



УДК 658.5:330.3:640.4.03

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10\(10\)-1131-1139](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10(10)-1131-1139)

Орел Анна Миколаївна доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та комунікаційного дизайну, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ, <https://orcid.org/0000-0003-0823-3346>

Камнев Олег Олександрович аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку, м. Київ, тел.: (044) 334-53-04, <https://orcid.org/0009-0001-9434-9064>

Манжула Владислав Олегович аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку, м. Київ, тел.: (044) 334-53-04, <https://orcid.org/0009-0005-3345-197X>

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ В МАРКЕТИНГУ

Анотація. У статті досліджено роль програмно-цільового підходу в організації та управлінні стратегічним розвитком підприємства через призму маркетингової діяльності. Розглянуто ключові аспекти інтеграції маркетингових стратегій із загальним планом розвитку компанії, підкреслюючи важливість чіткої координації програм і цілей. Проаналізовано основні етапи впровадження програмно-цільового підходу, його переваг і обмежень у контексті стратегічного управління маркетингом включаючи формування стратегічних завдань, розробку програм маркетингових ініціатив і моніторинг їх виконання. Особливу увагу приділено ефективному управлінню ресурсами, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого зростання підприємства на основі гнучкого та адаптивного маркетингового планування. Результати дослідження свідчать, що застосування програмно-цільового підходу дозволяє не лише оптимізувати маркетингові процеси, але й забезпечити стратегічну стійкість підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. У статті описано основні етапи його реалізації: визначення цілей, ідентифікація ресурсів, створення програм розвитку, інтеграція програм у загальну стратегію підприємства, моніторинг та оцінка результатів. Особливу увагу приділено питанням управління ризиками та забезпечення гнучкості стратегій в умовах високої конкуренції та швидких технологічних змін. Практична цінність статті полягає у висвітленні інструментів і механізмів, які можуть бути використані для підвищення ефективності маркетингових стратегій. Викладено приклади використання програмно-цільового підходу у різних галузях, що підтверджують його дієвість у вирішенні ключових



завдань, таких як зростання конкурентоспроможності, освоєння нових ринків, підвищення лояльності клієнтів та оптимізація витрат. Важливість статті підкреслюють інтеграції програмно-цільового підходу у стратегічний розвиток підприємства для забезпечення його довгострокової стабільності. Рекомендації, запропоновані в роботі, можуть бути корисними як для теоретиків, так і для практиків у сфері управління та маркетингу.

Ключові слова: стратегічний розвиток, програмно-цільовий підхід, маркетинг, управління, ресурси, планування, ринкове середовище.

Orel Anna Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of marketing and communication design, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0003-0823-3346>

Kamniev Oleg Postgraduate student of the Department of Economics, Finance and Accounting, Private Higher Education Establishment "European University", Kyiv, tel.: (044) 334-53-04, <https://orcid.org/0009-0001-9434-9064>

Manzhula Vladyslav Postgraduate student of the Department of Economics, Finance and Accounting, Private Higher Education Establishment "European University", Kyiv, tel.: (044) 334-53-04, <https://orcid.org/0009-0005-3345-197X>

ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE BASED ON A PROGRAM- TARGET APPROACH IN MARKETING

Abstract. The article examines the role of the program-target approach in organizing and managing the strategic development of an enterprise through the prism of marketing activities. The key aspects of integrating marketing strategies with the general development plan of the company are considered, emphasizing the importance of clear coordination of programs and goals. The main stages of implementing the program-target approach, its advantages and limitations in the context of strategic marketing management are analyzed, including the formation of strategic objectives, the development of marketing initiative programs and monitoring their implementation. Particular attention is paid to effective resource management, increasing competitiveness and ensuring sustainable growth of the enterprise based on flexible and adaptive marketing planning. The results of the study indicate that the application of the program-target approach allows not only to optimize marketing processes, but also to ensure the strategic stability of the enterprise in a dynamic market environment. The article describes the main stages of its implementation: defining goals, identifying resources, creating development programs, integrating programs into the general strategy of the enterprise,





monitoring and evaluating results. Particular attention is paid to the issues of risk management and ensuring the flexibility of strategies in conditions of high competition and rapid technological changes. The practical value of the article lies in highlighting the tools and mechanisms that can be used to increase the effectiveness of marketing strategies. Examples of the use of the program-target approach in various industries are presented, confirming its effectiveness in solving key tasks, such as increasing competitiveness, developing new markets, increasing customer loyalty and optimizing costs. The importance of the article is emphasized by the integration of the program-target approach into the strategic development of the enterprise to ensure its long-term stability. The recommendations proposed in the work can be useful for both theorists and practitioners in the field of management and marketing.

Keywords: strategic development, program-targeted approach, marketing, management, resources, planning, market environment.

Постановка проблеми. У сучасних умовах високої конкуренції та динамічних змін на ринку перед підприємствами стоїть завдання не лише виживання, а й досягнення стійкого розвитку. Ефективна організація та управління стратегічним розвитком підприємства потребують інтегрованого підходу, що поєднує стратегічні цілі компанії з маркетинговими ініціативами. Програмно-цільовий підхід у маркетингу дозволяє систематизувати і структурувати процеси планування, реалізації та контролю маркетингових стратегій, орієнтуючи їх на досягнення конкретних бізнес-результатів. Стратегічний розвиток підприємства вимагає не лише встановлення довгострокових цілей, але й ефективного їх досягнення шляхом інтеграції різних ресурсів, технологій і управлінських інструментів.

Однією з актуальних проблем є недостатня ефективність традиційних методів планування та управління, що не враховують швидкі темпи змін, цифровізацію економіки та ускладнення поведінки споживачів. У цьому контексті програмно-цільовий підхід набуває особливого значення, оскільки він дозволяє комплексно вирішувати питання розробки стратегій, їх реалізації та моніторингу. Проблема також полягає у відсутності чіткого алгоритму інтеграції програмно-цільового підходу в стратегічне управління підприємством, що призводить до фрагментації процесів і зниження їхньої ефективності. Таким чином, необхідно розробити концептуальну та методологічну основу для застосування програмно-цільового підходу, який дозволить синхронізувати стратегічні та маркетингові цілі, оптимізувати використання ресурсів і підвищити результативність управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Програмно-цільовий підхід (ПЦП) активно застосовується у стратегічному управлінні розвитком підприємств, особливо у контексті маркетингу. Цей метод дозволяє



зосередитись на досягненні чітко сформульованих цілей через реалізацію узгоджених програм, що забезпечує інтеграцію стратегічних завдань з оперативним управлінням. Останні дослідження акцентують увагу на важливості інтеграції програмно-цільового підходу в стратегічне управління підприємствами для досягнення узгодженості між маркетинговими стратегіями та загальним планом розвитку. Даний підхід дозволяє підвищити мобільність у реагуванні на зміни зовнішнього середовища та оптимізувати використання ресурсів підприємства. Одним із нових напрямів досліджень є управління ризиками в контексті стратегічного розвитку. Експерти вказують на необхідність створення окремих ризик-орієнтованих програм для маркетингових стратегій, що сприяє мінімізації загроз та забезпеченню стабільного зростання, зокрема такі вчені як Орел В.М., Красноручський О.О., Н.М. Котвицька, І.В. Сохань, О.В. Корнієцький та ін. Це особливо важливо в умовах невизначеності ринку, що дозволяє підприємствам швидше реагувати на виклики та використовувати можливості. В рамках цього підходу розробляються як проекти з прямою віддачею (наприклад, вихід на новий ринок), так і з непрямою (маркетингові кампанії), що дозволяє балансувати довгострокові та короткострокові цілі компанії.

Мета статті – формування методології використання програмно-цільового підходу у маркетингових стратегіях підприємства, задля ефективного використання своїх ресурсів для досягнення стратегічних маркетингових цілей.

Виклад основного матеріалу. Багато підприємств досі стикаються з проблемою повної інтеграції маркетингових стратегій у загальний стратегічний план розвитку. Відсутність чіткої взаємодії між різними підрозділами ускладнює досягнення єдиних цілей та оптимальне використання ресурсів. Існує обмежена кількість методологій та інструментів для ефективного вимірювання та аналізу впливу маркетингових програм на загальний стратегічний розвиток підприємства. Багато компаній продовжують застосовувати стандартні метрики, які не відображають комплексної картини. Брак досліджень щодо адаптації програмно-цільового підходу до умов швидкої зміни ринкових умов та нових технологічних викликів. Підприємства часто не готові оперативно модифікувати стратегії у відповідь на зовнішні зміни. Недостатньо також вивчена проблема синхронізації впровадження інновацій у маркетингові стратегії зі стратегічними цілями компанії. Інновації часто розглядаються як окремі проекти, що не пов'язані зі стратегічними пріоритетами. Досі недостатньо уваги приділяється впливу корпоративної культури на успішність впровадження стратегічних маркетингових ініціатив. Відсутність чіткої корпоративної культури може гальмувати реалізацію стратегічних змін.

Вирішення цих аспектів сприятиме формуванню ефективнішої системи стратегічного розвитку підприємства на основі програмно-цільового підходу,





що дозволить досягти синергії між маркетингом і загальним планом розвитку (табл.1).

Таблиця 1.

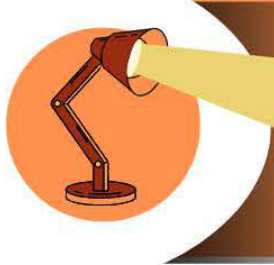
Ключові аспекти інтеграції маркетингових стратегій із загальним планом розвитку компанії

Аспект	Опис	Значення для координації
Стратегічне планування	Визначення довгострокових цілей маркетингу у відповідності зі стратегічними цілями компанії.	Забезпечує узгодженість між маркетинговими ініціативами та загальним вектором розвитку.
Визначення цільової аудиторії	Ідентифікація основних споживачів продуктів чи послуг компанії.	Гарантує, що всі відділи працюють над досягненням спільної цільової групи.
Бюджетування	Планування та розподіл фінансів на маркетингові програми.	Дозволяє ефективно координувати ресурси, уникаючи дублювання витрат.
Управління брендом	Створення і підтримка послідовного бренду на всіх рівнях.	Підтримує цілісність бренду у всіх відділах компанії.
Синергія між відділами	Співпраця маркетингу з іншими підрозділами (продажі, виробництво).	Забезпечує спільне досягнення цілей та ефективність виконання завдань.
Інновації та адаптація	Впровадження нових підходів і технологій у маркетингові кампанії.	Дає можливість компанії залишатися конкурентоспроможною.
Моніторинг і аналітика	Відстеження результатів маркетингових ініціатив та їх впливу на бізнес.	Допомагає коригувати стратегії відповідно до бізнес-показників.
Корпоративна культура	Створення єдиної культури, що підтримує цінності компанії.	Посилює інтеграцію стратегій та мотивує персонал.

Джерело: побудовано авторами

Координація маркетингових стратегій із загальним планом розвитку компанії забезпечує послідовність дій, оптимізацію ресурсів та сприяє досягненню стратегічних цілей.

Ефективне управління ресурсами, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого зростання підприємства ґрунтується на інтеграції гнучкого та адаптивного маркетингового планування, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища. Основою управління ресурсами на ринку є їх оптимізація та спрямування на найбільш пріоритетні напрями розвитку. Для цього підприємства використовують інструменти



стратегічного аналізу, які дозволяють визначити сильні та слабкі сторони, а також виявити можливості й загрози. Гнучке планування дає змогу адаптувати використання фінансових, людських і матеріальних ресурсів залежно від змін у зовнішньому середовищі, забезпечуючи їх раціональне використання[5]. Для зміцнення позицій підприємства необхідно розробляти маркетингові стратегії, що враховують індивідуальні особливості ринку та споживачів. Гнучке планування дозволяє врахувати зміни у споживчих перевагах, технологічні інновації та активність конкурентів. Впровадження адаптивних маркетингових стратегій, таких як персоналізовані пропозиції, інноваційні продукти чи послуги, а також активна цифрова трансформація, сприяє залученню нових клієнтів і утриманню існуючих.

Програмно-цільовий підхід (ПЦП) є ефективною методикою управління, що базується на визначенні чітких цілей і розробці програм для їх досягнення. Впровадження цього підходу вимагає дотримання певних етапів, які забезпечують послідовність і результативність[6]. На табл.2 проаналізовано основні етапи впровадження програмно-цільового підходу, включаючи формування стратегічних завдань, розробку програм маркетингових ініціатив і моніторинг їх виконання.

Таблиця 2.

Основні етапи впровадження програмно-цільового підходу

Етап	Опис	Ключові дії
Формування стратегічних завдань	Визначення основних цілей і завдань, що відповідають загальній стратегії розвитку підприємства.	- аналіз ринкового середовища; - визначення ключових напрямків розвитку; - постановка стратегічних цілей
Розробка програм маркетингових ініціатив	Створення конкретних програм і заходів для досягнення поставлених цілей, з урахуванням ресурсів.	- планування маркетингових кампаній; - розробка KPI для оцінки результатів; - розподіл ресурсів на проекти
Реалізація маркетингових програм	Впровадження розроблених ініціатив у діяльність підприємства.	- запуск маркетингових заходів; - координація команд і відділів; - контроль за виконанням завдань
Моніторинг і контроль виконання	Оцінка ефективності впроваджених програм та внесення коригувань за необхідності.	- збір і аналіз даних; - порівняння результатів із KPI; - внесення змін для підвищення ефективності
Оцінка результатів та коригування	Визначення рівня досягнення стратегічних цілей та оптимізація процесів.	- підготовка звітів

Джерело: побудовано авторами





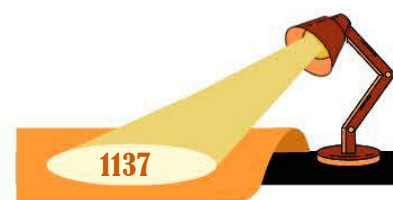
На початковому етапі визначаються конкретні, вимірювані та досяжні цілі, які відповідають стратегічним пріоритетам підприємства чи організації. Цей етап передбачає аналіз потреб, оцінку внутрішніх можливостей і зовнішніх умов, які впливають на діяльність. Проводиться детальне дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів, що можуть впливати на реалізацію програм. Використовуються такі інструменти, як SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, а також вивчаються ресурси та можливості для досягнення поставлених цілей. Після затвердження програми здійснюється розподіл ресурсів, включаючи фінансові, людські, матеріальні та інформаційні. Програмно-цільовий підхід дозволяє оптимізувати використання ресурсів завдяки їхньому спрямуванню на досягнення чітко визначених цілей. Завершальним етапом є моніторинг, який здійснюється на всіх етапах реалізації програми для виявлення відхилень від плану. Оцінка результатів дозволяє виміряти ефективність виконання програми та досягнення поставлених цілей, а також виявити області для вдосконалення. За результатами моніторингу та оцінки проводяться коригувальні дії для досягнення максимальної ефективності. Після завершення програми здійснюється підсумкова оцінка її результатів і визначення її впливу на загальну діяльність організації.

Дотримання цих етапів дозволяє забезпечити системність і результативність управління на основі програмно-цільового підходу. Такий підхід широко використовується у бізнесі, державному управлінні та соціально-економічних програмах, забезпечуючи злагодженість дій і досягнення стратегічних цілей.

У сучасних умовах високої конкуренції та швидких технологічних змін управління ризиками та забезпечення гнучкості стратегій є ключовими чинниками успішного функціонування підприємств[4]. Постійно змінюване середовище вимагає адаптивних підходів до прийняття рішень, що включають інтеграцію інструментів ризик-менеджменту, стратегічного планування та інноваційного підходу до бізнесу. Управління ризиками передбачає ідентифікацію, оцінку, моніторинг і мінімізацію загроз, які можуть вплинути на виконання стратегічних цілей підприємства. Наприклад, у секторі високих технологій ризики включають швидке зношення продуктів, нестабільність постачань та інтенсивну конкуренцію. Компанії можуть використовувати стратегії диверсифікації, залучення інноваційних технологій або створення стратегічних альянсів для їхнього мінімізації.

Гнучкість стратегій є необхідною умовою виживання підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Це передбачає здатність організації швидко реагувати на зміни, переглядати пріоритети й адаптувати свої плани. Основні принципи гнучкості включають:

1. Децентралізацію управління.
2. Сценарне планування.





3. Інноваційність.

4. Цифрова трансформація.

В умовах високої конкуренції та швидких технологічних змін підприємства, які інвестують у системне управління ризиками й адаптивне планування, мають вищі шанси на успіх. Гнучкість стратегій дозволяє не лише мінімізувати негативний вплив змін, але й використовувати їх як можливість для розвитку та інновацій. Впровадження сучасних технологій, стратегічного аналізу та ризик-менеджменту є ключовими інструментами для досягнення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу.

Інтеграція програмно-цільового підходу (ПЦП) у стратегічний розвиток підприємства є ефективним інструментом для забезпечення його довгострокової стабільності та конкурентоспроможності. Цей підхід дозволяє чітко структурувати процес управління, забезпечити узгодженість стратегічних цілей та оперативних дій, а також ефективно розподілити ресурси. Програмно-цільовий підхід базується на формуванні системи цілей, що мають бути досягнуті за допомогою реалізації комплексних програм. Кожна програма включає набір заходів, розроблених з урахуванням доступних ресурсів і строків. Інтеграція програмно-цільового підходу у стратегічний розвиток підприємства створює основу для його довгострокової стабільності. Завдяки системності, адаптивності та інноваційності цей підхід дозволяє досягти гармонійного розвитку, що відповідає викликам сучасного бізнес-середовища[2].

Висновки. На основі аналізу впровадження програмно-цільового підходу (ПЦП) у стратегічний розвиток підприємства в маркетингу можна зробити висновок, що цей метод є ефективним інструментом для досягнення довгострокових цілей і забезпечення конкурентоспроможності в динамічних ринкових умовах. Його ключові переваги включають системність, адаптивність і цільову орієнтованість, що дозволяє підприємствам досягати високих результатів у складних ринкових умовах. ПЦП забезпечує структурований підхід до стратегічного планування, дозволяючи підприємствам чітко визначати маркетингові цілі, розподіляти ресурси та забезпечувати ефективне виконання програм. Його впровадження сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, покращує комунікацію між підрозділами та забезпечує гармонізацію стратегічних і оперативних завдань. Важливою перевагою є можливість інтегрувати інновації в маркетингову діяльність, сприяючи адаптації до швидкозмінного зовнішнього середовища. Крім того, систематичний моніторинг і оцінка результатів дозволяють підприємствам своєчасно коригувати свої дії, мінімізуючи ризики та підвищуючи ефективність програм.

Загалом, організація стратегічного розвитку на основі програмно-цільового підходу в маркетингу дозволяє підприємствам досягати стабільного зростання, оптимізувати використання ресурсів і формувати конкурентні переваги. Такий підхід є незамінним інструментом для підприємств, які прагнуть досягти успіху на сучасному конкурентному ринку.





Література:

1. Бланк І. А. Управління фінансовими ризиками. Київ: Ніка-Центр, 2005. 600 с.
2. Говорушко Т.А., Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. Київ: Логос, 2015. 204 с.
3. Левчук Т.М., Кривов'язюк І.В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. Вип. 23. Ч. 2. С. 50–53.
4. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К.: КНТЕУ, 2001. 580 с.
5. Орел В.М. Роль інновацій в системі трансформації економіки. Вісник Сумського національного університету. Серія «Економіка і менеджмент». Науковий журнал. 2020. №3(85). С. 105-110. <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/issue/view/10>
6. Сладкевич В.П., Чернявський А.Д. Сучасний менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: МАУП, 2007. 488 с.
7. Шпак Н. О., Грабович І. В., Срока В. Цифровий та інтернет-маркетинг: співвідношення понять. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». № 1 (9) 2022 р. С. 143-156.

References:

1. Blank, I. A. (2005), *Upravlinnya finansovymy ryzykamy* [Management of financial risks], Nika-Center, Kyiv, [in Ukrainian].
2. Hovorushko, T.A. & Klymash, N.I. (2015). *Upravlinnia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv na osnovi vartisno-orientovanoho pidkhodu: monohrafiia* [Management of the efficiency of enterprises based on a value-oriented approach: a monograph]. Kyiv, Lohos, [in Ukrainian].
3. Levchuk, T.M. & Kryvoviazuk, V. (2019). Problemy zabezpechennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva ta yikh vyrishennia v suchasnykh kontseptsiiakh hospodariuvannia [Problems of ensuring the efficiency of enterprise activity and their solution in modern management concepts]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu* -Scientific Bulletin of Kherson State University, 23 (2), 50-53. [in Ukrainian].
4. Ligonenko, L. O. (2005), *Antykryzove upravlinnya pidpriyemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise], KNTEU, Kyiv, [in Ukrainian].
5. Orel, V.M., & Afanasyev, I.P. (2020). Rol' innovatsiy v systemi transformatsiyi ekonomiky [The role of innovations in the system of economic transformation]. *Visnyk Sums'koho natsional'noho universytetu- Bulletin of the Sumy National University*, 3(85), 105-110. Retrieved from: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/issue/view/10>[in Ukrainian].
6. Sladkevich, V.P., & Chernyavskiy, A.D. (2007), *Suchasnyy menedzhment orhanizatsiy* [Modern management of organizations], MAUP, Kyiv, [in Ukrainian].
7. Shpak N. O., Grabovych I. V., & Sroka V. (2022). Digital and Internet marketing: relationship of concepts. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnikha". Seriya "Problemy ekonomiky ta upravlinnia"*, 1 (9), 143-156. [in Ukrainian].