який у даний період часу розвивається, і тими його видами, розвиток яких матиме місце в перспективі.

Стратегічним плануванням СБО, яке за формою відповідає корпоративному, займається керівництво підрозділів. За його розроблення відповідає менеджер СБО. Він підпорядковується вищому керівництву корпорації. Змістом маркетингового плану є номенклатура виробів цих структурних підрозділів. За аналогією з корпоративним рівнем стратегічного маркетингового планування менеджер СБО вирішує питання щодо розширення виробництва як існуючих виробів, так і випуску нового асортименту продуктів. Виходячи із плану зростання СБО, здійснюється розподіл відповідних ресурсів між окремими товарами.

На рівні окремого товару/марки розробляються тактичні маркетингові плани, як правило, на один рік. Складання цих планів є компетенцією менеджерів з товару. Вони розробляють по кожному із них комплекс маркетингу і розподіляють між ними ресурси. З метою отримання високого прибутку менеджери з товарів займаються виявленням найбільш привабливіших сегментів ринку, які володіють найкращими у цьому відношенні можливостями.

В літературі існує точка зору, відповідно до якої стратегічне маркетингове планування розробляється і на рівні товару (встановлення цілей і стратегій щодо кожного конкретного товару) [5]. Виходячи зі змісту зазначеного планування, правомірність її існування викликає певний сумнів.

Розглядаючи сутність стратегічного маркетингового планування, варто висвітлити питання організації розроблення цих планів та термінів, на які вони складаються. В цьому контексті відомі два методи стратегічного маркетингового планування:

- «згори вниз»;
- «знизу вгору».

Для першого методу характерним є наступне:

- а) стратегічне маркетингове планування є централізованим процесом;
- б) здійснюється працівниками (плановиками) вищого управлінського рівня компанії;
- в) на корпоративному рівні приймаються рішення щодо розподілу ресурсів між СКП.

Планування «знизу вгору» передбачає:

- а) децентралізацію складання плану;
- б) основний процес планування відбувається на рівні СКП;
- в) стратегія ринку корпорації будується на основі стратегій СБО, їх об'єднання.

У цьому випадку стратегічний маркетинговий план компанії є, по суті, результатом дій менеджерів СКП.

Недоліки планування «згори вниз»:

- цей метод більшою мірою зорієнтований на оцінювання внутрішніх переваг і недоліків підприємства. Зовнішні можливості й ризики, а в багатьох випадках вони є визначальними, залишаються поза увагою;

- тут акцент робиться переважно на примноженні акціонерного капіталу. Задоволення запитів споживачів, а це повинно бути головним у маркетинговій діяльності, належної оцінки з боку фірм не отримує;

- можуть мати місце ринкові прорахунки, які стосуються властивостей товару. Наприклад, в середині 80-их компанія General Electric прийняла рішення щодо зменшення розмірів кухонного обладнання, зокрема холодильників, у зв'язку зі зменшенням кількісного складу сімей. Не було врахованого факту, що працюючі жінки віддають перевагу холодильникам великої ємності. Це дозволяє їм не часто відвідувати торгові центри [6, с.686].

Переваги методу планування «знизу–вгору»:

- чіткіша орієнтація на ринкові можливості;
- повніше виявлення маркетингових можливостей.

Враховуючи викладене, вважаємо за доцільніше використовувати другий метод планування «знизу–вгору». Це найбільшою мірою буде відповідати філософії маркетингу.

Відносно термінів треба відзначити, що стратегічне маркетингове планування охоплює часовий діапазон від трьох до п'яти років. У зарубіжній практиці в останній час частіше використовується трирічний період. Це пояснюється необхідністю надання стратегічному маркетинговому плануванню певної деталізації. В багатьох випадках за межами трирічного періоду будь-які деталі втрачають свою актуальність. Звичайно, це не означає, що завжди підприємства в процесі стратегічного маркетингового планування орієнтуються саме на такі терміни (трирічні). Вирішення питання щодо часового періоду стратегічного маркетингового планування, як ми вважаємо, залежить від ряду факторів:

- галузевої приналежності підприємств;
- характеру ринків, на яких діють фірми (індивідуальні та індустріальні; внутрішні та зовнішні й т.д.);
- тривалості життєвого циклу товару та його етапів;
- розмірів підприємства;
- ширини номенклатури й асортименту товарів;
- технологічної складності виготовлення виробів і т.п.

Варто наголосити, що стратегічний маркетинговий план являє собою ковзний три- чи п'ятирічний план. Його цілі та завдання кожного року коректуються залежно від зміни оточуючого середовища маркетингу. Таким чином, забезпечується реальність, об'єктивність і обґрунтованість стратегічного маркетингового планування. При такому підході він служить робочим документом, який дозволяє компанії рухатись у правильному напрямку.

**Висновки.** Стратегічне маркетингове планування – один із найважливіших видів планування на підприємстві. Він тісно пов'язаний зі стратегічним корпоративним плануванням. Метою стратегічного маркетингового планування є встановлення найперспективніших напрямів діяльності компанії. Воно характерно для корпоративного рівня та рівня стратегічних бізнес-одиниць. Методами стратегічного маркетингового планування є планування «згори вниз» і «знизу–вгору». Воно охоплює період часу від трьох до п'яти років.

**Conclusions.** Strategic marketing planning is one of the most important types of planning in the enterprise. It is closely related to corporate strategic planning. The purpose of strategic marketing planning is to establish the most perspective directions of the company. It

## Маркетингові технології підприємств у сучасному науково-технічному середовищі

is typical for corporate level and the level of strategic business units. Methods of strategic marketing planning is «top-down» and «down-top» planning. It covers a period from three to five years.

### **Використана література**

1. Сутність та послідовність здійснення стратегічного маркетингового планування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://buklib.net/books/26427/>
2. Балабанова, Л.В. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник [Текст] / Л.В. Балабанова. – К.: Знання, 2004. – 354 с.
3. Маркетинг для магістрів: навчальний посібник [Текст] / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. - Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. – 928 с.
4. Стратегічне маркетингове планування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://refrend.ru/190346.html>.
5. Процес стратегічного маркетингового планування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://studopedic.net/8\\_60538\\_protsestrategichnegomarketingowegoplanuvannya.html](http://studopedic.net/8_60538_protsestrategichnegomarketingowegoplanuvannya.html) .
6. Данько, Г.П. Управление маркетингом [Текст] / Г.П. Данько. – М.: Инфра-М., 2009.
7. МакДональд, Малькольм. Планы маркетинга [Текст] / МакДональд Малькольм. – М.: Издательский дом «Технологии», 2004. – 656 с.
8. Міщенко, А.П. Стратегічне управління [Текст] / А.П. Міщенко. – Київ: ЦНЛ, 2004.

*Отримано 12.01.2015*