

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-58>

УДК 339.13

# ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

## ORGANIZATIONAL ASPECTS OF THE MARKETING STRATEGY FORMATION PROCESS IN TODAY'S CONDITIONS

**Гарматюк Олена Валентинівна**

доктор філософії,

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2589-3269>

**Логінова Ольга Анатоліївна**

кандидат економічних наук, доцент,

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9209-5785>

**Garmatiuk Olena, Lohinova Olha**

Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

У статті досліджені особливості організації процесу формування маркетингової стратегії підприємства на плановій основі як процесу управлінської діяльності. Визначено, що формуванні маркетингової стратегії має здійснюватися виконавцями на плановій основі. Пропонується розробляти план робіт по формуванню стратегії, складати календарні графіки, залучати до процесу формування стратегії клієнтів, представників зацікавлених організацій, експертів. Для організації їх роботи пропонується створення програмових комітетів. Пропонованою методикою передбачається виділення в маркетинговій стратегії розділу, в якому проводиться детальний опис процедур майбутнього моніторингу реалізації стратегії, її оцінки та форм і порядку звітності. Практична цінність проведеного дослідження полягає в підвищенні ефективності процесу формування маркетингової стратегії підприємства.

**Ключові слова:** стратегія, планування, ефективність, комітет, моніторинг, оцінка.

The peculiarities of the organization of the process of forming the company's marketing strategy on a planned basis as a process of management activity are researched in the article. The purpose of this study is to detail and specify the methodology of implementing the organizational process in the formation of the marketing strategy of the enterprise based on foreign experience. It was determined that the formation of the marketing strategy should be carried out by the executors on a planned basis. That is, it is proposed to develop and implement a marketing strategy formation plan. Therefore, the chosen topic is relevant in today's conditions. After all, the methods of marketing strategy formation proposed by domestic scientists are limited to recommendations regarding the structure of the content of the marketing strategy. The proposed approach to the formation of the enterprise's marketing strategy involves: definition of performers; development of a work plan for strategy formation; drawing up calendar schedules of works. The study suggests the creation of planning committees, which should involve: customers, representatives of interested organizations and experts in the field of marketing planning. The study offers scientifically based approaches to the formation of monitoring procedures, definition of criteria and procedures for the final assessment of the effectiveness of the strategy and reporting. Emphasis is placed on the fact that marketing planning should have a cyclical nature, that is, the results of the analysis of the effectiveness of the previous marketing strategy should be the basis for the formation of the company's marketing strategy for the next planning period. The study also notes that depending on the specifics of the company's activity, it may be appropriate to involve volunteers in the process of forming a marketing strategy. The practical value of the conducted research lies in the fact that the approach to the formation of a marketing strategy proposed in the article saves the company's time and resources, allows to more effectively organize the process of its formation and, ultimately, improves the quality and effectiveness of the formed strategy. The positive effect of the practical application of the proposed methodology is especially important for enterprises in modern conditions of martial law, uncertainty and variability of the market environment.

**Keywords:** strategy, planning, effectiveness, committee, monitoring, evaluation.

**Постановка проблеми.** Важливим аспектом діяльності вітчизняних підприємств та компаній є питання пошуку шляхів підвищення ефективності формування маркетингових стратегій в сучасних умовах. Це обумовлено не лише загостренням конкурентної боротьби в зв'язку з експансією непродовольчих товарів іноземних виробників на вітчизняний ринок, а також складними умовами для здійснення будь-якої діяльності, в т.ч. маркетингової в умовах війни, посиленням, в зв'язку з цим, непередбачуваності динаміки ринкового середовища. Як відомо, основним інструментом, який дозволяє мінімізувати негативний вплив факторів непередбачуваності на конкурентоспроможність підприємства на ринку є грамотно розроблена та ефективно реалізована маркетингова стратегія. В зв'язку з цим, посилюється значення наукової обґрунтованості та підвищення ефективності самого процесу розробки маркетингової стратегії. Управлінська діяльність має здійснюватися на плановій основі, в тому числі діяльність по формуванню маркетингової стратегії. Питання методології розробки та реалізації плану формування маркетингової стратегії належно не опрацьовано вітчизняною наукою, наслідком чого є недостатньо ефективна робота менеджерів та маркетингологів підприємств в процесі формування їх маркетингових стратегій. Наведеним обумовлена актуальність даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Організаційні аспекти процесу формування маркетингової стратегії залишаються важливим об'єктом дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Зокрема, науковий внесок в дослідження методики формування маркетингової стратегії підприємства свого часу зробили такі вчені як Ансофф І., Багорка М., Бовул П., Буняк Н., Войтович С., Віткін Б., Геець В., Гаркавенко С., Герасимчук В., Карпенко Н., Квятковська Л., Котлер Ф., Конклін Н., Крикавський Є., Куденко Н., Кузьмін О., Ламбен Ж.-Ж., Левченко К., Мельник Д., Менькова К., Мур Дж., Николайчук О., Павленко А., Портер М., Сенишин О., Скибінський С., Хміль Ф. та інші.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** При наявності значної сукупності досліджень вітчизняними науковцями змісту та структури маркетингової стратегії організаційні питання процесу її формування як управлінської діяльності на плановій основі залишаються малодослідженими. Зарубіжні наукові розробки та

практика формування маркетингових стратегій в економічно розвинених країнах дозволяють обґрунтувати практичні рекомендації для вітчизняних підприємств в даній сфері. Особливо значимими і малодослідженими є питання організації групової роботи в процесі формування маркетингової стратегії та формування плану проведення оцінки як складової частини маркетингової стратегії.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування сучасної методики планування управлінського процесу формування маркетингової стратегії підприємства на основі зарубіжного досвіду та з врахуванням викликів сучасності, пов'язаних в військовими діями на території країни.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Маркетингова стратегія підприємства є однією з визначальних функціональних стратегій, адже очевидно, що в ринкових умовах виробництво продукції втрачає сенс, якщо немає ефективного процесу її збуту. Маркетингова стратегія підприємства – це стратегічний напрям діяльності підприємства щодо досягнення маркетингових цілей, який передбачає обґрунтування на основі результатів маркетингових досліджень системи маркетингових заходів та засобів впливу на цільові сегменти ринку [1, с. 25].

Маркетингова стратегія підприємства на сучасному ринку формується під впливом безлічі чинників і на основі величезної кількості маркетингової інформації (дослідження промислових покупців та їх переваг, експертиза ситуації в галузі тощо) [2, с. 136].

Маркетингова стратегія є важливою бізнес-концепцією для підприємства та системою управління процесом збуту. Науково обґрунтована маркетингова стратегія допомагає підприємству або компанії розвиватися та завоювати домінування в галузі. Ефективна маркетингова стратегія використовується для формування переваг, порівняно з основними конкурентами та розширення клієнтської бази. Належно сформована маркетингова стратегія допомагає донести клієнтам бачення, культуру, цінності та мету компанії, а також мати сильну стратегічну позицію на ринку [4, с. 115].

Ситуація військового стану в Україні посилює значення грамотно сформованої та реалізованої маркетингової стратегії підприємства, адже військові дії посилюють вплив факторів невизначеності на діяльність підприємства, і, відповідно, це потребує більшої уваги до процесу формування маркетингової стратегії.

Процес формування маркетингової стратегії підприємства є сукупністю організаційних заходів управлінського персоналу підприємства, управлінською працею або діяльністю. І на питання що ж саме роблять управлінські працівники підприємства, які організаційні заходи проводять щоб розробити ефективну маркетингову стратегію, – на це питання вітчизняна наука відповіді не дає. В кращому випадку наводиться послідовність етапів, за якими рекомендується розробляти маркетингову стратегію. Більшість науковців виділяють такі етапи формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства:

1. Визначення мети та базових передумов створення стратегії.
2. Дослідження поточної ринкової ситуації, можливостей та загроз.
3. Визначення вихідних позицій підприємства на ринку, його сильних та слабких сторін.
4. Визначення ринкового сегменту, на якому діяльність підприємства потенційно успішна.
5. Формування варіантів стратегічної поведінки на ринку.
6. Вибір оптимального варіанту реалізації стратегії.
7. Формування плану та комплексу заходів реалізації стратегії.
8. Реалізація маркетингової стратегії.
9. Маркетинговий контроль.
10. Аналіз результатів реалізації маркетингової стратегії.
11. Коригування дій на довгострокову перспективу [3, с. 116].

При цьому, як формувати план та комплекс заходів реалізації стратегії – щодо цього будь – які наукові рекомендації відсутні. Звертаємо увагу на те, що «організація як процес – це сукупність цілеспрямованих дій, що призводять до утворення необхідних зв'язків» [4, с. 360]. Організація процесу формування маркетингової стратегії, – це організація праці управлінського персоналу підприємства, що відповідальний за її розробку.

Скібіцька Л. І. зазначає, що організацію праці менеджера слід розуміти як процес підготовки і здійснення відповідних заходів, спрямованих на досягнення поставленої перед системою мети [5, с. 13]. І якщо метою є формування ефективної та конкурентоспроможної маркетингової стратегії, то підготовку і здійснення відповідних заходів слід проводити не довільно, а на основі науково обґрунтованих рекомендацій. Такі рекомендації уже давно опрацьовані науковцями економічно

розвинених країн. Разом з тим, іноземні підприємства, що працюють на українському ринку адаптують загальноприйнятту в розвинених країнах методику формування маркетингової стратегії до місцевих умов [6, с. 337].

На основі зарубіжного досвіду можна сформувати науково обґрунтовану систему організаційних заходів з формування маркетингової стратегії, яка буде актуальною для вітчизняних маркетологів, особливо в складний для України час, коли умови воєнного стану посилюють вплив факторів невизначеності та швидких змін ринкового середовища.

По перше слід зазначити, що процес формування маркетингової стратегії підприємства слід розглядати як процес у розвитку, який містить у собі чотири основних складових частини, які водночас є етапами організаційного процесу формування стратегії:

- планування організаційних заходів з розробки маркетингової стратегії;
- документальне оформлення плану розробки стратегії;
- виконання плану формування стратегії;
- оцінка виконання плану формування стратегії по завершенню планових робіт.

Планування (розробка, складання) є процесом утворення цілісної системи з окремих різномірних частин, які працюють в поєднанні з метою досягнення бажаної мети [7, с. 16]. Процес формування маркетингової стратегії включає такі елементи як:

- визначення (через спеціальні дослідження) потреб клієнтів, на запит яких розробляється стратегія;
- документальне оформлення плану формування маркетингової стратегії;
- розробка допоміжних матеріалів інструктивного характеру для учасників процесу формування стратегії;
- створення системи організаційної підтримки процесу формування маркетингової стратегії;
- створення системи для майбутньої оцінки результатів виконання плану формування стратегії [8, с. 32].

В циклічній моделі процесу формування стратегії вчені виділяють дві головні групи людей, що залучені в процес стратегічного планування: перша група – це керівники, друга група – спеціалісти, виконавці та клієнти [9, с. 21].

До групи керівників входять особи, які керують різними етапами формування маркетингової стратегії. І ця група розробників не

обмежена лише працівниками підприємства. Іноді виявляється раціональним доручати управління певними етапами процесу формування маркетингової стратегії представникам органів державного та місцевого управління, волонтерам, координаторам, клієнтам або ініціаторам місцевого рівня, які гостро зацікавлені у вирішенні тих специфічних проблем, на вирішення яких орієнтована маркетингова стратегія даного підприємства.

З штатних працівників підприємства керівниками виконання окремих етапів планових робіт можуть бути працівники різних категорій та посад, конкретна відповідальність за планову роботу визначається виходячи з конкретної ситуації. Крім того, обов'язковою умовою покладання відповідальності за виконання робіт з формування маркетингової стратегії є офіційне і письмове розпорядження керівника підприємства.

До другої групи залучених до планового процесу осіб входять категорії людей, які визначені керівництвом підприємства як представники груп та організацій, зацікавлених в формуванні маркетингової стратегії. Серед таких осіб можуть бути наступні: маркетологи підприємства; наявні або майбутні клієнти підприємства; представники зацікавлених організацій – партнерів підприємства по майбутньому спільному виконанню стратегії; представники організацій, що здійснюють внесок у виконання стратегії у вигляді коштів або певних ресурсів (спонсори); галузеві спеціалісти та професіонали місцевого рівня (не працівники підприємства); потенційні учасники процесу реалізації стратегії та ін. Конкретний перелік осіб та категорій групи формування маркетингової стратегії підприємства залежить від завдань та ринкової спрямованості конкретної стратегії.

На основі аналізу різних моделей організації роботи групи розробників маркетингової стратегії виділяють чотири найважливіших рольових категорії працівників в складі групи формування маркетингової стратегії: аналітик, мотиватор, радник і стимулятор [8, с. 43].

Аналітик – працівник підприємства, чиїм завданням є аналітичний огляд наявної ринкової ситуації та допомога членам групи розробників стратегії в чіткому визначенні змісту наявних проблем та потреб.

Мотиватор – працівник підприємства, який своїми діями мотивує людей до руху і прогресу в процесі формування маркетингової стратегії.

Радник. Його роль полягає в тому, щоб поєднувати різні ланки в єдиний ланцюг в процесі роботи групи розробників стратегії.

Стимулятор – роль даного працівника підприємства полягає в тому, щоб допомогти людям почувати себе зручно в новій для них ситуації. Він також допомагає окремим членам планової групи повною мірою проявити їх потенціал.

На плановий процес створення нової маркетингової стратегії впливає значна кількість факторів. Дуже важливо, щоб через процес планування дійти до такого результату планової роботи, який забезпечить максимальну ефективність виконання стратегії в майбутньому. Головними групами факторів, що визначають якість розробленої маркетингової стратегії є наступні:

- організаційні аспекти діяльності конкретного підприємства;
- потреби клієнтів та суспільства в цілому в його продуктах;
- оцінка стану ринку та конкурентоспроможності підприємства;
- особиста зацікавленість та професіоналізм виконавців програми.

Серед факторів, що мають визначальний вплив на формування тієї чи іншої маркетингової стратегії виділяють як основні такі їх групи: соціальні, історичні, економічні, освітні, емоційні, політичні та індивідуальні. Ці фактори мають свій прояв в процесі формування конкретної маркетингової стратегії і тому слід враховувати вплив кожного з них.

В процесі формування маркетингової стратегії здійснюють вивчення потреб клієнтів і для цього використовується багато методів. В одних випадках більш ефективним є використання якогось одного методу, в інших, – доцільним є використання сукупності методів. При цьому слід розуміти, що чим більше методів при проведенні даної роботи використовується – тим більше затрат часу та грошей витрачається. Виділяють п'ять основних категорій методів вивчення потреб клієнтів в процесі формування стратегії:

- метод опитувань (анкетування);
- аналіз показників соціально – економічного розвитку;
- групова робота;
- методи прогнозування;
- вибірковий метод [10, с. 51].

Складання графіку виконання робіт з формування маркетингової стратегії є ефективним засобом, який допомагає маркетологу підприємства проводити усі роботи на пла-

новій основі, організувати чітко виконання як загальних завдань так і проведення окремих заходів, оцінити результати виконання окремих етапів процесу формування стратегії.

В даному відношенні можна виділити два основних графіки.

Графік виконання робіт по формуванню (плануванню) маркетингової стратегії.

Графік виконання робіт по виконанню та оцінці результатів стратегії.

Другий графік може бути розділений на два графіки: відповідно графік виконання та графік проведення оцінки результатів реалізації стратегії.

Графік виконання планових робіт є особливо важливим з точки зору організації спільної планової роботи із залученими із сторони людьми, зацікавленими у формуванні та виконанні певної маркетингової стратегії.

Для того, щоб графік був ефективним засобом роботи а не формальним документом, в ньому потрібно врахувати наскільки можливо особливості та очікувані результати кожного виду збутової діяльності підприємства. Кожен захід, в межах їх певної хронологічної сукупності повинен мати в собі логічну орієнтацію на отримання очікуваних позитивних результатів від усього комплексу дій. В практиці роботи маркетингових служб спостерігається тенденція, - чим більш досвідчені та успішні працівники служби, - тим більш часто і раціонально вони використовують графіки виконання планових робіт в своїй діяльності.

Участь залучених людей із сторони в процесі формування маркетингової стратегії може здійснюватися в різних формах та з використанням широкого переліку методів. На практиці для цього найчастіше використовуються такі форми роботи як комісії та тимчасові робочі групи (створюються на період вирішення певного завдання планової роботи, яке має тактичний характер). Перед залученням людей потрібно чітко визначитись із метою даного залучення. Суттєву роль відіграє також належний рівень організації зустрічей та спільної роботи.

В країнах, що мають розвинуте громадянське та демократичне суспільство, комітети є загальноприйнятною формою планової роботи. Комітети є для підприємства одним із найкращих механізмів отримати якісні результати роботи з формування маркетингової стратегії та забезпечити зворотній зв'язок від клієнтів.

Залучені члени комітетів забезпечують професійну експертизу під час формування

та виконання маркетингової стратегії. До планових комітетів найчастіше обирають тих людей, які пропорційно репрезентують різні групи клієнтів, різні сегменти ринків підприємства а також експертів в сфері маркетингу.

Комітет, при належній організації його роботи, може виконувати такі важливі функції в процесі формування маркетингової стратегії:

- визначення пріоритетних потреб, проблем та ресурсів;
- підтвердження коректності та доцільності рішень, попередньо підготовлених маркетингологами підприємства;
- визначення можливих альтернатив та шляхів вирішення проблем;
- формування суспільної думки та поширення в суспільстві інформації щодо маркетингової стратегії;
- допомога з вирішенням окремих специфічних питань, що виникають в процесі виконання та оцінки виконання стратегії;
- фінансова підтримка формування та реалізації стратегії.

В процесі формування маркетингової стратегії як правило використовують два основних типи комітетів: постійні та тимчасові. Постійні комітети відповідають за хід та виконання процесу планування стратегії. Тимчасові комітети формуються на визначений і короткий період часу з метою виконання певного завдання тактичного характеру.

Замість формування комітетів (що організаційно складніше) можна просто проводити зустрічі та наради. Однак комітети, як засіб організації робіт по плануванню стратегії, порівняно із зборами або зустрічами, мають суттєві переваги. Серед них слід виділити наступні.

Розмір: наукою встановлено, що ефективні результати групової роботи інтелектуального характеру можна отримати, якщо розмір групи людей знаходиться в орієнтовних межах 5–12 осіб. Збори мають як правило значно більшу кількість учасників, а кількісно невеликий розмір комітету дозволяє кожному з його членів зробити максимально можливий внесок до кінцевого результату спільної роботи.

Незаформалізованість: процедура роботи може бути незаформалізованою з одночасним визначенням кількох основних правил роботи комітету.

Формування: якщо членів комітету обирати на основі певних інтересів та мотивів, процес залучення людей до комітету спрощується.

Спілкування: проблематичні або конфіденційні теми та предмети в малій групі обговорювати простіше і зручніше.

Порядок роботи: меншу групу простіше координувати із графіком та порядком проведення засідань.

Функціонування: комітети можуть працювати ефективніше ніж великі групи, оскільки члени комітету через регулярну участь в роботі комітету вдосконалюють свої навички спільної роботи з іншими.

Відповідальність: у членів комітету формується, порівняно із учасниками випадкових зборів, вищий рівень відповідальності за отримання очікуваних результатів роботи комітету і що важливо, в кожного учасника ця відповідальність асоціюється не лише з керівництвом а також і з партнерами по роботі, - іншими членами комітету.

Досвід свідчить, що робота комітетів є більш ефективною, якщо його члени розуміють наступне: мету їх залучення до участі в роботі комітету; значимість досягнення поставлених перед ними завдань; скільки сил та енергії, вони повинні докласти, щоб виконати завдання; важливість процесу та результатів планової роботи. І це відповідальність маркетологів підприємства зробити так, щоб члени комітету отримали відповідну орієнтацію з наведених питань та мали необхідні для роботи комітету ресурси. В процесі формування маркетингової стратегії виникає потреба побудови партнерських стосунків підприємства з установами, організаціями та групами населення, що також зацікавлені у формуванні та реалізації певної маркетингової стратегії. Таке партнерство має форму своєрідної партнерської коаліції, яка спільними зусиллями робить стратегію більш ефективною та суспільно значимою.

В процесі формування маркетингової стратегії важливим аспектом який часто ігнорується є планування процедур моніторингу, які будуть застосовуватись в процесі реалізації стратегії.

Моніторинг маркетингової стратегії є процедурою систематичного контролю процесу її виконання. Він є важливим, тому що, часто трапляється так, що маркетингові заходи не проводяться так, як це було передбачено. В процесі реалізації маркетингової стратегії може також виявитись, що, порівняно з планами, наявних ресурсів, таких як час, кадри та матеріали, недостатньо або вони були втрачені [11, с. 94].

Тому, ще на стадії формування маркетингової стратегії слід передбачити процедури майбутнього моніторингу які будуть виконувати такі завдання:

- забезпечать докази того, що маркетингова стратегія реалізується так, як було заплановано;

- дозволять оцінити наскільки повно та ефективно використовуються ресурси підприємства для здійснення маркетингових заходів;

- виявлять проблеми та відхилення від планів, що виникли в процесі реалізації маркетингової стратегії.

Процес моніторингу реалізації маркетингової стратегії має передбачати не лише контроль діяльності маркетологів та інших виконавців або оцінку виконання відповідних робіт. Дуже важливо розуміти, що крім цього, моніторингу потребують також ті мотиваційні механізми, які стоять за діями персоналу або клієнтів [12, с. 43].

Візити на місця проведення маркетингових заходів з метою проведення моніторингу можуть проводитись окремими особами або відповідними комісіями, склад і повноваження яких слід передбачити на стадії формування маркетингової стратегії.

Важливим аспектом науково обґрунтованого підходу до формування маркетингової стратегії є планування системи оцінки ефективності реалізації маркетингової програми. Адже відсутність бачення виконавців маркетингової стратегії процедур майбутньої оцінки їх діяльності знижує ефективність цієї діяльності. Досвід свідчить, що планування оцінки маркетингової стратегії та її проведення на основі попередньо визначених процедур і критеріїв є критичним елементом реалізації стратегії в цілому.

Часто питанням оцінки надається найменша увага із усіх пріоритетів планового процесу. Першою ознакою такого підходу є те, що при формуванні маркетингової стратегії до уваги не беруться результати оцінок маркетингових стратегій підприємства минулих періодів. В даному випадку ефективність усіх інших видів робіт при реалізації маркетингової стратегії різко знижується. Тому оцінка, як невід'ємна частина процесу формування маркетингової стратегії підприємства повинна обов'язково передбачатись та проводитись відповідно до науково обґрунтованої методології.

Загальними критеріями оцінки ефективності маркетингової стратегії можуть бути

наступні: продуктивність, ефективність та задоволення очікувань клієнтів. При плануванні процедур оцінки перш за все слід вибрати об'єкт оцінки, тобто чітко визначається що саме буде оцінюватись. Об'єктом оцінки є не сама маркетингова стратегія а її змістовне наповнення. Крім детального опису об'єкту оцінки слід передбачити також і визначення мети процесу оцінки, визначити, що буде головним результатом оцінки, – доведення (підтвердження) чогось чи його вдосконалення. Тобто визначається домінуючий тип майбутньої оцінки – підсумковий чи проміжний.

Після визначення об'єкту оцінки слід передбачити процедури оцінки, а саме описати як буде проводитись:

- 1) збір фактичних даних;
- 2) аналіз бази даних;
- 3) звітування результатів.

База даних в процесі оцінки формується з двох основних груп показників: цифри та дані описового характеру. Через опитування збирається інформація також двох видів: відповіді на попередньо підготовлені питання та висловлення респондентами власної думки в довільній описовій формі. Потрібно також враховувати те, що особи, яким будуть подані звіти за результатами оцінки реалізації маркетингової стратегії, поділяються на дві групи, – на тих хто віддає перевагу цифровим показникам і тих, хто краще сприймає інформацію описового характеру.

Після опису процедур, за якими буде проводитись оцінка при формування маркетингової стратегії слід передбачити форму та зміст майбутнього звіту за результатами реалізації маркетингової стратегії. Слід врахувати, що зміст звіту про проведену оцінку має містити опис об'єкту оцінки, методологію, узагальнення того, що було встановлено в процесі оцінки, рекомендації для подальших дій. Формат звіту повинен відповідати потребам та особливостям тієї аудиторії, для якої цей звіт подається. Загалом прийнято, що в звіті мають бути відповіді на наступні питання:

- чи досягнуті цілі маркетингової стратегії, чи виконані поставлені завдання;
- наскільки ефективно були використані ресурси, передбачені на маркетингову діяльність відповідно до стратегії;
- наскільки ефективними були методи та параметри процесу організації маркетингової діяльності підприємства;
- в якій мірі були досягнуті результати реалізації маркетингової стратегії.

В процесі формування маркетингової стратегії слід також мати на увазі, що грамотний підхід має передбачати циклічність процесу планування маркетингової діяльності підприємства, а саме, – результати оцінки попередньої маркетингової стратегії є основою для формування маркетингової стратегії на майбутній період.

Якщо передбачається залучити до процесу формування маркетингової стратегії волонтерів, то слід мати на увазі, що їх участь має здійснюватися на основі окремого плану управління волонтерською діяльністю.

**Висновки.** Результати проведеного дослідження дозволяють системно розглянути важливі організаційні процедурні аспекти діяльності управлінського персоналу підприємства в процесі формування маркетингової стратегії. Незважаючи на ґрунтовні наукові дослідження щодо змісту та процесу реалізації маркетингової стратегії практично значимі питання організації процесу формування маркетингової стратегії на плановій основі залишаються малодослідженими у вітчизняній економічній науці. Проведене дослідження на основі зарубіжного досвіду свідчить, що для маркетологів підприємств недостатньо розуміння етапів формування маркетингової стратегії, для них важливо також мати рекомендації щодо тих робіт, які вони мають виконувати, щоб сформувані ефективну маркетингову стратегію підприємства.

В статті обґрунтовано та рекомендується для практиків виробництва проведення таких робіт в процесі формування маркетингової стратегії підприємства: визначення обов'язків та відповідальності розробників стратегії; складання планів і графіків щодо організації процесу формування маркетингової стратегії підприємства; розробка матеріалів інструктивного характеру, які необхідні в процесі формування стратегії; вивчення потреб клієнтів та споживачів, залучення їх представників до формування маркетингової стратегії; залучення до формування стратегії представників зацікавлених організацій та експертів; формування груп та комітетів, на засіданнях яких обговорюються проблемні аспекти формування стратегії, документування їх роботи; складання плану моніторингу, оцінки та звітності за результатами реалізації маркетингової стратегії на стадії розробки стратегії.

Використання працівниками підприємств результатів проведеного дослідження дозволить підвищити рівень ефективності як про-

цесу формування, так і процесу реалізації маркетингових стратегій вітчизняних підприємств. Основним напрямком подальших досліджень в даній сфері мають бути способи

та методи врахування впливу на формування маркетингової стратегії факторів непередбачуваності змін ринкового середовища в умовах сьогодення.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Буняк Н. М. Сутність маркетингової стратегії підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. Вип. 23. С. 22–29.
2. Карпенко Н. В. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 251 с.
3. Левченко К. А. Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України: порядок формування та стратегічні ризики. *Економіка та держава*. 2018. № 3. С. 113–117.
4. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. Тернопіль : «Крок», 2019. 368 с.
5. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
6. Менькова К. І., Зозульов О. В. Структурно-логічна схема реалізації методу маркетингового стрес-тестування бізнес моделі підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2020. № 17. С. 330–339.
7. Conklin, N., and Spiegel, M. (1992) A systems approach to program development and evaluation. Unpublished manuscript. Columbus, OH: Ohio State University Extension.
8. Boyle, P. (1981) Planning better programs. New York, NY: McGraw-Hill.
9. Mayeske, G. (1994) Life cycle program management and evaluation: an heuristic approach. Part 1. Washington, D.C.: Extension Service, USDA.
10. Witkin, B., and Altschuld, J. R. (1995) Planning and conducting needs assessments, a practical guide. London, England: Sage Publications.
11. Boone, E. J.; Pettit, J., and Safrit, R.D. (1994) Program evaluation in Extension. *Journal of Extension Systems*, no. 10 (1), pp. 87–121.
12. Murphy, J., and Marchant, T. J. (1988) Monitoring and evaluation in Extension agencies. Washington, D.C.: The World Bank.

#### REFERENCES:

1. Buniak N. M. (2019). Sutnist marketynhovoї stratehii pidprijemstva [The essence of marketing strategy of the enterprise]. *Visnyk Volynskoho instytutu ekonomiky ta menedzhmentu*, vol. 23, pp. 22–29.
2. Karpenko N. V. (2020). Marketynhova diialnist pidprijemstv: suchasnyi zmist: monohrafiia [Marketing activity of enterprises: modern content: monograph]. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury, 251 p.
3. Levchenko K. A. (2018). Marketynhova stratehiia pidprijemstva na rynku promyslovykh tovariv Ukrainy: poriadok formuvannia ta stratehichni ryzyky [Marketing strategies of the enterprise on the industrial market of Ukraine: formation procedure and strategic risks]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 3, pp. 113–117.
4. Monastyrskiy H. L. (2019). Teoriia orhanizatsii: pidruchnyk [Theory of organization: a textbook]. Ternopil: «Krok», 368 p.
5. Skibitska L. I. (2010). Orhanizatsiia pratsi menedzhera: navch. posib [Manager's work organization: a study guide]. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury, 360 p.
6. Menkova K. I., Zozulov O. V. (2020). Strukturno-lohichna skhema realizatsii metodu marketynhovoho stres-testuvannia biznes modeli pidprijemstva [Structural and logical frame for conducting method of marketing stress testing of the enterprise' business model]. *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, no. 17, pp. 330–339.
7. Conklin, N., and Spiegel, M. (1992). A systems approach to program development and evaluation. Unpublished manuscript. Columbus, OH: Ohio State University Extension.
8. Boyle, P. (1981). Planning better programs. New York, NY: McGraw-Hill.
9. Mayeske, G. (1994). Life cycle program management and evaluation: an heuristic approach. Part 1. Washington, D.C.: Extension Service, USDA.
10. Witkin, B., and Altschuld, J. R. (1995). Planning and conducting needs assessments, a practical guide. London, England: Sage Publications.
11. Boone, E. J., Pettit, J., Safrit, R. D. (1994). Program evaluation in Extension. *Journal of Extension Systems* no. 10 (1), pp. 87–121.
12. Murphy, J., and Marchant, T. J. (1988). Monitoring and evaluation in Extension agencies. Washington, D.C.: The World Bank.