

**Багорка М.О.**

доктор економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

## **СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*У статті обґрунтуванні теоретичні і методичні підходи та розроблені практичних рекомендацій щодо впровадження системи маркетингового стратегічного планування в діяльність аграрних підприємств з метою підвищення ефективності їх функціонування. Визначено місце маркетингового планування в системі маркетингового менеджменту аграрних підприємств та представлений алгоритм проведення стратегічного планування на основі принципу системності, що базується на трьох принципах: комплексності, координації, стратегічної орієнтації. Встановлено, що планування має здійснюватися на всіх етапах процесу управління маркетингом під час формування інтегрованої системи маркетингу і є одним із найважливіших напрямів маркетингової діяльності підприємства, при проведенні якого формується комплекс підсистем маркетингу. При цьому основу послідовних етапів процесу планування становить маркетинговий стратегічний аналіз, встановлення маркетингових цілей і формування маркетингових стратегій.*

**Ключові слова:** стратегічне планування, маркетингова діяльність, стратегічний аналіз, аграрне підприємство, маркетингова стратегія, маркетинговий менеджмент.

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**Багорка М.А.**

*В статье дано обоснование теоретическим и методическим подходам, разработаны практические рекомендации по внедрению системы маркетингового стратегического планирования в деятельность аграрных предприятий, с целью повышения эффективности их функционирования. Определено место маркетингового планирования в системе маркетингового менеджмента аграрных предприятий и представлен алгоритм проведения стратегического планирования на основе принципа системности, который базируется на комплексности, координации, стратегической ориентации. Установлено, что планирование должно осуществляться на всех этапах процесса управления маркетингом при формировании интегрированной*

*системы маркетинга и является одним из важнейших направлений маркетинговой деятельности предприятия, при проведении которого формируется комплекс подсистем маркетинга. При этом основу последовательных этапов процесса планирования составляет маркетинговый стратегический анализ, установление маркетинговых целей и формирования маркетинговых стратегий.*

**Ключевые слова:** *стратегическое планирование, маркетинговая деятельность, стратегический анализ, аграрное предприятие, маркетинговая стратегия, маркетинговый менеджмент.*

## **STRATEGIC PLANNING OF MARKETING ACTIVITIES OF AGRARIAN ENTERPRISES**

**Bahorka Mariia**

*The article substantiates theoretical and methodological approaches and develops practical recommendations for the implementation of the marketing strategic planning system in the activities of agricultural enterprises, with the aim of increasing their efficiency. The place of marketing planning in the system of marketing management of agrarian enterprises is determined and the algorithm of strategic planning based on the principle of systematic based on three principles is presented: complexity, coordination, strategic orientation. Planning in relation to marketing activities contributes to the definition of: trends in the development of needs of a certain type of product, the establishment of sales volumes; expediency of making changes in the structure of production, quality indicators of production, according to the needs of consumers, assortment policy; the need to develop new products and establish their volumes. When forming strategic planning of marketing activities it is necessary to take into account the features of agriculture, and especially the factors influencing the productivity of agricultural production. Industry specificity must be taken into account at all levels of management.*

*An optimal marketing plan is the result of a systematic, scientifically sound, creative, yet structured process that reveals new opportunities and potential risks that must be considered in marketing activities and in the formulation of marketing strategies. The specific results and content of strategic planning in relation to marketing activities should be: the concept of marketing management; marketing strategy; marketing program.*

*It is established that planning must be carried out at all stages of the marketing management process during the formation of an integrated marketing system and is one of the most important areas of marketing activity of the enterprise, during which the complex of marketing subsystems is formed. At the same time, the basis of the successive stages of the planning process is marketing strategic analysis, setting marketing goals and formulating marketing strategies.*

**Key words:** *strategic planning, marketing activities, strategic analysis, agricultural enterprise, marketing strategy, marketing management.*

**Постановка проблеми.** Реалії сучасного розвитку аграрних підприємств характеризуються турбулентними змінами в зовнішньому середовищі, проявами жорстокої конкурентної боротьби на ринку, всеохоплюючими процесами глобалізації аграрного бізнесу, недосконалістю організаційно-економічних і фінансових умов функціонування. Проблемою також є складні відносини між суб'єктами аграрного бізнесу та державою. В таких умовах, на наше глибоке переконання, аграрні підприємства мають бути переведені на принципово нові умови ведення бізнесу, а це вимагає перегляду традиційних умов господарювання та встановлення нових стратегічних напрямів, які сприятимуть максимально ефективному їх розвитку. Для аграрних підприємств вкрай важливим є стратегічний підхід та концепція стратегічного управління, основу яких буде становити маркетинг. Саме основні положення теорії і практики маркетингу з урахуванням маркетингових принципів, маркетингової програми дій, маркетингової стратегії розвитку здатне допомогти аграрним підприємствам досягти основної кінцевої мети – задоволення потреб споживачів якісною та безпечною продукцією з максимальним економічним ефектом для себе.

Базовою складовою для організації і координування маркетингової діяльності підприємства є процес маркетингового планування, який є поетапним процесом досягнення маркетингових цілей, за допомогою якого підприємство простежує і контролює багато факторів, що впливають на отримання прибутку, завдяки наявному маркетинговому потенціалу і використанню маркетингового інструментарію.

Проблема формування та застосування ефективних маркетингових стратегій, особливо в системі взаємодії основних елементів оперативного та стратегічного маркетингу потребує постійного уточненого аналізу, узгодження, вивчення і нових розробок, що робить тему дослідження актуальною і практично значущою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням основ теорії маркетингу присвячено досить багато публікацій науковців, серед них Г. Азоєв,

І. Ансофф, Г. Армстронг, Г. Ассель, П. Друкер, Ф. Котлер, Р. Коллз, Д. Кревенс, Ж.-Ж. Ламбер, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон, О. Уолкер, Р. Фатхудінов, Г. Хулей, А. Чандлер та інші зарубіжні дослідники. В наукових працях цих науковців приділяється багато уваги питанням стратегічного маркетингового планування діяльності підприємств та формуванню відповідної маркетингової стратегії. Однак їх наукові розробки не враховують в достатній мірі особливості ведення українського агробізнесу.

У вітчизняній економіці на зміну застарілому ставленню до планування, виходить нове, яке пов'язано із сучасним розвитком підприємства, його становищем на ринку, якісними характеристиками продукції та її значенням для споживачів. Саме ці підходи до сучасного процесу планування висвітлені в працях вітчизняних вчених: Азаряна О.М., Анн Х., Бабенко Н.О., Багієва Г.Л., Баюри В.І., Руделіуса В., Сокур М.І., Тарасевича В.М., Циби Т.Є. Проте дослідження переважної більшості авторів носять характер розгляду окремих складових планування, без розкриття комплексного підходу до цього процесу.

Проблемі організації процесу планування в сфері аграрного виробництва присвятили свої праці П. Борщевський, О. Варченко, В. Писаренко, П. Саблук, М. Сахацький, І. Соловійов, О. Шпикуляк та ін. Але в той же час, доволі велика кількість питань залишаються нерозкритими і потребують поглибленого дослідження як теоретичних і методологічних аспектах розробки стратегічного маркетингового плану і прийняття стратегічно важливих управлінських рішень.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження системи маркетингового стратегічного планування в діяльність аграрних підприємств з метою підвищення ефективності їх функціонування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Система маркетингу аграрного підприємства формується на основі стратегічного та тактичного рівнів управління, при цьому тактичний рівень відповідає за оперативне реагування на потреби споживачів і поточні проблеми господарювання підприємства, а стратегічний рівень спрямований на розв'язання проблем

майбутнього, з урахуванням досягнень минулих періодів і базується на основі стратегічного маркетингового планування.

Стратегічне планування є однією з основних функцій стратегічного управління і включає процес прийняття управлінських рішень стосовно стратегічного розвитку за допомогою ефективних маркетингових стратегій, накопичення ресурсного (в тому числі маркетингового) потенціалу, створення умов для адаптації підприємства до зовнішнього середовища, внутрішньої організації маркетингової діяльності. Можна впевнено стверджувати, що це процес формування і практичної реалізації генерального плану (програми) або певної моделі дій аграрного підприємства.

Ми узагальнили основні передумови переходу аграрних підприємств до стратегічного планування (рис. 1).

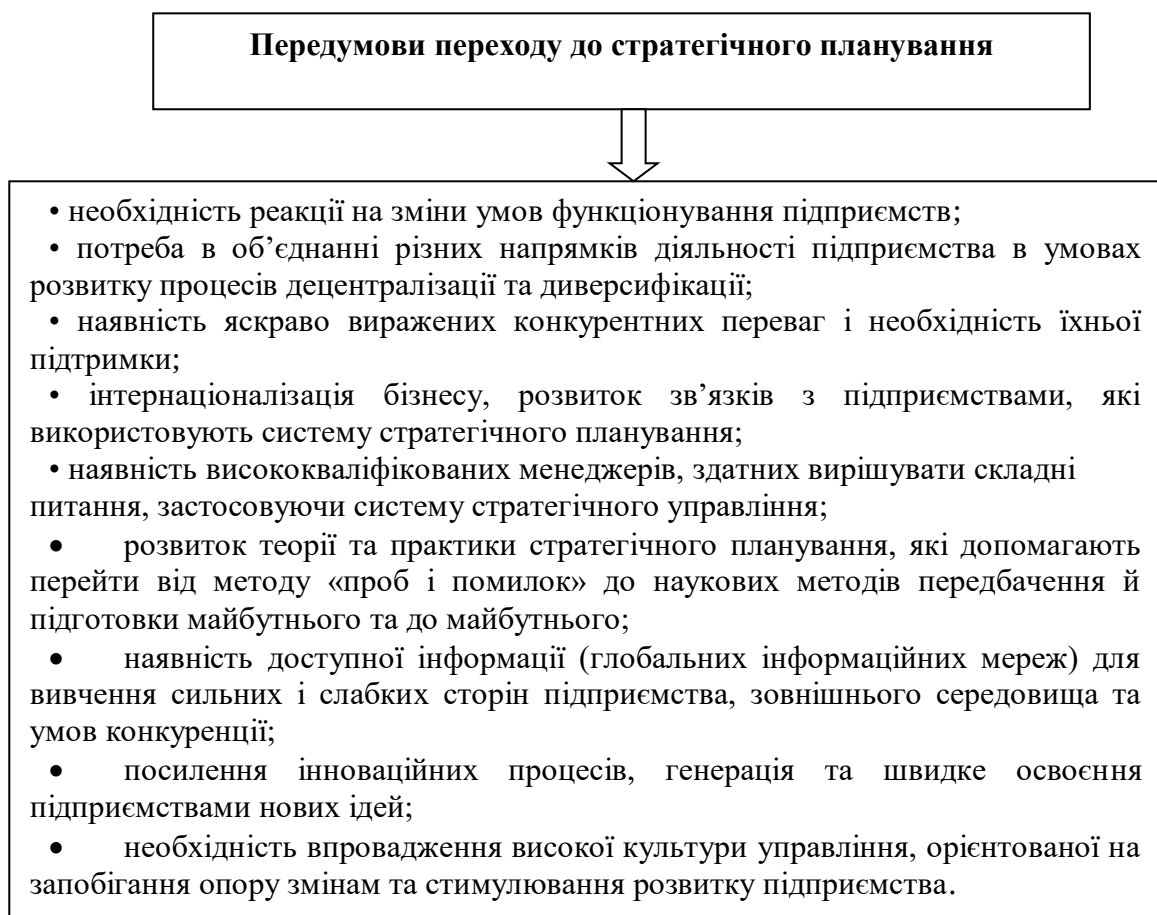


Рис. 1. Основні передумови переходу підприємств до стратегічного планування

Джерело: узагальнено автором

Стратегічне планування прокладає шлях у майбутнє і використовується для спрямування дій підприємства для досягнення бажаних цілей. З приводу цього Д. Кревенс зазначав, що «стратегічне планування – це не майбутні рішення, а вплив майбутнього на сьогоднішні рішення. При цьому розробляються нові можливості організації (фірми), наприклад зміна профілю підприємства, радикальна зміна технології, розширення виробничих потужностей тощо» [1, с. 94].

Основними компонентами стратегічного планування є:

- системний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища;
- встановлення стратегічних цілей та орієнтирів;
- визначення стратегії їх досягнення;
- розробка стратегічного плану їх досягнення.

Погоджуємося з думкою Редченко К.І. який стверджує, що «Маркетингове планування є комплексною системою, що включає підсистему стратегічного планування та планування маркетингу» [2, с. 184].

Планування маркетингової діяльності підприємства – це розробка чіткої програми дій, процесом якої є керування послідовністю, чіткістю та результатами змін з метою отримання бажаного прибутку за визначений період часу [3, с. 29].

Планування маркетингу включає розробку певної моделі дій з метою виконання стратегічних завдань і цілей підприємства. Плани маркетингу розробляються для кожного стратегічного напрямку діяльності підприємства з детальним роз'ясненням стосовно продукції підприємства і позиції на ринку, у відповідності до елементів комплексу маркетингу.

Ми вважаємо за необхідне зауважити, що планування не може сприйматися як директивна вказівка діяти так, а не інакше. Тому критичне ставлення до планування, на нашу думку, не має логічного підґрунтя. 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 підприємства.

Система планування при реалізації маркетингових заходів виражається в розробленні й реалізації програми маркетингу, котра є корпоративним планом і встановлює взаємозв'язок між усіма планами окремих підрозділів підприємства.

Система планування маркетингу взаємопов'язана з іншими підсистемами планування (рис. 2).

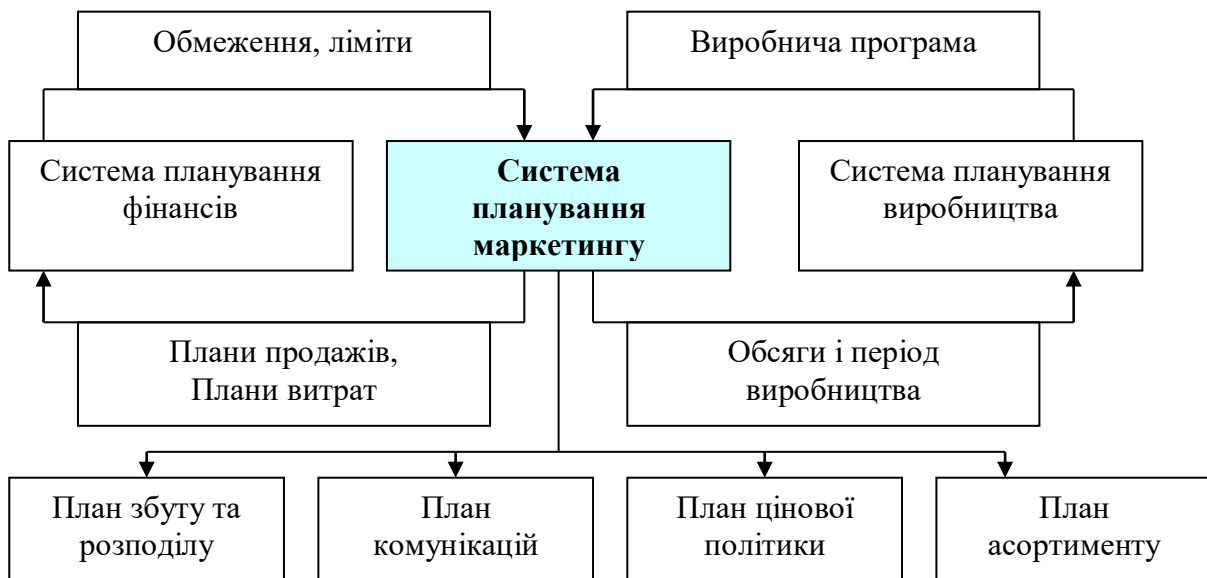


Рис. 2. Місце системи планування маркетингу на підприємстві  
Джерело: сформовано автором

Вважаємо за необхідне звернути увагу на те, що реалізація плану маркетингу не може відбуватися відсторонено від інших планів діяльності підприємства, а має бути взаємопов'язаний і узгоджений з ними.

Стратегічне маркетингове планування є складовою процесу стратегічного управління і охоплює основні рівні за ієрархією в системі управління підприємством:

1) корпоративний рівень, де стратегічний маркетинговий план бере участь у розробці місії аграрного підприємства, формулює цілі, які мають відповідати його спеціалізації;

2) бізнес-рівень, тобто рівень стратегічних господарських підрозділів, де стратегічний маркетинговий план має бути реалізований за допомогою маркетингового менеджменту, при здійсненні аналізу портфелю бізнесу аграрного підприємства, маркетингового середовища та маркетингового аналізу діяльності стратегічних господарських підрозділів;

3) рівень товару, в основі стратегічного маркетингового планування лежать основні властивості і специфічні особливості продукції аграрного підприємства, будується портфель інструментальних стратегій управління збутовою діяльністю підприємства.

Сьогодні процес стратегічного планування можна вважати основою стратегічного розвитку аграрних підприємств і потреба в ньому викликана наступними чинниками:

- більшість аграрних ринків в сучасних умовах є насиченими і характеризуються високим рівнем конкуренції, тому для успішної ринкової діяльності кожному аграрному підприємству необхідно визначити свій цільовий сегмент зі специфічними потребами, що є можливим лише при використанні маркетингового інструментарію;

- сучасне зовнішнє бізнес-середовище динамічно змінюється, що може надати аграрним підприємствам додаткові ринкові можливості або навпаки нести загрози для його стратегічної діяльності. Постійне моніторинг ситуації на ринку, зможе визначити ринкові можливості для аграрних підприємств, своєчасно їх розпізнати та скористатися ними, і в той же час уникнути ринкових загроз. Саме ця складова є основою методологічного інструментарію при формування маркетингової стратегії.

- високий рівень конкуренції, який існує на багатьох товарних і регіональних ринках, вимагає від аграрних підприємств адекватної конкурентної поведінки, яка надасть можливість для зміцнення конкурентоспроможної довгострокової позиції на ринку. Теорія конкурентних переваг націлена на розробку заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності; формування механізму реагування на зовнішні

зміни; об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів підприємств; вирішення специфічних питань і проблем бізнесу, які є актуальними на даний момент. Все це є також основою при формуванні маркетингової стратегії.

– врахування змін в характері і поведінці споживача є важливим для ринкової діяльності аграрного підприємства. Сьогодні споживачі стають більш обізнаними завдяки активізації інформаційного простору. Комунікаційна політика підприємства дедалі сильніше впливає на споживача та на формування його купівельної поведінки, підвищуються вимоги споживача до сервісного обслуговування та інших нецінових факторів конкурентоспроможності товару, підвищується рівень індивідуалізації споживача та його прагнення бути відмінним та несхожим на інших. В результаті цих змін споживач стає вимогливішим до результатів діяльності підприємства-виробника. Стає важливим знання і розуміння потреб споживача, його вимог щодо товарів підприємства. Можливість задовольняти ці потреби краще й ефективніше, ніж конкуренти є фактором успішної діяльності підприємства і основним критерієм при формуванні маркетингової стратегії.

Процес стратегічного маркетингового планування відіграє настільки важливу роль у діяльності аграрних підприємств, що вони викладають цей процес у вигляді стратегічного плану маркетингового менеджменту, який визначає сукупність цілей та заходів на конкретний період часу.

Планування, як складова системи маркетингового менеджменту залежать від наступних чинників: здійснення процесу панування за ієрархією в системі управління; особливостей діяльності аграрного підприємства та ситуації на ринку; особливостей продукції підприємства, її життєвого циклу.

Основу послідовних етапів процесу планування становить маркетинговий стратегічний аналіз, встановлення маркетингових цілей і формування маркетингових стратегій [4, с. 100]. Однією з основних методологічних засад стратегічного планування маркетингу, є системність, що базується на трьох принципах: комплексності, координації, стратегічної орієнтації, а методи, які

використовуються при стратегічному маркетинговому плануванні, істотно не відрізняються від звичайних економічних методів.

Однією з основних методологічних засад стратегічного планування маркетингу, є системність, що базується на трьох принципах (табл. 1).

Таблиця 1

Основні положення системності стратегічного планування маркетингу

| Ознака поняття «система»                                                     | Принцип системності у плануванні маркетингу                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Наявність сукупності елементів                                               | Комплексність – урахування всіх елементів міжнародного маркетингового сплетіння.                                                  |
| Взаємозв'язок між елементами                                                 | Координація – погодження маркетингових цілей та заходів з іншими функціональними підрозділами підприємства та між собою.          |
| Наявність єдиного, орієнтованого на спільні цілі, напряму розвитку елементів | Стратегічна орієнтація – інтеграція планів різних підрозділів, створення системи планів, підпорядкованих маркетингових стратегій. |

Стратегічне маркетингове планування є однією з найголовніших умов ефективного функціонування, економічного зростання і розвитку будь-якого підприємства, робить підприємство більш підготовленим до несподіваних (непередбачених) змін, дозволяє передбачити їх і розробити стандартні набори корегування складових стратегічного плану [5, с. 225].

Вітчизняним керівникам аграрних підприємств треба взяти до уваги досвід зарубіжних країн, де значна увага приділена проблемам стратегічного планування та маркетинговим дослідженням, для вирішення цих проблем витрачається багато коштів і часу, але в той же час дозволяє підприємствам уникнути прийняття помилкових управлінських рішень та стадії банкрутства. Саме тому ми наголошуємо на впровадженні стратегічного планування у практику роботи вітчизняних аграрних підприємств, особливо важливо у сучасних умовах невизначеності майбутнього.

Аграрні підприємства, які стратегічно орієнтовані і будують свою діяльність відповідно з стратегічним маркетинговим планом і маркетинговою стратегією мають наступні переваги:

- зменшується до мінімуму вплив можливих негативних змін, а також факторів «невизначеності майбутнього»;
- враховуються об'єктивні фактори маркетингового середовища;
- система управління стає більш досконалою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань, чітко встановлюються стратегічні цілі підприємства;
- з'являється можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та адаптації підприємства до змін;
- забезпечується реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу при динамічних змінах середовища;
- розвиток ресурсного потенціалу та системи зовнішніх зв'язків дають можливість досягти майбутніх цілей;
- здійснюється більш ефективний розподіл ресурсів та їх концентрація на досягнення певних цілей;
- з'являється змога передбачити можливі ризики діяльності підприємства.

Таким чином встановлено, що під стратегічним маркетинговим плануванням слід розуміти процес вибору довгострокових цілей та маркетингових стратегій розвитку підприємства шляхом співставлення наявних ресурсів і можливостей.

На наше глибоке переконання, реалізація стратегічного маркетингового підходу є складним завданням і для реалізації необхідно використовувати системний підхід щодо складання стратегічного плану маркетингової діяльності і формування маркетингової стратегії функціонування аграрного підприємства, оскільки саме в такому поєднанні аграрне підприємство не втратить можливостей і зможе ефективно функціонувати в довгостроковій перспективі.

**Висновки з проведеного дослідження.** Встановлено, що стратегічне маркетингове планування здатне забезпечити досягнення реальних цілей, а також зайняти бажану конкурентну позицію аграрним підприємством за певний

період часу, а процес його реалізації спрямований на зменшення ризиків, позиціонування підприємства таким чином, щоб воно могло оперативно реагувати на зміни у зовнішньому маркетинговому середовищі, забезпечити протидію негативним чинникам цього середовища. Конкретними результатами і змістом стратегічного планування по відношенню до маркетингової діяльності мають бути: концепція маркетингового управління; маркетингова стратегія; маркетингова програма.

Роль і місце планування в маркетинговому управлінні підприємством зумовлюється системним характером. Оптимальний план маркетингової діяльності – результат системного, науково обґрунтованого, творчого, але водночас структурованого процесу, який дозволяє виявити нові можливості і потенційні ризики, які мають бути враховані в маркетинговій діяльності і при формуванні маркетингових стратегій.

Планування має здійснюватися на всіх етапах процесу управління маркетингом під час формування інтегрованої системи маркетингу і є одним із найважливіших напрямів маркетингової діяльності підприємства, при проведенні якого формується комплекс підсистем маркетингу. Основу послідовних етапів процесу планування становить маркетинговий стратегічний аналіз, встановлення маркетингових цілей і формування маркетингових стратегій.

Однією з основних методологічних засад стратегічного планування маркетингу, є системність, що базується на трьох принципах: комплексності, координації, стратегічної орієнтації, а методи, які використовуються при стратегічному маркетинговому плануванні, істотно не відрізняються від звичайних економічних методів.

#### **Список використаних джерел:**

1. Кревенс Д. Стратегический маркетинг. Москва.: Издательский дом «Вильямс», 2008. 512 с.

2. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навчальний посібник [вид. 2-ге, допов.]. Львів: Новий світ -2000, 2003. 272 с.

3. Куденко Н.В. Розвиток системи стратегічного планування в управлінні фірмою. *Вчені записки. Науковий збірник*. Вип.4. 2002. С. 137–142.

4. Левкін Г.Я. Алгоритм розробки стратегічного плану маркетингового менеджменту на підприємствах АПК. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. – №4. – С. 99–105.

5. Росоха В.В., Газуда Л.М. Особливості планування в системі маркетингового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2013. Вип. 2(39). Ч. 1. С. 223-233.

### References:

1. Krevens D. Strategicheskij marketing (2008).[Strategic Marketing]. Moscow: Williams Publishing House, 272 p. (in Russia).

2. Redchenko K.I. (2003). Stratehichnyy analiz u biznesi [Strategic analysis in business]. Lviv: new world – 2000, 272 p. (in Ukrainian).

3. Kudenko N.V. (2002). Rozvytok systemy stratehichnoho planuvannya v upravlinni firmoyu [Development of strategic planning system in the management of the firm]. *Scientific notes. Scientific collection*, vol. 4, pp. 269–272.

4. Levkin H.Ya.(2014). Alhorytm rozrobky stratehichnoho planu marketynhovoho menedzhmentu na pidpryyemstvakh APK [An algorithm for developing a strategic marketing management plan for agribusiness enterprises]. *Investment: practice and experience*, no. 4, pp. 99–105.

5. Rosokha V.V., Hazuda L.M. (2013). Osoblyvosti planuvannya v systemi marketynhovoho menedzhmentu [Features of planning in the system of marketing management]. *Uzhgorod University Scientific Bulletin*, vol. 1, no. 2 (39), pp. 223–233.