

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2022.48.0.4804>

УДК 330:[005.21:005.521]:005.6
JEL M 21; M 30; O 20; O 29; Q 13

СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ ЗМІН

Оксана Сенишин¹, Юрій Максимець²

Львівський національний університет імені Івана Франка
79008, м. Львів, пр. Свободи, 18

1e-mail: oksana.senyshyn@lnu.edu.ua;

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5089-2591>

2e-mail: yuriy.maksymets@lnu.edu.ua;

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5779-3860>

Анотація. У статті розглянуто особливості та необхідність стратегічного маркетингового планування у господарській системі України. Необхідність застосування планування виникла на тому етапі розвитку товарного виробництва, коли ринковий механізм почав втрачати здатність утримувати процеси відтворення у раціональних межах і забезпечувати стабільний, пропорційний характер розвитку економіки. Авторкою здійснено детальний аналіз понять “стратегічне планування” та “процес стратегічного маркетингового планування”, виокремлено власні розуміння поданих понять. Окреслено взаємозв’язок стратегічного планування із іншими функціями управління. Доведено, що основою процесу стратегічного маркетингового планування є розробка комплексного плану, який призначений для забезпечення здійснення місії організації та досягнення її цілей. Процес стратегічного планування виокремлено як такий, що забезпечує нововведення та зміни в організації в достатній мірі, та виділяє чотири основні види управлінської діяльності в межах функції планування: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація та організаційно-стратегічне передбачення. Запропоновано власну авторську схематичну модель процесу стратегічного маркетингового планування, що властива сучасним вітчизняним підприємствам.

Ключові слова: планування, прогнозування, стратегічне маркетингове планування, процес стратегічного маркетингового планування, етапи процесу стратегічного маркетингового планування.

Постановка проблеми. Стратегічне маркетингове планування є сучасною модифікацією стратегічного управління. Стратегічне маркетингове планування – це в першу чергу процес прийняття рішень, які дозволяють забезпечити ефективну маркетингову діяльність і розвиток підприємства в цілому. Внутрішній зміст планового процесу, або його анатомія, не дивлячись на дослідження та достатню кількість надрукованої літератури залишається маловивченою областю. Доцільно

відзначити, що саме там пройшов істотний розрив між теоретичними науковими дослідженнями та практичними методиками формування плану. В умовах конкурентного ринкового середовища підприємствам потрібно не лише визначити стратегічні цілі та шукати засоби їх досягнення, а також формувати свої конкурентні переваги та координувати усі напрямки своєї діяльності для їх збереження або посилення. У цьому разі, об'єднуючою ланкою цілей, можливостей та умов зовнішнього середовища підприємства є стратегія.

Дискусійним є зміст фундаментальної категорії маркетингового стратегічного планування – процесу реалізації маркетингової стратегії, не розроблено чіткої і логічної узагальненої схематичної моделі, яка б адаптувалася до сучасних змінних умов ринкового середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічна проблематика стратегічного планування була предметом дослідження багатьох зарубіжних вчених-економістів: Р. Акоффа [1], І. Ансоффа [2], П. Друкера [3], Ф. Котлера [4-5], Ж.-Ж. Ламбена [6], Г. Мінзберга [7], Ф. Тейлора [8], А. Файоля [9] тощо.

Про важливість та необхідність стратегічного планування фінансово-господарської діяльності на підприємствах наголошують й сучасні вітчизняні науковці: О. Кундицький, І. Маркіна, І. Михасюк, С. Покропивний [10], М. Орбчук [11], О. Сенишин [12], С. Урба та інші.

Постановка завдання. Метою наукової статті є дослідження проблематики маркетингового стратегічного управління через призму деталізації етапів процесу стратегічного маркетингового планування.

Методи дослідження. У науковій статті використано наступні методи дослідження: зокрема, при аналізі поняття “стратегічне планування” та “стратегічне маркетингове планування” авторами використано методи порівняння та зіставлення; для характеристики процесу стратегічного маркетингового планування та його етапів на підприємствах різних організаційних форм використано аналітичний метод та метод узагальнення.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах розвитку ринкової економіки процес стратегічного маркетингового планування в цілому прийнято розглядати як сукупність процесів планування, регулювання та контролю.

Так, до прикладу, М.Мак-Дональд [13, с. 42] визначає стратегічне маркетингове планування як процес формулювання довгострокових цілей та стратегій для всього підприємства чи його підрозділу шляхом порівняння наявних ресурсів з відкритими можливостями. Його призначення – допомогти підприємству досягти реальних цілей, а також зайняти бажану конкурентну позицію за визначений час. Воно працює на зниження ризику допустити помилку і ставить підприємство у позицію, яка дає можливість відреагувати на зміни, що відбулися, обернувши їх на свою користь.

Ф. Котлер визначає стратегічне маркетингове планування наступним чином: “Стратегічне маркетингове планування – це управлінський процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами у сфері маркетингу. Воно спирається на чітко сформульовану програмну заяву підприємства, викладення допоміжних цілей та задач, здоровий господарський портфель та стратегію росту” [5, с. 59-60].

Значимо, що на думку М.М. Алексєєвої, під процесом стратегічного маркетингового планування слід розуміти просту послідовність операцій щодо складання та реалізації стратегічних планів, а не процедуру, суть якої полягає в тому,

що одна подія обов'язково повинна мати місце за іншою [14, с. 47]. Схематично це показано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Організація процесу стратегічного маркетингового планування на підприємстві [14, с. 47]

Дана модель охоплює дев'ять етапів і є замкнутим циклом з прямими (від розробки стратегії до встановлення оперативних планових завдань, реалізації їх і контролю) та зворотними (від обліку результатів виконання та коригування плану) зв'язками.

Здійснюючи аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища в організації (етап 1), будь-яка економічна структура встановлює орієнтири своєї діяльності, а саме: місію, цілі та завдання (етап 2). Використовуючи методи стратегічного аналізу спеціалістами підприємства розробляються різні варіанти стратегії, на основі яких формується стратегічний план розвитку (етапи 4, 5). Розробка середньострокових планів та програм, річних оперативних планів та проектів є результатом реалізації наступних двох етапів процесу планування.

На етапах “Реалізація планів” та “Контроль результатів” фірма отримує відповіді на наступні питання:

- що організації вдалося зробити, реалізуючи власні плани;
- чи спостерігається значна різниця між запланованими показниками та фактичними даними.

Основою стратегічного маркетингового планування є розробка комплексного плану, який призначений для забезпечення здійснення місії організації та досягнення її цілей. Американський дослідник П. Лоранж визначає процес стратегічного планування як такий, що забезпечує нововведення та зміни в організації в достатній

мірі, та виділяє чотири основні види управлінської діяльності в межах функції планування: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація та організаційно-стратегічне передбачення.

У свою чергу, для невеликих фірм малого бізнесу характерний спрощений варіант організації процесу стратегічного планування. Оскільки обсяги інформації, що використовується при формуванні планів, незначні, а більшість рішень, що приймаються, стосуються незначної кількості осіб, то і оформляти їх у вигляді складної системи планових документів (планів, проектів та програм) немає необхідності. Тому, фірми малого бізнесу можуть мати перелік стратегій, закріплений у вигляді протоколу зборів або невеликого за обсягом плану дій. Однак, незважаючи на спрощеність підходу для підприємств малого бізнесу, існування підсистеми стратегічного планування (нерідко із залученням консультантів) дає позитивні результати. Систематичне ефективне стратегічне маркетингове планування (на відміну від практики інтуїтивного прийняття управлінських рішень) потребує формування та ефективного використання специфічної організаційної системи, де передбачається існування відповідальних осіб (підрозділів), які здійснюють окремі роботи з розробки та виконання різних стратегічних планів. Організація стратегічної планової діяльності на невеликих підприємствах зображена на рис. 1.2.

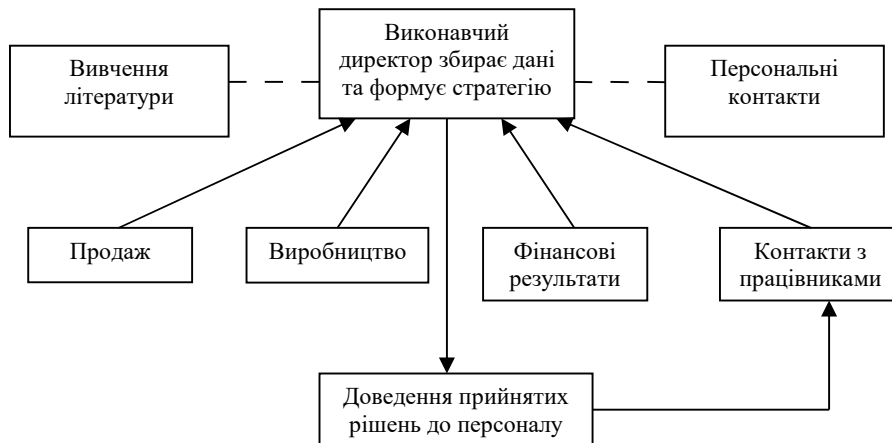


Рис. 1.2. Організація процесу стратегічного маркетингового планування на підприємствах малого бізнесу [6, с. 55]

Процес стратегічного маркетингового планування, на нашу думку, – це довгострокове забезпечення результативності підприємства. Для цього необхідно розробляти плани і моделювати свою діяльність з урахуванням не тільки внутрішнього, але, перш за все, зовнішнього середовища (економічні, політичні, правові та інші фактори), зміни в якому – це потенційні загрози і майбутні можливості для підприємства. Процес стратегічного маркетингового планування спрямований на зниження ризику помилки і забезпечення підприємству такої позиції, яка дає можливість відреагувати на зміни, використавши їх на свою користь.

Проаналізовані нами різні підходи стосовно розуміння та організації процесу стратегічного маркетингового планування на підприємстві, дають можливість

запропонувати схематичну модель організації процесу планування, що властива сучасним вітчизняним підприємствам (рис. 1.3).

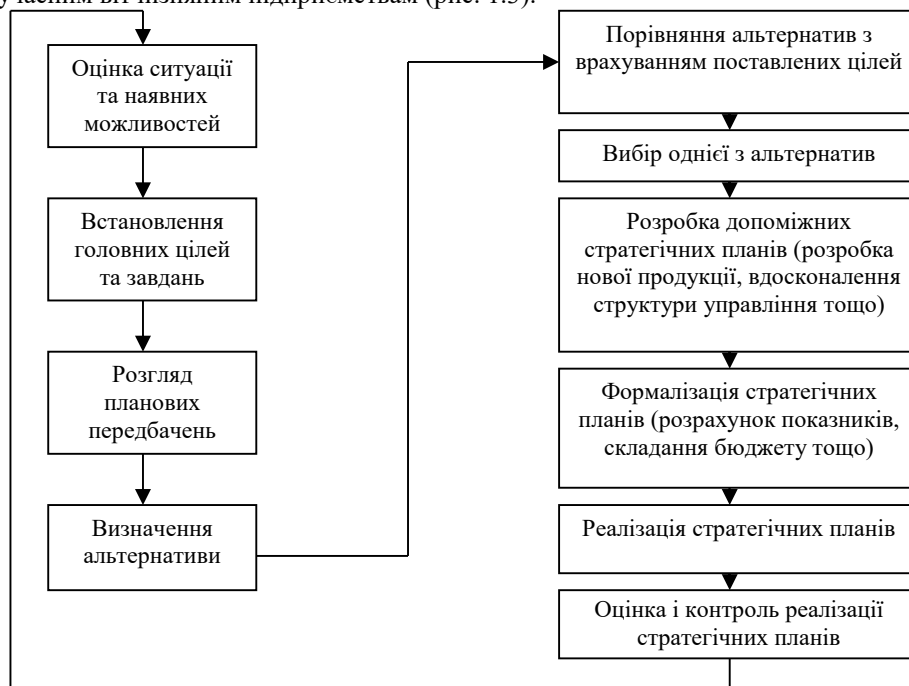


Рис. 1.3. Процес стратегічного маркетингового планування [власна розробка]

Така модель характеризує стратегічне маркетингове планування як організаційно-управлінську систему із чіткою послідовністю його етапів.

Згідно з наведеною на рисунку 1.3 схематичною моделлю виділимо наступні основні етапи складання стратегічних планів:

- Оцінка ситуації та можливостей підприємства – це початковий етап стратегічного планування, який передбачає попередній розгляд майбутніх можливостей, їхній аналіз, уточнення ситуацій на даний момент, отримання бажаних результатів.

- Постановка завдань – етап планування, на якому визначають планові завдання для підприємства в цілому і для кожного підрозділу зокрема.

- Планові передбачення – це очікувана ситуація, в якій будуть здійснюватися стратегічні плани.

- Передумови цього процесу, тим більш скоординованим буде план роботи підприємства.

- Визначення альтернативного способу дій означає вибір декількох альтернативних варіантів, вивчення та оцінка їхніх сильних і слабких сторін.

- Порівняння альтернатив з врахуванням поставлених цілей та вибір оптимальної альтернативи.

- Розробка та формалізація стратегічних планів.

- Реалізація планів.

- Оцінка та контроль реалізації стратегічних маркетингових планів.

Висновки. Узагальнюючи вищевикладене, можна зробити такі висновки:

– Процес стратегічного маркетингового планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень.

– Стратегічні плани повинні розроблятися із загальнофірмових, а не індивідуальних позицій.

– Першочерговою ціллю підприємства є реалізація його місії, тобто сенсу його існування.

– Аналіз зовнішнього середовища представляє собою процес, завдяки якому керівництво оцінює зміни у внутрішньому середовищі та вивчає зовнішні можливості і загрози, що можуть допомогти або ускладнити досягнення цілей підприємства.

– В розпорядженні організації є чотири стратегічні альтернативи – обмежений ріст, зростання, скорочення або вдале поєднання цих варіантів.

Отже, умови невизначеності зовнішнього середовища, в яких на сучасному етапі функціонують вітчизняні підприємства, зумовили вибір науково-методологічних положень нової інституційної теорії як теоретичної основи формування процесу стратегічного маркетингового планування. Процес передбачає забезпечення належних результатів діяльності підприємства на перспективу. Для цього необхідно розробляти плани і моделювати свою діяльність з урахуванням не тільки внутрішньої, але зовнішньої ситуації (економічних, політичних, правових та інших факторів), зміни в якій – це потенційні загрози або можливості для підприємства.

1. Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации. М.: Сирин, 2002. 256 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1999. – 519 с.
3. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. К.: Україна, 1994. 319 с.
4. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб. : Питер, 2006. 816 с.
5. Kotler Ph., Turner. R. Marketing Management. Ontario: Prentice-Hall Canada Inc., 1995. 832 p.
6. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. СПб. : Наука, 1996. 870 с.
7. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсии по дебрям стратегий менеджмента. СПб.: ПИТЕР, 2000. 231 с.
8. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф. Управление – это наука и искусство. М.: Республика, 1992. 352 с.
9. Fayol, Anri. Administration industrielle et générale. Paris: Dunod et Pinat, 1917. 174 p.
10. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. К.: КНЕУ, 1998. 352 с.
11. Оробчук М.Г., Максимів Б.М., Марченко О.М. Організація і планування діяльності підприємства: навч. посібник. Львів: Видавничий центр ЛНУ ім. Івана, 2006. 323 с.
12. Сенишин О.С. Формування стратегічних напрямів розвитку органічного землеробства в Україні з використанням методики SWOT-аналізу. Економіка та суспільство. Електронне наукове видання Мукачівського державного університету. 2017. № 10. С. 112-120.
13. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. СПб. : Питер, 2000. 320 с.
14. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. М. : Финансы и статистика, 2003. 248 с.

References

1. Akoff, R.L. (2002). *Planirovanie budushchego korporatsii* [Planning the future of the corporation]. Moscow: Sirin. (in Russian).
2. Ansoff, I. (1999). *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow: Ekonomika. (in Russian).
3. Druker, P. (1994). *Yak zabezpechyty uspih u biznesi: novatorstvo i pidpriemnytstvo* [How to ensure success in business: innovation and entrepreneurship]. Kyiv: Ukraina. (in Ukrainian).
4. Kotler, F. (2006). Kotler, F. *Marketynh menedzhment* [Marketing management]. St. Petersburg: Peter. (in Ukrainian).
5. Kotler Ph., Turner, R. (1995). *Marketing Management*. Ontario: Prentice-Hall Canada Inc.
6. Lamben, Zh.-Zh. (1996). *Strategicheskii marketing* [Strategic marketing]. St. Petersburg: Nauka. (in Russian).
7. Mintsberg, G., Alstrend, B., Lempel, Dzh. (2000). *Shkoli strategii. Strategicheskoe safari: ekskursii po debryam strategii menedzhmenta* [Schools of strategies. Strategic safari: excursions through the wilds of management strategies]. St. Petersburg: PITER. (in Russian).
8. Faiol, A., Emerson, G., Teilor, F. (1992). *Upravlenie – eto nauka i iskusstvo* [Management is a science and an art]. Moscwa: Respublika. (in Russian).
9. Fayol, Anri (1917). *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod et Pinat.
10. Pokropyvnyi, S.F., Kolot, V.M. (1998). *Pidpriemnytstvo: stratehiia, orhanizatstia, efektyvnist* [Entrepreneurship: strategy, organization, efficiency.]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian).
11. Orobchuk, M.H., Maksymiv, B.M., Marchenko, O.M. (2006). *Orhanizatsiia i planuvannia diialnosti pidpriemstva* [Organization and planning of enterprise activities]. Lviv: Vydavnychiy tsentr LNU im. Ivana. (in Ukrainian).
12. Senyshyn, O.S. (2017). Formuvannia stratehichnykh napriamiv rozvytku orhanichnoho zemlerobstva v Ukrainy z vykorystanniam metodyky SWOT–analizu [Formation of strategic directions for the development of organic agriculture in Ukraine using the SWOT analysis method]. *Economy and society. Electronic scientific publication of Mukachevo State University*, 10, pp. 112-120. (in Ukrainian).
13. Mak-Donald, M. (2000). *Strategicheskoe planirovanie marketinga* [Strategic marketing planning]. St. Petersburg: PITER. (in Russian).
14. Alekseeva, M.M. (2003). *Planirovanie deyatelnosti firmy*. [Planning of the firm's activities]. Moskva : Finansy i statistika. (in Russian).

STRUCTURAL AND FUNCTIONAL CHARACTERISTICS OF THE PROCESS OF STRATEGIC MARKETING PLANNING IN THE CONDITIONS OF CHANGES

Oksana Senyshyn¹, Yurii Maksymets²

*Ivan Franko National University of Lviv,
79008 Lviv, 18 Svobody Avenue*

¹*e-mail: oksana.senyshyn@lnu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5089-2591>*

²*e-mail: yuriy.maksymets@lnu.edu.ua; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5779-3860>*

Abstract. The article examines the peculiarities and necessity of strategic marketing planning in the economic system of Ukraine. The need to apply planning arose at that stage of the development of commodity production, when the market mechanism began to lose its

ability to keep reproduction processes within rational limits and ensure a stable, proportional nature of economic development.

The author carried out a detailed analysis of the concepts of “strategic planning” and “strategic marketing planning process”, and highlighted her own understanding of the given concepts. The relationship between strategic planning and other management functions is outlined. It is proven that the basis of the process of strategic marketing planning is the development of a comprehensive plan, which is designed to ensure the implementation of the organization’s mission and the achievement of its goals. The process of strategic planning is singled out as the one that ensures innovation and changes in the organization to a sufficient extent, and distinguishes four main types of management activities within the planning function: allocation of resources, adaptation to the external environment, internal coordination and organizational-strategic foresight.

The author’s own schematic model of the process of strategic marketing planning, which is characteristic of modern state enterprises, is proposed. Based on the results of building the model, the following conclusions were drawn: the process of strategic marketing planning provides a basis for all management decisions; strategic plans should be developed from company-wide, not individual positions; the primary goal of the enterprise is the realization of its mission, that is, the meaning of its existence; analysis of the external environment is a process through which management evaluates changes in the internal environment and studies external opportunities and threats that can help or hinder the achievement of the company’s goals; the organization has four strategic alternatives at its disposal – limited growth, growth, contraction or a successful combination of these options.

Keywords: planning, forecasting, strategic marketing planning, process of strategic marketing planning, stages of the process of strategic marketing planning.

*Стаття надійшла до редколегії 21.11.2022
Прийнята до друку 02.02.2023*