

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

**Кафедра маркетингу**

На правах рукопису

**БОСИЙ СТЕПАН БОРИСОВИЧ**

**МАРКЕТИНГОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ  
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг та міжнародна логістика»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:  
**МИЛЬКО ІННА ПЕТРІВНА,**  
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 7  
засідання кафедри маркетингу  
від 03.12.2025 р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ доц. Сак Т. В.

**ЛУЦЬК – 2025**

# Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління

Кафедра маркетингу

Другий (магістерський) рівень

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг та міжнародна логістика»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

«6» грудня 2024 року

## ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЕКТ) ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Босому Степану Борисовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Маркетингове стратегічне планування підприємства.  
Керівник проекту (роботи) Милько Інна Петрівна, к.е.н., доцент,  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
2. Строк подання студентом роботи (проекту) 03.12.2025 р.
3. Мета та завдання випускної кваліфікаційної роботи (проекту) Метою роботи є дослідження теоретичних засад і практичних аспектів маркетингового стратегічного планування на підприємстві та розроблення прикладних рекомендацій для підвищення його ефективності. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: проаналізувати теоретико-методичні аспекти маркетингового стратегічного планування на підприємстві, проаналізувати складові та оцінити ефективність маркетингового стратегічного планування на підприємстві, розробити напрями удосконалення системи маркетингового стратегічного планування на підприємстві.
4. Дата видачі завдання 06.12.2024 р.

## АНОТАЦІЯ

Босий С. Б. Маркетингове стратегічне планування підприємства.

У кваліфікаційній роботі викладено теоретико-методичні аспекти маркетингового стратегічного планування на підприємстві. Визначено сутність, види, особливості та складові маркетингового стратегічного планування на підприємстві. Описано методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності маркетингового стратегічного планування. Проведено аналіз стану і тенденцій розвитку ринку агросфери. Розроблено загальну економіко-організаційну характеристику підприємства. Проведено аналіз складових та оцінку ефективності маркетингового стратегічного планування на підприємстві. Визначено перспективи розвитку, розроблено маркетингову стратегію для підприємства, а також описано економічне обґрунтування запропонованих заходів у сфері маркетингового стратегічного планування підприємства.

Наукова новизна роботи полягає у поглибленні теоретичних та методичних засад маркетингового стратегічного планування підприємства з урахуванням сучасних тенденцій розвитку агросфери.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення системи маркетингового стратегічного планування на підприємствах. Запропоновані підходи можуть бути застосовані при розробці маркетингових стратегій, визначенні пріоритетів розвитку, оптимізації ресурсного забезпечення та підвищенні ефективності управлінських рішень. Отримані результати також можуть слугувати аналітичною основою для формування довгострокових планів розвитку підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

Ключові слова: маркетингове стратегічне планування, маркетингова стратегія, конкурентоспроможність підприємства, ефективність маркетингового стратегічного планування, розвиток підприємства.

## SUMMARY

Bosyi S. B. Marketing strategic planning of the enterprise.

The qualification work outlines the theoretical and methodological aspects of marketing strategic planning at the enterprise. The essence, types, features and components of marketing strategic planning at the enterprise are determined. Methodological approaches to analyzing the components and assessing the effectiveness of marketing strategic planning are described. A general economic and organizational characteristic of the enterprise is developed. An analysis of the components and an assessment of the effectiveness of marketing strategic planning at the enterprise are carried out. Development prospects are determined, a marketing strategy for the enterprise is developed, and the economic justification of the proposed measures in the field of marketing strategic planning of the enterprise is described.

The scientific novelty of the work lies in deepening the theoretical and methodological foundations of marketing strategic planning of an enterprise, taking into account modern trends in the development of the agricultural sector.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of their use to improve the system of marketing strategic planning at enterprises. The proposed approaches can be applied in the development of marketing strategies, optimizing resource provision and increasing the efficiency of management decisions. The results obtained can also serve as an analytical basis for the formation of long-term plans for the development of an enterprise in a changing market environment.

Keywords: marketing strategic planning, marketing strategy, competitiveness of enterprise, efficiency of marketing strategic planning, enterprise development.

## ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	11
1.1. Сутність та види маркетингового стратегічного планування на підприємстві.....	11
1.2. Особливості та складові маркетингового стратегічного планування на підприємстві.....	16
1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінка ефективності маркетингового стратегічного планування на підприємстві.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	26
2.1. Аналіз стану і тенденцій розвитку ринку агросфери.....	26
2.2. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства.....	33
2.3. Аналіз складових та оцінка ефективності маркетингового стратегічного планування на підприємстві.....	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	45
3.1. Перспективи розвитку підприємства.....	45
3.2. Розроблення маркетингової стратегії для підприємства.....	47
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів у сфері маркетингового стратегічного планування підприємства.....	53
ВИСНОВКИ	57

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	6
ДОДАТКИ	60
	66

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасному бізнес-середовищі, де ринок характеризується високою мінливістю, швидким технологічним прогресом і непередбачуваними економічними коливаннями, стратегічне маркетингове планування стає інтелектуальним фундаментом управління розвитком підприємства. Саме воно формує цілісне бачення ринкових можливостей, визначає логіку дій у довгостроковій перспективі та створює умови для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Зростаюча роль маркетингових стратегій зумовлена необхідністю узгодження між операційними рішеннями та загальним напрямом розвитку бізнесу. Від якості стратегічного планування залежить здатність підприємства ефективно розподіляти ресурси, впроваджувати інновації, формувати ринкові позиції та підтримувати довгострокову довіру споживачів. Таким чином, дослідження проблематики маркетингового стратегічного планування є актуальним у контексті пошуку нових підходів до управління підприємством, підвищення гнучкості його стратегій і здатності адаптуватися до постійно змінюваних умов ринку.

Проблемами маркетингового планування на підприємствах присвячено чимало публікацій вітчизняних вчених: Бойчук І. В. [6], Нехай В. В. [4], Шумкова О. В., Онопрієнко І. М. [3] та інших; питаннями розробки та реалізації маркетингового стратегічного планування займаються Багорка М. О., Кадирус І. Г. [20], Боб'як А. В. [17], Бовкун О. А. [7], Кофанов О. Є. [8], Коваль Т. О., Пономаренко О. О., Яхкінд В. П. [9], Песковець А. Г. [16], Омелянович О. Р., Семенов А. Г. [5], Хома П. А. [22] та інші автори.

**Метою дослідження** є вивчення теоретичних засад і практичних аспектів маркетингового стратегічного планування на підприємстві та розроблення прикладних рекомендацій для підвищення його ефективності.

Для досягнення мети було поставлено такі **завдання**:

- визначити сутність та види маркетингового стратегічного планування на підприємстві;
- вивчити особливості та складові маркетингового стратегічного планування на підприємстві;
- охарактеризувати методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності маркетингового стратегічного планування на підприємстві;
- проаналізувати стан і тенденції розвитку ринку агросфери;
- зробити загальну характеристику та аналіз основних показників діяльності підприємства;
- провести аналіз складових та оцінку ефективності маркетингового стратегічного планування на підприємстві;
- визначити перспективи розвитку підприємства;
- розробити маркетингову стратегію для підприємства;
- представити економічне обґрунтування запропонованих заходів у сфері маркетингового стратегічного планування підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес маркетингового стратегічного планування на підприємстві.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до формування та реалізації маркетингового стратегічного планування на підприємстві.

**Матеріалом дослідження** слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань стратегічного маркетингу, аналітичні дані про діяльність підприємства, статистичні звіти, нормативно-правові акти, а також практичні матеріали, пов'язані з розробленням маркетингових стратегій.

**Наукова новизна** роботи полягає у поглибленні теоретичних та методичних засад маркетингового стратегічного планування підприємства з урахуванням сучасних тенденцій розвитку агросфери.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості їх використання для вдосконалення системи маркетингового стратегічного

планування на підприємствах. Запропоновані підходи можуть бути застосовані при розробці маркетингових стратегій, визначенні пріоритетів розвитку, оптимізації ресурсного забезпечення та підвищенні ефективності управлінських рішень. Отримані результати також можуть слугувати аналітичною основою для формування довгострокових планів розвитку підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

**Апробація результатів та публікації.** Основні результати дослідження апробовані на Міжнародних науково-практичних конференціях «Сучасні технології маркетингу» (м. Луцьк, 13 травня 2025 р.); «Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень» (м. Луцьк, 13-14 травня 2025 р.). За результатами дослідження опубліковано тези у збірниках наукових конференцій [1, 2].

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Сутність та види маркетингового стратегічного планування на підприємстві

Маркетингове стратегічне планування на підприємстві є системним процесом, спрямованим на формування чіткої послідовності дій щодо досягнення стратегічних і тактичних цілей у сфері маркетингу. Воно поєднує аналітичну, прогностичну та управлінську складові, забезпечуючи узгодженість між можливостями підприємства та вимогами ринку. Сутність маркетингового планування полягає у визначенні напрямів розвитку, виборі пріоритетних сегментів, формуванні конкурентних переваг і створенні ефективної системи взаємодії зі споживачами.

Ефективний маркетинговий план формується як результат впорядкованого та водночас креативного процесу, що дозволяє виявляти нові можливості та потенційні ризики, які слід враховувати при розробці операційних цілей [10].

Внаслідок цього забезпечується узгодженість стратегічних рішень із наявними ресурсами підприємства та тенденціями ринку, що дозволяє оперативно коригувати маркетингові заходи відповідно до змін зовнішнього середовища. Узгодженість сприяє точнішому прогнозуванню результатів діяльності, підвищує гнучкість управлінських рішень і зменшує ймовірність виникнення непередбачуваних ситуацій, які можуть впливати на реалізацію операційних цілей.

Серед фундаментальних функцій маркетингового стратегічного планування виділяють такі:

- визначення перспективних напрямів підвищення прибутковості;

- прогнозування змін на ринку;
- організація збору та аналізу необхідної інформації;
- оцінка ефективності використання ресурсів підприємства;
- вдосконалення внутрішніх комунікаційних процесів;
- інтеграція різних видів діяльності та встановлення спільних цілей із погодженням термінів планування й виконання запланованих заходів [11].

Розглянуті функції маркетингового стратегічного планування підкреслюють його комплексний характер і визначають його роль як системного механізму управління розвитком підприємства. Кожна з них взаємопов'язана з іншими, створюючи єдину структуру, що дозволяє підприємству реагувати на зміни ринку, а також активно формувати власні конкурентні переваги.

Розглянемо визначення сутності поняття «маркетингове стратегічне планування» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності поняття «маркетингове стратегічне планування»

Автор	Трактування сутності поняття
Олексієнко Р., Скорупич А., Володіна Д. [12]	Процес розробки стратегії ринкової активності, який охоплює взаємодію різних функціональних підрозділів компанії, які займаються маркетинговою, розподільною, фінансовою, операційною та іншими напрямками діяльності, з метою досягнення спільної мети.
Томаневич Л. [13]	Процес розробки й підтримки стратегічної рівноваги між загальними, маркетинговими цілями і можливостями організації у ринкових умовах.
Бондаренко В., Тягнунова З. [14]	Управлінський процес формування ефективної ринкової стратегії суб'єкта господарювання на довгостроковій програмно-цільовій основі комплексного маркетингового підходу з метою адаптації діяльності підприємства до умов змінного зовнішнього середовища, досягнення конкурентних переваг і здобуття значного стабільного прибутку.
Лялюк А., Милько І., Сак Т. [54]	Ключовий елемент системи маркетингового менеджменту транскордонних регіонів, спрямованим на досягнення його сталого соціально-економічного розвитку, адаптованого до змін зовнішнього середовища

Примітка: побудовано автором.

Маркетингове стратегічне планування, як і будь-який інший процес на підприємстві, базується на певних принципах (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Принципи маркетингового стратегічного планування підприємства

Принцип	Характеристика
Повнота і комплексність	При прийнятті рішень необхідно враховувати всю доступну та релевантну інформацію.
Конкретність	Показники, закладені в плані, повинні мати чітке числове вираження для забезпечення точного контролю та оцінки досягнення результатів.
Динамічність і гнучкість	Враховуються часові характеристики та зміни, що відбуваються в маркетинговому середовищі підприємства.
Безперервність	Дії всіх учасників процесу планування мають бути узгодженими та послідовними для досягнення поставлених цілей.
Економічність	Витрати на розробку плану повинні бути виправдані очікуваним прибутком від його реалізації
Реалістичність	Заплановані показники мають бути досяжними з урахуванням ресурсних та ринкових можливостей підприємства.
Оптимальність	При оцінюванні альтернативних рішень обирається варіант, який забезпечує максимальний ефект у визначений період.

Примітка: побудовано автором на основі [15].

В цілому наведені принципи формують основу ефективного маркетингового стратегічного планування, забезпечуючи системність і координацію всіх його елементів. Вони дозволяють поєднувати аналітичну точність з адаптивністю до змін ринкового середовища, оптимально використовувати ресурси та досягати реалістичних, вимірюваних результатів. Їх дотримання створює передумови для послідовної реалізації стратегічних і тактичних завдань підприємства та підвищує ефективність управлінських рішень у сфері маркетингу.

Завданнями маркетингового стратегічного планування на підприємстві є:

- встановлення цілей підприємства та визначення ефективних шляхів їх досягнення;
- розбудова організаційної структури маркетингової діяльності, розподіл повноважень і відповідальності за виконання маркетингових заходів;
- проведення аналізу ринку, попиту, конкурентного середовища та поведінки споживачів;

- розробка і впровадження маркетингових програм, спрямованих на створення та освоєння нових продуктів і ресурсів;
- підготовка планів закупівлі матеріально-технічних ресурсів;
- формування виробничого плану підприємства;
- визначення і застосування відповідних стимулів – як моральних, так і матеріальних – для персоналу з метою досягнення запланованих результатів [16].

Завдання маркетингового планування підприємства формуються виходячи з його стратегічних цілей та особливостей ринкового середовища. Вони охоплюють комплекс заходів, спрямованих на забезпечення ефективної взаємодії з ринком і споживачами, оптимізацію використання ресурсів та підвищення конкурентоспроможності. Їх виконання забезпечує послідовність управлінських рішень і створює умови для досягнення стратегічних цілей підприємства. У додатку А представлено класифікацію маркетингових планів.

Використання різних видів маркетингових планів дозволяє підприємству комплексно підходити до організації своєї діяльності та координувати роботу на всіх рівнях управління. Продуктові та асортиментні плани забезпечують детальне опрацювання окремих товарів або груп продукції, що сприяє більш точному визначенню цільових сегментів і підвищенню ефективності маркетингових заходів. Водночас інтеграція маркетингових планів у загальний бізнес-план дозволяє поєднати стратегію з оперативним управлінням ресурсами, фінансами та виробничими процесами. Поєднання різних типів планів створює умови для синхронізації стратегічних та тактичних дій, оптимізує розподіл ресурсів і підвищує гнучкість підприємства у реагуванні на зміни ринкового середовища.

У таблиці 1.3 представлено етапи розробки маркетингового плану підприємства.

Маркетингове стратегічне планування виступає основним механізмом організації діяльності підприємства, що забезпечує узгодженість стратегічних і тактичних рішень та адаптацію до динамічного ринкового середовища.

Різноманіття видів планів – продуктових, асортиментних, цільових і предметних – дозволяє гнучко поєднувати аналіз окремих напрямів діяльності з інтеграцією у загальну стратегію розвитку підприємства.

Таблиця 1.3

## Етапи розробки маркетингового плану підприємства

Етапи	Характеристика
Етап 1	Аналіз ринку включає збір та оцінку даних щодо ринкового середовища, конкурентів, потенційних споживачів та їхніх потреб. Він допомагає оцінити поточну ситуацію на ринку і виявити як можливості для розвитку, так і потенційні ризики.
Етап 2	Визначення маркетингових цілей полягає у формулюванні конкретних результатів, яких підприємство планує досягти через реалізацію маркетингових заходів. Вони мають бути чітко вимірюваними, реалістичними та досяжними в рамках наявних ресурсів і можливостей підприємства.
Етап 3	Розробка маркетингової стратегії передбачає визначення ключових напрямів, здатних забезпечити досягнення поставлених маркетингових цілей. До таких напрямів належать стратегії сегментації ринку, позиціонування бренду, вибору ефективних каналів збуту та інші рішення, що формують комплексний підхід до розвитку підприємства.
Етап 4	Розробка маркетингових програм і тактик передбачає створення конкретних заходів і активностей, які підприємство застосовуватиме для реалізації маркетингових цілей. При цьому враховуються всі ключові складові маркетингу, включно з продуктовою політикою, ціноутворенням, просуванням і каналами розподілу.
Етап 5	Контроль та оцінка результатів передбачає спостереження за виконанням маркетингових заходів і аналіз їхньої ефективності. За потреби в план вносяться зміни, щоб забезпечити максимальне досягнення поставлених цілей.

Примітка: побудовано автором на основі [18].

Вибір конкретного підходу до визначає рівень залученості підрозділів, оптимізує розподіл ресурсів і сприяє прийняттю ефективних рішень на всіх етапах реалізації маркетингових заходів.

На нашу думку, маркетингове стратегічне планування — це системний процес визначення довгострокових орієнтирів розвитку підприємства у сфері маркетингу, узгодження його ринкових цілей із наявними ресурсами та формування рішень, які забезпечують стійку конкурентну позицію.

Так, маркетингове планування створює основу для системного розвитку підприємства, забезпечує прогнозованість результатів і підвищує адаптивність до змін у конкурентному середовищі.

## 1.2. Особливості та складові маркетингового стратегічного планування на підприємстві

Маркетингове стратегічне планування на підприємстві має низку специфічних особливостей, які визначають його ефективність та вплив на загальний розвиток організації. Воно поєднує стратегічні та тактичні підходи, враховує як внутрішні ресурси підприємства, так і динаміку зовнішнього ринкового середовища. Особливості процесу проявляються у способах визначення цілей, виборі методів дослідження ринку, формуванні структурованих планів та механізмів контролю за їх реалізацією, а також у здатності оперативно адаптуватися до змін, забезпечуючи стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

Маркетингове стратегічне планування підприємства дозволяє:

- досліджувати стан ринку та прогнозувати його розвиток;
- всебічно вивчати потреби споживачів на регулярній основі;
- аналізувати політику та дії конкурентів і підвищувати власну конкурентоспроможність;
- організовувати виробництво продукції, здатної ефективно конкурувати на ринку;
- обґрунтовувати планові та прогнозні показники;
- визначати мету та стратегічні напрямки маркетингової діяльності;
- ефективніше використовувати наявні ресурси;
- стимулювати мотивацію працівників підприємства [19].

Основні переваги застосування маркетингового планування полягають у підвищенні готовності підприємства до змін, оптимізації розподілу корпоративних ресурсів, кращій координації роботи численного персоналу, покращенні внутрішніх комунікацій та зменшенні конфліктності серед співробітників. Воно також підвищує точність прогнозування подій, мінімізує нераціональні дії в умовах непередбачуваних ситуацій, сприяє систематичному аналізу перспектив і створює основу для постійного контролю за діяльністю підприємства.

Маркетинговий план підприємства відображає стратегічне бачення його розвитку, систему цінностей і пріоритети керівництва, які визначають основні напрямки діяльності. Він описує поточний стан підприємства та обмеження, що накладаються ринковим середовищем, і водночас виступає інструментом координації роботи всіх підсистем підприємства [20].

План також слугує засобом контролю, дозволяючи порівнювати заплановані цілі з фактичними результатами та виявляти відхилення. Крім того, він підвищує здатність підприємства оперативно реагувати на непередбачувані зміни ринку за умови попереднього аналізу можливих сценаріїв і сприяє підвищенню ефективності управління загалом.

Основою для розробки поточних маркетингових планів підприємства виступають такі вихідні дані:

- маркетингова стратегія та цільові стратегічні показники у ключових напрямках діяльності на майбутній період;
- маркетингова політика щодо окремих аспектів діяльності підприємства;
- прогнозовані обсяги продажів;
- система норм і нормативів витрат окремих ресурсів;
- чинні ставки податкових платежів;
- діюча система амортизаційних відрахувань;
- результати фінансового аналізу за попередній період [21].

На основі зазначених вихідних даних формується детальний план маркетингової діяльності, який дозволяє підприємству ефективно розподіляти ресурси та визначати пріоритети у реалізації стратегічних завдань. Забезпечується послідовність управлінських рішень, що дає змогу прогнозувати фінансові та операційні результати та своєчасно виявляти відхилення від планових показників.

Маркетингове стратегічне планування охоплює всі рішення, спрямовані на досягнення цілей підприємства через реалізацію маркетингових завдань, а також визначає засоби і шляхи їх виконання. У широкому розумінні воно являє собою процес формування мети маркетингової діяльності, визначення

пріоритетів, інструментів і методів досягнення цієї мети на основі аналізу необхідних знань та робіт, а також організації ресурсів і застосування ефективних методик для виконання конкретних завдань у визначені строки [22].

Маркетингове планування на підприємстві виступає складною системою управлінських впливів, що забезпечує координацію стратегічних та оперативних рішень у межах усіх підрозділів організації. Його специфіка полягає у здатності інтегрувати аналіз ринкового середовища, поведінки споживачів і дій конкурентів із внутрішніми ресурсами підприємства для формування ефективних стратегій розвитку. Використання різних типів планів у поєднанні з адаптивними підходами до планування дозволяє забезпечити узгодженість дій, оптимізацію ресурсів і підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.

На рис. 1.1 відображено складові системи маркетингового планування підприємства.

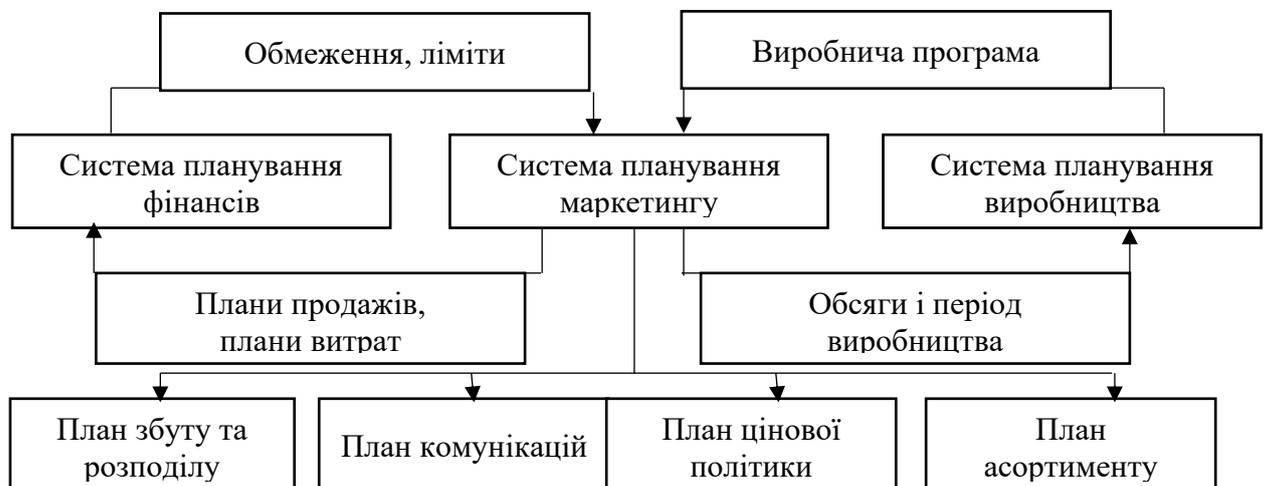


Рис. 1.1. Взаємозв'язки в системі маркетингового планування

Побудовано автором на основі [23].

Система маркетингового планування підприємства є комплексною структурою, що забезпечує узгодження всіх напрямів маркетингової діяльності та інтеграцію їх із загальною стратегією розвитку організації. Вона включає

низку взаємопов'язаних елементів, кожен з яких виконує специфічні функції у процесі планування та реалізації маркетингових заходів.

Однією з основних складових є плани продажів, які визначають прогнозовані обсяги реалізації продукції за певні періоди, сегментами ринку та каналами збуту. Плани продажів дозволяють підприємству оцінювати потенційні доходи та забезпечувати відповідність виробничих та фінансових ресурсів запланованим показникам. Поряд із ними формуються плани витрат, що охоплюють прогнозування необхідних фінансових ресурсів для реалізації маркетингових та виробничих заходів, включаючи витрати на рекламу, просування продукції та інші види діяльності.

Важливою складовою є визначення обсягів і періодів виробництва, які забезпечують виконання плану продажів та оптимальне використання ресурсів підприємства. План збуту та розподілу регламентує канали постачання продукції, механізми доставки та логістичні аспекти, що дозволяє ефективно задовольняти потреби ринку. План комунікацій включає заходи щодо реклами, PR-активностей та формування позитивного іміджу підприємства, а план цінової політики визначає систему ціноутворення, знижок та акцій, спрямованих на стимулювання продажів.

План асортименту встановлює склад і структуру товарної пропозиції, а також співвідношення між окремими продуктами. Система планування фінансів забезпечує контроль витрат та оцінку фінансових результатів маркетингових заходів, тоді як система планування виробництва інтегрує маркетингові цілі з виробничими можливостями підприємства, визначаючи обсяги та черговість виконання виробничих завдань. Виробнича програма деталізує конкретні завдання щодо виготовлення продукції, строки їх виконання та відповідальних осіб.

Окрему роль у системі маркетингового планування відіграють обмеження та ліміти, які визначають рамки ресурсного, фінансового та часово-організаційного забезпечення діяльності. Вони дозволяють уникати перевитрат,

підвищують ефективність планування та забезпечують реалізацію заходів у межах наявних можливостей підприємства.

Комплексне поєднання усіх цих складових створює цілісну систему маркетингового планування, яка забезпечує прогнозованість результатів, координацію дій підрозділів та максимальне використання наявних ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Отже, особливості та складові маркетингового стратегічного планування на підприємстві формують цілісну систему, що забезпечує узгодженість стратегічних і тактичних рішень та ефективну координацію всіх підрозділів організації.

### 1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінка ефективності маркетингового стратегічного планування на підприємстві

Аналіз складових та оцінка ефективності маркетингового стратегічного планування підприємства є важливими для забезпечення стійкого розвитку та зміцнення його конкурентних позицій на ринку. Аналіз дозволяє комплексно оцінити ефективність товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, визначити сильні та слабкі сторони маркетингових рішень, а також оптимізувати використання ресурсів.

Оцінка ефективності стратегічного планування сприяє своєчасному коригуванню маркетингових заходів, підвищенню рівня задоволеності споживачів, раціоналізації логістичних процесів і максимізації прибутковості підприємства.

Оцінювання ефективності маркетингового стратегічного планування потребує ґрунтового аналізу, при якому доцільно зосередити увагу на основних напрямках контролю та видах аналізу, наведені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Напрями контролю та види аналізу при здійсненні оцінки ефективності  
маркетингового стратегічного планування

Напрямок контролю	Вид діяльності	Показники оцінки результатів діяльності
Контроль щорічних планів	Збутова діяльність	Динаміка темпів зміни обсягів продажу. Співвідношення запланованого обсягу продажу продукції з фактичним. Використання нових методів логістики, доставки та розповсюдження продукції.
	Ринкова частка	Співвідношення обсягів продажу підприємства до загальних обсягів реалізації на даному ринку, сегменті в цілому та по окремих товарах.
Контроль результативності маркетингових заходів	Ефективність витрат на маркетинг	Витрати на маркетингові заходи в структурі витрат підприємства. Ефективність витрат на рекламу. Співвідношення між витратами на маркетингові заходи й обсягом продажу у вартісному значенні.
	Товарна політика	Коефіцієнт оновлення товарного асортименту. Частка реалізованої інноваційної продукції. Якісні характеристики товарної продукції.
Контроль прибутковості	Прибутковість окремих товарів, сегментів, ринків, каналів розподілу	Показники рівня прибутковості. Рівень рентабельності від реалізації.
Стратегічний контроль	Інспектування маркетингової діяльності підприємства	Оцінка якісних показників (основних завдань, стратегії, її ефективність, виявлення проблем і позитивних перспектив для виробничо-збутової діяльності підприємства).

Примітка. Побудовано автором на основі [24].

Застосування оцінки ефективності маркетингового стратегічного планування дає змогу підприємству своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників, підвищувати результативність збутової діяльності та оптимізувати витрати на маркетинг. Вона сприяє поліпшенню товарної політики, забезпечує контроль прибутковості окремих напрямів діяльності та дає можливість оперативно коригувати стратегію розвитку.

Для оцінки ефективності стратегічного маркетингового планування використовуються кількісні показники, які відображають результативність реалізації маркетингової стратегії та її вплив на фінансово-економічні результати діяльності підприємства. До основних із них належать:

1. Рентабельність активів (ROA – Return on Assets) є показником, який відображає ефективність використання активів для генерації прибутку. Рентабельність активів розраховується як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості активів.

2. Рентабельність власного капіталу (ROE – Return on Equity) демонструє ефективність використання власного капіталу, інвестованого у діяльність підприємства. ROE розраховується як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості власного капіталу.

3. Співвідношення витрат до доходів (CIR – Cost-to-Income Ratio) відображає операційну ефективність підприємства та його здатність контролювати витрати. CIR розраховується як відношення операційних витрат до операційних доходів.

Аналіз цих показників у динаміці дозволяє визначити, наскільки ефективно реалізується стратегічне маркетингове планування, виявити резерви підвищення результативності та оцінити вплив прийнятих стратегічних рішень на загальну конкурентоспроможність підприємства [25].

Розглянемо критерії оцінки якості стратегічного маркетингового плану:

1) відповідність інтересів компанії – інтересам ринку: оцінюється через відповідність маркетингового плану потребам ринку;

2) результативність маркетингового плану: відповідність запланованих значень показників маркетингового плану стратегічним цілям розвитку компанії щодо:

– товарів – оцінювання маркетингових витрат на: збут; рекламу; просування;

– споживачів: прибуток від реалізації; прогнозовані майбутні потоки прибутків; частка і приріст кількості споживачів;

– ринків – приріст вартості споживача: показник конверсії; показник утримання споживача; показник рекламації;

3) забезпеченість маркетингового плану фінансовими ресурсами та кваліфікованим персоналом;

4) відповідність запланованого стану маркетинг-мікс наявному стану зовнішнього маркетингового середовища підприємства;

5) ймовірність плану відношення запланованих показників до відповідних показників маркетингової діяльності подібних (однотипних) підприємств або конкурентів;

6) ступінь відображення у маркетинговому плані результатів маркетингової діяльності у плановому періоді [26].

Для оцінки ефективності стратегічного маркетингового планування доцільно використовувати такі кількісні показники, які дають змогу об'єктивно виміряти результати реалізації стратегії:

– дохід від реалізації продукції – відображає результативність маркетингових заходів у динаміці;

– рівень рентабельності продажів – показує співвідношення прибутку до обсягу реалізації;

– частка ринку підприємства – визначає конкурентні позиції та ефективність просування продукції;

– темпи зростання обсягу реалізації – свідчать про розвиток підприємства під впливом маркетингових стратегій;

– рівень залучення нових клієнтів та показник утримання постійних – відображають ефективність комунікацій та лояльності споживачів.

Якісні показники оцінки стратегічного маркетингового планування характеризують не стільки фінансові результати, скільки ефективність управлінських рішень, узгодженість дій і рівень реалізації маркетингової стратегії. До них належать:

– відповідність цілей маркетингової стратегії загальним цілям підприємства;

– гнучкість і адаптивність планів до змін зовнішнього середовища;

– узгодженість дій між підрозділами підприємства;

– рівень інноваційності маркетингових рішень;

– ступінь задоволеності споживачів;

- імідж та репутація підприємства на ринку;
- якість комунікацій та управлінських рішень;
- професійна компетентність маркетингової команди;
- ефективність системи контролю та моніторингу результатів.

Показники дозволяють оцінити не лише результат, а й процес формування та реалізації стратегічних маркетингових планів, виявити сильні сторони та резерви розвитку системи управління маркетингом.

Методики оцінювання ефективності маркетингового стратегічного планування ґрунтуються на поєднанні аналітичних, фінансових та поведінкових підходів, що дає змогу комплексно охарактеризувати результативність прийнятих управлінських рішень. Вони передбачають систематичне вимірювання ступеня узгодженості стратегічних цілей із фактичними ринковими результатами, а також оцінку здатності підприємства адаптуватися до динаміки зовнішнього середовища.

До поширених методичних підходів належать:

- індикативний аналіз, який передбачає використання системи кількісних показників (частка ринку, темпи збуту, рентабельність маркетингових інвестицій, рівень утримання споживачів) для оцінки досягнення стратегічних орієнтирів;
- оцінка ефективності стратегічних рішень через узгодження фінансових результатів із показниками клієнтської цінності, внутрішніх бізнес-процесів та інноваційного потенціалу;
- маркетинговий аудит, що спрямований на діагностику адекватності стратегічних цілей, якості реалізації маркетингових програм і рівня відповідності ресурсного забезпечення вибраній стратегії;
- методи сценарного аналізу, які дозволяють зіставити прогнозовані та фактичні результати, визначити масштаб стратегічних відхилень і сформулювати коригувальні заходи.

Застосування цих методик забезпечує можливість оцінити ефективність чинної стратегії, а також сформувати інструментарій для її подальшого вдосконалення.

Оцінка маркетингового стратегічного планування дозволяє підприємству визначити рівень ефективності реалізованих стратегій, своєчасно виявити сильні та слабкі сторони маркетингової діяльності, а також скоригувати подальші дії відповідно до ринкових тенденцій. Проведення такої оцінки забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, оптимізацію використання ресурсів, покращення взаємодії з цільовими споживачами та підвищення прибутковості бізнесу. Систематичний аналіз результатів стратегічного планування сприяє формуванню більш гнучкої та адаптивної маркетингової політики, здатної ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 2.1. Аналіз стану і тенденцій розвитку ринку агросфери

Сучасний ринок агросфери є складною і динамічною системою, розвиток якої визначається поєднанням економічних, природних і технологічних чинників. Його аналіз дає змогу зрозуміти, як змінюється структура виробництва, збуту та споживання аграрної продукції, які галузі демонструють зростання, а які потребують державної підтримки чи модернізації.

Упровадження земельної реформи істотно модернізувало систему земельних відносин, сприяло зниженню рівня корупції та рейдерства, а також підвищило інвестиційну привабливість аграрного сектору. Початок реформи меліорації відкрив перед агровиробниками можливість самостійно інвестувати у розширення площ зрошуваних земель і зменшення витрат на водопостачання, що позитивно позначається на зростанні валового виробництва сільськогосподарської продукції. Прийняття нового Закону про кооперацію дало поштовх до розвитку об'єднань малих і середніх аграрних господарств, що підвищує їхню спроможність конкурувати з великими агрохолдингами.

Водночас Державна стратегія регіонального розвитку до 2027 року орієнтована на підтримку фермерства, розвиток різних форм кооперації, забезпечення доступу малих і середніх виробників до ринків збуту, створення сучасної інфраструктури зберігання та переробки сільськогосподарської продукції, а також удосконалення комунікації між підприємцями та органами влади. Проте варто зауважити, що у стратегічному документі бракує конкретних положень, спрямованих на системний розвиток сільського господарства, що може знижувати ефективність реалізації поставлених завдань у цій сфері [27].

Після початку війни перед аграрним сектором України постали масштабні виклики, серед яких ключовими є відновлення роботи морських портів і розвиток альтернативних шляхів експорту, формування стійкого економічного середовища для всіх учасників агропромислового комплексу, а також створення якісної інфраструктури, що забезпечує ефективність логістичних і виробничих процесів. Не менш важливими завданнями залишаються відновлення безпечного екологічного стану земель, подолання корупційних проявів і тіньових схем у земельних відносинах та торгівлі агропродукцією, забезпечення належного рівня продовольчої безпеки як у фізичному, так і в економічному вимірі. Водночас особливої актуальності набуває необхідність своєчасного виконання міжнародних зобов'язань України щодо гармонізації аграрного законодавства з правовими нормами Європейського Союзу відповідно до положень Угоди про асоціацію [28].

Аграрний сектор України продовжує демонструвати надзвичайну витривалість і здатність адаптуватися до умов воєнного часу. Попри значні втрати, завдані повномасштабним вторгненням, його роль у національній економіці залишається визначальною. За оцінками, сукупні збитки галузі перевищили 80 млрд. доларів США, з яких близько 10,3 млрд. становить вартість знищених активів, а ще понад 69 млрд. — це втрачений дохід агровиробників і підвищені виробничі витрати. Водночас сільське господарство продовжує залишатися одним із ключових драйверів економічної стійкості держави.

Сучасна структура аграрного сектору свідчить про поглиблення спеціалізації та концентрацію виробництва: лише 2% великих підприємств забезпечують близько 15% загального обсягу аграрної продукції та близько половини продукції харчової промисловості. Основну частину виробництва формують малі та середні господарства, які залишаються фундаментом продовольчої безпеки країни. У 2024 році в Україні було засіяно 23,2 млн. гектарів земель, із яких 17 млн. гектарів припадає на сільськогосподарські

підприємства, що свідчить про збереження високого рівня господарської активності попри складні зовнішні умови [29].

Динаміка структури валової продукції (рис. 2.1) свідчить про стабільне переважання рослинництва в аграрному секторі упродовж 2015–2023 років. Збільшення обсягів виробництва продукції рослинного походження позитивно впливає на рівень продовольчої безпеки України, проте водночас зумовлює певну диспропорцію у розвитку аграрного підприємництва, що може обмежувати диверсифікацію галузі.

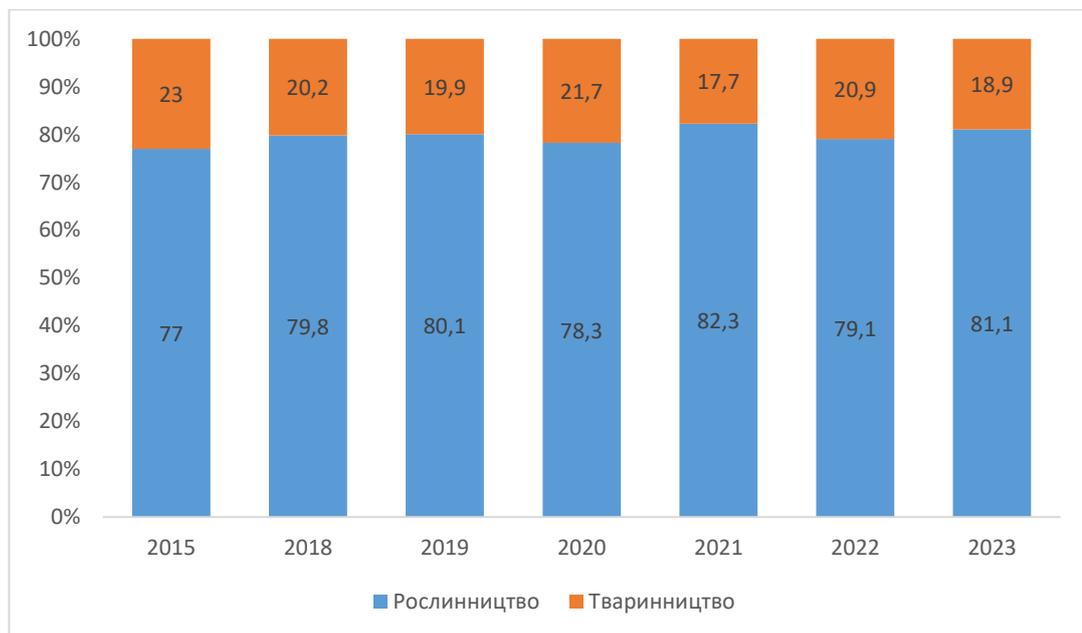


Рис. 2.1. Структура валової продукції сільського господарства в Україні, %

Примітка: побудовано автором на основі [30].

Попри воєнні дії, аграрний сектор України довів свою надзвичайну стійкість і здатність оперативно реагувати на кризові обставини. Саме підприємства агропромислового комплексу стали одними з перших, хто розпочав відновлення експортного потенціалу держави [31]. Українським аграріям вдалося не лише зберегти позиції на зовнішніх ринках, а й збільшити обсяги експорту навіть у складних умовах.

У 2024 рік відзначилось зростання експорту сільськогосподарської продукції та харчових товарів, що дозволило досягти рекордних показників.

Зокрема, було експортовано 104 тис. тонн заморожених ягід – на 20% більше, ніж у попередньому році, а також 750 тис. тонн цукру, що стало історичним максимумом для України. Загальний обсяг експорту агропродовольчої продукції за підсумками року сягнув 24,7 млрд. доларів США – другий за величиною показник з часу набуття незалежності [32].

Основними ринками збуту залишаються країни Європейського Союзу, Азії та Африки, які сумарно імпортують понад 93% української аграрної продукції. Особливо помітною є активізація європейського напрямку: експорт до держав ЄС зріс до 13 млрд. дол. США, перевищивши половину загального обсягу агроекспорту, що свідчить про посилення інтеграції українського агросектору у європейський ринок [33].

Сучасні концепції сталого розвитку аграрного сектору ґрунтуються на взаємодії трьох ключових компонент – економічної, екологічної та соціальної [34].

Економічна складова передбачає зростання прибутковості та підвищення конкурентоспроможності підприємств завдяки раціональному використанню ресурсів, упровадженню інновацій і диверсифікації діяльності. В умовах розвитку агробізнесу вона реалізується через застосування технологій точного землеробства, цифрових систем управління, ефективних маркетингових інструментів та оптимізацію виробничих процесів.

Екологічна складова спрямована на відновлення та збереження природних ресурсів – ґрунтів, води, біорізноманіття – шляхом зменшення антропогенного впливу й адаптації до кліматичних змін. Це знаходить відображення у переході до органічного землеробства, впровадженні енергоощадних технологій, скороченні використання пестицидів і впровадженні кругових екологічних практик.

Соціальна складова сталого розвитку охоплює забезпечення гідних умов праці, розвиток людського капіталу, підтримку місцевих громад і підвищення рівня соціальної відповідальності аграрних підприємств. Вона також передбачає участь бізнесу у місцевих соціальних ініціативах, зміцнення довіри

між виробниками, споживачами та владою, а також прозорість управління на всіх рівнях.

Узгоджене функціонування цих трьох складових формує підґрунтя для довгострокової стабільності аграрного сектору, його стійкості до кризових явищ і здатності забезпечувати продовольчу безпеку держави.

Розвиток ринку агросфери є необхідною умовою для забезпечення економічної стабільності та продовольчої безпеки країни. В сучасних умовах глобальних викликів – воєнних дій, кліматичних змін, порушення логістичних ланцюгів – саме аграрний сектор виступає одним із основних драйверів відновлення національної економіки.

Підвищення ефективності функціонування цього ринку потребує модернізації інфраструктури, впровадження інноваційних технологій, розвитку внутрішньої переробки та розширення експортних можливостей. Не менш важливою є державна підтримка, спрямована на створення сприятливого інвестиційного клімату, стимулювання кооперації між виробниками та підвищення рівня фінансової грамотності аграріїв. Розбудова конкурентоспроможного аграрного ринку дозволить Україні зміцнити свої позиції на світовому ринку продовольства та забезпечити сталий соціально-економічний розвиток сільських територій.

У табл. 2.1 відображено можливості та загрози для подальшого розвитку аграрного сектору економіки України.

Аналіз можливостей та загроз розвитку аграрного сектору свідчить, що подальший успіх галузі значною мірою залежить від здатності підприємств та держави ефективно використовувати наявні ресурси та впроваджувати інноваційні рішення, водночас мінімізуючи ризики зовнішнього та внутрішнього середовища.

Сприятливі політичні, економічні, соціальні та технологічні умови створюють передумови для зростання виробництва, нарощування експорту та підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору. Водночас існують значні загрози, пов'язані з нестабільністю політичної та економічної ситуації,

дефіцитом кваліфікованих кадрів, високим рівнем зносу основних засобів та природними ризиками, які потребують системного підходу до планування та управління. Успішне поєднання використання можливостей і мінімізації загроз дозволяє формувати стійкий та адаптивний аграрний сектор, здатний ефективно реагувати на виклики сучасного ринку.

Таблиця 2.1

## Можливості та загрози розвитку аграрного сектору економіки України

Чинники	Можливості	Загрози
Політичні	Посилення заходів імпортозаміщення, реалізація державних програм підтримки аграрного бізнесу та ефективного державного регулювання галузі.	Непередбачувана політична ситуація на національному та міжнародному рівні, чинність воєнного стану та значний рівень недовіри населення до органів державної влади.
Економічні	Активне просування продукції місцевих виробників на ринок; наявність природних ресурсів і нарощування обсягів виробництва сільськогосподарської продукції завдяки ефекту масштабу.	Коливання валютного курсу, погіршення умов для інвестування та скорочення обсягів непрямої державної підтримки.
Соціальні	Можливість швидкої кооперації між учасниками агробізнесу; розвиток соціальної інфраструктури та кадрового потенціалу.	Відтік економічно активного населення, недостатня прихильність споживачів до вітчизняної аграрної продукції та дефіцит кваліфікованих фахівців.
Технологічні	Модернізація засобів виробництва, впровадження біотехнологій і використання інноваційних технологічних рішень.	Високий рівень зносу основних виробничих засобів та брак фінансових ресурсів для реалізації інноваційних проектів.

Примітка: побудовано автором на основі [35].

Аграрний сектор України продовжує демонструвати динамічний розвиток, зберігаючи при цьому високу стійкість до зовнішніх та внутрішніх викликів. Однією з головних тенденцій є поступова концентрація виробництва, коли великі підприємства, попри невелику чисельність, забезпечують значну частку валового виробництва, тоді як малий та середній бізнес все більше інтегрується через кооперативи та асоціації. Структурна трансформація сприяє підвищенню ефективності виробництва, зменшенню логістичних витрат та оптимізації використання ресурсів.

З 2022 року помітним є зростання експортного потенціалу аграрного сектору. Українські підприємства активно розширюють присутність на світових ринках, зокрема у країнах Європейського Союзу, Азії та Африки. Це зростання супроводжується не лише нарощуванням обсягів поставок сільськогосподарської сировини, а й збільшенням експорту переробленої продукції, що позитивно впливає на додану вартість і стабільність доходів підприємств. Водночас формування нових експортних маршрутів, розвиток логістичної інфраструктури та диверсифікація ринків збуту залишаються актуальними завданнями, що визначають конкурентоспроможність агросфери [36].

Інновації та технологічне переоснащення виробництва також набувають дедалі більшого значення. Впровадження точного землеробства, автоматизації виробничих процесів, біотехнологій та цифрових систем управління дозволяє підвищувати врожайність, зменшувати витрати та знижувати негативний вплив на навколишнє середовище. Паралельно відбувається перехід до сталого та органічного виробництва, що формує позитивний імідж української продукції на міжнародному ринку та сприяє доступу до преміальних сегментів збуту.

Соціальні та кадрові аспекти розвитку агросфери також формують важливі тенденції. Зростає роль професійної підготовки та перепідготовки кадрів, підвищується увага до соціальної відповідальності підприємств, розвитку інфраструктури сільських територій та створення умов для залучення молодих спеціалістів у агробізнес. У свою чергу, ефективна кооперація між малими і середніми господарствами дозволяє формувати більш стійкі виробничі ланцюги та підвищувати якість продукції [37].

Водночас існують і серйозні виклики, які визначають динаміку ринку. До них належать коливання валютного курсу, нестабільна політична ситуація, обмеженість фінансових ресурсів для модернізації виробництва та інвестицій у інновації, а також вплив кліматичних змін та деградація земельних ресурсів. Аграрні підприємства вимушені розвивати стратегії адаптації, підвищувати

ефективність управління ризиками та шукати нові механізми залучення інвестицій для забезпечення стабільного зростання [38].

Ринок агросфери України перебуває у стані трансформації, що характеризується концентрацією виробництва, активною експансією на міжнародні ринки, технологічним оновленням та розвитком сталих практик. Водночас для забезпечення довгострокової стійкості сектору необхідно враховувати ризики зовнішнього середовища та продовжувати вдосконалювати інституційні, технологічні та соціальні механізми розвитку. Тенденції формують основу для стратегічного планування діяльності підприємств аграрного сектору та державної політики у сфері сільського господарства.

## 2.2. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства

\*\*\* \*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* – це сучасне аграрне підприємство, що функціонує у місті Володимир Волинської області. Основний напрям його діяльності – вирощування зернових, олійних та овочевих культур, серед яких пшениця, кукурудза, соя, цукровий буряк і цибуля. Господарство забезпечує повний цикл аграрного виробництва: від підготовки ґрунту та посіву до збору, післязбиральної обробки, зберігання та реалізації продукції.

Завдяки впровадженню інноваційних технологій і раціональному використанню ресурсів, \*\*\* \*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* утвердилося як активний і конкурентоспроможний учасник аграрного ринку регіону, демонструючи стабільно високі результати діяльності.

Спеціалізація \*\*\* \*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* зосереджена на виробництві високоякісної сільськогосподарської продукції, яка користується стабільним попитом як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Підприємство здійснює багатогалузеве рослинництво, поєднуючи вирощування зернових, олійних, технічних та овочевих культур.

Інформація про \*\*\* \*\*\*) представлена у табл. 2.2.

Основу спеціалізації становлять зернові культури, серед яких провідне місце займають пшениця та кукурудза – стратегічно важливі для продовольчої безпеки країни та широко затребувані у харчовій і кормовій промисловості. Важливим напрямом діяльності є також вирощування олійних культур, зокрема сої, що має високу поживну цінність і є цінною сировиною для виробництва комбікормів і продуктів харчування.

Таблиця 2.2

## Інформація про \*\*\* \*\*\*)

№	Показник	Характеристика
1	Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю *** ***)
2	Скорочене найменування	*** ***)
3	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
4	Форма власності	Недержавна власність
5	Код ЄДРПОУ	*****
6	Дата реєстрації	20.11.2023 р.
7	Розмір статутного капіталу	1 760 000,00 грн
8	Юридична адреса	Україна, 44702, Волинська обл., місто Володимир, *****
9	Керівник	*****

Примітка: побудовано автором на основі [39].

До технічних культур у структурі посівних площ належить цукровий буряк, який використовується для виробництва цукру, а серед овочевих культур ключову позицію займає цибуля – високорентабельний продукт із тривалим терміном зберігання та стабільним споживчим попитом.

Завдяки такій диверсифікованій структурі виробництва \*\*\* \*\*\*) забезпечує стійкість до коливань ринку, підтримує високу ефективність господарської діяльності та зміцнює свої конкурентні позиції в аграрному секторі Волині.

\*\*\* \*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* володіє низкою існуючих ресурсів і має значний потенціал для подальшого розвитку. Такими ресурсами є:

- земельний фонд – підприємство обробляє близько 900 гектарів орних земель, що забезпечує стабільні обсяги вирощування основних культур;
- матеріально-технічна база – сучасна сільськогосподарська техніка та обладнання для обробки ґрунту, посіву, збирання врожаю та післяурожайної обробки;
- кваліфікований персонал – налагоджена команда спеціалістів з досвідом роботи в аграрному секторі;
- інфраструктура для зберігання продукції – наявність складських приміщень і логістичних можливостей для збереження та транспортування.

Організаційну структуру управління \*\*\* \*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* представлено у Додатку Б. Вона є лінійно-функціональною та охоплює основні напрями діяльності підприємства, що забезпечують ефективне управління агровиробництвом. Загальне керівництво здійснює директор, який відповідає за стратегічний розвиток підприємства, координацію роботи всіх підрозділів, прийняття ключових управлінських рішень та представлення господарства у зовнішньому середовищі.

Щодо якості продукції, \*\*\* \*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* приділяє увагу дотриманню агротехнічних вимог, впровадженню сучасних технологій обробки ґрунту, посіву, догляду за культурами, що забезпечує високі стандарти якості зернових та технічних культур. Продукція підприємства проходить обов'язковий контроль на вологість, вміст домішок, натуру, білок та інші показники, що підтверджує її відповідність до вимог покупців, зокрема елеваторів, переробників та трейдерів [40].

Ефективні обсяги виробництва та реалізації продукції визначаються таким рівнем, при якому підприємство покриває всі витрати та забезпечує прибутковість діяльності. Враховуючи сезонність аграрного виробництва та специфіку продукції, оптимальні обсяги плануються з урахуванням сівозміни, ресурсної бази та ринкового попиту.

Ринки збуту \*\*\* \*\* охоплюють як внутрішній, так і зовнішній сегменти, що забезпечує підприємству стабільність доходів і диверсифікацію каналів реалізації продукції.

На внутрішньому ринку основними споживачами є переробні підприємства, зернопереробні та комбікормові заводи, цукрові підприємства, а також оптові й роздрібні торгові структури, які закупають зернові, олійні та овочеві культури для подальшої реалізації або промислової переробки. Значна частина продукції постачається місцевим і регіональним партнерам Волинської та сусідніх областей, що сприяє зменшенню логістичних витрат і зміцненню ділових зв'язків.

На зовнішньому ринку підприємство орієнтується на експорт зернових і олійних культур, зокрема пшениці, кукурудзи та сої, які мають високий попит у країнах Європи. Наявність стабільних обсягів виробництва, сучасних технологій зберігання та транспортування продукції дозволяє підприємству підтримувати високу якість товару, відповідну міжнародним стандартам, що відкриває перспективи для розширення експортних поставок [41].

Розгалужена система збуту, партнерські відносини з трейдерами та переробними компаніями, а також ефективна маркетингова стратегія забезпечують стійке становище \*\*\* \*\* на аграрному ринку та створюють умови для подальшого розвитку експортного потенціалу.

Збут продукції здійснюється переважно автомобільним транспортом через міжнародні пункти пропуску на українсько-польському кордоні (зокрема, Ягодин–Дорогуськ), що дозволяє оптимізувати логістичні витрати та скоротити час доставки. Такий спосіб транспортування є економічно доцільним для підприємства, оскільки забезпечує гнучкість поставок і дає змогу швидко реагувати на зміни попиту на зовнішніх ринках.

\*\*\* \*\* співпрацює з іноземними трейдинговими компаніями та переробними підприємствами, які закупають продукцію для подальшої реалізації або переробки. Важливою умовою ефективного експорту є

дотримання міжнародних стандартів якості та сертифікаційних вимог, що підвищує довіру з боку закордонних партнерів.

Підприємство прагне мінімізувати зовнішньоекономічні ризики, пов'язані з коливанням валютних курсів, змінами митного законодавства чи політичними факторами, шляхом укладання довгострокових контрактів і диверсифікації ринків збуту. Загалом, зовнішньоекономічна діяльність господарства характеризується стабільністю, орієнтацією на розвиток експорту та раціональною організацією логістичних процесів, що сприяє зміцненню його позицій на міжнародному аграрному ринку [42].

Основні показники виробничо-господарської діяльності \*\*\* \*\* \*  
\*\*\*\*\* представлено у Додатку В.

У період 2022–2023 рр. \*\*\* \*\* \*  
\*\*\*\*\* демонструвало позитивну динаміку власного капіталу – приріст становив 27,88% (на 87,5 тис. грн.), що свідчить про зростання фінансової стійкості. Однак у 2024 році темпи приросту капіталу суттєво сповільнились – лише 1,24%, що може свідчити про зниження ефективності використання фінансових ресурсів або накопичення невирішених фінансових проблем.

Чистий дохід від реалізації продукції значно зріс у 2023 році – на 73,64%, однак уже у 2024 році зафіксовано його суттєве зменшення на 28,38%. Подібна ситуація простежується і в собівартості реалізованої продукції, яка у 2023 році зросла на 147,14%, а у 2024 – знизилась на 9,73%.

Найбільш тривожним сигналом є значне скорочення валового прибутку (–80,31%) та чистого прибутку (–81,23%) у 2024 році порівняно з 2023 роком, що свідчить про істотне зниження рентабельності діяльності підприємства, а також про ймовірну неефективність управлінських чи виробничих рішень.

Незважаючи на незначне збільшення чисельності персоналу (на 3,7% у 2024 році), продуктивність праці впала на 30,94%, що свідчить про зниження ефективності використання трудових ресурсів. Також зменшення фондівіддачі на 36,2% у 2024 році порівняно з 2023 роком свідчить про менш ефективне використання основних засобів.

Показники рентабельності демонструють стійке погіршення. Зокрема, рентабельність власного капіталу знизилася з 43,3% у 2022 році до лише 4,9% у 2024 році, а рентабельність основної діяльності впала на понад 80%. Прибутковість підприємства швидко зменшується, що негативно позначається на загальному фінансовому результаті.

Також простежується нестабільність у сфері розрахунків із контрагентами: дебіторська заборгованість значно зросла у 2023 році, однак у 2024 році знизилася на 67,53%, що може свідчити про покращення розрахункової дисципліни або зменшення обсягів продажу. Аналогічно, кредиторська заборгованість скоротилася майже вдвічі у 2024 році, що може бути позитивним явищем або результатом скорочення операційної активності.

Аналіз динаміки показників \*\*\* \*\* \* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* свідчить про те, що 2023 рік був піковим у зростанні фінансових і виробничих результатів, однак у 2024 році підприємство стикнулось із суттєвим спадом прибутковості, зниженням обсягів реалізації та ефективності використання ресурсів. Виявлені проблеми вказують на необхідність перегляду стратегічних підходів до управління, підвищення операційної ефективності та покращення маркетингової діяльності.

### 2.3. Аналіз складових та оцінка ефективності маркетингового планування на підприємстві

Маркетингове планування на \*\*\* \*\* \* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* включає комплекс заходів, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності продукції та стабільного попиту на ринку. Основними складовими є план асортименту, що передбачає вирощування зернових, олійних, технічних і овочевих культур, що дозволяє зменшити ризики коливання врожайності та цін; план продажів і збуту, який включає прогнозування обсягів реалізації,

організацію каналів постачання та логістичну підтримку; план комунікацій, що забезпечує формування попиту та підтримку лояльності споживачів.

Цінова політика підприємства базується на витратному методі та орієнтації на конкуренцію, з урахуванням якості продукції, сортових характеристик і міжнародних цін при експорті. Планування виробництва і ресурсів включає визначення обсягів і періодів виробництва, контроль технологічних процесів, оптимізацію використання матеріальних і трудових ресурсів. Фінансове планування охоплює управління витратами на матеріали, оплату праці, амортизацію, енергоресурси, логістику та адміністративні потреби, що забезпечує економічну ефективність маркетингових заходів.

Комплексне маркетингове планування дозволяє підприємству координувати виробничі та збутові процеси, підтримувати високі стандарти якості продукції, забезпечувати її конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринках та прогнозувати фінансові результати діяльності.

Проведемо аналіз системи маркетингового стратегічного планування \*\*\*  
\*\*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\*, який дозволяє оцінити ефективність організації маркетингової діяльності та узгодженість стратегічних і тактичних рішень.

На підприємстві планування базується на вивченні ринку, аналізі попиту та конкурентного середовища, а також оцінці внутрішніх ресурсів і потенціалу. Стратегічне маркетингове планування інтегроване із загальною бізнес-стратегією, що забезпечує координацію дій між підрозділами та раціональне використання ресурсів.

Розрахуємо показник рентабельності активів (ROA) для \*\*\* \*\*  
\*\*\*\*\* за 2022-2024 рр.:

$$1) ROA_{2022} = 114\,046,4 / 89\,603,75 = 1,27;$$

$$2) ROA_{2023} = 105\,524 / 84\,968 = 1,24;$$

$$3) ROA_{2024} = 19\,805 / 96\,432 = 0,21 .$$

Показник рентабельності активів \*\*\* \*\*\*\*\* за період 2022–2024 рр. демонструє тенденцію до зниження ефективності використання

активів. У 2022 році ROA становив 1,27, а у 2023 році показник трохи знизився до 1,24, що відповідає падінню на 2,36 % порівняно з попереднім роком. У 2024 році ROA різко впав до 0,21, що відображає зниження на 83,06 % порівняно з 2023 роком.

Такий розвиток свідчить про те, що протягом 2022–2023 років підприємство підтримувало стабільний рівень рентабельності активів, однак у 2024 році відбулося значне скорочення прибутковості від використання ресурсів. Це вказує на необхідність детального аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, які вплинули на різке падіння ROA, та розробки заходів для підвищення ефективності управління активами.

Розрахуємо показник рентабельності власного капіталу (ROE) для ТОВ «ФГ Євгена Шелепіни» за 2022-2024 рр.:

$$1) ROE_{2022} = 114\,046,4 / 263\,550 = 0,43;$$

$$2) ROE_{2023} = 105\,524 / 357\,586 = 0,30;$$

$$3) ROE_{2024} = 19\,805 / 403\,820 = 0,05.$$

Показник рентабельності власного капіталу (ROE) \*\*\* \*\*\*) за 2022–2024 рр. демонструє зниження ефективності використання власних коштів підприємства. У 2022 році ROE становив 0,43, у 2023 році знизився до 0,30, що відповідає падінню на 30,23 % порівняно з попереднім роком. У 2024 році ROE різко впав до 0,05, що відображає зниження на 83,33 % порівняно з 2023 роком.

Динаміка свідчить про те, що підприємство протягом 2022–2023 років поступово зменшувало прибутковість капіталу, а у 2024 році ефективність використання власного фінансового ресурсу істотно погіршилася.

Розрахуємо показник CIR для за 2022-2024 рр.:

$$1) CIR_{2022} = 20\,786 / 35\,785 = 0,43;$$

$$2) CIR_{2023} = 24\,262,5 / 40\,931,7 = 0,30;$$

$$3) CIR_{2024} = 30\,967,7 / 35\,785,4 = 0,05.$$

Показник співвідношення витрат до доходів (CIR) \*\*\* \*\*\*) за період 2022–2024 рр. демонструє зміну операційної ефективності підприємства. У 2022 році CIR становив 0,43, що свідчить про відносно високий рівень витрат у структурі доходів. У 2023 році показник знизився до 0,30, що відповідає покращенню ефективності витрат на 30,23 % порівняно з попереднім роком. У 2024 році CIR різко впав до 0,05, що відображає суттєве зменшення частки витрат у доходах на 83,33 % порівняно з 2023 роком. Зміни свідчать про значне підвищення операційної ефективності підприємства.

Результати розрахунків свідчать, що ефективність маркетингового стратегічного планування \*\*\* \*\*\*) має як позитивні, так і проблемні аспекти. Зменшення показників рентабельності активів (ROA) та власного капіталу (ROE) у 2024 році порівняно з 2023 і 2022 роками вказує на зниження фінансової віддачі від використання ресурсів підприємства. Це пов'язано з коливаннями попиту та зростанням собівартості продукції.

Водночас показник співвідношення витрат до доходів (CIR) демонструє позитивну тенденцію, що відображає підвищення ефективності контролю за витратами та оптимізацію логістичних і маркетингових процесів. Результативність управлінських рішень, спрямованих на підвищення операційної ефективності та покращення структури витрат, зростає.

У табл. 2.3 представлено оцінку привабливості сегменту діяльності.

Таблиця 2.4

## Оцінка привабливості сегменту діяльності ТОВ «ФГ Євгена Шелепіни»

Критерії привабливості	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Відносна частка ринку	0,3	4	1,2
Розвинута система маркетингу	0,15	1	0,15
Рівень рентабельності	0,35	5	1,75
Імідж підприємства	0,1	4	0,4
Корпоративна культура	0,1	3	0,3
Всього	1,0	x	3,8

Примітка: побудовано автором.

Результати оцінки привабливості сегменту діяльності свідчать про достатньо високий рівень ефективності стратегічного маркетингового планування, що відображається у зваженому балові 3,8. Найвагомим фактором є рівень рентабельності (1,75), який засвідчує стабільну фінансову результативність і конкурентоспроможність підприємства на ринку. Висока оцінка відносної частки ринку (1,2) підтверджує міцні позиції компанії та її здатність ефективно утримувати частку збуту в умовах зростаючої конкуренції.

Водночас нижчі показники за критеріями «розвинута система маркетингу» (0,15) та «корпоративна культура» (0,3) свідчать про наявність резервів для вдосконалення управлінських і комунікаційних процесів. Існує потреба у посиленні маркетингових інструментів, цифровізації комунікацій і підвищенні рівня взаємодії між структурними підрозділами.

Отримані результати підтверджують загальну привабливість сегменту діяльності підприємства та ефективність його стратегічного маркетингового планування, водночас акцентуючи увагу на необхідності подальшого розвитку маркетингової системи для забезпечення сталого зростання.

Проведемо аналіз маркетингового стратегічного планування за системою якісних показників (табл. 2.4). Критерії оцінюються за 5-бальною шкалою.

Таблиця 2.4

Аналіз системи маркетингового стратегічного планування \*\*\* \*\*

\*\*\*\*\* за системою якісних показників

Критерій оцінки	Характеристика прояву	Оцінка	Опис
1	2	3	4
Відповідність цілей маркетингової стратегії загальним цілям підприємства	Маркетингова стратегія узгоджується з виробничими та фінансовими цілями, спрямована на підвищення прибутковості та розширення ринків збуту	5	Повна відповідність стратегічним орієнтирам підприємства
Гнучкість і адаптивність планів до змін зовнішнього середовища	Підприємство оперативно реагує на коливання ринку, зміну цін і попиту	4	Високий рівень адаптації, проте потребує вдосконалення системи прогнозування
Узгодженість дій між підрозділами підприємства	Відділи маркетингу, логістики та збуту ефективно взаємодіють у процесі планування	4	Є координація, однак потребує більшої автоматизації процесів

## Продовження табл. 2.4

1	2	3	4
Рівень інноваційності маркетингових рішень	Використовуються сучасні методи реклами, цифрові інструменти просування	2	Інноваційність на низькому рівні, варто посилити використання digital-технологій
Ступінь задоволеності споживачів	Підприємство орієнтоване на якість продукції та довгострокові відносини з клієнтами	5	Високий рівень задоволеності завдяки стабільній якості
Імідж та репутація підприємства на ринку	Має позитивну ділову репутацію серед партнерів та споживачів	5	Репутація є стійкою і сприяє зростанню довіри
Якість комунікацій та управлінських рішень	Налагоджені внутрішні комунікації, управлінські рішення приймаються оперативно	4	Комунікації ефективні, але потребують подальшої цифровізації
Професійна компетентність маркетингової команди	Працівники мають достатній рівень знань і досвіду у сфері агромаркетингу	4	Високий рівень компетентності, але потребує систематичного підвищення кваліфікації
Ефективність системи контролю та моніторингу результатів	Використовуються регулярні звіти та аналіз ключових показників	4	Система дієва, однак потребує розширення індикаторів оцінки

Примітка: побудовано автором.

Загальна оцінка системи стратегічного маркетингового планування має зважений середній бал 4,2, що відповідає високому рівню ефективності. Система характеризується комплексністю, гнучкістю та відповідністю стратегічним пріоритетам, що забезпечує стабільний розвиток і конкурентоспроможність \*\*\* \*\*

Під час оцінки ефективності маркетингового стратегічного планування \*\*\* \*\* стикається з низкою викликів. Основними серед них є нестача достовірних аналітичних даних, обмеженість фінансових ресурсів для проведення глибоких маркетингових досліджень, а також труднощі з кількісним вимірюванням результативності нематеріальних аспектів, таких як брендова репутація чи рівень лояльності клієнтів. Додатковими бар'єрами виступають нестабільність економічного середовища, зміни споживчих

уподобань та коливання попиту на продукцію аграрного сектору. У сукупності ці чинники ускладнюють прийняття стратегічних рішень та потребують від підприємства постійного вдосконалення підходів до планування й аналізу маркетингової діяльності.

Система стратегічного маркетингового планування \*\*\* \*\* \*  
\*\*\*\*\* має чітко визначену спрямованість, орієнтовану на підвищення конкурентоспроможності та розширення ринкової присутності. Підприємство демонструє гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища, ефективну координацію між підрозділами та належну якість управлінських рішень. Разом з тим, певного вдосконалення потребують напрямки, пов'язані з інноваційністю маркетингових інструментів і цифровізацією комунікаційних процесів.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 3.1. Перспективи розвитку підприємства

Для всебічної оцінки поточного стану та визначення напрямів подальшого розвитку \*\*\* \*\* \* доцільно провести SWOT-аналіз та PEST-аналіз. Метою проведення цих досліджень є систематизація інформації про внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на діяльність підприємства, а також виявлення його сильних та слабких сторін, можливостей і загроз.

SWOT-аналіз (див. додаток Д) дозволяє зосередитися на внутрішніх ресурсах і потенціалі підприємства, оцінити ефективність використання матеріально-технічної бази, кадрового потенціалу, асортименту продукції та маркетингових стратегій, а також визначити слабкі місця, які потребують вдосконалення.

SWOT-аналіз \*\*\* \*\* \* свідчить про високий потенціал розвитку завдяки сильним сторонам – сучасним методам роботи, кваліфікованому персоналу та фінансовим ресурсам. Основні можливості пов'язані з оновленням техніки, автоматизацією процесів і виходом в онлайн-простір. Загрози – кліматичні ризики, конкуренція та ріст цін на ресурси. Слабкими сторонами є відсутність маркетингової стратегії та залежність від погоди.

У таблиці додатку Ж відображено PEST-аналіз діяльності \*\*\* \*\* \* .

Найбільший вплив на \*\*\* \*\* \* мають економічні та політичні фактори, зокрема коливання цін, податкова політика та державна підтримка агросектору. Технологічні зміни створюють можливості для



Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню операційної ефективності, зміцненню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку \*\*\* \*\* \* у перспективі.

### 3.2. Розроблення маркетингової стратегії для підприємства

Розроблення маркетингової стратегії для \*\*\* \*\* \* є одним із напрямів забезпечення ефективності комерційної діяльності та довгострокової конкурентоспроможності підприємства. У сучасних умовах аграрного ринку, що характеризується високою динамікою цін, зростанням конкуренції та зміною споживчих вподобань, формування цілісної маркетингової стратегії дозволяє системно планувати просування продукції та оптимізувати канали збуту.

У таблиці 3.1 відображено результати ABC-аналізу для \*\*\* \*\* \* .

Таблиця 3.1

#### ABC аналіз продукції \*\*\* \*\* \*

Товар	Відсоток обороту товару від загального обороту	Кумулятивний відсоток	Категорія
Пшениця озима	35	35	А
Кукурудза	25	60	
Соя	15	75	В
Ріпак	10	85	
Ячмінь	7	92	С
Овес	5	97	
Просо	3	100	

Примітка: побудовано автором.

Проведений ABC-аналіз дозволив визначити структуру товарного асортименту \*\*\* \*\* \* з погляду впливу окремих культур на загальний обсяг обороту. Згідно з результатами аналізу, основну частку доходу (категорія А) формують озима пшениця та кукурудза, які сумарно забезпечують

до 60–70% обороту. Відтак, ці культури мають бути в центрі стратегічної уваги: важливо оптимізувати технології їх вирощування, зменшити витрати, збільшити продуктивність і забезпечити стабільний ринок збуту.

До категорії В потрапили соя та ріпак – культури середнього рівня впливу на фінансові результати, які разом формують близько 20–25% обороту. За цими позиціями доцільно проводити періодичний аналіз ефективності, удосконалювати агротехнічні підходи та орієнтуватися на сезонну кон'юнктуру ринку.

Категорія С охоплює ячмінь, овес і просо, які приносять найменший дохід (до 10–15% загального обороту). Незважаючи на низький фінансовий внесок, ці культури відіграють важливу роль у забезпеченні сівозміни, збереженні родючості ґрунтів, диверсифікації ризиків та задоволенні потреб окремих споживчих ніш. Їх утримання в структурі виробництва може бути виправданим із точки зору агроекологічного балансу та стратегії довгострокового розвитку.

Результати ABC-аналізу підтверджують необхідність диференційованого підходу до управління товарним асортиментом. Основні зусилля варто спрямовувати на високоприбуткові культури категорії А, водночас зберігаючи гнучкість у прийнятті рішень щодо менш прибуткових, але стратегічно важливих товарів категорій В і С.

У сучасних умовах високої конкуренції на аграрному ринку важливим аспектом підвищення впізнаваності та довіри до підприємства є ефективне втілення марочної політики. Для \*\*\* \*\* створення унікального логотипа, торгового знака, слогана та товарної марки дозволить формувати позитивний імідж, відрізнити свою продукцію від конкурентів та підвищувати лояльність споживачів. Успішний брендинг також сприяє розширенню ринків збуту, залученню нових партнерів і укріпленню позицій у свідомості клієнтів як на локальному, так і на національному рівні [46].

Для обґрунтування обрання маркетингової стратегії \*\*\* \*\* \*\*\*\*\* використаємо метод МакКінсі.

У табл. 3.2 відобразимо оцінку конкурентоспроможності \*\*\* \*\*  
 \*\*\*\*\*.

Таблиця 3.2

Оцінка конкурентоспроможності \*\*\* \*\*  
 \*\*\*\*\*

Критерії	Коефіцієнт вагомості	Оцінка, балів	Зважений бал
1. Масштаб ринку	0,2	4	0,8
2. Темпи зростання	0,3	4	1,2
3. Інтенсивність конкуренції	0,4	5	2,0
4. Можливість нецінової конкуренції	0,1	3	0,3
Всього	1,0	x	4,3

Примітка: побудовано автором.

У табл. 3.3 представлено чинники привабливості ринку.

Таблиця 3.3

## Чинники привабливості ринку

Фактори	Коефіцієнт вагомості	Оцінка, балів	Зважений бал
1. Місткість ринку	0,2	3	0,6
2. Річні темпи зростання ринку	0,25	3	0,75
3. Прибутковість	0,15	4	0,6
4. Рівень конкуренції	0,2	5	1
5. Чутливість ринку до зміни цін	0,2	4	0,8
Сума	1	x	3,75

Примітка: побудовано автором.

Ми пропонуємо стратегію розвитку (переможець), зокрема, сконцентрувати увагу на підтриманні конкурентних переваг. Для \*\*\* \*\*  
 \*\*\*\*\* доцільно здійснити перехід до технологій, що підвищують стабільність урожаю, поліпшують фізико-хімічні властивості продукції та мінімізують втрати під час зберігання. Наприклад, застосування прецизійного землеробства, контрольованого мікроклімату на елеваторах чи біостимуляторів росту створює відчутну додану цінність для покупця, не змінюючи сам ринок. Стратегія дозволяє підприємству не наздоганяти конкурента, а вибудувати власний стандарт якості, який сприймається як дорожчий, але стабільніший і передбачуваніший.

Побудуємо матрицю МакКінсі для \*\*\* \*\*\*(рис. 3.1).

		Конкурентоспроможність бізнесу підприємства			
		Висока	Середня	Низька	
Привабливість ринків	Висока		●	5	
	Середня			3,34	
	Низька			1,67	
		5	3,34	1,67	0

Рис. 3.1. Матриця МакКінсі для \*\*\* \*\*\*(рис. 3.1)

Примітка: побудовано автором.

Маркетингова стратегія \*\*\* \*\*\*(рис. 3.1) повинна бути спрямована на забезпечення стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та оптимізацію взаємодії з ринковим середовищем. В умовах аграрного ринку України, що характеризується високою динамікою цін, сезонністю попиту та ростом конкуренції, стратегічне планування маркетингової діяльності дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси, підвищувати впізнаваність та зміцнювати позиції підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Побудуємо матрицю Ансоффа для \*\*\* \*\*\*(див. додаток К). Аналіз матриці показує, що фермерське господарство має широкий потенціал для розвитку завдяки комплексному використанню усіх чотирьох стратегічних напрямів. У межах стратегії проникнення на ринок підприємство може зміцнити позиції на існуючих ринках шляхом підвищення якості продукції, оптимізації цінової політики та посилення маркетингових комунікацій. Стратегія розвитку ринку відкриває можливості для географічної експансії та залучення нових сегментів покупців, зокрема через цифрові канали



- використання стимулюючих механізмів – надання знижок для великих закупівель, системи лояльності для постійних партнерів та спеціальні пропозиції для експортерів;

- моніторинг ринкових цін – регулярне відстеження цінової кон'юнктури на внутрішньому і зовнішньому ринках, що дозволяє своєчасно коригувати стратегію ціноутворення [48].

Збутова стратегія передбачає ефективну організацію каналів реалізації продукції, забезпечення стабільних поставок та зниження логістичних витрат:

- розширення каналів збуту – поєднання прямого продажу великим переробним підприємствам, співпраця з трейдерами та оптовими компаніями;

- вихід на онлайн-платформи – створення веб-сайту та сторінок у соціальних мережах для залучення нових клієнтів і збільшення обсягів реалізації;

- оптимізація логістики – раціональне планування транспортування продукції, використання міжнародних пунктів пропуску для експорту, зниження витрат на перевезення та скорочення часу доставки [49].

Комунікаційна стратегія спрямована на формування позитивного іміджу підприємства, просування продукції та підтримку партнерських відносин:

- реклама та PR – активне використання соціальних мереж, публікацій у спеціалізованих аграрних медіа, участь у виставках та конференціях;

- маркетинг відносин (relationship marketing) – розвиток довгострокових партнерських зв'язків з переробниками, трейдерами та покупцями, підвищення рівня довіри та задоволеності клієнтів;

- освітні та інформаційні програми – проведення семінарів та консультацій для партнерів щодо вирощування та якісних характеристик продукції [50].

Інтеграція товарної, цінової, збутової та комунікаційної стратегій дозволить \*\*\* \*\* створити комплексну маркетингову систему, яка забезпечує стабільність доходів, ефективне використання ресурсів та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

### 3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів у сфері маркетингового планування підприємства

Для підвищення ефективності маркетингового стратегічного планування \*\*\* \*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* доцільно здійснити низку заходів організаційного, аналітичного та комунікаційного характеру.

1. Формування повноцінної системи маркетингового стратегічного планування. Необхідно розробити офіційний стратегічний документ, який визначатиме цілі, завдання, напрями, пріоритети та інструменти маркетингової діяльності. Він має бути інтегрований у загальну систему стратегічного управління підприємства.

2. Проведення систематичних маркетингових досліджень. Варто створити регулярну практику збору та аналізу ринкової інформації щодо попиту, конкурентів, тенденцій розвитку галузі, інноваційних підходів у виробництві та збуті. Це дозволить формувати рішення на основі даних, а не припущень.

3. Активізація цифрового маркетингу. Доцільно розширити присутність підприємства у цифровому просторі – створити сучасний вебсайт із функціями онлайн-каталогу, електронного замовлення та консультацій; підвищити активність у соціальних мережах (Facebook, Instagram, TikTok); використовувати таргетовану рекламу та SEO-оптимізацію. Це забезпечить розширення аудиторії, підвищення впізнаваності та зростання лояльності споживачів [51].

4. Створення або посилення маркетингової служби. Рекомендується сформувати окремий підрозділ маркетингу або визначити відповідальних фахівців, які координуватимуть планування, реалізацію та оцінку маркетингових стратегій. Це забезпечить системність та підзвітність у реалізації маркетингових ініціатив.

5. Запровадження системи контролю та оцінювання ефективності маркетингових заходів. Слід упровадити ключові показники ефективності (KPI), зокрема: обсяг продажів за результатами кампаній, коефіцієнт залучення клієнтів, рівень задоволеності споживачів, ROI рекламних інвестицій.

Регулярний аналіз цих показників дозволить своєчасно коригувати маркетингову політику [52].

6. Розроблення брендової стратегії. Підприємству варто створити єдину концепцію бренду, яка включатиме логотип, слоган, фірмовий стиль, позиціонування та комунікаційні меседжі. Це підвищить упізнаваність продукції та зміцнить конкурентні позиції.

7. Покращення внутрішніх комунікацій. Необхідно запровадити інтегровану інформаційну систему, що забезпечить обмін даними між підрозділами. Інформаційна база даних сприятиме узгодженості дій, своєчасному плануванню потреб у виробництві та оптимізації маркетингових бюджетів [53].

8. Підвищення кваліфікації персоналу. Доцільно організувати тренінги та навчальні програми з питань сучасних маркетингових технологій, управління клієнтським досвідом, цифрової аналітики тощо. Професійний рівень працівників буде підвищуватись та за рахунок цього впроваджено інноваційні підходи у практику підприємства.

Реалізація вищезазначених пропозицій дозволить \*\*\* \*\* \*  
 \*\*\*\*\* підвищити ефективність маркетингової діяльності, оптимізувати використання ресурсів, сформувати позитивний імідж бренду та зміцнити конкурентні позиції на ринку. Зокрема, очікується збільшення обсягу продажів, зростання клієнтської бази, покращення показників лояльності споживачів і підвищення рентабельності маркетингових інвестицій.

Удосконалена система маркетингового стратегічного планування сприятиме також підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, забезпечить стабільний розвиток і створить підґрунтя для виходу на нові ринки збуту.

Оцінюючи потенційний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення маркетингового стратегічного планування \*\*\* \*\* \*  
 \*\*\*\*\*), проведемо аналітичне прогнозування їх впливу на фінансово-економічні показники діяльності підприємства. У



очікується підвищення виручки на 6%, а в другий – на 12% порівняно з базовим періодом. Водночас спостерігається зниження собівартості реалізованої продукції на 2% і 5% відповідно, що свідчить про підвищення ефективності виробничих процесів. Валовий прибуток зростає більш ніж утричі, а чистий прибуток – майже втричі, що демонструє високу результативність упроваджених змін. Інвестиції в обсязі 12 млн. грн. окупляться менш ніж за рік (0,66 року), а прогнозований ROI становить 152%, що підтверджує економічну доцільність запропонованих заходів.

Отже, впровадження системи маркетингового стратегічного планування на \*\*\* \*\* є економічно доцільним та має значний потенціал для підвищення фінансової стійкості підприємства. Розвиток цифрових інструментів, брендової і цінової політики, а також запровадження контролю КРІ забезпечать стабільне зростання показників ефективності, збільшення клієнтської бази, зміцнення конкурентних позицій і формування довгострокової ринкової переваги.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було викладено теоретико-методичні аспекти маркетингового стратегічного планування на підприємстві.

На основі зазначених завдань роботи можна зробити такі висновки.

Визначено сутність та види маркетингового стратегічного планування на підприємстві. У процесі дослідження було всебічно розглянуто теоретичні, методичні та практичні засади маркетингового планування на підприємстві, що дало змогу сформуванню комплексного уявлення про його сутність, роль та значення у забезпеченні ефективного функціонування суб'єктів господарювання. У роботі визначено, що маркетингове планування є систематичним процесом розроблення, реалізації та контролю стратегічних і тактичних маркетингових рішень, спрямованих на задоволення потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку. У роботі з'ясовано сутність і види маркетингового планування, серед яких виокремлено стратегічне, тактичне й оперативне.

Вивчено особливості та складові маркетингового стратегічного планування на підприємстві. Встановлено, що ефективне планування передбачає аналіз ринкового середовища, визначення цільових сегментів споживачів, формування комплексу маркетингу (товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики), а також систему моніторингу та контролю результатів. Особливу увагу приділено структурним складовим процесу планування, які формують основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У процесі дослідження охарактеризовано методичні підходи до аналізу складових маркетингового планування та оцінювання його ефективності. Доцільним визначено використання поєднання якісних і кількісних методів – SWOT- та PEST-аналізу, системи ключових показників ефективності (KPI), а

також аналізу рентабельності інвестицій (ROI). Застосування таких підходів забезпечує комплексність оцінювання маркетингової діяльності та дозволяє виявити резерви підвищення її результативності.

У роботі проаналізовано стан і тенденції розвитку ринку агросфери, які свідчать про його динамічний розвиток і поступову цифровізацію. Визначено, що чинниками формування конкурентних переваг агропідприємств є інноваційність, ефективне управління ресурсами та адаптація до змін зовнішнього середовища.

Проведена економіко-організаційна характеристика \*\*\* \*\* \*  
\*\*\*\*\* засвідчила стабільність фінансових показників та наявність значного потенціалу розвитку. Водночас виявлено певні недоліки, серед яких – відсутність системного підходу до маркетингового планування, недостатня цифрова присутність і обмежений рівень маркетингової аналітики.

У процесі аналізу складових та оцінювання ефективності маркетингового планування визначено, що підприємство потребує підвищення системності маркетингових рішень, вдосконалення інформаційного забезпечення, активізації комунікацій із цільовими споживачами та оптимізації витрат на маркетинг.

На основі проведеного SWOT- та PEST-аналізу визначено перспективні напрями розвитку підприємства, серед яких – упровадження цифрових технологій у виробничі процеси, розширення каналів збуту, підвищення клієнтоорієнтованості та посилення брендової присутності на ринку.

У роботі сформульовано маркетингову стратегію для підприємства, що передбачає розроблення цілісної системи управління маркетингом із виокремленням товарної, цінової, збутової та комунікаційної стратегій. Зазначено, що їх реалізація сприятиме посиленню конкурентних позицій підприємства, підвищенню лояльності споживачів і зростанню фінансових результатів діяльності.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів показало, що реалізація маркетингової стратегії забезпечить зростання виручки на 12%

протягом двох років, підвищення валового прибутку майже втричі, досягнення ROI на рівні 152% та скорочення періоду окупності інвестицій до 0,66 року.

У процесі дослідження доведено, що вдосконалення системи маркетингового стратегічного планування є одним із важливих напрямів підвищення ефективності управління підприємством.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Босий С. Б., Милько І. П. Стратегічне маркетингове планування як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Сучасні технології маркетингу*: матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф., 13 травня 2025 м. Луцьк, 2025. С. 37–40.
2. Босий С. Б. Теоретичні аспекти маркетингового стратегічного планування підприємства. *Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень*: матеріали XIX Міжнар. наук.-практ. конф., 13-14 трав. 2025 р. Луцьк, 2025. С. 124-127.
3. Шумкова О. В., Онопрієнко І. М. Планування міжнародної маркетингової діяльності підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 6. - С. 116-120. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2021\\_6\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2021_6_23)
4. Нехай В. В. Маркетингове планування діяльності та логістики підприємств на ринку товарів виробничого призначення. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2020. № 2. С. 58-64. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2020\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2020_2_9)
5. Семенов А. Г. Маркетингове стратегічне планування діяльності підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 49. С. 210-219. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2020\\_49\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_49_37)
6. Бойчук І. В. Планування в маркетинговій діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 5. С. 25-28. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2019\\_5\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_7)
7. Бовкун О. А. Концептуальні основи стратегічного планування маркетингової діяльності суб'єктів господарювання. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 1. С. 54-58. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2019\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_1_12)

8. Кофанов О. Є. Маркетингове стратегічне планування й управління процесом реалізації стартап-проектів. *Вчені записки університету "КРОК"*. 2018. Вип. 4. С. 164-169. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk\\_2018\\_4\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2018_4_23)
9. Коваль Т. О., Пономаренко О. О., Яхкінд В. П. Стратегічне планування маркетингового потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 10. С. 360-369. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2017\\_10\\_58](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_10_58)
10. Євтушенко Н. О., Равікович І. Є., Шишигіна Л. С. Маркетингове планування на етапі становлення малих підприємств: проблеми та перспективи. *Економічний простір*. 2024. № 193. С. 13-20. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2024\\_193\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_193_5)
11. Горб П. В., Сокол П. М., Хамініч С. Ю. Маркетингове планування на підприємствах в умовах трансформаційної економіки. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5581>
12. Олексієнко Р., Скорупич А., Володіна Д. Ключові аспекти інтеграції стратегічного планування в маркетингу з проєктним менеджментом. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 2. С. 68-81. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu\\_2024\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2024_2_7)
13. Томаневич Л. М. Основні аспекти стратегічно-маркетингового планування на підприємствах туристичного ринку України. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_8\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_8_35)
14. Бондаренко В. М., Тягнунова З. О. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємстві. *Вісник економіки*. 2020. С. 123–154.
15. Разінькова М. Ю. Етапи проведення маркетингового планування в ресторанному бізнесі. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 62-66. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2020\\_2\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2020_2_13)
16. Ляшко І. І. Маркетингове планування як фактор підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Вип. 5. С. 156–159.
17. Дарчук В. Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2019. 146 с.

18. Тохтамиш Т. О. Сила маркетингового плану: ключ до успіху у сучасному бізнесі. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 82-86. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2023\\_185\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2023_185_17)
19. Песковець А. Г. Етапи стратегічного планування маркетингової діяльності. *Економіка і управління*. 2016. № 4. С. 9-15. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr\\_2016\\_4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2016_4_4)
20. Омелянович О. Р., Боб'як А. В. Стратегічне планування маркетингової діяльності діджиталізації підприємств автомобільного транспорту. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 62. С. 73-77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2021\\_62\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_62_14)
21. Поясник Г. В. Порядок застосування концепції маркетингового планування на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 10(1). С. 17-19. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr\\_2021\\_10\(1\)\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2021_10(1)_6)
22. Корінев В. Л., Романчук С. А., Бойко С. В. Витрати в системі планування маркетингу на підприємстві. *Центральноукраїнський науковий вісник*. 2020. Вип. 5. С. 182-189. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2020\\_5\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2020_5_20)
23. Багорка М. О., Кадирус І. Г. Стратегічне планування маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 42. С. 14-19. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2022\\_42\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2022_42_4)
24. Федорович Р. В. Маркетинговий інструментарій управління попитом на товари і послуги. Тернопіль: Підручники і посібники, 2016. 244 с.
25. Хома П. А. Оцінка стратегічного планування через призму аналізу фінансових показників на прикладі АТ «Ощадбанк». *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 379-385. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2024\\_8\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2024_8_48)
26. Мавріна А. О. Оцінювання ефективності маркетингових заходів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2019. № 640. С. 334-341.

27. Орлова Н. С., Сіденко Ю. Л. Розвиток державної аграрної політики та системи дорадництва України в умовах євроінтеграції. *Державне будівництво*. 2025. № 1. С. 350-361. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2025\\_1\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2025_1_27)
28. Орлова, Н., Сіденко, Ю. Виклики сталого розвитку аграрного сектору України: стратегічні пріоритети уряду. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. №8. С. 91–97.
29. Outlook for Ukrainian agricultural market 2025. Kyiv : Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine, 2025. URL: <https://www.agroberichtenbuitenland.nl/binaries/agroberichtenbuitenland/documenten/publicaties/2025/01/31/ukrainian-agricultural-market-outlook/2025+Outlook.pdf>
30. Шевченко А. А., Петренко О. П., Соломонова В. В. Діагностика та стратегічне проектування розвитку аграрного підприємництва в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2025. № 3. С. 14-21. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo\\_2025\\_3\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2025_3_4)
31. Макалюк І., Кашпуренко Т., Баранніков М. Становище підприємств аграрного сектору України в умовах війни: фінансово-інвестиційні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-7>
32. Агапова В. Український агробізнес: між викликами війни та можливостями ринку. *Вокс Україна*. URL: <https://voxukraine.org/ukrainskyjagrobiznes-mizh-vyklykamy-vijny-ta-mozhlyvostyamy-rynku>
33. Турчіна С. Г. Менеджмент міжнародної торгівлі та аграрного бізнесу в умовах війни: виклики та напрями розвитку. *Ефективна економіка*. 2025. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2025\\_5\\_65](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_5_65)
34. Здоровець М. О., Здоровець О. В., Гаценко О. О. Сталий розвиток аграрних підприємств крізь призму соціально-психологічного управління. *Economic synergy*. 2025. Вип. 2. С. 153-166. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn\\_2025\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2025_2_12)

35. Чернишова Л. В. Економічний аналіз розвитку аграрної сфери України. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 7-8. С. 85-94.
36. Дмитренко Р. М. Державні інноваційні механізми розвитку аграрного підприємництва. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 2.
37. Серов І. В. Методичний підхід до оцінки потенціалу інноваційного розвитку суб'єктів аграрного бізнесу. *Innovation and Sustainability*. 2024. Iss. 3. С. 128-134. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus\\_2024\\_3\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2024_3_17)
38. Дяченко Н. П. Ефективні механізми регулювання інноваційного розвитку аграрного сектору економіки України. *Управління економікою: теорія та практика*. 2024. 2024. С. 183-195. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ue\\_2024\\_2024\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ue_2024_2024_16)
39. \*\*\* \*\* \*\*\*\*\* \*\*\*\*\* URL: <https://clarity-project.info/edr/35184222>.
40. Павлова О. М., Павлов К. В., Омельчук Б. В., Кучерява О. Ю. Формування системи управління якістю як чинника конкурентоспроможності продукції підприємств аграрної галузі. *Innovation and Sustainability*. 2022. Iss. 4. С. 193-201. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus\\_2022\\_4\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2022_4_24)
41. Штефуник С. Р., Кіндзерський І. М. Облік логістичних витрат в системі управління збутовою діяльністю підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2024. № 7(2). С. 137-144. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2024\\_7\(2\)\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_7(2)_18)
42. Птащенко О. В. Стимулювання інноваційної діяльності підприємства: фінансовий, логістичний та цифровий аспекти. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 4. С. 74-80. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU\\_2024\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2024_4_12)
43. Галасун В. В., Колешня Я. О. Удосконалення бізнес-моделей аграрних підприємств для забезпечення стратегічного розвитку. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 165-171. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2024\\_195\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_195_29)

44. Коляденко С. В., Саулко Д. П., Мазур В. В. Формування смарт-промисловості в аграрному секторі економіки на основі цифрового розвитку. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2024. № 2(1). С. 94-102. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2024\\_2\(1\)\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_2(1)_12)

45. Лисюк О., Балаш Л., Бінерт О. Пріоритетний розвиток сільськогосподарських підприємств як основа підвищення ефективності функціонування аграрної галузі Львівщини. *Аграрна економіка*. 2024. Т. 17, № 2. С. 85-95. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ae\\_2024\\_17\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ae_2024_17_2_11)

46. Ларіна Я. С., Діченко А. Л. Методи аналізу та формування маркетингової товарної політики сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. Вип. 3. С. 108-114.

47. Ларіна Я. С., Діченко А. Л. Методи аналізу та формування маркетингової товарної політики сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. Вип. 3. С. 108-114. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2015\\_3\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2015_3_28)

48. Євтушенко Н. О., Василькова Н. В. Цінова політика підприємства в умовах нестабільності. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 167-173. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2025\\_197\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_197_29)

49. Безугла Л. С., Рибак І. О. Формування збутової політики аграрного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 33. С. 65-69. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2018\\_33\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_33_15)

50. Шелест О., Сидоренко К. Комунікаційна політика як елемент комплексу маркетингу підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика*. 2023. Вип. 17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp\\_2023\\_17\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2023_17_12)

51. Забаштанська Т., Попело О., Нікітенко М. Маркетингові засади розвитку системи планування інновацій на підприємствах в умовах цифровізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 4. С. 153-162.

52. Корінєв В. Л., С. А. Романчук, С. В. Бойко Витрати в системі планування маркетингу на підприємстві. *Центральноукраїнський науковий вісник*. 2020. Вип. 5. С. 182-189.

53. Корж М. В., Сулова Т. О., Даниленко Д. О. Системно ситуативний підхід до процесу маркетингового планування на підприємствах сфери послуг. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 3(2). С. 210-213.

54. Милько І.П., Лялюк А.М., Сак Т.В. Стратегічне планування у системі маркетингового менеджменту транскордонних регіонів. *Ефективна економіка*. 2025. №1. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.53>, <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/27860>.