

**Багорка М. О.**

*доктор економічних наук,  
професор кафедри маркетингу*

*Дніпровського державного аграрно-економічного університету*

**Кадирус І. Г.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу*

*Дніпровського державного аграрно-економічного університету*

**Bahorka Mariia**

*Doctor of Economics,  
professor of Marketing department,*

*Dnipro State Agrarian and Economic University*

**Kadyrus Iryna**

*Candidate of Economic Sciences,  
associate professor of Marketing department*

*Dnipro State Agrarian and Economic University*

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** В статті досліджені теоретичні підходи до сутності стратегічного планування, його значення, принципів, проблем впровадження в господарствах України, підходи щодо алгоритму розробки стратегічного плану. На основі здійснення порівняльної характеристики стратегічного та оперативного планування виділено їх відмінності, представлені переваги саме стратегічного планування та перешкоди, які заважають повноцінному здійсненню цього процесу в Україні, в той час як подолання зазначених перешкод надасть можливість аграрним підприємствам розробити план і реалізувати відповідно до нього маркетингові стратегії. Встановлений прямий зв'язок між організацією процесу планування і маркетинговою стратегією, формування якої та контроль за її реалізацією є завершальним етапом процесу стратегічного планування маркетингу.

**Ключові слова:** стратегічне планування, маркетингова стратегія, аграрні підприємства, маркетинговий менеджмент.

**Вступ та постановка проблеми.** Сільське господарство є найважливішою галуззю суспільства, а в Україні воно є і основним видом економічної діяльності. Будь-які раптові та глибокі зміни, які вплинули на сільськогосподарський сектор, можуть мати наслідки для соціальної та політичної стабільності в країні. Процеси, які притаманні сьогодні економіці України та світу мають ознаки нестабільності та невизначеності з боку зовнішнього середовища, що відбивається на ефективності їх діяльності.

Сучасні аграрні підприємства вимушені сьогодні вести діяльність у доволі складних, постійно рухаючись умовах. Найбільш вагомими ознаками цих умов є зміни середовища функціонування, факторів впливу, агресивні дії конкурентів, потужний вплив світових ринкових тенденцій, проблеми організаційного, технологічного, фінансового характеру, проблеми на рівні держави та регіонів. За таких умов, з доволі високим рівнем невизначеності вкрай важливо аграрним підприємствам правильно організувати, стратегічно зорієнтувати свою діяльність. Саме стратегічний підхід має бути покладений в основу функціонування усіх підприємств агробізнесу.

В той же час важливо розуміти, що усі стратегічні напрями носять загальний корпоративний характер, а от перехід до більш конкретних дій та заходів здійснюється по заздалегідь розробленому плану, який розпочинається зі встановлення мети та стратегічних завдань і закінчується контролем за його виконанням. При цьому споживач, з його вимогами, інтересами та потребами є основою будь-якої комерційної діяльності з одного боку, а інтереси товаровиробника – отримання прибутку, з іншого. Ми переконані, у важливості стратегічного планування

маркетингової діяльності для аграрних підприємств, що обумовлює актуальність даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Більшість керівників визнають процедуру маркетингового планування як систему, яка здатна допомогти їм мислити послідовно, а також чітко представити економічні моделі бізнесу. На жаль, дуже мало аграрних підприємств повноцінно впроваджують систему планування в свою діяльність.

Дослідженням питань розробки маркетингової стратегії та стратегічного маркетингового планування здійснювали науковці: Багорка М.О., Ковальчук С.В., Куденко Н.В., Лищенко М.О., Писаренко В.В., Редченко К.І., Савицька Н.Л. та інші. Однак, більшість питань практичного характеру, а саме дослідження, які мають проводитись в розрізі конкретних підприємств аграрного сектору, залишаються недостатньо вивченими. Саме тому не викликає сумніву актуальність і практична важливість обраного напрямку дослідження.

**Мета статті.** Метою статті є узагальнення підходів щодо сутності стратегічного планування, його значення, принципів, проблем впровадження в аграрних підприємствах України, представити алгоритм розробки стратегічного плану.

**Результати дослідження.** Маркетинг є такою діяльністю, яка включає цілу сукупність заходів: комунікацію, постачання, обміну, надання послуг, взаємозв'язки з клієнтами, посередниками, партнерами. Маркетинг як функція управління, виражається в тому, що маркетингова діяльність аналізується і планується, як будь-які управлінські рішення й так само зорієнтована на прикладну діяльність. Як філософія бізнесу, він органічно доповнює мислення підприємців й управлінського персоналу та всіх

працівників збутових підрозділів на виявлення і найефективніше задоволення потреб споживачів.

Для забезпечення сталого функціонування та розвитку агропромислових підприємств необхідно здійснювати аналіз, прогнозування та планування їх діяльності, що забезпечить не лише формування нових перспектив розвитку, а й дасть змогу запобігти кризовому стану.

В свою чергу аграрний маркетинг виступає складовою системи внутрігосподарського управління, діяльність якої пов'язана з дослідженням, аналізом ситуації на ринку, вивчення співвідношення між попитом і пропозицією, розробка заходів маркетингового орієнтування збутової діяльності підприємств, розробка асортиментної політики щодо виробництва конкурентоспроможної продукції для задоволення потреб і вимог споживачів. Маркетингова діяльність має наповнюватися не тільки різними заходами, а й чітко координуватись і плануватись в сучасних умовах.

Стратегічне маркетингове планування є процесом формування маркетингової стратегії, яка визначає цілі, програми, які будуть використовувати для їх досягнення. Процес планування, впровадження маркетингової концепції, просування та реалізація ідей, товарів та послуг мають бути результативними для споживача та підприємства в цілому. Стратегічне планування може вважатися похідною стратегічного управління і тому передбачає прийняття цілого ряду стратегічних рішень.

Важливо розуміти, що при розробці стратегічного плану необхідно виходити з економічного стану підприємства, його потенційних можливостей, ресурсного потенціалу та проблем.

Для нас принципово наголосити, що не можна під плануванням розуміти чітку вказівку «як і що треба робити», не можна аксіоматично сприймати позиції плану. Розроблений план ні в якому разі не змушує підприємство строго відповідати йому, він носить характер науково обґрунтованих і економічно підтверджених рекомендацій виробничо-господарської та економічної діяльності. Саме для того, щоб план був реалістичним, він повинен враховувати спеціалізацію підприємства, конкурентну позицію, яку воно займає зараз і яку хоче займати в майбутньому, його потенційні можливості та конкурентне середовище, з яким воно стикається. Це означає, що розробник плану повинен навчитися використовувати різні доступні процеси і методи, які допомагають зрозуміти зовнішні тенденції та зрозуміти традиційні способи реагування на них.

У табл. 1 ми представили відмінні та спільні ознаки оперативного і стратегічного планування.

При узагальненні інформації табл. 1 вважаємо за потрібне окреслити наступні відмінності:

1. Періоди на які розробляються плани – оперативний до 1 року, стратегічний від 3 і більше.

2. Вихідна інформація для оперативного планування обмежується показниками, що характеризують внутрішнє середовище підприємства, а стратегічного – показниками і зовнішнього середовища.

3. Критерії результативності: при оперативному плануванні вся увага зосереджена на отриманні прибутку в даний момент часу, стратегічне планування спрямовано на отримання прибутку у перспективі, при цьому варто розуміти, що не завжди вдається отримати бажаний ефект одразу, іноді це потребує тривалого часу і підприємство має бути до цього готовим.

Відповідно до зазначених відмінностей змінюються і методи, які використовуються для здійснення стратегічного і оперативного планування: матричні, укрупнені, бальні, експертні, складання сценаріїв, факторний метод, методи економічного аналізу, економіко-математичні методи тощо.

Стратегічне ринкове планування фокусується на ринковому середовищі, в якому підприємство має працювати. Це відображає той факт, що те, що підприємство планує робити зараз, щоб підготуватися до майбутніх подій на ринку, має ґрунтуватися на детальному розумінні усіх процесів на ринку, а не на суто теоретичних прогнозах минулих і теперішніх моделей. Стратегічне ринкове планування дозволяє організаціям передбачати події, а не просто реагувати на них.

Ми погоджуємося з твердженням Куденко Н.В. щодо «стратегічне планування – це не майбутні рішення, а вплив майбутнього на сьогоднішні рішення. При цьому враховуються нові можливості організації (фірми), наприклад зміна профілю підприємства, радикальна зміна технології, розширення виробничих потужностей тощо» [13, с. 94].

Меленчук Ю.Т. наголошує, що «Стратегічне планування спрямовано на створення й підтримку стратегічної відповідності між цілями підприємства та її маркетинговими можливостями» [27, с. 31].

Сударкіна С.П. в свою чергу стверджує, що «Маркетингове планування є комплексною системою, що вклю-

Таблиця 1

Порівняльна характеристика оперативного і стратегічного планування

Чинник	Види маркетингового планування	
	Маркетинг оперативного спрямування	Маркетинг стратегічного спрямування
Загальна філософія існування організації	Вирішення виробничих питань, пов'язаних з конкретними видами товарів, послуг	Позиціонування позиції товару на ринку, його спрямування, формування підприємством перспективного вектору функціонування
Зосередження зусиль та ресурсів організації	Внутрішній потенціал та його використання для вирішення поточних питань	Врахування зовнішніх чинників з ресурсними можливостями підприємства для вирішення стратегічних питань
Строк здійснення планування	Від 1 до 3 років	Від 3 до 5 і більше років
Структуризація підприємства	Організаційні структури та їх організація роботи	Зовнішні трансформаційні процеси та процес адаптації до їх змін
Підхід до управління персоналом	Використання основних прийомів, які використовуються для виявлення слабких місць у виконанні маркетингового плану.	Виявлення найбільш впливових чинників, які будуть діяти в довгостроковому періоді і допоможуть мотивувати персонал.
Критерії ефективності управління	Оцінка ефективності основних результативних показників діяльності	Процес контролю є важливим для оцінки маркетингового плану та для оптимізації ресурсів

Джерело: узагальнено авторами

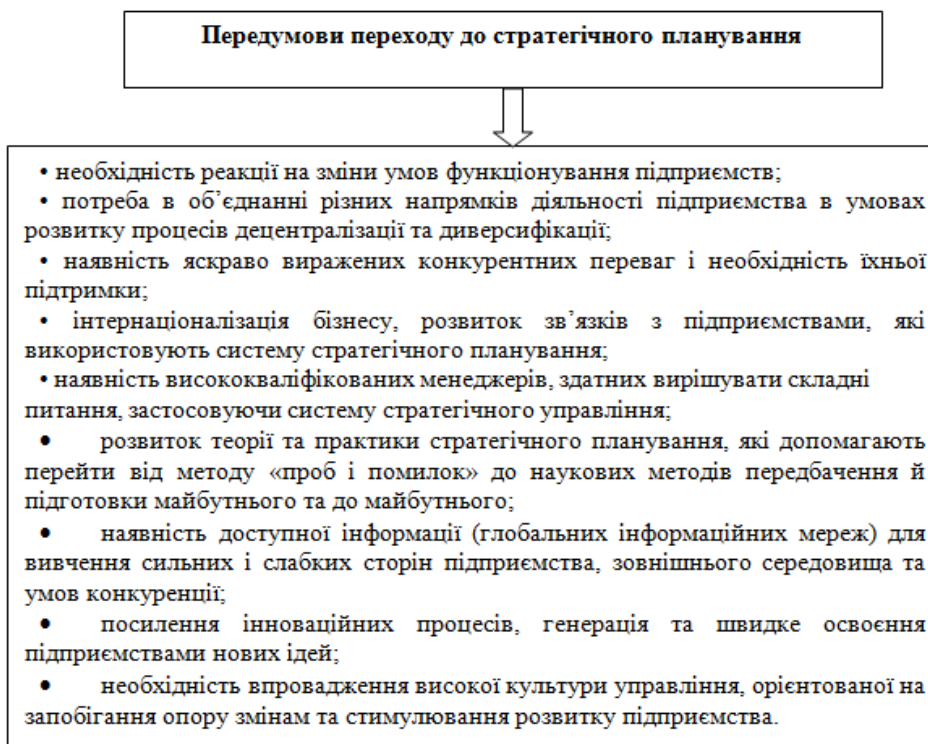


Рис. 1. Умови які обумовлюють перехід підприємств до стратегічного планування

Джерело: узагальнено авторами

чає підсистему стратегічного планування та планування маркетингу» [34, с. 184].

Важливо зауважити, що жоден план не може вважатися панацеєю від усіх виявлених проблем. Зважаючи на доволі непрості умови, в яких функціонують вітчизняні підприємства, треба звертати увагу на важливість коригування плану, його гнучкості, ситуаційності, перспективності.

Переходу аграрних підприємств до стратегічного планування своєї діяльності передують умови (рис. 1).

Для підприємств стратегічне планування є певним шляхом майбутнього їх розвитку з деталізацією товару та сфер діяльності. Стратегічний план стосується підприємства загалом та стратегічних господарських підрозділів зокрема. Стратегічне планування маркетингової діяль-

ності відповідно пов'язане з маркетинговим комплексом та його складовими елементами.

Отже говорячи про маркетингове планування та стратегічне планування можна зазначити, що усі вони включають певну послідовність дій, розроблену модель дій та рішень, які спрямовані на забезпечення ефективної діяльності підприємства на коротко або довгострокову перспективу.

Багорка М.О. наголошує, що «Базовою складовою для організації і координування маркетингової діяльності підприємства є процес маркетингового планування» [3, с. 18] (рис. 2).

Планування як складова стратегічного розвитку базується на принципах системності, комплексності, компетентності, ресурсозбереження, альтернативності варіан-

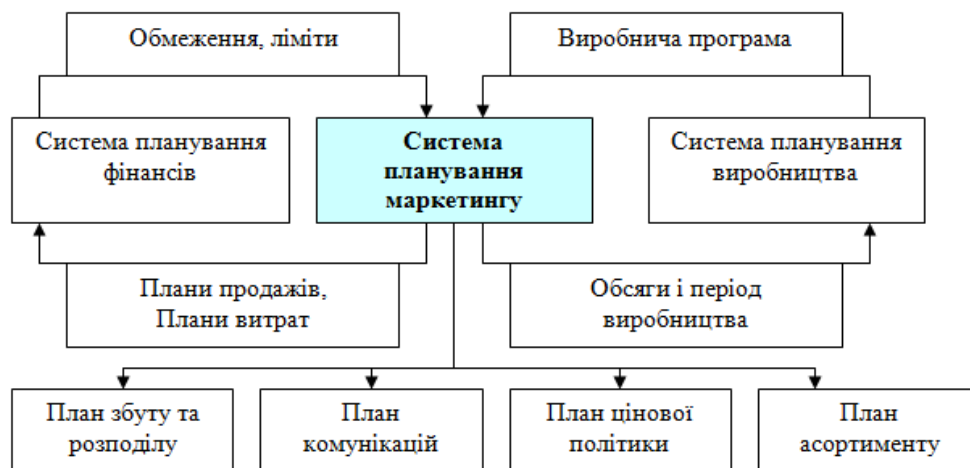


Рис. 2. Взаємозв'язки в системі планування маркетингу

Джерело: сформовано авторами

тів, реалістичності, релевантності інформації, сумісності та послідовності дій.

Серед переваг стратегічного планування можна відзначити:

- фокусування уваги керівництва на зовнішніх подіях, особливо тих, що представляють загрози та/або можливості;
- узгодження функціонування підприємства з ресурсними потенціалом та реальними можливостями;
- моніторинг і контроль як невід’ємна частина стратегічного управління дозволяє керівництву впоратися з проблемами в міру їх виникнення, а не дозволяти проблемам перетворюватися на кризу;
- забезпечує вертикальну та горизонтальну систему зв’язку та координації. Забезпечує вертикальну та горизонтальну систему зв’язку та координації.

Узагальнити завдання планування та встановити ключові фактори його реалізації ми спробували в табл. 2.

Зазначені в таблиці 2 переваги стратегічного маркетингового планування не реалізуються самі по собі. Можна скласти стратегічний план, який вже після складання не буде ефективним. Причиною цього може бути не відповідність стратегічного плану реальним умовам бізнес-середовища, встановлення завищених показників в плані, сподівання, що певні заходи зможуть вирішити усі проблеми пов’язані з маркетинговою діяльністю.

Зауважимо, що процес планування на стратегічному рівні, в більшості випадків, є прерогативою вищого керівництва підприємства та інструментом, що допомагає керівництву встановити систему цілей і прийняти управлінські рішення стосовно таких питань: розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації діяльності працівників і підрозділів підприємства, екстраполювання рівнів показників. Іноді

менеджери середньої і нижчої ланки управління не приймають участі в процесі складання планів і не вважають за потрібне їх дотримуватись, що є де мотивуючим фактором їх роботи.

Не можна не відзначити цілий ряд перешкод впровадження системи стратегічного планування маркетингу в діяльність підприємств аграрної галузі. Основні причини, які заважають правильно організувати і провести стратегічне планування ми узагальнили в табл. 3.

Подолання зазначених перешкод надасть можливість аграрним підприємствам розробити план і реалізувати відповідно до нього маркетингові стратегії.

Ми вже зазначали, що на багатьох аграрних підприємствах України ще не налагоджений процес стратегічного планування, між виробничими підрозділами відсутня взаємозгодженість, а це призводить до того, що при відсутності корпоративного плану, відсутня як загальна корпоративна стратегія розвитку так і маркетингова зокрема. Іноді трапляється так, що важливі рішення приймаються без належного аналізу та врахування факторів зовнішнього впливу. Не можна обмежуватись тільки врахування внутрішнього стану підприємства, негативні ризики і наслідки зовнішнього середовища можуть спричинити негативний вплив на діяльність підприємства. При розробці стратегічного плану необхідно дотримуватись і враховувати методичних підходів щодо його проведення. В цьому контекст варто зазначити, що методи аналізу при проведенні стратегічного планування не мають суттєвих відмінностей від загальноекономічних методів і прикладних методів стратегічного аналізу.

На наше переконання, інтеграція маркетингу, менеджменту і логістики впливає на всі напрями підприємства та є підґрунтям для прийняття управлінських рішень (рис. 3).

Таблиця 2

**Завдання та переваги стратегічного маркетингового планування**

Маркетинговий комплекс завдань стратегічного планування	Переваги стратегічного планування для аграрних підприємств у умовах маркетингової орієнтації
Встановити чітку різницю між корпоративним плануванням, бізнес-політикою та маркетинговим плануванням та встановити відповідні завдання і цілі	Розподіл маркетингових заходів залежно від операційних, поточних, стратегічних цілей
Дослідити процес стратегічного маркетингового планування	Здійснити діагностику за методикою SWOT, PEST, SPACE аналізу та на їх підставі виокремити стратегічні напрями та орієнтири підприємства
Формування бюджету маркетингового плану	Встановити оптимальне співвідношення між витратами та прибутками
Здійснити реалізацію стратегічного плану: моніторинг та контроль	Детально пояснити обрання аналітичних методів, включаючи аналіз продажів і прибутковості

Таблиця 3

**Стримуючі фактори впровадження стратегічного планування маркетингу та заходи щодо їх уникнення для аграрних підприємств**

Перешкоди впровадження системи стратегічного планування	Заходи щодо подолання вказаних перешкод
Тривалий період централізованого, а під час авторитарного керівництва та прийняття рішень; рівень кваліфікації працівників аграрної сфери низького рівня підготовки.	Переконання і розуміння сутності проблеми, усвідомлення психологічних аспектів управління; постійне підвищення кваліфікації працівників.
Низький досвід повноцінного, науково-обґрунтованого використання теоретичних аспектів, методичних підходів, практичних рекомендацій.	Формування стратегій розвитку та планів у чіткій відповідності до теоретико-методологічних підходів та встановлених наукою та практикою рекомендацій.
Низька адаптаційна можливість до сучасних умов виробництва, ринкових умов, турбулентних змін.	Розширення можливостей сучасної адаптації на основі науко-практичних рекомендацій та досвіду.
Не належна підтримка стратегічної орієнтації у деяких керівників та учасників виробничого процесу.	Налагодження комунікацій та цільових орієнтирів.
Не відповідність принципам стратегічного планування.	Фахівці, які обґрунтовано та зважено підходять до питання розробки планів маркетингу.



Рис. 3. Схема взаємозв'язку стратегічного планування та менеджменту в умовах маркетингового спрямування

Джерело: сформовано авторами

Ілюстрація на рис. 3 вказує на зв'язок між системою маркетингу і менеджментом. Більшість менеджерів визнають процедуру маркетингового планування як необхідність. Відповідно, їм потрібна система, яка допоможе їм мислити структуроване, а також чітко викладати свої інтуїтивні економічні моделі бізнесу. На жаль, дуже мало підприємств на сьогодні мають досконалі системи планування, з відповідними характеристиками.

На наше переконання існує прямий зв'язок між організацією процесу планування і маркетинговою стратегією. Формування стратегії та контроль за її реалізацією є завершальним етапом стратегічного планування маркетингу. Стратегічні маркетингові плани на корпоративному рівні та на рівні бізнес-одиниць можуть збігатися, а можуть різнитися. Все залежить від стратегічних напрямів діяльності підприємства.

**Висновки.** Результати проведеного дослідження дають підстави сформулювати наступні висновки.

Стратегічне планування є похідною стратегічного управління і тому передбачає складання цілого ряду стратегічних рішень. Звичайно для того, щоб скласти план, необхідно виходити з економічного стану підприємства, його потенційних можливостей, проблем. Маркетингове планування передбачає встановлення цілей, розробку та реалізацію програми організації та наявність механізму моніторингу та контролю, щоб визначити, чи виконується запланована програма, чи досягла бажаних цілей. Планування маркетингу розділяється на стратегічне планування та оперативне планування, а плани можна класифікувати за проміжком часу та складністю.

Для агробізнесу небезпечно екстраполювати рівні показників та стан ринків, які постійно розвиваються та змінюються. В цьому контексті стратегічне планування дозволить передбачати реальні події та адаптуватися до них. Стратегічний план повинен враховувати організацію, наявну конкурентну позицію, модель реалістичного проектування подальшого розвитку маркетингової діяльності підприємства. Фахівець, який здійснює процес планування повинен навчитися використовувати різні доступні ресурси і методи, які допомагають зрозуміти зовнішні тенденції та зрозуміти традиційні способи реагування на них.

Планування здійснюється на функціональному рівні маркетингу, а оптимальний маркетинговий план окреслює реалістичні маркетингові цілі, стратегії та дії на основі надійної інформації та досліджень практичної діяльності підприємства та його оточення. План ефективний лише настільки, наскільки підприємство готово до його реалізації, виділяє достатньо ресурсів для цього, залучає своїх співробітників і відкрито спілкується з ними.

Процес управління маркетингом і процес планування мають бути об'єднані інтегрованою системою маркетингу. Почавши з фокусування на своїх цілях, можна гарантувати створення маркетингової стратегії та план за підсистемами маркетингу: інформаційної, логістичної, планування, контролінгу. Кожна з цих підсистем має притаманні їй характеристики. Практичний маркетинговий план має бути планом, який реалізується, керується зусиллями та відстежує успіх.

**Список використаних джерел:**

1. Багорка М.О. Маркетингові стратегії як основа стратегічного розвитку аграрних підприємств. *Науково-виробничий журнал «Держава та регіони». Серія «Економіка та підприємництво»*. 2019. № 5(110). С. 71–76.
2. Куденко Н.В. Розвиток системи стратегічного планування в управлінні фірмою. *Вчені записки. Науковий збірник*. Вип. 4. Київ : КНЕУ, 2002. С. 137–142.
3. Меленчук Ю.Т. Формування ефективної системи маркетингового планування на підприємстві : дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль, 2015. 294 с.
4. Сударкіна С.П. Планування маркетингової діяльності підприємств у сучасних умовах: інструменти і організація. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2016. № 28 (1200). С. 94–99.
5. Багорка М.О. Стратегічне планування маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Науковий економічний журнал «Інтелект XXI»*. Випуск 2/2020. С. 17–22.

**References:**

1. Bahorka M.O. (2019) Marketynhovi stratehii yak osnova stratehichnoho rozvytku ahrarnykh pidpriumstv [Marketing strategies as a basis for strategic development of agricultural enterprises]. *Research and Production Journal «State and Regions». Economics and Entrepreneurship Series*, no. 5(110), pp. 71–76.
2. Kudenko N.V. (2002) Rozvytok systemy stratehichnoho planuvannia v upravlinni firmoiu [Development of a strategic planning system in the management of the firm]. *Scientific notes. Scientific collection*, vol. 4, pp. 137–142.
3. Melenchuk Yu.T. (2015) Formuvannia efektyvnoi systemy marketynhovoho planuvannia na pidpriumstvi [Formation of an effective system of marketing planning at the enterprise]. (PhD Thesis), Ternopil, 294 p.
4. Sudarkina S.P. (2016) Planuvannia marketynhovoi diialnosti pidpriumstv u suchasnykh umovakh: instrumenty i orhanizatsiia. [Planning of marketing activities of enterprises in modern conditions: tools and organization]. *Bulletin of the National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”*, no. 28 (1200), pp. 94–99.
5. Bahorka M.O. (2020) Stratehichne planuvannia marketynhovoi diialnosti ahrarnykh pidpriumstv. [Strategic planning of marketing activities of agricultural enterprises]. *Scientific economic journal “Intellect XXI”*, vol. 2, pp. 17–22.

**STRATEGIC PLANNING OF MARKETING ACTIVITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES**

**Summary.** The article investigates theoretical approaches to the essence of strategic planning, its significance, principles, problems of implementation in the farms of Ukraine, approaches to the algorithm of strategic plan development. Based on the comparative characteristics of strategic and operational planning, their differences are highlighted, the advantages of strategic planning and obstacles that hinder the full implementation of this process in Ukraine, while overcoming these obstacles will allow agricultural enterprises to develop a plan and implement marketing strategies. Strategic planning is a derivative of strategic management and therefore involves the development of a number of strategic decisions. Of course, in order to make a plan, it is necessary to proceed from the economic condition of the enterprise, its potential opportunities, problems. Marketing planning involves setting goals, developing and implementing an organization's program, and having a monitoring and control mechanism in place to determine whether the planned program is being implemented or whether it has achieved the desired goals. Marketing planning is divided into strategic planning and operational planning, and plans can be classified by time and complexity. The article investigates theoretical approaches to the essence of strategic planning, its significance, principles, problems of implementation in the farms of Ukraine, approaches to the algorithm of strategic plan development. Based on the comparative characteristics of strategic and operational planning, their differences are highlighted, the advantages of strategic planning and obstacles that hinder the full implementation of this process in Ukraine, while overcoming these obstacles will allow agricultural enterprises to develop a plan and implement marketing strategies. Strategic planning is a derivative of strategic management and therefore involves the development of a number of strategic decisions. The marketing management process and the planning process must be integrated into an integrated marketing system. Starting with focusing on your goals, you can guarantee the creation of a marketing strategy and plan for marketing subsystems: information, logistics, planning, controlling.

**Key words:** strategic planning, marketing strategy, agricultural enterprises, marketing management.