

УДК: 339.138

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-60-67>

**ЯЦЕНКО Олександр Володимирович**

доктор економічних наук, професор,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-6404-1894>  
alleksan74@ukr.net

**БУТКО Наталія Валеріївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-1267-3750>  
butko\_n\_v@ukr.net

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В МАРКЕТИНГУ

*У статті розкрито процеси, які лежать в основі стратегічного маркетингового планування. Починаючи з цілісного розуміння важливості стратегічного маркетингу в сучасному бізнес-контексті, вивчається шлях ринкового суб'єкта: від визначення цілей компанії до їх ефективного досягнення. Визначено, що зовнішній аналіз (PESTEL) дає цілісне уявлення про динаміку ринку, конкурентне середовище, психологічний аспект споживачів і нові технологічні тенденції. Підкреслюється важливість аналізу ринку, який виходить за межі простої статистики. SWOT аналіз позиціонується як фундаментальний інструмент для інтроспективної оцінки, водночас схвалюється включення сучасних структур, таких як OGSM (Objective Goals Strategies Measures) і OKR (Objectives and Key Results), для збагачення формулювання стратегії. В основі дискурсу лежить обґрунтування необхідності переходу від постановки цілей до формулювання стратегії. Дослідження наголошує на необхідності SMART-цілей – конкретних, вимірних, досяжних, конкретних, вимірних, досяжних, актуальних і прив'язаних до часу. В умовах швидко мінливих ринкових умов підкреслюється важливість постійного моніторингу, заснованого на ключових показниках ефективності в режимі реального часу і повторюваних стратегіях. Стратегічний маркетинг розглядається не як статичний захід, а як динамічний процес, який постійно розвивається і зумовлює використання адаптивності й далекоглядності в стратегічних ініціативах компанії.*

**Ключові слова:** стратегічний маркетинг, маркетингове планування, цілі компанії, PESTEL, аналіз ринку, SWOT-аналіз, OGSM, OKR, SMART цілі, формулювання стратегії, ключові показники ефективності.

**Постановка проблеми.** У сучасному бізнес-середовищі не можна недооцінювати роль стратегічного маркетингового планування. Оскільки ринки продовжують розвиватися, стають більш конкурентоспроможними, а споживчі вподобання динамічно змінюються, підприємства повинні не тільки передбачати ці зміни, а й формулювати стратегії адаптації, зростання і процвітання. Поглиблення глобалізації та цифровізації вимагає ретельнішого підходу до маркетингового планування. В основі такого планування лежить мета компанії: чітко визначене бачення того, чого вона прагне досягти в короткостроковій і довгостроковій перспективі. Це бачення не існує ізольовано, воно слугує напрямом реалізації усіх стратегічних починань компанії, особливо її маркетингових зусиль.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогоднішній день існує значна кількість наукових та навчальних робіт, присвячених цій темі. Процесом оптимального планування маркетингових заходів займалися видатні вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як Г. Армстронг, Н. Багієв, Т. Грінчель, Р. Дікенсон, П. Зав'ялов, Ф. Котлер, С. Надобенко, В. Міщенко, П. Перерва, В. Погорелова, Г. Портер та інші. Незважаючи на обширну кількість публікацій, у сучасних умовах проблема планування маркетингової діяльності залишається досить актуальною. Це пояснюється тим, що саме процес планування стає ключовим фактором для підвищення ефективності комерційної діяльності будь-якої компанії.

**Мета статті** – визначити складнощі стратегічного планування в сучасному маркетингу, починаючи від зародження мети компанії до її ефективного реалізації. Як основний метод у

дослідженні використано аналіз наявних методик стратегічного планування з їхньою орієнтацією на ринковий розвиток бізнес-структур.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Під маркетинговим плануванням маються на увазі функції, які включають дослідження ринку, розробку продукту, дистрибуцію, ціноутворення і комунікацію – все це має бути гармонійно організовано, щоб приносити користь не тільки бізнесу, а й споживачам. Синергія між цими елементами досягається завдяки добре структурованому стратегічному маркетинговому плану [1].

За своєю суттю стратегічне планування – це процес прийняття рішень. Кожне рішення, чи то дизайн продукту, ціноутворення, просування по службі або розміщення товару, виходить із стратегічних намірів, визначених організацією. Глибина, ясність і точність планування безпосередньо впливають на ефективність цих рішень. Одним із основних міркувань під час стратегічного планування є аналіз ринку, який вимагає розуміння демографічних, психографічних і поведінкових характеристик цільової аудиторії. Крім того, оцінка конкурентного середовища має першорядне значення. У тандемі з аналізом зовнішнього ринку компанія робить самоаналіз, досліджуючи свої сильні та слабкі сторони.

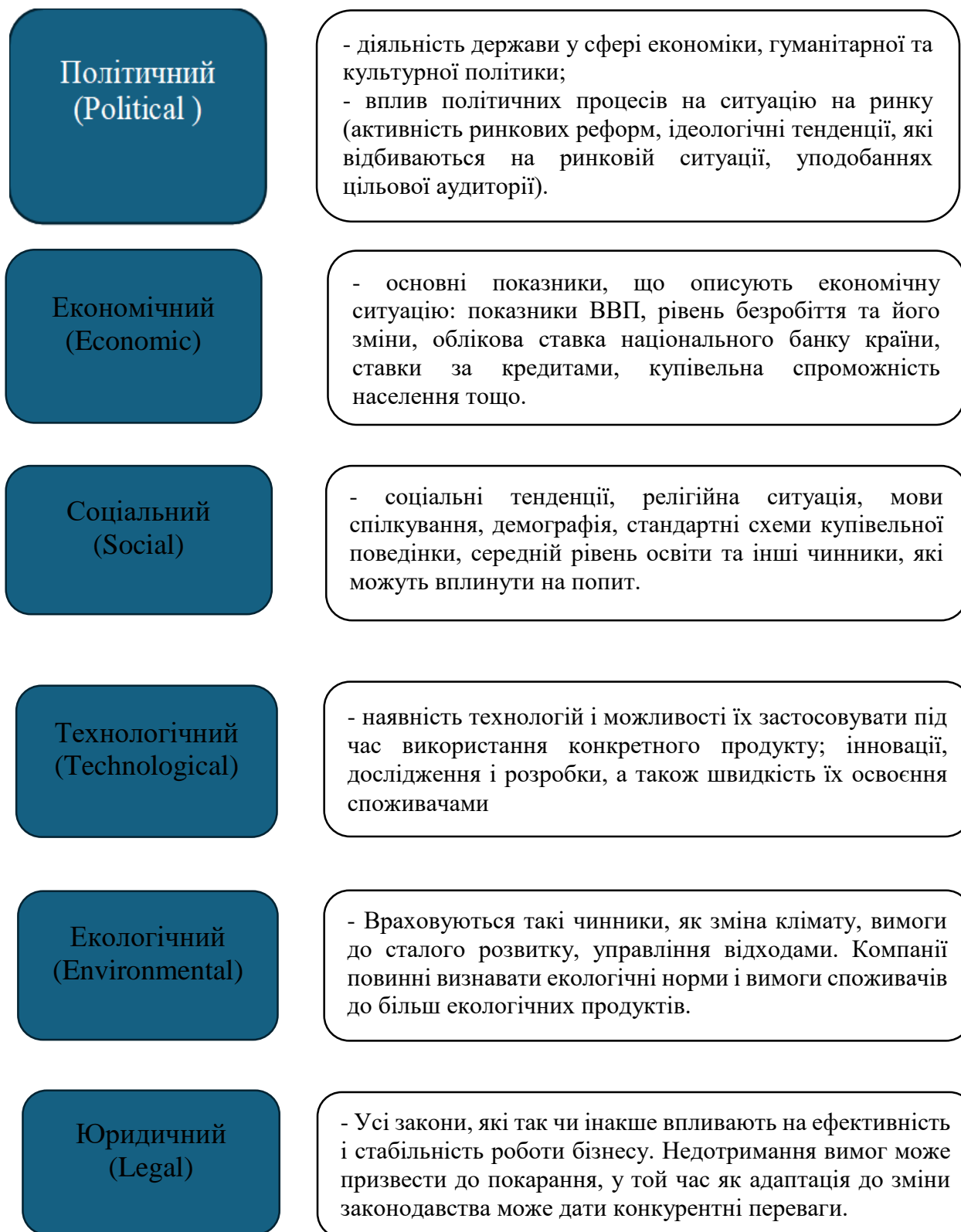
Стратегічне планування не обмежується лише матеріальними активами, фінансовими ресурсами чи інфраструктурою, поширюючись також і на нематеріальні активи, як-от капітал бренду, інтелектуальна власність та організаційна культура. Однак суть стратегічного планування не закінчується аналізом. Суть у тому, щоб синтезувати цей великий масив інформації в корисні ідеї. Це вимагає узгодження ринкових можливостей із сильними сторонами організації, що призводить до розроблення стратегій, які не тільки амбітні, а й засновані на реальності. Вибір елементів комплексу маркетингу, визначення ціннісних пропозицій та ідентифікація потенційних сегментів ринку – все це визначається висновками і напрямками, викладеними в стратегічному плані. Крім того, швидко мінливі ринкові умови, спричинені технологічним прогресом, змінами в поведінці споживачів і соціально-політичними змінами, вимагають постійного перегляду й уточнення стратегічного плану. Така адаптивність гарантує, що компанія, як і раніше, чуйно реагує на зміни ринку, отримуючи вигоду з можливостей, які виникають, і пом'якшуючи непередбачені загрози [2].

Таким чином, стратегічне планування в маркетингу – це стрижень, який об'єднує прагнення бізнесу та основні реалії ринку. У складній динаміці стратегічного маркетингу перехідний етап від визначення корпоративних цілей до формулювання супутніх стратегій посідає одне з основних місць. Цей етап поєднує сукупність усіх устремлінь компанії з реаліями ринкового середовища, що вимагають всебічного і тонкого розуміння. Формулювання цілей виходить за межі простих кількісних показників, бо передбачає ширші бачення і місію, втілюючи їх у результати, які піддаються кількісній оцінці. Воно ґрунтується на розумінні корпоративних устремлінь як на мікро-, так і на макрорівні – починаючи від проникнення в нішеві сегменти ринку, впровадження проривних продуктових інновацій та закінчуючи "перекалібруванням" сприйняття бренду в межах галузевої екосистеми.

Однак втілення цих цілей у реальні стратегії вимагає багатогранного аналітичного підходу. Від самого початку необхідно забезпечити, щоб цілі зберігали тонкий баланс між амбітністю та здійсненністю. Завищені цілі, хоча вони і є мотиваційними, можуть призвести до неоптимального розподілу ресурсів, неправильно спрямованих зусиль і, зрештою, розчарування на етапах виконання. І навпаки, надмірно консервативні цілі можуть перешкоджати інноваціям і не використовувати приховані ринкові можливості [3].

Після того як цілі точно визначено, починається розробка дієвих стратегій, що вимагає ретельного зіставлення внутрішніх можливостей компанії із зовнішніми ринковими умовами. Внутрішні оцінки виявляють ключові компетенції, а саме: запатентовані технології, спеціалізований людський капітал або унікальні організаційні структури. Водночас зовнішній аналіз (PESTEL) є одним із найважливіших інструментів для компаній, які прагнуть зрозуміти макросередовище, в якому вони працюють. Поділяючи зовнішні чинники на шість основних

категорій, PESTEL дає цілісне уявлення про динаміку ринку, конкурентне середовище, психологічні аспекти поведінки споживачів і нові технологічні тенденції (рис. 1).



**Рисунок 1 – Категорії зовнішніх факторів PESTEL**

Особливістю цього етапу є міждисциплінарний характер розроблення стратегії. Це далеко не ізольована діяльність у галузі маркетингу, вона включає внесок різних організаційних підрозділів – від фінансового нагляду, оперативної логістики до управління людським капіталом.

Такий міждисциплінарний підхід гарантує, що сформульована маркетингова стратегія є не тільки цілісною, а й органічно інтегрованою в усі функції організації [4].

По суті, взаємозв'язок мети і стратегії в стратегічному маркетингу підкреслює важливість практичної реалізації бажаних цілей у межах можливостей сучасного ринкового середовища. Це вимагає суворого аналітичного підходу, який поєднує корпоративне бачення з емпіричними даними, тим самим закладаючи міцну основу для подальшого тактичного впровадження на ринку. Кожен компонент стратегічного маркетингового плану, хоча й вирізняється окремо, спільно впливає на успіх проекту загалом, створюючи структурований підхід, який знаходить відгук у аудиторії. Цей план органічно поєднує кілька ключових елементів, вибудовуючи послідовну стратегію, яка відповідає передбачуваним тенденціям розвитку ринку.

Основою плану є аналіз, який спрямований не тільки на отримання простих даних, а й на розуміння складної динаміки ринку. Основна увага тут приділяється розумінню рушійних сил поведінки клієнтів, виявленню закономірностей у купівельних звичках і прогнозуванню майбутніх тенденцій. Вирішальне значення має глибоке розуміння чинників (демографічних, економічних, культурних і технологічних), які формують ринок. Така обізнаність гарантує, що стратегічні дії відповідають поточній ринковій ситуації, а також створене підґрунтя для майбутніх змін.

Одне з основних місць у стратегічному маркетинговому плані посідає постановка SMART-цілей. Вони містять у собі основні атрибути, які визначають систематичне просування маркетингових ініціатив:

◆ **Конкретність (Specific):** у сфері стратегічного маркетингу конкретність – це втілення абстрактних цілей у конкретні, здійсненні директиви. Цілі окреслено з граничною точністю, часто підрозділяючись на тактичні підмножини, які узгоджуються з ширшою стратегічною спрямованістю.

◆ **Вимірюваність (Measurable):** емпірична кількісна оцінка є основою вимірності, пропонуючи як показник ефективності, так і метрику для оцінки. Цілі формулюються в контексті контрольних показників, які піддаються кількісному оцінюванню, часто супроводжуваних ключовими показниками ефективності (KPI), які полегшують заснований на даних підхід до моніторингу.

◆ **Досяжність (Achievable):** цей критерій вимагає калібрування цілей на основі організаційних можливостей і ринкової доцільності. Досяжність вимагає стратегічного оцінювання розподілу ресурсів, обмежень потенціалу та конкурентного середовища і слугує захистом від надмірного розширення та неоптимального використання ресурсів.

◆ **Актуальність (Relevant):** цілі не розглядаються ізольовано, а є невід'ємними компонентами ширшого стратегічного опису. Актуальність забезпечує зв'язок між індивідуальними цілями і загальними цілями організації, тим самим підтримуючи стратегічну узгодженість. Наприклад, якщо стратегія організації на макрорівні акцентує увагу на пізнаваності бренду, то цілі, пов'язані з проникненням на ринок і залученням клієнтів, вважатимуться актуальними.

◆ **Прив'язаність до часу (Time bound):** введення часових рамок приносить подвійну користь. По-перше, часові рамки вселяють відчуття терміновості, тим самим стимулюючи до дії. По-друге, прив'язка до часу забезпечує стандартизовані часові рамки для оцінювання ефективності, що має вирішальне значення для ітеративного доопрацювання стратегії.

SMART-цілі не тільки забезпечують структурований шаблон для планування, а й слугують динамічними об'єктами, які можуть змінюватися відповідно до ринкових змінних. Їхнє ретельне формулювання та періодичне оцінювання є найважливішим аспектом втілення ефективної стратегії в практичні ініціативи. Не можна не помітити, що інтеграція сучасних стратегічних рамок, таких як "Мета, завдання, стратегії та заходи" (Objective- Goals-Strategies-Measures, дослівно OGSM) та "Завдання та ключові результати" (Objectives Key Results, дослівно OKR), може додати нюансів у стратегічне маркетингове планування. Ці структури можуть доповнювати

або навіть розширювати аналітичну глибину, що забезпечується традиційними інструментами, такими як SWOT-аналіз. За своєю суттю, SWOT-аналіз пропонує елементарний, але всебічний самоаналіз, класифікуючи внутрішні та зовнішні чинники як сильні та слабкі сторони, можливості або загрози. Насамперед він функціонує як діагностичний інструмент, що дає змогу отримати уявлення про становище компанії щодо її ринкового середовища. Незважаючи на те, що SWOT-аналіз безцінний, іноді йому може не вистачати корисної інформації, що підводить нас до таких фреймворків:

1. OGSM. Ґрунтуючись на ідеї конкретності та вимірності, структура OGSM забезпечує системний підхід до перетворення цілей високого рівня на дієві стратегії та показники ефективності (measures). На відміну від SWOT, OGSM виходить за рамки аналізу і включає в себе виконання, добре інтегруючись в адаптивні цикли стратегічного планування. Фреймворк тісно пов'язаний з ідеєю інтелектуальних цілей, але додає додаткові рівні для стратегії та вимірювання, що робить його особливо придатним для комплексних стратегічних маркетингових планів.

2. OKR. Передусім орієнтовані на постановку цілей і відстеження ефективності, OKR усувають розрив між цілями та результатами. Кожна мета пов'язана з набором ключових результатів, які є результатами, що піддаються виміру і вказують на успіх досягнення мети. У контексті стратегічного маркетингу OKR можуть служити розширенням або реалізацією цілей SMART, забезпечуючи не тільки ясність і вимірність, а й адаптивність і відповідність загальним бізнес-результатам.

Кожна з цих структур має унікальні переваги, які можуть бути використані комплексно. Наприклад, SWOT може забезпечити початковий аналіз, який визначає області, в яких можна було б застосувати OGSM або OKR. OGSM може окреслити загальну структуру стратегічного плану, тоді як OKR пропонує більш деталізовані короткострокові цілі, які узгоджуються з ширшими цілями і стратегіями, визначеними за допомогою OGSM.

Таким чином, ці стратегічні рамки не є взаємовиключними, а можуть бути послідовно інтегровані для формування надійного, динамічного й адаптованого стратегічного маркетингового плану. Об'єднання цих інструментів гарантує, що стратегія буде не тільки добре проаналізована, а й здійснена, узгоджена як з реаліями ринку, так і з можливостями організації. Варто зазначити, що на етапі формулювання стратегії висновки з різних аналізів зводяться до конкретних дій. На цьому етапі вирішується, як організація вирізняє себе, визначаючи свою унікальну ціннісну пропозицію за допомогою проривної моделі ціноутворення, новаторських продуктивних рішень або інноваційного доступу до продукту. Стратегія втілює бачення компанії, ретельно розроблене для того, щоб наблизити її до ширших цілей.

Процес створення стратегічного маркетингового плану складний і містить у собі низку чинників і міркувань (рис. 2).

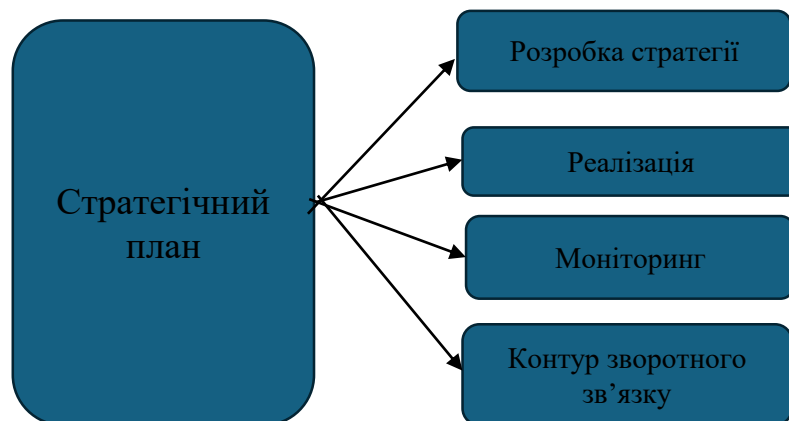


Рисунок 2 – Процес створення стратегічного плану

Однак навіть найретельніше розроблені стратегії ризикують стати непотрібними, якщо їх уміло не впроваджувати в дію і не здійснювати постійний моніторинг. У цьому контексті недостатньо мати чудовий план. Сенс полягає в тому, щоб утілити його в життя в реальному світі та забезпечити його ефективність за допомогою постійного контролю. Впровадження – це етап, на якому теорія стає практикою. Цей етап вимагає практичного підходу для забезпечення того, щоб амбітні бачення і цілі, викладені в стратегії, були втілені в конкретні, здійсненні завдання. Кожне рішення, незалежно від того, пов'язане воно з розподілом ресурсів або встановленням термінів, має бути міцно обґрунтоване стратегічними цілями.

Наприклад, якщо стратегія спрямована на проникнення на ринок, на етапі впровадження пріоритетними можуть бути агресивні рекламні кампанії та партнерські відносини з дистриб'юторами. І навпаки, якщо в центрі уваги перебуває диференціація продукції, то на перший план виходять ініціативи з розроблення продукту та брендингу. Успіх стратегії значною мірою залежить від команди, відповідальної за її реалізацію. Забезпечення узгодженості дій усіх зацікавлених сторін має першорядне значення і вимагає чіткої комунікації, відповідного навчання та постійної взаємодії, щоб гарантувати єдність цілей і підходів у всіх учасників, від керівників вищої ланки до персоналу відділу продажу.

Проте навіть бездоганно виконані стратегії не застраховані від зовнішніх коливань і непередбачених збоїв. Це підкреслює важливість моніторингу. У сучасну епоху, засновану на даних, компанії мають у своєму розпорядженні цілий арсенал інструментів для оцінки ефективності свого маркетингу в режимі реального часу. Ключові показники ефективності (КПІ), незалежно від того, чи пов'язані вони з показниками продажів, відвідуваністю веб-сайту, показниками залученості або відгуками клієнтів, слугують показниками працездатності та ефективності стратегії [5].

Моніторинг – це не просто пасивний процес збирання даних, він передбачає активну взаємодію з цими даними та передбачає виявлення закономірностей, вилучення інформації і, найголовніше, повторення. Динамічний характер ринку вимагає, щоб стратегії залишалися гнучкими, готовими до адаптації та розвитку. Безперервний моніторинг гарантує, що підприємства не будуть захоплені зненацька. Це дає їм можливість передбачати проблеми, використовувати можливості, що виникають, і коригувати свої стратегії, тим самим забезпечуючи постійну актуальність і резонанс з їхньою цільовою аудиторією. Етап упровадження та моніторингу вимагає точності, адаптивності та далекоглядності, гарантуючи, що стратегія не обмежуватиметься презентаціями в залі засідань, а розвиватиметься, приносячи користь бізнесу та споживачам.

**Висновки.** Із цього дослідження стає зрозуміло, що стратегічний маркетинг – це не статичне явище, а безперервний процес навчання, адаптації та повторення. В епоху, що характеризується стрімким технологічним прогресом і мінливою поведінкою споживачів, підприємства не можуть дозволити собі перебувати в стадії статичності або регресу. Ключ до стійкого успіху полягає в здатності не тільки розробляти, а й перекалібрувати стратегії у відповідь на ці зміни.

Крім того, людський фактор притаманний усім – від зацікавлених сторін, які розробляють стратегії, до команд, які їх реалізують, і споживачів, яких вони прагнуть залучити. Забезпечення узгодженості, розвиток співпраці та постійне відстеження потреб клієнтів мають вирішальне значення. Стратегічне планування в маркетингу, починаючи з постановки мети компанії і закінчуючи її ретельною реалізацією, є не просто рекомендованим підходом – це необхідність. Компанії, які усвідомлюють і використовують її потенціал, можуть позиціонувати себе такими, що досягли стійкого успіху в сучасному бізнес-середовищі.

#### Список використаних джерел

1. Армстронг Г. Введення в маркетинг. К.: Наука, 2017. 832 с.
2. Балабанова Л., Холод В., Балабанова І. Стратегічний маркетинг. Київ: Основи, 2012. 612 с.
3. Балацький Є. О., Бондаренко А. Ф. Маркетинг. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 397 с.
4. Белова Т. Г. Стратегічний маркетинг. Київ: НУХТ, 2012. 127 с.

5. Власенко Я. О., Карпенко С. В. Основи сучасного маркетингу. Київ: Інкос, 2011. 328 с.
6. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент. К.: КНЕУ, 2009. 328 с.
7. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Київ: Лібра, 2002. 712 с.
8. Колько С. Роль маркетингових досліджень у формуванні стратегії фірми. *Маркетинг в Україні*. 2015. № 5. С. 21–22.
9. Крикавський Є. В., Третякова Л. І., Косар Н. С. Стратегічний маркетинг. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 256 с.
10. Лесечко М.Д., Рудницька Р.М. Стратегічне планування. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2014. 76 с.
11. Майовець Є. Й. Маркетинг: теорія та методологія. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2013. 450 с.
12. Мартиненко М.М., Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент. К.: Каравела, 2006. 320 с.
13. Мендела І. Я. Стратегічний маркетинг. Івано-Франківськ: Фоліант, 2012. 102 с.
14. Мороз Л. А., Чухрай Н. І. Маркетинг. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2002. 244 с.
15. Надобенко Н.М. Процес планування маркетингової діяльності підприємства. *Маркетинг в Україні*. 2014. № 7. С. 12–14.
16. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. К.: ТОВ «УВПК «Екс об», 2002. 560 с.
17. Неретина О.А. Структурований процес стратегічного планування маркетингу. *Суспільні науки*. 2011. № 3 (19). С. 122–129.
18. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг. Київ: КНЕУ, 2001. 306 с.
19. Пастухова В. Стратегічне планування на підприємстві. *Економіка України*. 2010. №11. С.37-38.
20. Петруня Ю. Є., Андрєєва Т. Є., Сичова О. Є. Маркетинг. Київ: Знання, 2013. 108.
21. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

#### References

1. Armstronh H. (2017). Vvedennia v marketynh. Kyiv: Nauka, 832 p. (in Ukr.)
2. Balabanova L., Kholod V., Balabanova I. (2012). Stratehichnyi marketynh. Kyiv: Osnovy, 612 p. (in Ukr.)
3. Balatskyi Ye., Bondarenko A. (2015). Marketynh. Sumy: DVNZ «UABS NBU», 397 p. (in Ukr.)
4. Bielova T. (2012). Stratehichnyi marketynh. Kyiv: NUKhT, 127 p. (in Ukr.)
5. Vlasenko Ya., Karpenko S. (2011). Osnovy suchasnoho marketynhu. Kyiv: Inkos, 328 p. (in Ukr.)
6. Voichak A. (2009). Marketynhovyi menedzhment. Kyiv: KNEU, 328 p. (in Ukr.)
7. Harkavenko S. (2002). Marketynh. Kyiv: Libra, 712 p. (in Ukr.)
8. Kolko S. (2015). Rol marketynhovyykh doslidzhen u formuvanni stratehii firmy. *Marketynh v Ukraini*, 5, 21–22.
9. Krykavskiy Ye., Tretiakova L., Kosar N. (2012). Stratehichnyi marketynh. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 256 p. (in Ukr.)
10. Lesechko M., Rudnitska R. (2014). Stratehichne planuvannia. Lviv: LRIDU NADU, 76 p. (in Ukr.)
11. Maiovets Ye. (2013). Marketynh: teoriia ta metodolohiia. Lviv: Lvivskiy natsionalnyi universytet imeni Ivana Franka, 450 p. (in Ukr.)
12. Martynenko M., Ihnatiieva I. (2006). Stratehichnyi menedzhment. Kyiv: Karavela, 320 p. (in Ukr.)
13. Mendela I. (2012). Stratehichnyi marketynh. Ivano-Frankivsk: Foliant, 102 p. (in Ukr.)
14. Moroz L., Chukhrai N. (2002). Marketynh. Lviv: NU «Lvivska politekhnika», 244 p. (in Ukr.)
15. Nadobenko N. (2014). Protses planuvannia marketynhovoї diialnosti pidpriemstva. *Marketynh v Ukraini*, 7, 12–14.
16. Nemtsov V., Dovhan L. (2002). Stratehichnyi menedzhment. K.: TOV «UVPK «Eks ob», 560 p. (in Ukr.)
17. Neretya O. (2011). Strukurovani protses stratehichnoho planuvannia marketynhu. *Suspilni nauky*, 3(19), 122–129.
18. Pavlenko A., Voichak A. (2001). Marketynh. Kyiv: KNEU, 306 p. (in Ukr.)
19. Pastukhova V. (2010). Stratehichne planuvannia na pidpriemstvi. *Ekonomika Ukrainy*, 11, 37–38.
20. Petrunia Yu., Andrieieva T., Sychova O. (2013). Marketynh. Kyiv: Znannia, 108 p. (in Ukr.)
21. Senyshyn O., Kryveshko O. (2020). Marketynh. Lviv: Lvivskiy natsionalnyi universytet imeni Ivana Franka, 347 p. (in Ukr.)

**YATSENKO Oleksandr**

Dr. Sc. (Economics), Professor,  
Bohdan Khmelnytsky National University  
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

**BUTKO Nataliia**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Bohdan Khmelnytsky National University  
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

## STRATEGIC PLANNING IN MARKETING

**Introduction.** *In today's business environment, the role of strategic marketing planning cannot be underestimated. As markets continue to evolve, become more competitive, and consumer preferences change dynamically, businesses must not only anticipate these changes, but also formulate strategies to adapt, grow, and prosper. The confluence of globalisation and digitalisation requires an even more thorough approach to marketing planning.*

**Purpose.** *The purpose of the article is to explore the complexities of strategic planning in marketing, clarifying the consistent path from the inception of the company's goal to its effective implementation. The main method used in the study was an analysis of existing strategic planning methods with their focus on the market development of business structures.*

**Results.** *At its core, strategic planning is about making decisions. Every decision, whether it is product design, pricing, promotion or placement, is based on the strategic intentions set by the organisation. Therefore, the depth, clarity and accuracy of these decisions directly affect the effectiveness of those decisions.*

**Originality.** *At the heart of the discourse is the justification for the need to move from goal setting to strategy formulation. The study emphasises the need for SMART goals – specific, measurable, achievable, specific, measurable, achievable, relevant and time-bound. In the face of rapidly changing market conditions, it emphasises the importance of continuous monitoring based on real-time KPIs and repeatable strategies.*

**Conclusion.** *In conclusion, strategic marketing is viewed not as a static event, but as a dynamic, constantly evolving process that encourages companies to use adaptability and foresight in their strategic initiatives. In an era characterised by rapid technological advancement and changing consumer behaviour, businesses cannot afford to be static or regressive. The key to sustainable success lies in the ability to not only develop but also recalibrate strategies in response to these changes.*

*In addition, the human element is inherent in everything from the stakeholders who develop strategies to the teams that implement them and the customers they seek to engage. Ensuring alignment, fostering collaboration, and keeping a close eye on customer needs is crucial. Strategic planning in marketing, from setting the company's goals to their careful implementation, is not just a recommended approach - it is a necessity. Companies that recognise and utilise its potential can position themselves to achieve sustainable success in the business environment.*

**Keywords:** *strategic marketing, marketing planning, company goals, PESTEL, market analysis, SWOT analysis, OGSM, OKR, SMART goals, strategy formulation, key performance indicators.*

*Одержано редакцією: 03.09.2023  
Прийнято до публікації: 15.11.2023*



УДК 005:631.1

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-3-4-68-83>

**КИРИЛЮК Ірина Миколаївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна  
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-3365-7239>  
in\_kirilyk@ukr.net

**ЛЮТИЙ Олексій Романович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої  
освіти, Черкаський національний університет  
імені Богдана Хмельницького,  
м. Черкаси, Україна  
Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0008-9889-4714>  
alex\_liutyi@ukr.net

## ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРАРНОМУ БІЗНЕСІ УКРАЇНИ

*Розкрито різні підходи до розуміння аграрного менеджменту з боку сучасних науковців. Визначено ключові завдання менеджменту в аграрному бізнесі. Запропоновано комплексний підхід до розуміння сутності менеджменту в аграрному бізнесі. Визначено специфіку аграрного менеджменту, яка відрізняє його від інших сфер менеджменту. Запропоновано власне бачення принципової схеми функціонування аграрного менеджменту. Доведено необхідність адаптації аграрного менеджменту до глобальних економічних та торговельних тенденцій, тобто необхідність розвитку навичок міжнародного аграрного менеджменту. Деталізовано загальні та специфічні функції аграрного менеджменту. Визначено, що в Україні оплата праці працівників аграрних підприємств нині перебуває на найнижчому рівні, порівняно з працівниками інших галузей економіки. Розкрито структуру номінальної заробітної плати в аграрному бізнесі за регіонами України. Виявлено дуальну суб'єктну структуру аграрного бізнесу в Україні (з одного боку – господарства населення та дрібні фермерські господарства, з іншого – великі агрохолдинги). Визначено зовнішні загрози, з якими стикається менеджмент аграрного бізнесу України в умовах війни. Представлено шляхи цифровізації менеджменту та процесу прийняття рішень в аграрному бізнесі, які допоможуть оптимізувати виробництво, підвищити якість продукції та ефективно використовувати наявні ресурси.*

**Ключові слова:** аграрний менеджмент, аграрний бізнес, управління трудовими ресурсами, сільськогосподарське виробництво, сільськогосподарське підприємство, агрохолдинг, господарства населення, цифровізація аграрного бізнесу.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах аграрний сектор є провідним системоутворюючим елементом економіки України. Сучасний аграрний бізнес тісно взаємодіє з глобальним ринком, і ефективне управління стає ключовою передумовою підвищення конкурентоспроможності цього бізнесу. Результати новітніх досліджень у сфері аграрного менеджменту дозволяють впроваджувати сучасні стратегії та методи управління для оптимізації виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції як на внутрішньому ринку, так і на глобальних міжнародних ринках.

Сучасні споживачі харчової продукції стають більш уважними до проблем якості та безпечності продукції, до екологічних аспектів аграрного виробництва, а також до питання соціальної відповідальності аграрних підприємств. Тому сучасне управління аграрним бізнесом повинно враховувати низку аспектів сталого розвитку, екологічної безпеки та взаємодії з людьми, які проживають на сільських територіях. Як наслідок, дослідження в галузі менеджменту в аграрному бізнесі є ключовим для досягнення ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах мінливого економічного середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розвитку аграрного менеджменту досліджували багато науковців і фахівців-практиків. Зокрема, варто виділити низку відомих закордонних учених: Д. Джонс (John D. R. Jones), П. Друкер (Peter Drucker), Д. Коль (David L. Kohl), П. Крістенсен (Paul Christensen), Г. Ларсон (Harold Larson), Ф. Тейлор (Frederick Taylor), Д. Фелпс (Gerald K. Phelps), Ш. Шап (Charlotte Shoup); а також вітчизняних учених: В. Зіновчук, М. Зось-Кіор, І. Кириленко, Є. Кирилюк, Є. Милованов, М. Федоров, О. Ходаківська, О. Шубравська, О. Шпичак та інші. Низку аспектів аграрного менеджменту (економічних, технологічних, екологічних, соціальних) досліджують Продовольча та сільськогосподарська