

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 1.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.53>

УДК 005:339.138]:339.92

I. П. Милько,

*к. е. н, доцент, доцент кафедри маркетингу,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9723-2614>*

А. М. Лялюк,

*к. е. н, доцент, доцент кафедри маркетингу,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4889-0511>*

Т. В. Сак,

*к. е. н, доцент, завідувач кафедри маркетингу,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7202-3426>*

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ У СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТРАНСКОРДОННИХ РЕГІОНІВ

I. Mylko,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Marketing, Lesya Ukrainka Volyn National University*

A. Lialiuk,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Marketing, Lesya Ukrainka Volyn National University*

T. Sak,

*PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Marketing,
Lesya Ukrainka Volyn National University*

STRATEGIC PLANNING IN THE MARKETING MANAGEMENT SYSTEM OF CROSS-BORDER REGIONS

Стаття присвячена дослідженню сутності та важливим ознакам стратегічного планування. У роботі представлено принципи, які необхідно враховувати при здійсненні процесу стратегічного планування. Визначено місце стратегічного планування у системі маркетингового менеджменту транскордонного регіону. Запропоновано систему маркетингового менеджменту транскордонного регіону на основі функціонально-системного підходу. У статті досліджено процес стратегічного планування як послідовність реалізації певних етапів. Визначено суб'єктів системи маркетингового менеджменту транскордонного регіону та учасників транскордонного співробітництва. Обґрунтовано необхідність формування маркетингової інформаційної системи як передумови ефективного стратегічного планування. Визначено вимоги до вибору маркетингової стратегії для транскордонного регіону. У статті запропоновано складові стратегічного планування транскордонного регіону у маркетинговій діяльності. Виділено основні переваги стратегічного планування в системі маркетингового менеджменту транскордонного регіону.

The article is devoted to the study of the essence of strategic planning and the key characteristics of strategic planning. The research reveals the content of strategic planning through its procedures: forecasting, programming, and designing. The paper presents the principles to be considered in the process of strategic planning: the principle of consistency, the principle of taking into account the results of macro- and microenvironment research of the cross-border region, the principle of cyclicity, the principle of flexibility, and the principle of multivariance. The role of strategic planning in the marketing management system of a cross-border region is determined. The article builds a marketing management system for the cross-border region based on a functional-systemic approach. The authors propose defining the marketing management system of a cross-border region as a systemic approach to managing value creation processes, integrating the analysis of market needs, development of competitive strategies, use of innovative technologies, and management of relationships among participants in cross-border cooperation. The study examines the strategic planning process as a sequence of specific stages. It identifies the subjects of the marketing management system of the cross-border region and the participants in cross-border cooperation. The necessity of forming a marketing information

system as a prerequisite for effective strategic planning is substantiated. The requirements for selecting a marketing strategy for the cross-border region are defined. The article proposes the components of strategic planning for the cross-border region in marketing activities: analysis of the socio-economic development of the cross-border region; definition of the mission, main goals, and tasks; choice of development strategy; analysis of marketing activities in the field of cross-border cooperation; setting marketing goals; development of marketing strategies; development and quality analysis of plans; monitoring and analysis of the effectiveness of plan implementation. The main advantages of strategic planning in the marketing management system of a cross-border region are highlighted.

Ключові слова: *стратегічне планування, система маркетингового менеджменту, транскордонний регіон, маркетингова стратегія транскордонного регіону, стратегічне планування транскордонного регіону у маркетинговій діяльності.*

Keywords: *strategic planning, marketing management system, cross-border region, marketing strategy of the cross-border region, strategic planning of the cross-border region in marketing activities.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Стратегічне планування у системі маркетингового менеджменту транскордонних регіонів є важливою складовою розвитку економічної інтеграції та співпраці між сусідніми країнами. У сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції саме транскордонні регіони стають осередками інноваційного розвитку, оскільки вони об'єднують різні культурні, економічні та соціальні ресурси. Ефективне стратегічне планування дозволяє вирішувати проблеми оптимального використання таких ресурсів, формування конкурентних переваг та досягнення цілей сталого розвитку. Крім того, маркетинговий менеджмент у таких регіонах вимагає врахування специфічних викликів, зокрема культурних відмінностей, різниці у правових системах та економічній політиці. Дослідження цієї теми сприяє формуванню нових

підходів до стратегічного планування в системі маркетингового менеджменту, зокрема управління транскордонними проєктами, що є ключовим чинником для регіонального розвитку та євроінтеграції. Актуальність дослідження також обумовлено потребою в удосконаленні теоретичних підходів і практичних рекомендацій для побудови ефективних маркетингових стратегій у рамках транскордонного співробітництва.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато науковців присвячують свої наукові праці даній проблематиці. Трактують сутність, цілей та принципів стратегічного планування займаються вітчизняні та зарубіжні науковці, серед яких можна виділити таких, як Артеменко Л., Багорка М., Бондаренко В., Кадирус І., Кіяшко Є., Носаль Н., Смолін І., Стефанишин В., Тягунова З. та інші. До вчених, які вивчають особливості стратегічного планування у системі маркетингового менеджменту, належать: Борисенко О., Войчак А., Друкер П., Дудар В., Ільченко Т., Калмикова Н., Ковшова І., Котлер Ф., Келлер К., Крапко О., Лепа Р., Россоха В., Фісун Ю., Шевченко А., Шумська Г., Шульга Л., Шуміло О. та інші.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення сутності, місця та особливостей стратегічного планування у системі маркетингового менеджменту транскордонних регіонів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як вважають відомі вчені у сфері маркетингу Ф.Котлер і К. Келлер, стратегічне планування є управлінським процесом, який спрямований на забезпечення гармонійної відповідності між цілями суб'єкту планування, його потенціалом і можливостями, які відкриваються у сфері маркетингу, який базується на чітко визначеній місії, формулюванні конкретних цілей і завдань, раціональному формуванні господарського портфеля та розробці стратегії росту [1].

Стратегічне планування безперечно є складним, комплексним процесом, який включає в себе різні аспекти – аналіз, оперативне і тактичне планування, прийняття рішення та його реалізацію, який базується на певних

принципах, що допомагають суб'єктам планування розробляти та впроваджувати ефективні стратегії для досягнення довгострокових цілей [9].

Стратегічне планування передбачає розроблення довгострокових цілей та стратегій для досягнення успішного розвитку транскордонного регіону на перспективу. Важливість стратегічного планування полягає в тому, що такі процедури допомагають суб'єкту планування визначитись із власною унікальною конкурентною перевагою для досягнення успіху на цільовому ринку та для зниження негативних наслідків або уникнення можливих загроз [8].

Важливою ознакою стратегічного планування є адаптивність, оскільки воно спрямоване на узгодження цілей розвитку регіону з його внутрішніми ресурсами та майбутніми змінами зовнішнього середовища. Процес стратегічної адаптації передбачає глибоку трансформацію внутрішніх процесів транскордонного регіону та налаштування зовнішніх умов у вигідному для нього напрямку, що забезпечує сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Для багатьох суб'єктів планування, що функціонують у сучасних умовах, особливу складність становлять непередбачувані ринкові коливання, виснаження ресурсної бази та зростання конкурентного тиску. В таких умовах особливого значення набуває впровадження маркетингових стратегій для регіонів, у яких можливе транскордонне співробітництво.

Суб'єктами планування та системи маркетингового менеджменту транскордонного регіону є територіальні громади, органи місцевого самоврядування України, що взаємодіють із відповідними органами сусідніх держав у межах угод про транскордонне співробітництво, у свою чергу – учасниками транскордонного співробітництва є фізичні або юридичні особи, об'єднані територіальні громади, що безпосередньо беруть участь у транскордонному співробітництві [6].

Зміст стратегічного планування розкривається через його процедури, до яких належать стратегічне прогнозування (стратегічні прогнози розвитку

транскордонних регіонів); програмування (проекти стратегічних програм транскордонних регіонів), проєктування (проекти стратегічних планів різних рівнів транскордонного регіону) [5].

Стратегічне планування будується на основі певних принципів, серед яких можна акцентувати увагу на таких:

1) принцип взаємоузгодженості, оскільки маркетингове стратегічне планування є складовою загальної стратегії соціально-економічного розвитку регіону, яке вимагає узгодження у економічній, соціальній, науковій, технологічній, екологічній, культурній сферах;

2) принцип врахування результатів дослідження марко- та мікросередовища транскордонного регіону;

3) принцип циклічності, тобто стратегічне планування є безперервним процесом;

4) принцип гнучкості, що означає можливість активної та швидкої трансформації стратегії згідно зі змінами маркетингового середовища;

5) принцип багатоваріантності передбачає урахування можливих змін та підготовки різних сценаріїв розвитку подій – песимістичний, реалістичний, оптимістичний [10].

Місце стратегічного планування у системі маркетингового менеджменту транскордонного регіону визначається тим, що воно охоплює стадію планування маркетингу в аспекті постановки маркетингових цілей і розроблення маркетингових стратегій для транскордонного регіону (Рис. 1). На нашу думку, для побудови системи маркетингового менеджменту регіону варто поєднати функціональний та системний підходи [2].

На думку науковців, маркетинговий менеджмент є комплексом стратегічних і тактичних заходів, пов'язаних між собою і спрямованих на ефективне здійснення діяльності у сфері транскордонного співробітництва [4]. Систему маркетингового менеджменту транскордонного регіону можна трактувати як системний підхід до управління процесами створення цінності, який інтегрує в собі аналіз ринкових потреб, розробку конкурентних

стратегій, використання інноваційних технологій та управління взаєминами між учасниками транскордонного співробітництва. Він охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль маркетингової діяльності транскордонного регіону для зростання ключових показників соціально-економічного розвитку.



Рис. 1. Система маркетингового менеджменту транскордонного регіону

Джерело: Систематизовано та згруповано автором

Процес стратегічного планування передбачає послідовність реалізації певних етапів: встановлення загальних цілей, проведення аналізу чинників макро- та мікросередовища, проведення маркетингового аудиту, здійснення SWOT-аналізу для транскордонного регіону, вибір маркетингової стратегії,

визначення прогнозних показників та очікуваних результатів, розроблення планів та програм, контроль за їх реалізацією [10].

Важливою передумовою ефективного стратегічного планування є забезпечення суб'єктів планування достовірною маркетинговою інформацією. Тобто виникає необхідність сформувати маркетингову інформаційну систему збору, накопичення, зберігання і обробки інформації. Постійне й коректне використання повної, достовірної та якісної стратегічної маркетингової інформації забезпечує ефективність проведення стратегічного аналізу. Це дозволяє обирати найбільш оптимальні стратегічні альтернативи, що сприяє посиленню конкурентних переваг [12].

Маркетингова стратегія орієнтована на досягнення ключової мети транскордонного регіону – збереження конкурентних позицій на цільових ринках. Вона охоплює не лише традиційні завдання, як мінімізація витрат, але й прогнозування попиту для його узгодження з виробничими та постачальними процесами. Прогнозовані показники соціально-економічного розвитку транскордонного регіону використовуються органами державного управління для стратегічного, тактичного й оперативного планування [5].

Щоб досягти своєї головної мети маркетингова стратегія повинна складатися з окремих стратегій окремих сфер транскордонного співробітництва, позиціонування, маркетингового комплексу та рівнів затрат на маркетингові заходи. Маркетингова стратегія розробляється самостійно для кожного напрямку діяльності та сфери співробітництва. У транскордонному регіоні потрібно визначитись, на який із напрямів варто спрямувати енергію та ресурси, і де буде отримано найбільші переваги з погляду конкуренції. Тому основою для виконання маркетингової стратегії є маркетинговий стратегічний план [4].

Стратегічне планування транскордонного регіону у маркетинговій діяльності можна розглядати як науково обґрунтоване та практично орієнтоване прогнозування соціально-економічного розвитку, яке передбачає визначення напрямів і сфер транскордонного співробітництва через

реалізацію конкретних програм та проектів на довготермінову перспективу [7]. Стратегічне планування у системі маркетингового менеджменту передбачає встановлення цілей, розробку та реалізацію програми розвитку регіону та наявність механізму моніторингу та контролю, щоб визначити рівень виконання запланованої програми та досягнення встановлених цілей [3].

Стратегічне планування в системі маркетингового менеджменту транскордонного регіону передбачає такі складові: аналіз соціально-економічного розвитку транскордонного регіону; визначення місії, основних цілей та завдань; вибір стратегії розвитку; аналіз маркетингової діяльності у сфері транскордонного співробітництва; постановку маркетингових цілей; розробку маркетингових стратегій; розробку та аналіз якості планів; контроль та аналіз ефективності виконання планів [11].

Стратегічне планування в системі маркетингового менеджменту транскордонного регіону має безумовні переваги: забезпечується взаємозв'язок оперативних рішень з майбутніми результатами та з'являється можливість прогнозування їх наслідків; визначаються альтернативні варіанти досягнення місії та цілей в межах наявних ресурсів та обмежень; встановлюються можливості розвитку транскордонного регіону, загрози сильні і слабкі сторони, які враховуються при розробленні концепції та маркетингової стратегії, планів та програм; забезпечується розподіл відповідальності між рівнями управління транскордонного регіону.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Стратегічне планування є ключовим елементом у системі маркетингового менеджменту транскордонних регіонів, спрямованим на досягнення його сталого соціально-економічного розвитку, адаптованого до змін зовнішнього середовища. Основою такого планування є визначення унікальної конкурентної переваги регіону, узгодження цілей із ресурсними можливостями та прогнозування можливих сценаріїв розвитку з точки зору маркетингової діяльності. Перспективними напрямками подальших

досліджень є розроблення методичного підходу для вибору маркетингових стратегій, які сприятимуть ефективному використанню потенціалу транскордонного співробітництва, посилюватимуть євроінтеграцію, забезпечуватимуть адаптацію до викликів глобальної конкуренції. Окрім цього, доцільно зосередитись на міждисциплінарних підходах, що враховують економічний, екологічний, культурний і соціальний контексти транскордонного співробітництва, що дозволить забезпечити довгострокову конкурентоспроможність і гармонійний розвиток регіону.

Література

1. Kotler P., Keller K. Marketing Management. Millenium Edition, Pearson. 2002. 456 p. URL: <http://surl.li/duszub>
2. Mylko I. Formation of the marketing management system at the enterprise in the context of economic digitalization. *Management in Private and Public Sectors as an Important Element of the Functioning of the Organization: monograph*. Przeworsk: WSSG, 2024. P. 75-87. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/25168/1/Monografia_WSSG_2024.pdf
3. Багорка М. О., Кадирус І. Г. Стратегічне планування маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Випуск 42. С. 14-19. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-42-2>
4. Бондаренко В. М., Тягунова З. О. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2015. № 1 (69), ч. 1. С. 93-99. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/300240034.pdf>
5. Кіяшко Є. В. Проблеми і необхідність впровадження в сучасних умовах стратегічного планування на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. Т. 1. С.174-178. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_3_1/pdf/174-178.pdf

6. Мельник О., Приведа Р. Форми транскордонного співробітництва в Україні: стан та перспективи розвитку. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 30-36. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.5>

7. Назарова М.І. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку регіону. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 20. С. 81-84. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2011/23.pdf

8. Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>

9. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. № 22. С. 72–78. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.260143>

10. Стефанишин В.Я. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємствах. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/5c12106f-01eb-49c6-8542-91f375fe78ea/content>

11. Ткач О., Баланюк І., Баланюк С. Стратегічне планування в маркетинговому менеджменті. *Сталий розвиток економіки*. 2016. №2(31). С. 220-225. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/424/408>

12. Яневич М. Стратегічне управління підприємством на маркетингових засадах. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2010. Випуск 14-15. <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26686/1/%D0%AF%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87%20%D0%9C..pdf>

References

1. Kotler, P. and Keller, K. (2002), “Marketing Management”, Millenium Edition, Pearson, available at: <http://surl.li/duszub> (Accessed 10Jan 2025).

2. Mylko, I. (2024), "Formation of the marketing management system at the enterprise in the context of economic digitalization", *Management in Private and Public Sectors as an Important Element of the Functioning of the Organization: monograph*, WSSG, Przeworsk, pp. 75-87, available at: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/25168/1/Monografia_WSSG_2024.pdf (Accessed 9Jan 2025).

3. Bahorka, M. O. and Kadyrus, I. H. (2022), "Strategic planning of marketing activities of agricultural enterprises", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 42, pp. 14-19. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-42-2>.

4. Bondarenko, V. M. and Tiahunova, Z. O. (2015), "Basic principles of strategic marketing planning for enterprises", *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, vol. 1(69), pp. 93-99, available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/300240034.pdf> (Accessed 10Jan 2025).

5. Kiiashko, Ye. V. (2009), "Problems and the need to implement strategic planning at enterprises in modern conditions", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 3, pp. 174-178, available at: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_3_1/pdf/174-178.pdf (Accessed 9Jan 2025).

6. Melnyk, O. and Pryveda, R. (2020), "Forms of cross-border cooperation in Ukraine: status and development prospects", *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, vol. 12, pp. 30-36, available at: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.5> (Accessed 9Jan 2025).

7. Nazarova, M.I. (2011), "Strategic planning of socio-economic development of the region", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 20, pp. 81-84, available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2011/23.pdf (Accessed 10Jan 2025).

8. Nosan, N., Yakymenko, T. and Panchenko, R. (2023), "Strategic planning of the enterprise", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>.

9. Petruk, Yu. V. and Artemenko, L. P. (2022), “Features of strategic planning of an enterprise in times of crisis”, *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»*, vol. 22, pp. 72–78. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.260143>.

10. Stefanyshyn, V.Ia., (2012), “Basic principles of strategic marketing planning in enterprises”, available at: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/5c12106f-01eb-49c6-8542-91f375fe78ea/content> (Accessed 10Jan 2025).

11. Tkach, O., Balaniuk, I. and Balaniuk, S. (2016), “Strategic planning in marketing management”, *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 2(31), pp. 220-225, available at: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/424/408> (Accessed 9Jan 2025).

12. Yanevych, M., (2010), “Strategic management of an enterprise based on marketing principles”, *Ukrainian science: past, present, future*, vol. 14-15, available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26686/1/%D0%AF%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87%20%D0%9C..pdf> (Accessed 8Jan 2025).

Стаття надійшла до редакції 14.01.2025 р.