

**Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів  
Факультет управління  
Кафедра менеджменту ЗЕД**

## **Кваліфікаційна робота бакалавра**

на тему: **Тема: Аналіз маркетингового стратегічного планування в організації та визначення його впливу на ефективність її ринкової діяльності**

**Виконав: здобувач вищої освіти групи М20-2  
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**Володіна Д.С.**

(прізвище та ініціали, підпис студента)

**Керівник доц., к.е.н. Коляда С.П.**

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Дніпро – 2024

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ .....	7
1.1. Сутність та значення поняття «стратегічне маркетингове планування».....	7
1.2. Основні принципи та етапи стратегічного маркетингового планування.....	11
1.3. Роль маркетингового стратегічного планування в управлінні бізнес-організацією .....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ І МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АГРОПРОМИСЛОВА ФІРМА «ДОВІРА» .....	20
2.1. Основна характеристика та напрямки діяльності підприємства. 20	
2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за 2021-2024 рр. ....	26
2.3. Вплив стратегічного маркетингового планування на діяльність підприємства.....	34
2.4. Рекомендації щодо можливостей покращення маркетингового управління та планування підприємства.....	46
ВИСНОВКИ .....	51
СПИСОК БІБЛОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ .....	54
ДОДАТКИ .....	59

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Стратегічне планування є невід'ємною складовою маркетингової діяльності підприємства, від якого залежить успішне функціонування та подальший розвиток підприємства в умовах ринкової економіки.

У сучасних умовах будь-яке підприємство зацікавлене в ефективному плануванні та управлінні своєю маркетинговою діяльністю. Задля цього йому необхідно розуміти, як аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище (а саме: ринкові можливості та можливості самої компанії), вміти відбирати цільові ринки, розробляти ефективні стратегії, які спрямовуватимуться як на споживчі вподобання, так і на місію компанії в цілому, та успішно керувати ними. Так само важливо вміти оцінювати й процес реалізації маркетингової стратегії. Тому саме в комплексі ці аспекти й визначають суть маркетингового стратегічного планування діяльності організацій.

Існує безліч факторів, що суттєво змінюють умови, в яких діють організації, та висувають нові вимоги до систем їх управління. Так, варто відзначити глобалізацію бізнесу, що створює нові можливості для розвитку підприємств та вимагає адаптації їх маркетингових стратегій до різних культур, мов, правових норм, посилення конкуренції, що пов'язане з ростом кількості гравців на ринку та появою нових технологій, зростаючу роль споживача у формуванні попиту на товари, постійну потребу в інноваціях, тощо. Також до факторів такого суттєвого впливу можна віднести й пандемію Covid-19, коли підприємства, особливо туристичної та готельно-ресторанної сфери діяльності, мали швидко змінювати свої стратегії та напрямки розвитку, враховуючи всі правила та заборони розповсюдження вірусу, аби й далі мати можливість функціонувати без суттєвих втрат; а в реаліях сьогодення – війну в Україні, коли ці ж самі підприємства, не встигнувши оговтатися від Covid-

19, розробляють нові маркетингові стратегії подальшого розвитку у зв'язку із зміною потреб споживачів, їх уподобань, життєвих цінностей та пріоритетів.

Тому аналізуючи всі фактори, варто зазначити, що організаціям задля успішного функціонування, створення конкурентних переваг та забезпечення довгострокового успіху необхідно активно використовувати інструменти стратегічного менеджменту та маркетингу, що поєднуються у маркетинговому стратегічному плануванні.

Вивченню сутності, значення, принципів та основних етапів стратегічного маркетингового планування, його ролі та впливу на бізнес-організації присвячені праці вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких слід відзначити Балан А.І., Костецьку Н.І., Шведа В.В., Шлінчука В.П., Бондаренко В.М., Тягунову З.О., Ансоффа І., Портера Е.М., Томпсона А.А., Мескона М., Альберта М., Хедоурі Ф., Куліша Т.В., Сенишина О., Максимець Ю., Болюх І.О., Кобелєву Т.О., Перерву П.Г., Соцького В.О., Бугайчук А.А., Шаповалова А.І., Шумкову О.В., Шквирю Н.О., Мельника М.В., Мазура В.І., Олійника М.В., Байлову О.О., Тимошенко К.В. Але тема Стратегічного маркетингового планування досліджена не повністю, тому саме ця недостатність наукових досліджень визначила актуальність, вибір теми, її мету та завдання.

Незважаючи на значну увагу науковців, питання аналізу стратегічного маркетингового планування та його впливу на управління в бізнес-організаціях є досить актуальним і потребує подальшого розгляду та удосконалення.

Мета та завдання дослідження. Розглянути основні питання, що стосуються стратегічного маркетингового планування та його впливу на бізнес-організації. Проаналізувати та виділити основні принципи та етапи його формування. Дослідити як відбувається процес стратегічного маркетингового планування на прикладі Приватного підприємства «Агропромислова фірма «Довіра».

Для досягнення мети у роботі поставлено і вирішено такі завдання:

- розкрити сутність та значення поняття «маркетингове стратегічне планування»;
- визначити принципи та етапи процесу маркетингового стратегічного планування;
- дослідити роль маркетингового стратегічного планування в управлінні бізнес-організацією;
- розглянути основні напрямки діяльності Приватного підприємства «Агропромислова фірма «Довіра»;
- проаналізувати вплив стратегічного маркетингового планування на діяльність Приватного підприємства «Агропромислова фірма «Довіра»;
- зазначити рекомендації щодо можливостей покращення маркетингового управління та планування підприємства.

Об'єкт дослідження. Процес стратегічного маркетингового планування, його сутність та значення, принципи та основні етапи формування. Роль стратегічного маркетингового планування в управлінні бізнес-організаціями.

Предмет дослідження. Визначення принципів та етапів формування процесу маркетингового стратегічного планування, його роль та вплив на діяльність бізнес-організацій.

Методи дослідження. В основу методології дослідження покладено фундаментальні роботи вітчизняних і зарубіжних вчених, які досліджують стратегічне маркетингове планування, його принципи, етапи, роль та наслідки для діяльності бізнес-організацій. Зокрема використано: системний аналіз (у вивченні сутності та значенні поняття «стратегічне маркетингове планування»); метод сходження від абстрактного до конкретного (вивчення не зовнішніх ознак предмета, а різні сторони, зв'язки й відношення в їх внутрішньому необхідному зв'язку); метод формалізації (розвиток бізнес-організацій шляхом стратегічного планування маркетингової діяльності); методи соціального аналізу поряд з економічними інструментами (для обґрунтування ролі та впливу стратегічного маркетингового планування на діяльність бізнес-організацій).

Інформаційною базою дослідження стали монографічні роботи зарубіжних та вітчизняних вчених, законодавчі та нормативні акти України, матеріали міжнародних і українських конференцій та семінарів.

Дослідженню теми маркетингового стратегічного планування сприяли й власні наукові напрацювання, здійснені поступовим наближенням від загальних моментів до конкретних. Зокрема, спочатку було проведено огляд літератури, яка охоплювала визначення факторів зовнішнього середовища та їх вплив на процес стратегічного маркетингового планування в бізнес-організації, використовуючи різноманітні методи для аналізу діяльності організацій. Це дозволило визначити основні концепції та рамки, в яких розглядалося маркетингове стратегічне планування. У результаті поступового звуження тематики дослідження стало можливим зосередитись на специфічних проблемах, таких як інтеграція цифрових технологій у стратегічне планування та адаптація стратегій до швидко змінюваних ринкових умов. Останнім дослідженням стало дослідження ролі маркетингових стратегій та їх реалізації шляхом запровадження проєктного менеджменту, в результаті чого було сформовано відповідні інтеграційні концепції. Це дозволило отримати нові наукові результати і зробити вагомі висновки, що можуть бути корисними як для теоретиків, так і для практиків у сфері маркетингового стратегічного планування та проєктного менеджменту. Повний обсяг інформації щодо наукових робіт наведено в додатку А.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

### 1.1. Сутність та значення поняття «стратегічне маркетингове планування»

Стратегічне планування є важливим елементом системи менеджменту, взаємопов'язаними між собою складовими якої є функції менеджменту, методи менеджменту, управлінські рішення [1, с 359]. Стратегічне планування займає одне із пріоритетних місць у цій системі, адже воно визначає загальні цілі та напрямки розвитку підприємства або організації. Саме стратегічне планування виступає як основна функція менеджменту, яка об'єднує всі інші управлінські функції та визначає стратегічну спрямованість організації. Воно надає рамки для управлінських дій та допомагає забезпечити узгодженість у прийнятті рішень на всіх рівнях управління.

Стратегічне планування розглядають як важливий засіб для досягнення бажаного стану підприємства у майбутньому, виходячи із наявних у даний час умов [2, с 67]. Його роль, за умов сьогодення, визначається тим, що стратегічне планування:

- дає можливість менеджменту підприємства зрозуміти поточний стан, й відповідно спланувати подальші дії. В умовах невизначеності або відносної визначеності зовнішнього середовища стратегічний підхід є базисом для планування діяльності підприємства [3, с 82];

- дозволяє підприємствам створювати стратегічну візію на майбутнє, визначаючи пріоритетні цілі та шляхи їх досягнення у довгостроковій перспективі;

- допомагає підприємствам адаптуватися до змін факторів середовища господарювання, передбачати можливі негативні наслідки цих змін і розробляти стратегії для зменшення їх впливу на діяльність підприємства.

Стратегічне планування – це планування від майбутнього до теперішнього, ґрунтуючись на глобальних ідеях і поставлених цілях підприємства [4, с 94]. Деякі вчені вважають, що його головним завданням є розробка глобальних стратегій та цілей, які будуть визначати дії і рішення на короткий та середній терміни. Початкове значення терміна «стратегія» практично втрачено, адже існує безліч його трактувань різними авторами. Саме тому задля розуміння суті стратегічного маркетингового планування необхідно детально розглянути та проаналізувати основні підходи до визначення поняття «стратегія» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Основні підходи до визначення поняття «стратегія»\*

Автор	Визначення
І. Ансофф	Набір правил для прийняття рішення, якими організація керується у своїй діяльності
М. Портер	Стратегія являє собою створіння – за допомогою різноманітних дій – унікальної і цінної позиції
А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд	Стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення потреб і досягнення поставлених цілей
М. Мескон	Комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей



А. Чандлер	Встановлення основних довгострокових цілей та намірів організації, а також напряму дій і ресурсів, які необхідні для досягнення цих цілей
Б. Карлоф	Узагальнена модель, дій, які необхідні для досягнення встановлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії
Г. Мінцберг	Стратегія – це план або щось на кшталт цього: напрямок, вектор чи курс майбутніх дій, шлях звідси туди і таке інше, а потім запитайте цю ж людину про стратегію, яку використовують конкуренти або їхня фірма, і виявиться, що стратегія – це одне з тих слів, якому ми неодмінно приписуємо одне значення, а використовуємо в іншому: стратегія – це також модель, певна послідовність подій у часі

\*Складено автором за [3-8]

Проаналізувавши наведену вище інформацію, можна дійти висновку, що стратегія – це довгостроковий, чітко визначений план дій або напрямок розвитку підприємства, що спрямований на закріплення його позиції, досягнення конкретної мети або результату та задоволення споживачів. Він визначає, у якому напрямі буде розвиватися підприємство, які рішення задля цього прийматимуться, яким чином будуть використовуватися ресурси підприємства і як воно реагуватиме на зміни в оточуючому середовищі.

Стратегія не функція часу, а функція мети розвитку, специфічний, орієнтований на майбутнє напрям розвитку [4, с 94]. Якщо стратегія підприємства є визначенням місця та ролі на ринку товарів, то стратегічне планування – це конкретна вказівка на спосіб досягнення цього стану [4, с 94]. Це включає в себе аналіз цілей та завдань, визначених на етапі стратегічного аналізу, а також розробку детальних планів і стратегій, що базуються на прогнозах розвитку у різних сферах, таких як економічна, технологічна та соціокультурна. Стратегічне планування виступає як інструмент, який перетворює загальні стратегічні цілі та завдання на конкретні дії та плани, спрямовані на досягнення цих цілей у визначений період часу.

Стратегічне планування і маркетинг тісно пов'язані та взаємозалежні процеси. Маркетинг є ключовим моментом при визначенні цілей і стратегій розвитку організації. В той же час неможливо конкретно займатися маркетингом, не знаючи цілей та стратегії організації, окремих напрямків її діяльності [9, с 46-47]. Саме тому й доречно використовувати термін «стратегічне маркетингове планування», яке розглядається як сукупність процесів планування, регулювання та контролю.

Так, Ф. Котлер визначає стратегічне маркетингове планування як управлінський процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами у сфері маркетингу. Воно спирається на чітко сформульовану програмну заяву підприємства, викладення допоміжних цілей і завдань, здоровий господарський портфель та стратегію росту [10, с 35].

В свою чергу М. Мак-Дональд визначає стратегічне маркетингове планування як процес формування довгострокових цілей та стратегій для всього підприємства чи його підрозділу шляхом порівняння наявних ресурсів з відкритими можливостями. Його призначення – допомогти підприємству досягти реальних цілей, а також зайняти бажану конкурентну позицію за визначений час. Воно працює на зниження ризику допустити помилку і ставить підприємство у позицію, яка дає можливість відреагувати на зміни, що відбулися, обернувши їх на свою користь [10, с 35].

Отже, стратегічне маркетингове планування – це процес розробки стратегії ринкової активності, який включає в себе взаємодію різних функціональних підрозділів компанії, які займаються маркетинговою, розподільною, фінансовою, операційною та іншими напрямками діяльності, з метою досягнення спільної мети [11, с. 41; 12, с. 50; 13, с 62]. Основна його сутність полягає в тому, щоб визначити як підприємство може досягти конкурентної переваги через розробку і впровадження ефективних стратегій маркетингу. Це означає аналіз ринку та конкурентів, визначення цільової аудиторії, розробку позиціонування бренду, вибір маркетингових каналів,

визначення маркетингових цілей і метрик успіху, а також планування бюджету та ресурсів для реалізації стратегії.

Значення стратегічного маркетингового планування важливе для будь-якої компанії з огляду на насиченість ринку та швидку зміни у споживчих уподобаннях і технологіях. Цей процес допомагає підприємствам адаптуватися до змін, прогнозувати та виправляти проблеми, визначати нові можливості і ефективно використовувати ресурси для досягнення своїх цілей. В результаті підприємства, які зосереджені на стратегічному маркетинговому плануванні, здатні більш ефективно конкурувати на ринку та забезпечувати стабільний ріст і успіх у майбутньому.

## 1.2. Основні принципи та етапи стратегічного маркетингового планування

Ефективність та дієвість реалізації будь-якої діяльності на підприємстві значною мірою залежить від розуміння та рівня застосування відповідних методологічних принципів, тобто теоретичних правил і положень, якими керуються при виконанні планової роботи на підприємстві [2, с. 68]. Тому, задля досягнення мети маркетингового стратегічного планування й необхідно визначити принципи, що впливають на формування і результати його впровадження.

Варто зазначити, що основоположником принципів планування, в тому числі й стратегічного, є Анрі Файоль. Такі його принципи, як єдність, безперервність, гнучкість та точність зберігають свою актуальність й за сучасних умов. До сукупності основоположних принципів планування слід також віднести виокремлений Р. Акоффом принцип участі [3, с. 86]. Сьогодні також обґрунтовує врахування таких принципів як: адаптивність, інтегрованість, стратегічна цілеспрямованість, багатоваріантність (принцип селективності), науковість, участь, оцінка ризиків, глобальність.

У таблиці 1.2 (додаток Б) наведено характеристику основних методологічних принципів процесу маркетингового стратегічного планування.

Кожен з наведених принципів має свій вплив на ефективність маркетингового стратегічного планування діяльності підприємства, але в той же ж час вони доповнюють один одного. Тому їх дотримання сприяє досягненню мети та цілей підприємства та бажаних результатів у майбутньому.

Формування процесу маркетингового стратегічного планування передбачає виокремлення певних взаємопов'язаних етапів. Проте не існує єдиного підходу до складових етапів і послідовності процесу стратегічного планування. Так, варто зазначити, що спільною рисою всіх підходів є виокремлення таких складових етапів, як стратегічний аналіз і розробка стратегії [14, с. 305]. В результаті аналізу праць багатьох науковців було виділено основні етапи маркетингового стратегічного планування (рис. 1.1.).

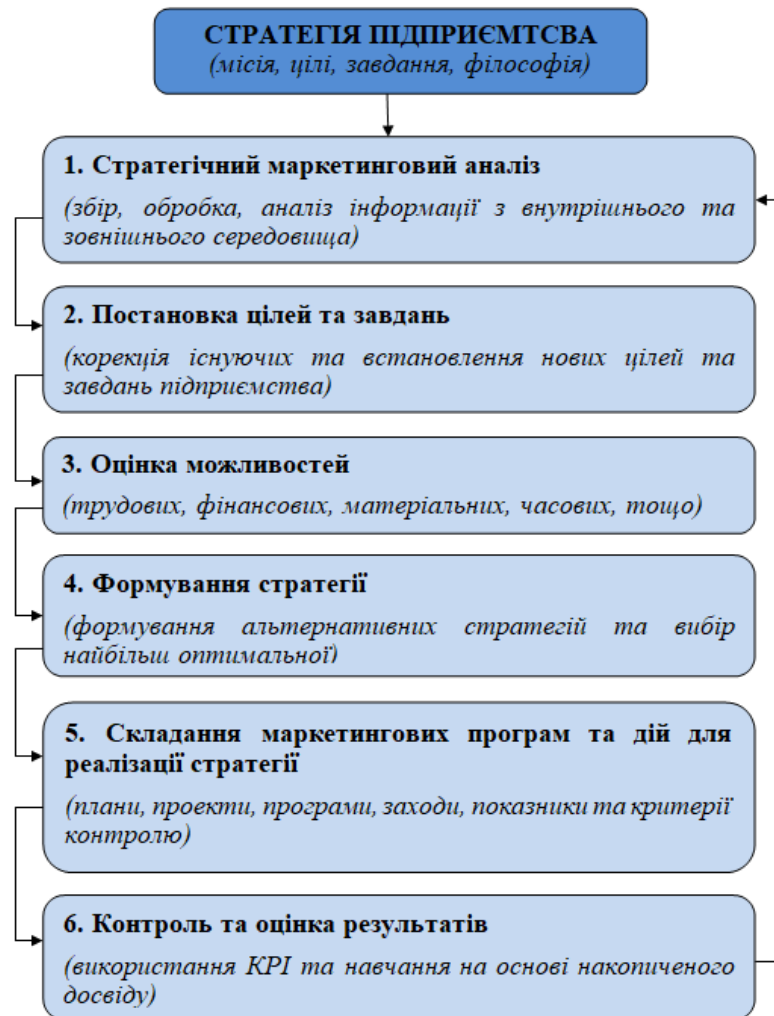


Рис. 1.1. Етапи маркетингового стратегічного планування (складено автором за [1, 3, 13, 15-17])

Відповідно до наведеної вище схеми, першим базовим етапом є стратегічний маркетинговий аналіз, який, значною мірою, визначає існування підприємства, адже допомагає зрозуміти контекст, у якому діє підприємство, та визначити ключові фактори його успіху. Цей етап передбачає оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на підприємство, з метою виявлення його сильних і слабких сторін, можливостей та загроз.

Етап постановки цілей та завдань характеризується встановленням чітких орієнтирів і напрямків для маркетингових дій. На цьому етапі формулюються конкретні, вимірювані, досяжні, реалістичні та часово обмежені цілі, а також завдання, що спрямовані на досягнення цих цілей.

Задля розуміння реальної ситуації, необхідно оцінити ресурсний потенціал підприємства. Саме тому наступний етап полягає у співставленні наявних ресурсів (людських, фінансових, технічних тощо), що необхідні для реалізації стратегій, до стратегічних цілей та завдань підприємства. На основі отриманих результатів визначаються обсяги діяльності підприємства, необхідні бюджети та терміни для реалізації.

Етап формування стратегії підприємства включає в себе використання різноманітних підходів задля формування альтернативних варіантів стратегій маркетингу, їх детальний аналіз та оцінку з точки зору відповідності цілям та ресурсам підприємства. Після чого з отриманих альтернатив обирається найбільш оптимальна стратегія, що й визначатиме подальший напрямок діяльності підприємства.

Наступний етап маркетингового стратегічного планування полягає у створенні конкретних програм та дій, що включають в себе рекламні кампанії, просування, ціноутворення, дистрибуцію та інші маркетингові ініціативи, для реалізації обраної стратегії. На основі розробленого плану визначаються ключові аспекти для його втілення (формування потрібної організаційної структури; створення, за необхідності, окремих команд; розподіл обов'язків та повноважень; формування маркетингового інструментарію: критерії контролю, тощо) та безпосередньо відбувається його впровадження.

Контроль та оцінка результатів є завершальним етапом у процесі формування маркетингового стратегічного планування. Цей етап дозволяє вчасно виявити проблеми та коригувати стратегію для досягнення кращих результатів, адже він характеризується постійним моніторингом результатів виконання маркетингових стратегічних програм з метою виявлення відхилень від поставлених цілей. Таким чином, на даному етапі оцінюватимуться результати діяльності підприємства, використовуючи систему ключових показників ефективності (KPI), та опрацьована під час контролю інформація використовуватиметься на повторному етапі стратегічного маркетингового

аналізу для розуміння реального стану підприємства, удосконалення методів роботи, накопичення вивченого досвіду та розробки нової стратегії.

Наведені етапи є взаємозалежними й, в свою міру, доповнюють один одного. Вони утворюють повний цикл маркетингового стратегічного планування, яке базується на комплексному підході та систематичному впровадженні стратегій та інструментів. Тим самим даний цикл допомагає підприємствам досягнути своїх маркетингових цілей та забезпечити конкурентну перевагу на ринку.

### 1.3. Роль маркетингового стратегічного планування в управлінні бізнес-організацією

В сучасних умовах ринкових відносин провідну роль в управлінні бізнес-організаціями все більше починає відігравати маркетинг. Адже, перед підприємством, орієнтованим та стратегічне управління, виникає необхідність визначення вибору маркетингової стратегії, яка, в свою чергу, повинна відповідати цілям та завданням цього підприємства [17, с. 256].

Як зазначає Ф. Котлер, маркетинг є процесом, при якому підприємства створюють певну цінність для клієнтів та формують тісні взаємовідносини з ними з метою отримання іншої цінності взамін [18, с. 249]. Так, в класичному визначенні маркетингу його розглядають як теорію і практику, пов'язану з прийняттям управлінських рішень на основі аналізу факторів маркетингового середовища. Це означає, що маркетинг виступає як інструмент управління підприємством та основа концепції управління, орієнтованої на потреби ринку і споживачів.

Сьогодні демонструє нам, що успішність управління підприємством залежить від здатності маркетингу швидко адаптуватися до мінливості підприємницького середовища та створювати нові можливості для підприємства. Його висока адаптивність характеризується тим, що маркетингова діяльність містить в собі найбільш вимогливі тенденції ринку,

конкурентні умови, поведінку споживачів, вона прогнозує кон'юнктуру ринку та перебудовує цілі та завдання функціонування підприємства відповідно до змін у бізнес-середовищі [19, с. 276]. Така адаптивність дозволяє підприємствам ефективно реагувати на виклики та використовувати нові технології, тренди та стратегії, щоб забезпечити стабільність та успішність на ринку.

Аналізуючи багато наукових джерел, слід звернути увагу на думки Н. Куденко [4, с. 95], яка вказує на важливість стратегічного маркетингового планування в процесі управління підприємством. Вона зазначає, що базова ділова стратегія підприємства, яка розробляється на основі корпоративної місії та цілей, визначає загальний курс дій для підприємства. При тому ця стратегія поділяється на функціональні стратегії, які відповідають підрозділам організації.

Варто зазначити, що й формування ефективних маркетингових стратегій, що є результатом маркетингового стратегічного планування, та їх успішна реалізація відіграють ключову роль у розвитку та успіху підприємства. Такий процес допомагає підприємству розширювати свою географію ринку, входити на нові ринки, створювати й позиціонувати нові бренди продуктів та послуг, зміцнювати свою конкурентну позицію, залучати та утримувати лояльних клієнтів, а також збільшувати обсяги продажів.

Правильно спроектовані та реалізовані маркетингові стратегії допомагають підприємствам бути конкурентоспроможними на ринку, використовувати свої конкурентні переваги та реагувати на зміни в умовах споживання та технологій. Таким чином, ефективний маркетинг є важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення його стійкого розвитку.

Загалом стратегічне маркетингове планування та управління підприємством спрямовані на оцінку потенціалу підприємства та визначення його довгострокових цілей, щоб зробити діяльність успішною. Здійснення



стратегічного планування розвитку підприємства сьогодні передбачає насамперед створення організаційної культури, що дозволяє реалізувати обрані стратегії, формування системи мотивації та організації праці, досягнення певної гнучкості у створенні, тобто використання всіх інструментів стратегічного управління [20, с. 124].

Стратегічне маркетингове управління полягає в постановці стратегічних цілей та розробці планів та стратегій для досягнення цих цілей. Воно ґрунтується на стратегічних прогнозах, які допомагають усвідомити можливі майбутні сценарії та визначити кращі шляхи дії для досягнення успіху. Процес маркетингового стратегічного управління, наведений на рис. 1.2. у структурно-логічній схемі, включає такі етапи:



Рис. 1.2. Процес маркетингового стратегічного управління [21]

Так, даний процес маркетингового стратегічного управління в більшій мірі базується на процесі маркетингового стратегічного планування, що є базовим першочерговим етапом. На цьому етапі передбачається детальний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, включаючи ринок, конкурентів, тенденції споживання, сильні та слабкі сторони організації. На основі цього розробляються стратегії, які дозволяють підприємству використовувати свої переваги та уникати загроз, а також відповідати на зміни від зовнішнього середовища.

На наступному етапі конкретизуються стратегічні цілі та завдання, розробляються дієві плани дій та програми, спрямовані на досягнення цих цілей. Це включає в себе вибір маркетингових міксів, розробку продуктів, ціноутворення, просування та розподіл, а також планування маркетингових комунікацій.

Після впровадження стратегій важливо постійно відстежувати їх ефективність та результати. Це означає збір та аналіз даних про продажі, реакцію споживачів, конкурентну ситуацію тощо, а також оцінку відповідності досягнення результатів стратегічним цілям. На основі цих оцінок можуть вноситися коригування у стратегії та дії для досягнення кращих результатів.

Загалом структурно-логічна схема маркетингового стратегічного управління, яка включає різні етапи, допомагає систематизувати та організувати процес маркетингового стратегічного планування та виконання стратегій. Наведені етапи допомагають у керуванні стратегічними процесами та забезпеченні їхньої успішної реалізації.

Отже, роль маркетингового стратегічного планування в управлінні бізнес-організацією полягає в тому, що воно допомагає підприємствам орієнтуватися на ринку, визначати свої конкурентні переваги та ефективно використовувати ресурси для досягнення довгострокових цілей. Воно забезпечує чітку структуру для прийняття рішень, сприяє узгодженості дій різних підрозділів компанії та знижує ризики, пов'язані з ринковими змінами.

Стратегічне маркетингове планування в рамках процесу управління визначає, як підприємство буде досягати своїх маркетингових цілей в рамках загальної стратегії. Це включає в себе визначення цільових ринків, розробку продуктів і послуг, ціноутворення, рекламу та просування, а також стратегії розподілу. Такий підхід дозволяє підприємству забезпечити внутрішню узгодженість між стратегічними цілями та маркетинговими діями, що допомагає досягти бажаних результатів у відповідності з корпоративною стратегією. Саме тому маркетингове стратегічне планування є невід'ємною

частиною успішного функціонування підприємства в умовах сучасної економіки.

Таким чином, було проаналізовано сутність та значення поняття «маркетингове стратегічне планування», що в основному базується на таких визначеннях як маркетингова стратегія та стратегічне планування, визначено основні методологічні принципи та етапи процесу маркетингового стратегічного планування, а також охарактеризовано роль маркетингового стратегічного планування в управлінні бізнес-організацією.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ І МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АГРОПРОМИСЛОВА ФІРМА «ДОВІРА»

### 2.1. Основна характеристика та напрямки діяльності підприємства

Приватне підприємство «Агропромислова фірма «Довіра» за організаційно-правовою формою є приватним підприємством, що знаходиться за адресою – Україна, 51240, Дніпропетровська область, Новомосковський район, село Михайлівка, вул. Центральна, будинок 9. Дане підприємство є недержавною власністю, так як було засноване Струк Віктором Івановичем (одноосібне володіння) та розпочало свою господарську діяльність 31 березня 2000 року. Статутний капітал становить 200 грн.

Приватне підприємство «Агропромислова фірма «Довіра» – фермерське господарство, основним видом діяльності якого є 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Другорядними видами діяльності є:

- 1.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів;
- 01.49 Розведення інших тварин;
- 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві;
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин;
- 47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах;
- 47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах;
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;

- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- 49.42 Надання послуг перевезення речей (переїзду);
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;
- 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами [22].

Місія підприємства полягає у забезпеченні стабільного виробництва високоякісної сільськогосподарської продукції, що задовольняє потреби споживачів та відповідає найвищим стандартам якості та екологічної безпеки, шляхом використання передових технологій, оптимізації виробничих процесів, ефективного управління ресурсами та розвитку стійких відносин із співробітниками.

Основними цілями приватного підприємства є:

1. Підвищення врожайності – збільшення кількості зернових, зібраних з гектара землі, шляхом впровадження ефективних методів обробки ґрунту, використання високоякісного насіння та оптимального застосування органічних добрив і засобів захисту рослин;
2. Розширення площі під посівами – збільшення обсягів вирощування зернових культур шляхом розширення земельних площ під посівами або оренди нових земель;
3. Підвищення якості продукції – забезпечення високої якості зернових культур шляхом використання сучасних технологій, контролю якості та дотримання стандартів вирощування;
4. Збільшення ефективності зберігання – забезпечення ефективного зберігання та збереження врожаю зернових культур для максимізації його тривалості та якості;
5. Розвиток екологічності – впровадження екологічно чистих методів вирощування зернових культур з метою збереження біорізноманіття та підтримки екологічно збалансованого сільськогосподарського виробництва.

Варто зазначити, що успішність будь-якого підприємства залежить від його ефективного персоналу – налагодженої команди, що працює в спільному

напрямку задля досягнення цілей підприємства. Саме тому аналіз кадрового складу підприємства є важливою частиною стратегічного управління. Загалом даний аналіз включає в себе оцінку кількісного і якісного складу персоналу, а також оцінку його структури та кваліфікаційного рівня.

Так, ознайомившись та проаналізувавши кадровий склад приватного підприємства «Агропромислова фірма «Довіра», слід зазначити, що це висококваліфікований персонал, який працює як єдине ціле, маючи на меті максимізацію прибутку при ефективному і якісному виробництві продукції.

До факторів, що вплинули на формування кадрового складу даного приватного підприємства слід віднести:

- сезонність та циклічність роботи – у певний період часу з врахуванням сезонної зміни обсягів робіт або циклічності вирощування рослин (а саме грибів) підприємство може потребувати додаткового залучення персоналу;

- географічний фактор – дане підприємство знаходиться за 45 км від районного центру, тому переважна кількість працівників є мешканцями селище, де розташовано підприємство;

- масштаб виробництва – дане підприємство є малим (кількість працівників – 19 осіб), тому персоналу доводиться виконувати різні функції;

- технологічність виробництва – на підприємстві використовуються сучасні технології, що вимагають наявності висококваліфікованого технічного персоналу (підприємство займається вирощуванням грибів, які потребують особливого догляду):

- вимоги до кваліфікацій – для окремих посад важливою вимогою є наявність вищої або середньої освіти, а також досвід роботи у даній сфері діяльності.

Організаційна структура управління приватного підприємства «Агропромислова фірма «Довіра» включає:

- директора (власник підприємства) – відповідальний за розробку та впровадження стратегічних планів розвитку підприємства та визначення стратегічних цілей, прийняття важливих управлінських рішень, керівництво

всіма аспектами діяльності підприємства та забезпечення його ефективної роботи, взаємодію зі структурними підрозділами та контроль за їхньою діяльністю, управління відносинами з клієнтами, партнерами та органами влади;

– фінансовий відділ (головний бухгалтер) – відповідальний за планування та контроль фінансової діяльності підприємства, складання та аналіз фінансової звітності, управління бюджетом та фінансовими ресурсами;

– відділ кадрів (менеджер із персоналу) – відповідальний за набір та підбір персоналу, організацію навчання та розвитку працівників, здійснення адміністративних процедур, пов'язаних із прийомом на роботу, звільненням, переведенням та іншими кадровими питаннями, ведення кадрової документації та забезпечення її відповідності законодавству;

– виробничо-технічний відділ (інженер-механізатор, 2 трактористи, 2 комбайнери, 2 водії автомобіля) – відповідальний за планування та організацію виробничих процесів, забезпечення належного функціонування сільськогосподарської техніки, забезпечення якісного збирання та зберігання врожаю, контроль за технічним станом та забезпечення його ефективної роботи;

– відділ екології та безпеки праці (3 інженери-екологи, 2 агрономи, 2 асистенти, менеджер із охорони праці, охоронець) – відповідальний за розробку та впровадження політики з охорони довкілля, моніторинг та контроль за викидами забруднюючих речовин та безпеки робочого середовища, організацію екологічних інспекцій та дотримання стандартів, планування та проведення заходів з безпеки праці та управління ризиками.

Схему організаційної структури підприємства наведено на рис. 2.1.

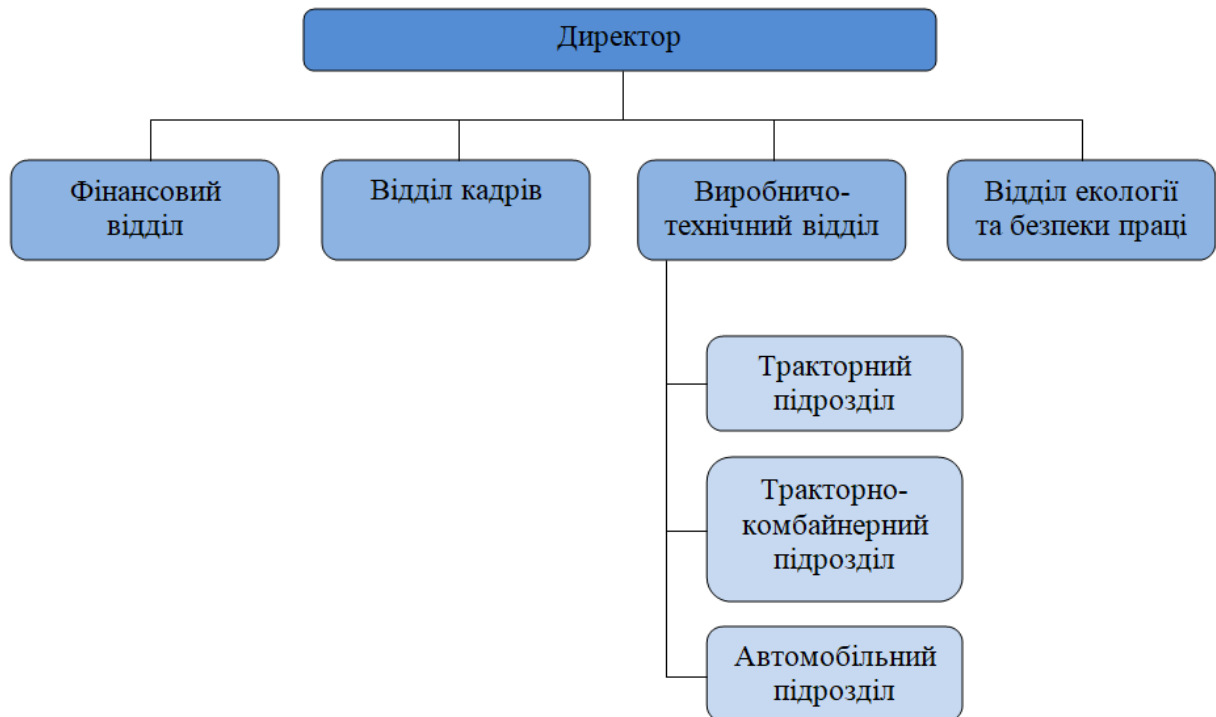


Рис. 2.1. Організаційна структура Приватного підприємства «Агропромислова фірма «Довіра» (складено автором)

Схему структури управління Приватного підприємства «Агропромислова фірма «Довіра» зображено на рис. 2.2.

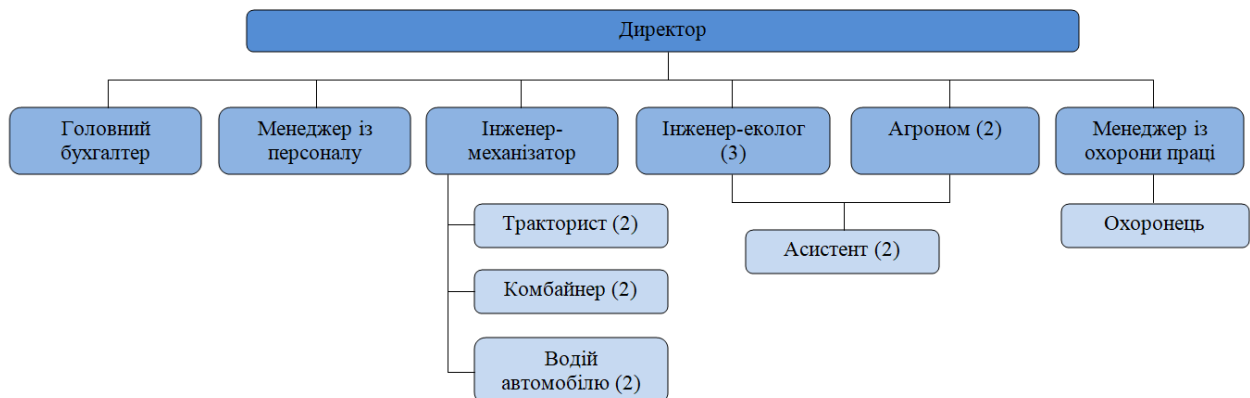


Рис. 2.2. Структура управління Приватного підприємства «Агропромислова фірма «Довіра» (складено автором)

На підприємстві запроваджено лінійну структуру управління підприємством, де директору підпорядковуються головний бухгалтер, менеджер із персоналу, інженер-механізатор, інженери-екологи, агрономи та менеджер із охорони праці. В свою чергу інженеру-механізатору



підпорядковуюються трактористи, комбайнери та водії автомобілю, інженерам-екологам та агрономам – асистенти, а менеджеру із охорони праці – охоронець.

Лінійна структура управління підприємством чітко визначає лінії влади та відповідальності, що сприяє уникненню конфліктів, полегшує процеси прийняття управлінських рішень та дозволяє швидко реагувати на зміни в сільськогосподарському секторі. Також варто зазначити, що така структура управління допомагає забезпечити інтеграцію різних підрозділів підприємства та координацію їх діяльності, при цьому кожен підрозділ має визначену функціональну компетенцію та обов'язки, що сприяє більш ефективному використанню ресурсів підприємства.

До елементів мотивації персоналу слід віднести як матеріальні, так і нематеріальні заохочення, а саме: зручний графік роботи та лояльне ставлення до персоналу (індивідуальний підхід до кожного співробітника для забезпечення балансу між роботою та особистим життям), тренінги та семінари (можливості професійного розвитку та підвищення кваліфікації, отримання нових знань, що відповідають розвитку новітніх технологій), внутрішні винагороди та похвали (за вагомі досягнення тощо), бонуси за досягнення високих результатів бізнесу (частка з прибутку розподіляється між працівниками як бонус за успіхи бізнесу), корпоративні заходи (сприяють тісним дружнім зв'язкам між персоналом та керівництвом через організацію корпоративних заходів та вечірок), а також бенефіси та компенсації (а саме медичне страхування та відпустки).

Загальна мета використовуваних підприємством елементів полягає у створенні мотиваційної системи, яка не тільки стимулює досягнення бізнес-цілей, але й сприяє збереженню та задоволенню працівників.

У цілому, дане приватне підприємство має комплексну діяльність, спрямовану на виробництво та реалізацію сільськогосподарської продукції, а також на забезпечення ефективного управління та виконання інших важливих функцій.

## 2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за 2021-2024 рр.

Аналізуючи фінансово-господарські показники діяльності Приватного підприємства «Агропромислова фірма «Довіра» за 2020-2023 роки, було визначено, що підприємство має три основні напрямки вирощування сільськогосподарських культур. У відкритому ґрунті – культури зернові та зернобобові (пшениця озима, ячмінь ярий, кукурудза на зерно) та культури технічні (гірчиця, соняшник), у закритому ґрунті – гриби та трюфелі (гриби печериці).

У таблиці 2.1 наведено обсяг виробництва сільськогосподарської продукції за період, що аналізувався.

Таблиця 2.1

### Обсяг виробництва сільськогосподарської продукції за 2020-2023 роки (ц)\*

Назва сільськогосподарських культур	Обсяг виробництва (валовий збір) за кожен рік, ц			
	2020	2021	2022	2023
<i>у відкритому ґрунті</i>				
<b>Культури зернові та зернобобові</b>	<b>47013,90</b>	<b>39824,00</b>	<b>48857,40</b>	<b>34303,00</b>
пшениця озима	35800,00	28000,00	34020,00	12747,00
ячмінь ярий	2077,50	1021,00	600,00	556,00
кукурудза на зерно	9136,40	10803,00	14237,40	21000,00
<b>Культури технічні</b>	<b>13247,00</b>	<b>12015,00</b>	<b>12724,00</b>	<b>17538,00</b>
гірчиця	1530,00	1690,00	1266,00	6677,00
соняшник	11717,00	10325,00	11458,00	10861,00
<i>у закритому ґрунті</i>				
<b>Гриби та трюфелі</b>	-	<b>195,35</b>	<b>277,00</b>	<b>250,00</b>
гриби печериці	-	195,35	277,00	250,00

\*Складено автором за [23-26]

На рис. 2.3. наведено співвідношення обсягів виробництва різних сільськогосподарських культур.

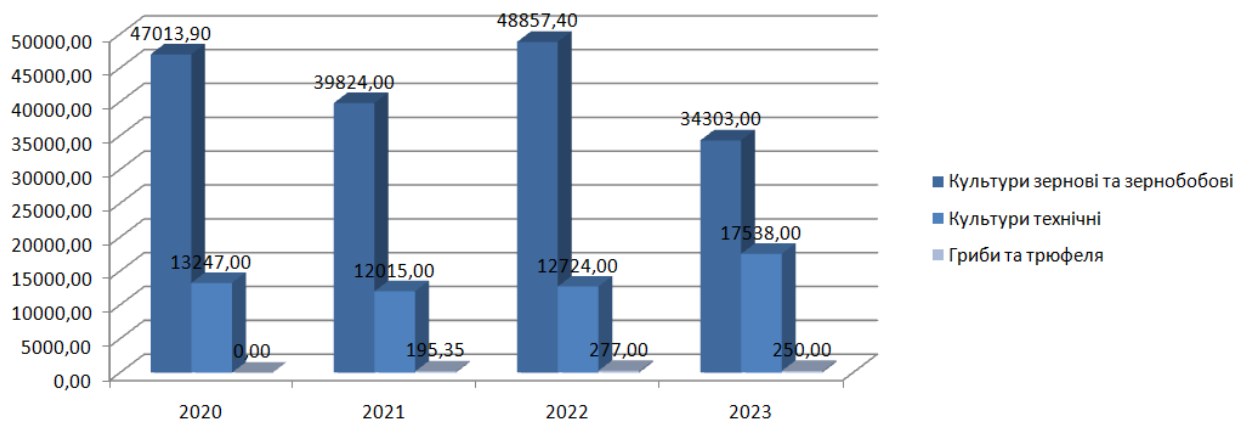


Рис. 2.3. Співвідношення обсягів виробництва різних сільськогосподарських культур (складено автором за [23-26])

На рис. 2.4.-2.7. наведено відсоткове співвідношення обсягів виробництва сільськогосподарських культур за кожен рік – відповідно з 2020 по 2023 роки.

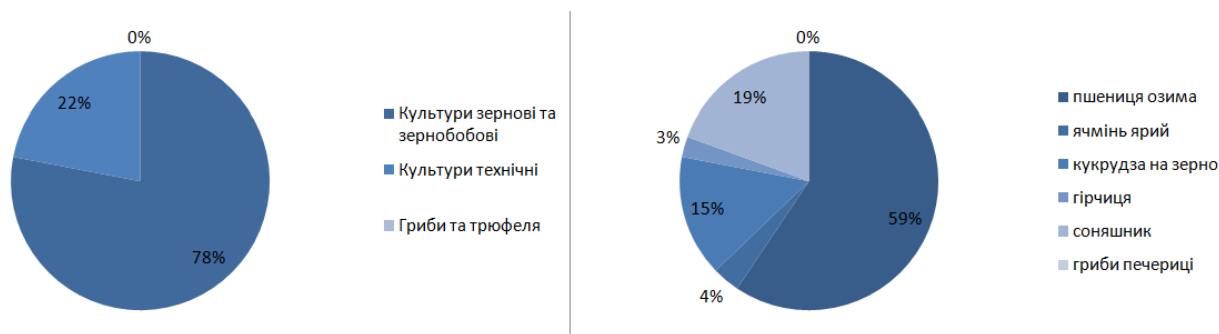


Рис. 2.4. Відсоткове співвідношення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції за 2020 рік (складено автором за [23])

Наведені дані за 2020 рік свідчать, що культури зернові та зернобобові становлять більшу половину всього обсягу виробництва (78%), з них більшу половину як самого обсягу виробництва (59%), так і даного виду культур (72%) становить озима пшениця. Решту обсягів виробництва становлять культури технічні (22%), з них соняшник становить 19% від загального обсягу та 88% від обсягу даного виду культур. Також варто зазначити, що у 2020 році гриби та трюфеля становили 0%, адже підприємств ще не розвивалося у даному напрямку діяльності.



Рис. 2.5. Відсоткове співвідношення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції за 2021 рік (складено автором за [24])

Ситуація за 2021 рік у порівнянні з 2020 роком майже не змінилася. Так само культури зернові та зернобобові становлять більшу половину всього обсягу виробництва (77%), з них озима пшениця становить 54% обсягу виробництва та 70% обсягу виробництва саме культур зернових та зернобобових. В той час культури технічні становлять 23% від загального обсягу, з них соняшник становить 20% від загального обсягу та 86% від обсягу даного виду культур. Варто звернути увагу, що у 2021 році підприємство почало розвивати новий напрямок вирощування сільськогосподарських культур, як гриби та трюфеля. Через те, що даний напрямок є ще не зовсім розвиненим і потребує багато ресурсів для розширення, він становить лише 0,4% від загального обсягу виробництва.

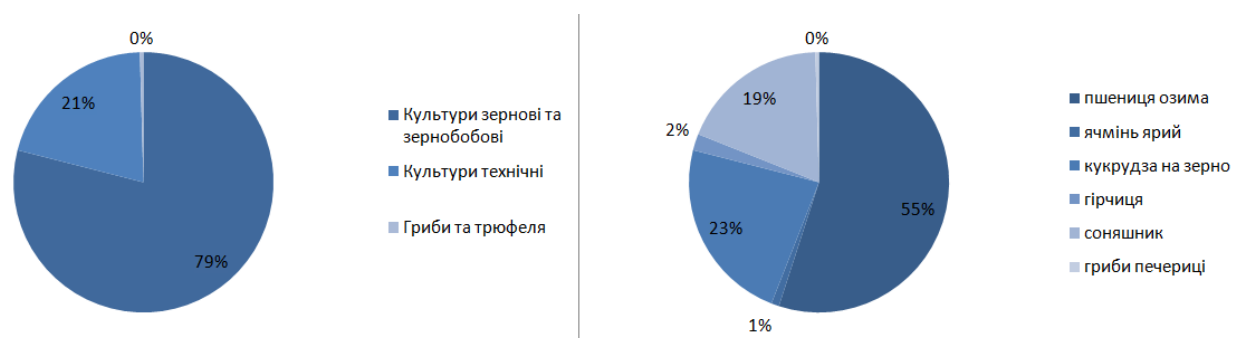


Рис. 2.6. Відсоткове співвідношення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції за 2022 рік (складено автором за [25])

Наведені дані за 2022 рік свідчать, що культури зернові та зернобобові становлять більшу половину всього обсягу виробництва (79%), з них більшу половину як самого обсягу виробництва (55%), так і даного виду культур (70%) становить озима пшениця. Решту обсягів виробництва становлять

культури технічні (21%), з них соняшник становить 19% від загального обсягу та 90% від обсягу даного виду культур. Також варто зазначити, що у порівнянні з 2021 роком, показник обсягу виробництва нового напрямку підприємства, такого як гриби та трюфеля, несуттєво, але зріст і становить 0,5% до загального обсягу виробництва.

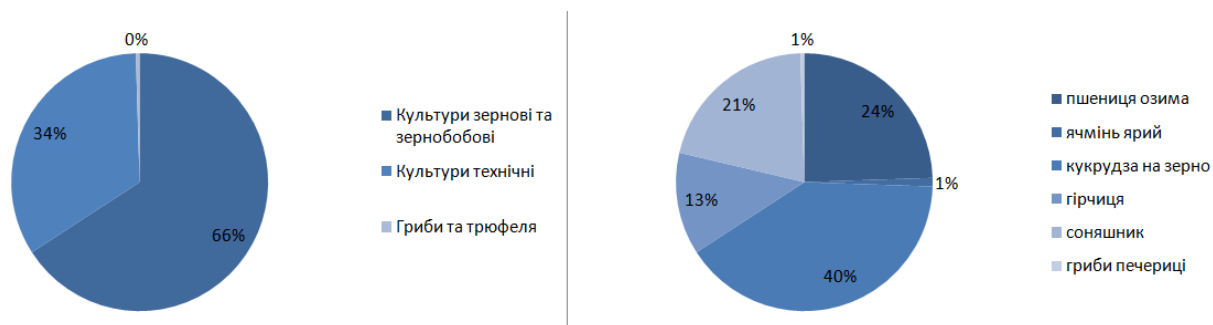


Рис. 2.7. Відсоткове співвідношення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції за 2023 рік (складено автором за [26])

У 2022 році ми спостерігаємо деякі зміни. Попри те, що обсяг культур зернових та зернобобових так само становить більшу половину всього обсягу (66%), з них більшу половину як самого обсягу виробництва (40%), так і даного виду культур (61%) становить кукурудза на зерно. Решту обсягів виробництва становлять культури технічні (34%), з них соняшник становить 21% від загального обсягу та 62% від обсягу даного виду культур. Також варто зазначити, що у порівнянні з 2022 роком, показник обсягу виробництва грибів та трюфелів ставить так само 0,5% до загального обсягу виробництва. Але попри це обсяг виробництва грибів печериць (група культур: гриби та трюфелі) у співвідношенні до показника обсягу виробництва кукурудзи на зерно (група культур: культури зернові та зернобобові) становить 1,2%. Це свідчить про те, що даний напрямок поступово розвивається і у майбутньому спостерігатиметься більше його відсоткове співвідношення.

Підсумовуючи проаналізовану вище інформацію за останні чотири роки, варто зазначити, що у 2020-2023 роках найбільший відсотковий показник обсягів виробництва займають культури зернові та зернобобові, з них у 2020-2022 роках – пшениця озима, а от у 2023 році – кукурудза на зерно,

незважаючи на те, що показники даних культур у відсотковому співвідношенні коливалися від 66% до 79%.

Говорячи щодо культури технічні, варто зазначити, що у аналізованому періоді валову частину становить соняшник, також суттєво збільшилися обсяги виробництва гірчиці у 2023 році.

Стосовно напрямку вирощування сільськогосподарської продукції у закритому ґрунті, можна сказати, що показники обсягу виробництва у порівнянні із загальною кількістю складають не більше 0,5%. Це пояснюється тим, що підприємство почало функціонувати у цьому напрямку лише у 2021 році, але ми бачимо, що напрямок поступово розвивається і буде перспективним для підприємства.

Показники посівної площі, яку використовує підприємство у кожному році наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

## Посівна площа підприємства за 2020-2023 роки (га)\*

Назва сільськогосподарських культур	Площа посівна за кожен рік, га			
	2020	2021	2022	2023
Культури зернові та зернобобові	658,05	644,84	665	409,5
Культури технічні	482,11	495,32	435,25	689,61
<b>Загалом</b>	<b>1140,16</b>	<b>1140,16</b>	<b>1100,25</b>	<b>1099,11</b>

\*Складено автором за [23-26]

Співвідношення посівних площ різних сільськогосподарських культур зображено на рис. 2.8.

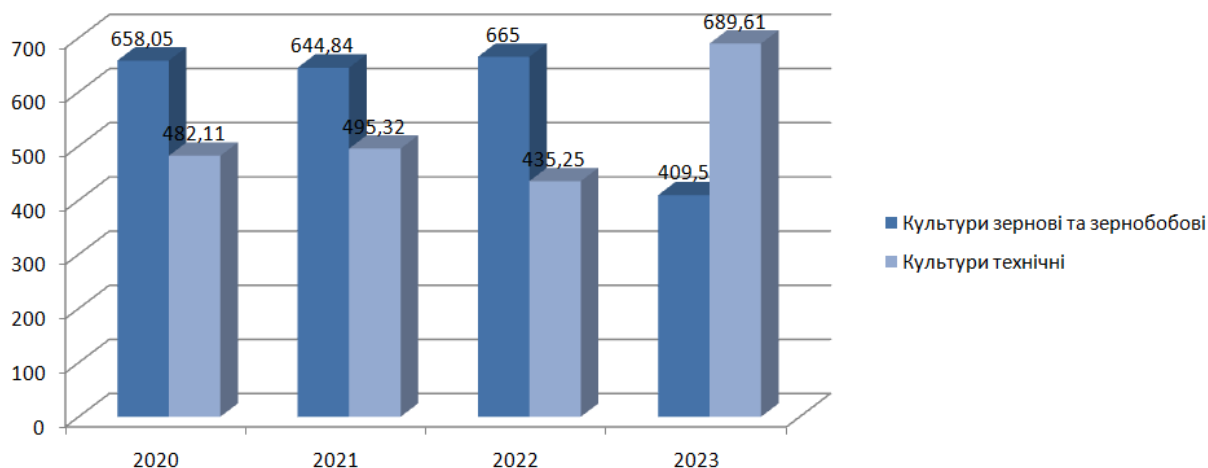


Рис. 2.8. Співвідношення посівних площ різних сільськогосподарських культур у 2020-2023 роках (складено автором за [23-26])

Графік показника загальної посівної площі за 2020-2023 роки наведено на рис. 2.9.

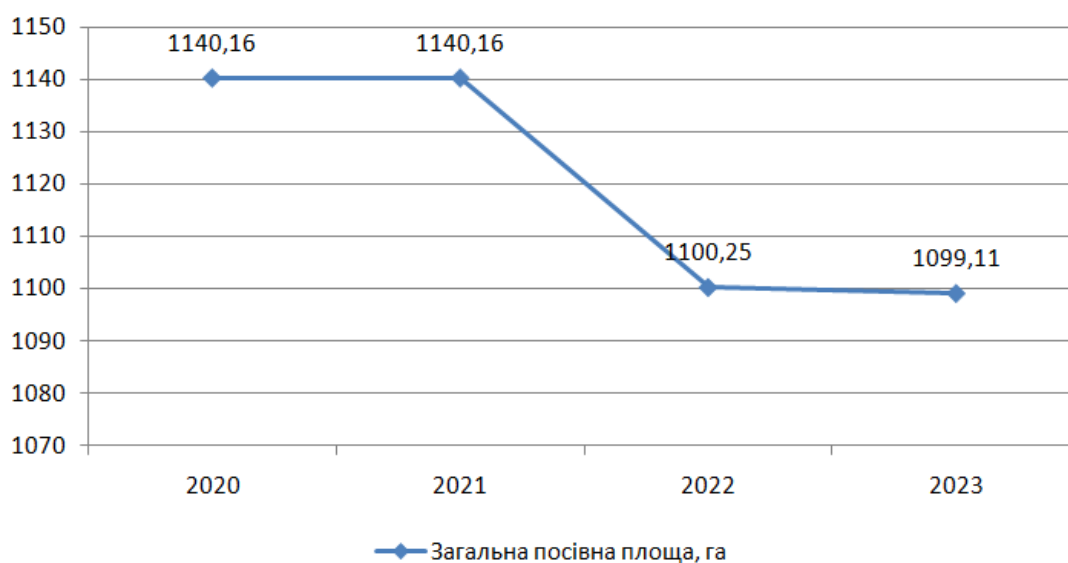


Рис. 2.9. Показник загальної посівної площі за 2020-2023 роки (складено автором за [23-26])

Аналізуючи наведені дані, ми бачимо, що загальний показник посівних площ у 2022-2023 роках суттєво зменшився у порівнянні з попередніми роками. Також варто зазначити, що у 2020-2022 роках показник посівних площ культур зернових та зернобобових перевищував показник культур технічних і становив 58% – у 2020 році, 57% – у 2021 році, 60% – у 2022 році. Попри те, що у 2023 році посівна площа культур технічних була більша (63%),

підприємство отримало більший обсяг виробництва культур зернових та зернобобових (66% від загального обсягу). З цього можемо зробити висновок, що обсяг виробництва залежить не тільки від обсягу посівної площі, але й від навколишніх факторів, таких як погодні умови, використання органічних добрив, наявність поживних речовин в ґрунті, тощо.

У таблиці 2.3 наведено основні фінансові показники Приватного підприємства «Агропромислова фірма «Довіра», а саме кошторис витрат та калькуляція собівартості одиниці продукції.

Таблиця 2.3

Основні фінансові показники Приватного підприємства  
«Агропромислова фірма «Довіра» (тис. грн)\*

	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	56 110,6	14 420,5	48 918,2	70170,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	26068,1	7117,0	18729,5	39599,0
Витрати	38649,5	22419,0	28569,6	47475,1
Чистий прибуток	17 461,1	7 998,5	20 348,6	22695,5
Активи	54 773,1	49 824,6	49 807,3	66225,6
Зобов'язання	546,1	1 754,0	1 356,7	1051,1

\*Складено автором за [27-30]

Аналізуючи наведені вище фінансові показники діяльності підприємства за останні чотири роки, можна визначити загальну динаміку фінансового стану підприємства. Так, у 2021 році дохід підприємства знизився у порівнянні з аналогічним показником 2020 року приблизно в 3,9 рази, а зобов'язання зросли у 3,2 рази, що свідчить про погіршення фінансового становища підприємства у 2021 році. Але попри це підприємство не зазнавало збитків і продовжувало повноцінно функціонувати. І вже у 2022 році ми можемо спостерігати, що дохід підприємства збільшився у порівнянні з 2021 роком приблизно в 3,4 рази, а зобов'язання зменшилися на 23%, що говорить нам про оптимізацію фінансового становища шляхом ефективного прийняття



управлінських рішень та вдалої координації роботи підприємства в цілому. Дана оптимізація підтверджується і показниками 2023 року, де варто відзначити, що дохід підприємства зріс у порівнянні з 2022 роком приблизно в 1,5 разів, а зобов'язання зменшилися на 23%. Загалом варто відзначити, що підприємство у 2023 році суттєво перебільшує показники 2020 року, тому передбачається позитивний прогноз на майбутнє.

Для аналізу ефективності управлінської діяльності підприємства розрахуємо, використовуючи попередні дані, кілька додаткових показників: чисту рентабельність, оборотність активів та зобов'язань (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз додаткових фінансових показників Приватного підприємства  
«Агропромислова фірма «Довіра»\*

	2020	2021	2022	2023
Чиста рентабельність	31,1%	55,5%	41,6%	32,3%
Оборотність активів	1,02	0,29	0,98	1,06
Оборотність зобов'язань	102,73	8,22	36,06	66,8

\*Складено автором за [27-30]

Аналіз додаткових фінансових показників показав, що Приватне підприємство «Агропромислова фірма «Довіра» стабільно функціонує у даній сфері діяльності. Попри суттєво менший дохід підприємства у 2021 році, чиста рентабельність була найвищою. Порівнюючи показник чистої рентабельності за 2023 рік ми бачимо невелике зменшення у порівнянні з 2021-2022 роках, вона є майже такою ж як у 2020 році. Стосовно оборотності активів підприємства у 2021 спостерігався суттєвий спад, але вже починається з 2022 року ситуація стабілізувалася та цей показник з кожним роком збільшується, що підтверджує ефективне функціонування підприємства.

Отже, отримані фінансові показники свідчать про ефективне управління ресурсами та доцільне планування й запровадження стратегій підприємства, але все ж таки керівництву підприємства потрібно не забувати і постійно

аналізувати свої слабкі та сильні сторони, можливості та загрози задля впровадження коректних фінансових моделей, враховувати потенційні ризики та адаптовувати систему управління підприємством до реальних ринкових умов, враховуючи усі можливі фактори впливу на його діяльність.

### 2.3. Вплив стратегічного маркетингового планування на діяльність підприємства

Стратегічне маркетингове планування відіграє вирішальну роль у діяльності сільськогосподарського підприємства, що вирощує культури зернові та зернобобові, культури технічні та гриби. Воно допомагає підприємству не тільки орієнтуватися на ринку, але й ефективно використовувати свої ресурси для досягнення конкурентних переваг і довгострокового успіху.

Варто зазначити, що незалежно від сфери діяльності, у якій функціонує підприємство, на нього впливає певний ряд факторів, як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Тому аналізуючи діяльність Приватного підприємства «Агропромислова фірма «Довіра», було визначено ці фактори та наведено на рис. 2.10.



Рис. 2.10. Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства (складено автором).

Детально розглядаючи та характеризуючи фактори внутрішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства, слід відзначити:

#### 1. Організаційна структура.

– Управління: Чітка організаційна структура сприяє кращій координації роботи різних відділів підприємства, що є критично важливим для успішного вирощування продукції. Так, гармонійна взаємодія між виробничо-технічним відділом та відділом екології та безпеки праці дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та агротехнічні вимоги. В свою чергу запроваджений на підприємстві демократичний стиль управління впливає на мотивацію працівників та їхню готовність приймати участь у впровадженні інновацій.

– Кваліфікація персоналу: Високий рівень знань та досвіду у працівників дозволяє краще застосовувати агротехнічні методи та технології, а також швидше адаптуватися до змін у технологіях вирощування, зберігання та обробки продукції, що веде до підвищення врожайності та якості продукції. В свою чергу постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу забезпечує їхню готовність до впровадження нових технологій та методів, що є ключовим фактором у підвищенні ефективності роботи підприємства.

Узагальнюючи, організаційна структура та кваліфікація персоналу відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності сільськогосподарського підприємства. Оптимальна організаційна структура та стиль управління сприяють кращій координації роботи, прийняттю рішень та реалізації стратегій, а висококваліфікований персонал забезпечує високу продуктивність та якість роботи.

#### 2. Виробничі потужності.

– Сільськогосподарська техніка: Наявність сучасної техніки для обробітку ґрунту, посіву та збору врожаю впливає на ефективність виробничих процесів. Наприклад, сучасні комбайни збирають врожай швидше

і з меншими втратами, що знижує витрати на робочу силу та підвищує продуктивність.

– Інфраструктура: Сучасні складські комплекси з системами контролю температури та вологості продовжують термін зберігання зернових та технічних культур. Сучасні системи крапельного зрошення дозволяють оптимально використовувати водні ресурси, що є важливим для вирощування таких культур, як соняшник та кукурудза. А розвинена транспортна інфраструктура забезпечує швидку і ефективну доставку продукції до ринків збуту.

Так, сучасна техніка підвищує продуктивність і знижує витрати, а розвинена інфраструктура забезпечує збереження якості продукції та її своєчасну безперебійну доставку на ринок. Оптимальне використання цих ресурсів дозволяє підприємству підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток.

### 3. Фінансові ресурси.

– Бюджет та інвестиції: Наявність достатніх фінансових ресурсів дозволяє підприємству покривати операційні витрати, такі як закупівля насіння, добрив, палива та виплати заробітної плати, інвестувати в нові технології, обладнання та інфраструктура, а також дозволяють підприємству розширювати свої виробничі потужності, освоювати нові земельні ділянки та збільшувати обсяги виробництва.

– Кредитування: Наявність доступу до кредитів дозволяє підприємству мати гнучкість у фінансовому управлінні, особливо у випадках, коли необхідні термінові інвестиції або покриття непередбачених витрат. Але не варто забувати, що залучення кредитних ресурсів вимагає ретельного фінансового планування та управління. Підприємство повинно забезпечити ефективне використання позичених коштів, щоб уникнути надмірного боргового навантаження та забезпечити своєчасне погашення кредитів.

Отже, достатній бюджет та інвестиції забезпечують підприємству можливість впровадження інновацій, розширення виробництва та підвищення

ефективності діяльності. Доступ до кредитних ресурсів забезпечує гнучкість у фінансовому управлінні та дозволяє підприємству оперативно реагувати на ринкові можливості та виклики. Ефективне фінансове управління сприяє довгостроковій стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

#### 4. Інновації та технології.

– Агротехнології: Впровадження інноваційних методів вирощування, захисту рослин та управління врожайністю. Так, наприклад, точне землеробство, дозволяє оптимізувати використання ресурсів (насіння, добрив, води) і підвищити врожайність. В свою чергу біологічний контроль шкідників, використання стійких до хвороб сортів та інтегровані системи захисту, знижують втрати врожаю та мінімізують використання хімічних засобів, що сприяє збереженню екосистеми та підвищенню екологічної безпеки. А от інновації в управлінні врожайністю, такі як використання прогнозних моделей та аналітичних інструментів, допомагають планувати посівні площі, строки сівби та збору врожаю, що сприяє оптимальному використанню ресурсів та зменшенню ризиків втрат.

#### – Інформаційні системи:

Інформаційні системи та ІТ-рішення забезпечують ефективне управління виробничими процесами. Наприклад, системи управління фермою (Farm Management Information Systems, FMIS) дозволяють автоматизувати збір даних про посіви, використання ресурсів та результати врожаю. Також використання аналітичних інструментів та великих даних (Big Data) для аналізу інформації про погодні умови, стан ґрунтів та ринкові тренди допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо вирощування культур та управління ресурсами. А от системи підтримки прийняття рішень (Decision Support Systems, DSS) допомагають керівникам підприємства приймати стратегічні та оперативні рішення на основі об'єктивних даних та прогнозів. Це сприяє зниженню ризиків та підвищенню ефективності управління.

Тож, впровадження нових агротехнологій покращує врожайність та якість продукції, знижує витрати та мінімізує вплив на довкілля.

Використання інформаційних систем та ІТ-рішень дозволяє оптимізувати управління виробничими процесами, покращити аналіз даних та прийняття рішень, що сприяє підвищенню продуктивності та зниженню ризиків.

#### 5. Маркетинг та збут.

– Маркетингова стратегія: Постійний аналіз ринкових тенденцій, конкурентного середовища та поведінки споживачів дозволяє адаптувати маркетингові заходи, забезпечуючи підприємству конкурентні переваги. Використання маркетингових досліджень допомагає визначати нові можливості на ринку та оцінювати ефективність вже застосовуваних стратегій. Так, успішна маркетингова стратегія визначає, як продукція підприємства позиціонується на ринку, як вона відповідає потребам і бажанням споживачів, і як підприємство комунікує з цільовою аудиторією. Це включає розробку бренду, цінову політику, рекламу, акції та інші маркетингові інструменти.

– Канали збуту: Наявність ефективною та розгалуженою мережі дистрибуції забезпечує доставку продукції до кінцевих споживачів. Це може включати співпрацю з логістичними компаніями, що забезпечують своєчасне транспортування і зберігання продукції, з мінімальними втратами та пошкодженнями. Ще одним каналом можуть бути партнерські відносини з трейдерами та рітейлерами, що дозволяють підприємству розширювати ринки збуту, отримувати стабільні замовлення та покращувати умови реалізації продукції. Для цього важливо забезпечити належну якість та конкурентоспроможні ціни на продукцію, а також оперативне виконання замовлень. І звичайно ж важливо не забувати про прямий контакт із кінцевими споживачами, наприклад, через фермерські ринки, інтернет-магазини чи програми лояльності. Це допомагає підприємству отримувати зворотній зв'язок, розуміти потреби споживачів та оперативно реагувати на їх зміни, а також сприяє підвищенню довіри та лояльності до бренду підприємства.

Отже, ефективна маркетингова стратегія допомагає підприємству правильно позиціонувати свою продукцію на ринку, відповідати потребам

споживачів та підтримувати конкурентоспроможність. Розвинена мережа збуту забезпечує надійне та своєчасне доставлення продукції до споживачів, мінімізуючи втрати та знижуючи витрати. Співпраця з трейдерами, ритейлерами та кінцевими споживачами дозволяє підприємству оптимізувати процес реалізації продукції та забезпечити стабільні доходи.

Для аналізу факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства, доцільно використати PESTLE-аналіз, який поєднує основні фактори впливу:

#### 1. Політичні та законодавчі фактори.

– Аграрна політика: Держава може надавати різноманітні форми підтримки сільськогосподарським підприємствам, включаючи фінансову допомогу, кредити на пільгових умовах, програми технічного розвитку та досліджень. Також надання субсидій та дотацій дозволяють знижувати виробничі витрати та підвищувати конкурентоспроможність продукції. А от пільгове оподаткування, звільнення від податків або знижені ставки податків для сільськогосподарських підприємств сприяють зменшенню витрат та збільшенню фінансової стабільності (наприклад, зниження ПДВ на сільськогосподарську продукцію або податкові кредити на інвестиції в екологічно чисті технології).

– Регуляторні вимоги: Задля ефективного функціонування підприємству необхідно дотримуватися державних стандартів якості продукції, що регулюють виробництво, переробку та зберігання сільськогосподарських товарів. Регулювання, пов'язані з охороною навколишнього середовища, вимагають від підприємств дотримання екологічних норм та стандартів. Це може включати обмеження на використання пестицидів та добрив, вимоги щодо управління відходами та збереження біорізноманіття. Не менш важливими є й вимоги до безпеки харчових продуктів та умов праці на сільськогосподарських підприємствах, що забезпечують захист здоров'я споживачів та працівників.

Загалом політичні та законодавчі фактори відіграють важливу роль у визначенні умов діяльності сільськогосподарських підприємств. Державна аграрна політика, субсидії, дотації та податкові пільги сприяють розвитку сільського господарства та підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Регуляторні вимоги, пов'язані з якістю продукції, екологічними стандартами та нормами безпеки, забезпечують відповідність продукції ринковим стандартам та сприяють стійкому розвитку. Дотримання цих вимог є необхідним для успішного функціонування та розвитку сільськогосподарського підприємства.

## 2. Економічні фактори.

– Коливання цін на продукцію: Ціни на сільськогосподарські культури можуть значно варіюватися залежно від світових і місцевих ринкових умов (урожайність, погодні умови, глобальний попит і пропозицію, а також політичні рішення щодо імпорту та експорту). Так, високі ціни на продукцію можуть збільшити доходи підприємства, тоді як низькі ціни можуть призвести до фінансових труднощів. Коливання цін можуть впливати на прибутковість підприємства і потребують постійного моніторингу для прийняття вчасних стратегічних рішень.

– Інфляція та обмінні курси: Інфляція підвищує витрати на виробництво, включаючи витрати на паливо, добрива, насіння та робочу силу. Зміни в обмінних курсах можуть впливати на доходи від експорту та витрати на імпортовані товари. Якщо місцева валюта девальвує, доходи від експорту продукції (що продається в іноземній валюті) можуть збільшитися, але витрати на імпортовані товари (насіння, техніка) також зростуть. Водночас, зміцнення місцевої валюти може знизити конкурентоспроможність продукції на зовнішніх ринках

Так, коливання цін на продукцію визначають рівень доходів підприємства та впливають на фінансову стабільність. Інфляція підвищує виробничі витрати, що може знизити рентабельність, тоді як коливання валютних курсів впливають на доходи від експорту та витрати на імпорт.



Підприємству необхідно постійно стежити за економічними умовами та використовувати інструменти стратегічного планування для мінімізації ризиків і забезпечення фінансової стійкості.

### 3. Соціальні фактори.

– Споживчі вподобання: Зростання інтересу до органічних продуктів, зокрема органічного зерна, технічних культур та грибів, може стимулювати підприємства адаптувати свої виробничі процеси до органічних стандартів. Адже споживачі все більше надають перевагу екологічно чистій продукції, вирощеній без шкоди для навколишнього середовища. Підприємства можуть впроваджувати екологічно дружні методи вирощування та переробки продукції, щоб задовольнити цей попит і покращити свою репутацію на ринку.

– Демографічні зміни: Збільшення чисельності населення призводить до зростання попиту на продукти харчування, зокрема зернові та технічні культури. Це створює можливості для збільшення виробництва та розширення ринків збуту. Проте, зростання населення також може викликати тиск на земельні ресурси та інфраструктуру, що потребує ефективного управління ресурсами. В свою чергу зниження чисельності населення, особливо в сільській місцевості, або його міграція може призвести до зменшення попиту на продукцію та скорочення робочої сили. Підприємствам доведеться адаптуватися до нових умов, можливо, шляхом автоматизації виробництва та підвищення продуктивності праці.

Тож, зміни в споживчих вподобаннях вимагають від підприємств адаптації до нових вимог ринку, що може включати зміни у виробничих процесах та сертифікацію продукції. Демографічні зміни впливають на попит на продукцію та доступність робочої сили, що потребує гнучкого підходу до управління ресурсами та інвестицій у нові технології.

### 4. Технологічні фактори.

– Агротехнологічні інновації: Розробка і впровадження нових сортів зернових та технічних культур, які є більш стійкими до кліматичних змін,

шкідників та хвороб. Такі інновації дозволяють підвищити врожайність та зменшити втрати, забезпечуючи стабільніший дохід для підприємства.

– Цифрові технології: Використання дронів, які можуть використовуватися для моніторингу полів, зокрема для виявлення хвороб, шкідників або потреби в добривах і зрошенні. Вони допомагають знизити витрати на обробку полів та підвищити точність агротехнічних заходів. GPS-технології використовуються для точного землеробства, що включає точне висівання, внесення добрив і засобів захисту рослин. Це дозволяє оптимізувати використання ресурсів і підвищити врожайність, зменшуючи витрати.

Технологічні фактори, такі як агротехнологічні інновації та цифрові технології, мають значний вплив на діяльність сільськогосподарських підприємств. Впровадження нових сортів культур і методів боротьби зі шкідниками та хворобами дозволяє підвищити врожайність та зменшити втрати, забезпечуючи стабільніший дохід. Використання цифрових технологій, таких як дрони, GPS-навігація та автоматизовані системи управління фермою, допомагає оптимізувати виробничі процеси, знижувати витрати і підвищувати ефективність управління. Підприємства, що активно впроваджують ці технології, отримують конкурентні переваги та можуть краще адаптуватися до змін на ринку.

##### 5. Природні та кліматичні фактори.

– Кліматичні умови: Зміни погоди, включаючи опади, температуру та вологість, можуть мати великий вплив на вирощування зернових культур і технічних культур. Періоди посухи або надмірні опади можуть призвести до зниження врожаю або втрати врожаю. Сезонність і тривалість вегетаційного періоду – ще фактори, що впливають на вибір культур та їхній врожай. Наприклад, підприємства можуть вирощувати швидкоростучі культури замість довготривалих, якщо вегетаційний період короткий. Також варто пам'ятати і про ризики посухи, заморозків та інших екстремальних погодних

явищ, що можуть значно погіршити врожайність та призвести до значних фінансових втрат для підприємства

– Родючість ґрунту: Родючість та структура ґрунтів мають велике значення для успішного вирощування сільськогосподарських культур. Використання родючих ґрунтів може позитивно позначитися на врожайності та якості продукції. Для забезпечення родючості ґрунту може знадобитися вапнування, добрива та інші агротехнічні заходи. Недостатнє удобрення чи неправильний підбір добрив можуть призвести до погіршення стану ґрунту та зниження врожайності.

Підсумовуючи, природні та кліматичні фактори мають значний вплив на діяльність сільськогосподарського підприємства, зокрема на вибір культур, методи вирощування, витрати на виробництво та врожайність. Істотною є потреба у здатних адаптуватися до змін у кліматичних умовах та використовувати агротехнології та методи, які дозволяють зменшити вплив негативних факторів та максимізувати виробничий потенціал підприємства.

#### 6. Конкурентне середовище.

– Конкуренція на ринку: Підприємство має змагатися з іншими виробниками на ринку за покупців та ресурси. Рівень конкуренції може варіюватися в залежності від числа учасників ринку, їхніх ресурсів та стратегій. При цьому аналіз стратегій та ринкових позицій конкурентів допомагає підприємству розробити ефективніші стратегії власного розвитку та маркетингу

– Бар'єри входу: Високі витрати на вступ на ринок, складність отримання дозволів та ліцензій, а також інші фактори можуть ускладнити входження нових учасників на ринок. На ринку можуть присутні багато малих фермерських господарств, які конкурують за ринок з великими агрохолдингами. Це також може створювати додатковий тиск на підприємство.

Конкурентне середовище може впливати на стратегії та результативність підприємства. Розуміння конкурентної динаміки дозволяє

підприємству адаптуватися до змін на ринку, розробляти ефективніші стратегії маркетингу та розвитку, а також знаходити нові можливості для росту.

Окрім факторів, що впливають на діяльність та функціонування підприємств, варто зазначити й умови, що впливають на ефективність стратегічного маркетингового планування, що наведено на рис. 2.11.

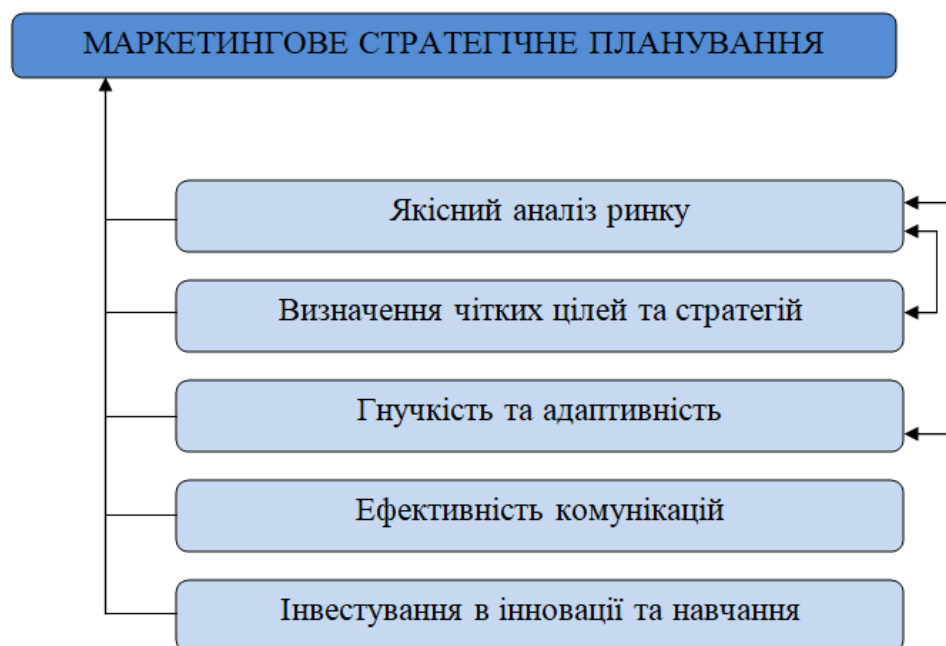


Рис. 2.11. Умови, що впливають на ефективність маркетингового стратегічного планування Приватного підприємства «Агропромислова фірма «Довіра».

Проведення якісного аналізу ринку є критичним етапом в стратегічному маркетинговому плануванні. Виявлення поточних і майбутніх тенденцій допомагає підприємству краще зрозуміти динаміку ринку та прогнозувати його розвиток. Аналіз попиту дозволяє ідентифікувати потреби споживачів і зрозуміти їхні вподобання, що стає основою для розробки продуктів або послуг, які відповідають цим потребам. Дослідження конкурентів допомагає з'ясувати сильні та слабкі сторони конкурентів, їхні стратегії та тактики, а також визначити можливі ніші або прогалини на ринку. Це дозволяє підприємству розробити конкурентоздатну стратегію. Окрім того, аналіз можливостей допомагає виявити потенційні можливості для розвитку бізнесу,

такі як нові ринки, технології або тренди, які можуть стати основою для формулювання стратегії підприємства.

Друга умова є логічним продовженням першої і полягає у визначенні чітких цілей та стратегій підприємства, що допомагає підприємству зорієнтуватися на досягнення конкретних результатів та встановлення критеріїв успіху – збільшенні врожаїв, покращенні якості продукції, розширення ринків збуту, модернізація технічних засобів, збільшення ефективності управління ресурсами. Ці цілі повинні бути SMART, тобто конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі, щоб забезпечити їхню реалізованість та орієнтування на конкретні результати.

Наступна умова є взаємозалежною із проведенням якісного аналізу ринку, адже підприємство повинно бути готовим до швидких змін у зовнішньому середовищі та здатним адаптувати свою стратегію відповідно до нових умов, тобто вміти ефективно управляти підприємством та у разі критичних ситуацій швидко приймати управлінські рішення задля їх вирішення.

Четверта умова полягає у налагодженні ефективної комунікації, що сприяє зменшенню непорозумінь, підвищує рівень довіри та сприяє виконанню стратегічних завдань та досягненню цілей підприємства. Важливо налагодити ефективну комунікацію між усіма рівнями управління для узгодження дій і стратегій.

Постійне інвестування в інновації та навчання дозволяє підприємству підвищувати продуктивність, покращувати якість продукції, зменшувати витрати та адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Це створює довгострокові конкурентні переваги та сприяє стійкому розвитку підприємства.

Стратегічне маркетингове планування дозволяє Приватному підприємству «Агропромислова фірма «Довіра» ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, оптимізувати використання ресурсів, визначати

перспективні ринки збуту та досягати поставлених цілей. Врахування економічних, політичних, природних, соціальних та технологічних факторів є ключовим для розробки успішної маркетингової стратегії, яка забезпечить довгостроковий успіх підприємства на ринку.

#### 2.4. Рекомендації щодо можливостей покращення маркетингового управління та планування підприємства

На основі отриманої інформації та спостереження за діяльністю підприємства було розроблено SWOT-аналіз даного підприємства, що наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

#### SWOT-аналіз Приватного підприємства «Агропромислова фірма «Довіра»\*

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>– земельні ресурси (наявність родючих ґрунтів для забезпечення високого врожаю);</li> <li>– висококваліфікований персонал (сприяє ефективному веденню сільського господарства);</li> <li>– технологічне обладнання (підвищує продуктивність підприємства та знижує витрати на працю та час);</li> <li>– висока соціальна відповідальність;</li> <li>– вирощування екологічно чистої продукції;</li> <li>– обізнаність ринку.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– залежність від погодних умов (може впливати на врожайність);</li> <li>– недостатня інфраструктура (в деяких місцях відсутність необхідної інфраструктури, такої як дороги та зв'язок, для ефективного транспортування продукції).</li> <li>– відсутність партнерства, особливо іноземного.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– розвиток експортних ринків (розширення та зростання підприємства);</li> <li>– використання нових технологій (скорочення витрат на працю та час);</li> <li>– розвиток органічного виробництва (зацікавленість сегменту споживачів, які ведуть здоровий спосіб життя);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– конкуренція на ринку, включаючи міжнародні компанії;</li> <li>– зміни в законодавстві;</li> <li>– кризові ситуації (наприклад, природні катастрофи, епідемії, економічні кризи тощо);</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– підтримка уряду;</li> <li>– диверсифікація продукції (залучення нових клієнтів та партнерів).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– негативний вплив змін клімату (можуть призвести до зменшення врожаю);</li> <li>– зміни в ринкових умовах;</li> <li>– низька рентабельність.</li> </ul>
---	---

\*Складено автором

Аналізуючи наведену вище інформацію, можна зробити висновок, що вагомою перевагою даного підприємства є його обізнаність на ринку, висококваліфікований персонал та позиціонування підприємства як виробника якісної та екологічно чистої продукції, але в свою чергу вагомим недоліком є залежність даного напрямку діяльності підприємства від погодних умов та відсутність партнерств з різноманітними компаніями, включаючи експорт продукції за кордон. Варто звернути увагу, що дане підприємство раніше поставляло свою продукцію за кордон, але через політичні та економічні зміни у країні, а до цього й епідемію Covid-19, що і зараз суттєво впливають на діяльність будь-яких підприємств, воно припинило експортувати продукцію і почало шукати інші напрямки розвитку.

Задля зниження можливих загроз та забезпечення стабільної діяльності та подальшого розвитку й розширення Приватного підприємства «Агропромислова фірма «Довіра» керівництву компанії варто звернути увагу на такі аспекти:

- Проведення детального маркетингового дослідження: регулярне проведення ринкових досліджень для виявлення тенденцій, аналізу конкурентів та розуміння потреб споживачів; визначення та аналіз різних сегментів ринку для ефективного націлення маркетингових зусиль на конкретні групи споживачів;

- Залучення спеціалістів маркетингу та розробка ефективної маркетингової стратегії: визначення конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних та обмежених у часі (SMART) маркетингових цілей; розробка довгострокових маркетингових стратегій та стратегій брендингу, що відповідають загальним цілям підприємства, враховують ринкові можливості

і загрози, а також збільшують як відомість про продукцію підприємства, так і його обсяги виробництва;

– Покращення продуктового асортименту: розширення асортименту за рахунок нових сортів зернових, технічних культур та грибів для задоволення різних потреб споживачів; впровадження нових, більш конкурентоспроможних продуктів, таких як органічні або спеціальні сорти, які мають вищу додану вартість; привернення уваги екологічно свідомих клієнтів шляхом позиціонування себе як бренду, що вирощує екологічно-чисту продукцію, адже сучасний світ все швидше та більше починає звертати увагу на ведення здорового способу життя та бореться за зменшення забруднень навколишнього середовища; демонстрація сталості із навколишнім середовищем;

— Оптимізація каналів збуту: пошук нових дистриб'ютерів та ринків збуту, включаючи міжнародні ринки; використання прямих каналів збуту, таких як інтернет-магазин та фермерські ринки, для зменшення залежності від посередників;

– Інвестування в маркетингові комунікації: Створення сильного бренду та підтримка його репутації через якісну продукцію та ефективну комунікаційну стратегію; використання різноманітних інструментів маркетингових комунікацій, включаючи онлайн та офлайн рекламу, PR-компанії та соціальні медіа;

– Впровадження інформаційних технологій: використання спеціалізованих програмних продуктів для управління всіма аспектами діяльності підприємства, від планування до збору врожаю та управління запасами; застосування аналітичних інструментів для обробки великих обсягів даних (Big Data), прогнозування врожайності та оптимізації виробничих процесів, а також прийняття обґрунтованих маркетингових рішень; впровадження системи Іо Т для моніторингу виробництва, контролю якості ґрунту, вологості та стану техніки; застосування систем геолокації для відстеження руху техніки та персоналу, тощо. Загалом впровадження



автоматизованих систем управління технікою та використання новітніх технологій (наприклад, точного землеробства – GPS-навігації для точного посіву та внесення добрив) дозволяє зменшити витрати ресурсів і підвищити врожайність;

– Адаптація до змін у зовнішньому середовищі: постійний моніторинг змін у зовнішньому середовищі та швидка адаптація маркетингових стратегій до нових умов; розробка планів на випадок непередбачуваних ситуацій та управління ризиками, пов'язаними зі змінами ринкових умов;

– Стратегічне партнерство: укладення стратегічних партнерських угод з технологічними компаніями та дослідницькими установами, тощо для обміну знаннями та ресурсами;

– Розвиток експортних ринків: укладення договорів про співпрацю з іноземними компаніями та розвиток експорту продукції, що виробляється на підприємстві, задля розширення ринку збуту та подальшого розвитку та економічного зростання;

– Навчання та розвиток персоналу: проведення навчань та тренінгів для підвищення кваліфікації персоналу у сферах новітніх технологій, агротехніки та маркетингу; створення системи мотивації та стимулювання працівників, що базуватиметься на результативності та досягненнях;

– Стимулювання інновацій: створення інноваційних лабораторій та центрів досліджень для впровадження новітніх технологій у сільське господарство. Тим самим підприємство матиме можливість залучення нових інвестицій, особливо зарубіжних, інноваційно розвиватиметься та у майбутньому займатиме провідну роль у даній сфері діяльності. Також варто звернути увагу на вдосконалення методів вирощування продукції та її постійного контролю показників якості, в результаті чого розроблення нових методів вирощування та зберігання продукції, що будуть екологічно безпечними, як для самої продукції, так і для навколишнього середовища.

Впроваджуючи запропоновані перспективи, постійно аналізуючи вплив факторів зовнішнього середовища на підприємство та координуючи його

діяльність, Приватне підприємство «Агропромислова фірма «Довіра» зможе покращити своє маркетингове управління, підвищити ефективність своєї діяльності на ринку, забезпечити довгостроковий успіх, а отже й збільшить рівень конкурентоспроможності порівняно з іншими підприємствами даної сфери діяльності.

## ВИСНОВКИ

Здійснюючи комплексне дослідження теоретичних підходів до визначення сутності та значення поняття «маркетингове стратегічне планування», було визначено, що маркетингове стратегічне планування є ключовим фундаментальним елементом успішної діяльності будь-якої сучасної організації, включаючи підприємства агропромислового сектору. Його сутність полягає у формулюванні довгострокових цілей та стратегій на основі глибокого аналізу ринку, внутрішніх можливостей та зовнішніх загроз. Це дозволяє підприємству краще розуміти потреби споживачів, передбачати ринкові тренди та ефективно реагувати на виклики.

Маркетингове стратегічне планування – це процес, який об'єднує стратегічний підхід до управління з маркетинговими інструментами, спрямованими на досягнення конкурентних переваг і довготривалого успіху на ринку. Воно допомагає чітко визначити напрямки діяльності, оптимізувати використання ресурсів, підвищувати гнучкість і адаптивність, цілеспрямованість та системність організації, а також сприяє довгостроковій стабільності та зростанню.

Детально ознайомившись з монографічними роботами зарубіжних та вітчизняних вчених, які приділили увагу вивченню сутності маркетингового стратегічного планування та етапам його функціонування, було виділено такі основні етапи як: маркетинговий аналіз, що значною мірою визначає існування підприємства, адже допомагає зрозуміти контекст його функціонування та визначити ключові фактори успіху; постановку цілей та завдань, що характеризується встановленням чітких орієнтирів та напрямків для маркетингових дій; оцінку можливостей підприємства задля розуміння реальної ситуації та ресурсного потенціалу підприємства; формування стратегій шляхом використання різноманітних підходів оцінки їх альтернативних варіантів і вибору однієї найбільш оптимальної; складання

маркетингових програм та дій, на основі яких визначаються ключові аспекти для їх втілення та реалізації; контроль та оцінку результатів, що дозволяє вчасно виявити проблеми та, в разі чого, коригувати стратегію. Так, дані етапи утворюють повний цикл маркетингового стратегічного планування, тим самим допомагають підприємству досягнути своїх маркетингових цілей та забезпечити конкурентну перевагу на ринку.

Стратегічне маркетингове планування в рамках процесу управління визначає, як підприємство буде досягати своїх маркетингових цілей в рамках загальної стратегії. Це включає в себе визначення цільових ринків, розробку продуктів і послуг, ціноутворення, рекламу та просування, а також стратегії розподілу. Такий підхід дозволяє підприємству забезпечити внутрішню узгодженість між стратегічними цілями та маркетинговими діями, що допомагає досягти бажаних результатів у відповідності з корпоративною стратегією.

З вищевикладеного матеріалу можна зробити висновок про те, що процес маркетингового стратегічного планування є основою ефективної діяльності будь-якої бізнес-організації. Саме тому дослідження суті даного поняття є невід'ємною частиною складової сучасної наукової думки.

На жаль, практика формування процесу маркетингового стратегічного планування показує, що в повсякденній управлінській діяльності бізнес-організацій України часто нехтують послідовністю даних етапів. Результатом такої некомпетентності може стати некоректне виявлення проблемної ситуації, формування неадекватних цілей, і, як наслідок, вибір неоптимальної маркетингової стратегії та розробка некоректних маркетингових програм та дій. Зважаючи на це, для підвищення ефективності діяльності організацій потрібно особливу увагу приділяти обґрунтованому поетапному процесу підготовки та формування даного процесу планування, бо функціонування сучасних бізнес-організацій відбувається у надзвичайно складних умовах, що впливає із специфічності їх зовнішнього середовища, яке за своєю суттю є

нестабільним та перебуває у постійній динаміці, продиктованій конкуренцією та ситуативними чинниками.

У сучасній Україні ситуація ускладнюється системною кризою, трансформаційними процесами, як локального, так і глобального характеру, а також повномасштабною війною. Це означає, що соціальні, культурні, економічні та політичні виклики зовнішнього середовища вимагають постійного підвищення кадрового, технологічного, інноваційного потенціалу організацій з метою ефективної реалізації їх бізнес-стратегій.

Саме тому, враховуючи повномасштабне вторгнення Росії на територію України (що в свою чергу є політичним фактором впливу), а також економічні кризи, що виникали у перші місяці війни та, на жаль, можливі у майбутньому (економічний фактор), зміну стану навколишнього середовища через забруднення довкілля додатковими шкідливими викидами від ракет та зброї (екологічний фактор) тощо, варто зазначити, що сільськогосподарські підприємства зазнали суттєвих змін у їх діяльності. Так, керівництву підприємства довелося швидко адаптуватися до нових реалій, починаючи від технології виробництва продукції та закінчуючи методами управління та контролю за діяльністю підприємства. Але попри такий важкий стан, Приватне підприємство «Агропромислова фірма «Довіра» й далі стабільно функціонує та розвивається.

Хочеться сподіватися, що в подальшому керівництво Приватного підприємства «Агропромислова фірма «Довіра» й надалі буде розширювати свою діяльність шляхом залучення спеціалістів з маркетингу, розробкою ефективних маркетингових стратегій, розширенням асортименту та впровадженням нових, більш конкурентоспроможних продуктів, оптимізацією каналів збуту, використанням інформаційних технологій, укладенням угод та договорів про співпрацю з іноземними компаніями та розвитком експорту задля досягнення високих та стабільних фінансово-економічних показників, щоб займати провідні позиції у даній сфері діяльності не тільки в Україні, а й в усьому світі.

## СПИСОК БІБЛОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Балан А.І. Роль стратегічного планування у системі менеджменту малих і середніх підприємств // Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки: матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (м. Умань, 16 листопада 2023) МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Навч.-наук. ін-т екон. та бізнес-освіти, 2023. С. 358-361. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/123456789/15217/1/%D0%A1%D0%A3%D0%A7%D0%90%D0%A1%D0%9D%D0%86%20%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%91%D0%9B%D0%95%D0%9C%D0%98%20%D0%86%20%D0%9F%D0%95%D0%A0%D0%A1%D0%9F%D0%95%D0%9A%D0%A2%D0%98%D0%92%D0%98%20.pdf>
2. Костецька Н.І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7-8. С. 65-71. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=inek\\_2020\\_7-8\\_10](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=inek_2020_7-8_10)
3. Швед В.В., Шлінчук В.П. Стратегічне планування діяльності підприємства: концептуально-методологічні засади. *Подільський науковий вісник*. 2023. №1. С. 81-89. URL: [https://pnv.in.ua/images/Magazine/2\\_2023/Shved\\_Horobec.pdf](https://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2023/Shved_Horobec.pdf)
4. Бондаренко В.М., Тягунова З.О. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2015. №1. С. 92-99. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=Nvpushk\\_2015\\_1\(1\)\\_15](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Nvpushk_2015_1(1)_15)
5. Ансофф І. Стратегічне управління. Пер. з англ. М.: Економіка, 1989. 563 с.

6. Портер Е.М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей і конкурентів. Пер. з англ. І. Минервин. М.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. 454 с.
7. Томпсон А.А. Стратегічний менеджмент. Пер. з англ. А.Р. Ганцева, В.Ю. Дроздова, А.Г. Завади, Т.В. Клекотів, Е.В. Кондуковой, К.Д. Сафонова, І.В. Тарасюк. М.: Видавничий дім "Вільямс", 2006. 928 с.
8. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. М.: Дело, 1994. 704 с.
9. Куліш Т.В. Стратегічне маркетингове планування діяльності підприємств з використанням матричних методів. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2012. №2. С. 46-51. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/433>
10. Сенишин О., Максимець Ю. Структурно-функціональна характеристика процесу стратегічного маркетингового планування в умовах змін. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2022. Вип. 48. С. 34-41.
11. Володіна Д. С. Вплив факторів зовнішнього середовища на маркетингове стратегічне планування бізнес-організації. Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд: матеріали міжнар. науково-практ. конф.: у 3 т. Том 2. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2023. С. 41-43. URL: [https://drive.google.com/file/d/168AKYvaFPtfimxYRx25RVi92iv1\\_0Lt6/view](https://drive.google.com/file/d/168AKYvaFPtfimxYRx25RVi92iv1_0Lt6/view)
12. Болюх І. О., Кобелєва Т. О., Перерва П. Г. Стратегічний маркетинг: концептуальні основи використання. Науковий практикум інтернет-конференції Харківського політехнічного інституту. 2023. С. 50-52. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/66196>
13. Соцький В.О. Стратегічне планування маркетингової діяльності в туристичному підприємстві. *Вісник студентського наукового товариства «Ватра»*. 2023. Вип. 177. С. 60-66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-75>
14. Бугайчук А.А., Шаповалов А.І. Особливості стратегічного маркетингового планування на підприємстві // Сучасні проблеми і

перспективи економічної динаміки: матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (м. Умань, 16 листопада 2023) МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Навч.-наук. ін-т екон. та бізнес-освіти, 2023. С. 358-361. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/123456789/16058/1/%2B2023%20%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A%2016.11.23.pdf>

15. Шумкова О.В., Крилов С.І. Маркетингове планування діяльності підприємства: принципи та функції // Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: збірник матеріалів дванадцятої міжнародної науково-практичної конференції ( 8 вересня 2023). Одеса-ОНЕУ : Кафедра економіки та організації підприємницької діяльності, 2023. С. 672. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/93261/5/Zavrazhnyi\\_digital\\_transformation.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/93261/5/Zavrazhnyi_digital_transformation.pdf)

16. Шквиря Н.О. Теоретичні основи стратегічного маркетингу підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2020. Вип. 40. С. 328-333. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=ifrctr%5F2020%5F40%5F59](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ifrctr%5F2020%5F40%5F59)

17. Мельник М.В. Стратегічне планування маркетингової діяльності підприємства. *Вісник студентського наукового товариства «Ватра»*. 2023. Вип. 177. С. 255-260. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-75>

18. Мазур В.І. Маркетингове управління діяльністю підприємства на ринку послуг. *Вісник студентського наукового товариства «Ватра»*. 2023. Вип. 177. С. 248-255. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-75>

19. Олійник М.В. Удосконалення планування маркетингової діяльності підприємства. *Вісник студентського наукового товариства «Ватра»*. 2023. Вип. 177. С. 273-280. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-75>



20. Байлова О.О. Важливість стратегічного планування на підприємстві. *Інвестиційна практика та досвід*. 2023. № 16. С. 121-128. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.16.121>

21. Тимошенко К.В. Процес стратегічного управління // Харків: Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, 2023. С. 1-5. URL: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/28729/1/%D0%A2%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE\\_%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8\\_25.12.2022.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/28729/1/%D0%A2%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_25.12.2022.pdf)

22. Опендатабот – країна у смартфоні. URL: <https://opendatabot.ua/c/30921670>

23. Звіт про площі та валові збори в сільськогосподарських культур, плодів, ягід і винограду Приватного підприємства «Агропромислова фірма «Довіра» за 2020 рік.

24. Звіт про площі та валові збори в сільськогосподарських культур, плодів, ягід і винограду Приватного підприємства «Агропромислова фірма «Довіра» за 2021 рік.

25. Звіт про площі та валові збори в сільськогосподарських культур, плодів, ягід і винограду Приватного підприємства «Агропромислова фірма «Довіра» за 2022 рік.

26. Звіт про площі та валові збори в сільськогосподарських культур, плодів, ягід і винограду Приватного підприємства «Агропромислова фірма «Довіра» за 2023 рік.

27. Фінансова звітність малого Приватного підприємства «Агропромислова фірма «Довіра» за 2020 рік.

28. Фінансова звітність малого Приватного підприємства «Агропромислова фірма «Довіра» за 2021 рік.

29. Фінансова звітність малого Приватного підприємства «Агропромислова фірма «Довіра» за 2022 рік.

30. Фінансова звітність малого Приватного підприємства  
«Агропромислова фірма «Довіра» за 2023 рік.

## ДОДАТКИ

### ДОДАТОК А

Власні наукові напрацювання, що сприяли ефективному дослідженню та аналізу теми кваліфікаційної роботи:

1. Визначення факторів зовнішнього середовища та їх вплив на процес стратегічного маркетингового планування в бізнес-організації, використовуючи різноманітні методи для аналізу діяльності організацій:

– Міжнародна науково-практична конференція «Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд». Організатор: Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро. Тема тезисів: «Вплив факторів зовнішнього середовища на маркетингове стратегічне планування бізнес-організації». Автори: Володіна Д.С. Керівник: Коляда С.П.

2. Дослідження ролі маркетингових стратегій та їх реалізації шляхом запровадження проєктного менеджменту, в результаті чого було сформовано відповідні інтеграційні концепції:

– Видання: науковий журнал «Вісник Економіки». Назва статті: «Ключові аспекти інтеграції стратегічного планування в маркетингу з проєктним менеджментом». Статус роботи: прийнята редколегією в березні 2024 року та планується до публікації на початку червня 2024 року. Автори: Олексієнко Р.Ю., Скорупич А.О., Володіна Д.С.

Підтвердження редколегією прийняття та планової публікації статті наведено на рис. А.1.

Рис. А.1. Підтвердження редколегією прийняття та планової публікації статті

## ДОДАТОК Б

Таблиця 1.2

## Методологічні принципи процесу маркетингового стратегічного планування\*

Принцип	Особливості застосування
Єдність	Розробка стратегічного плану розвитку підприємства, у якому передбачається взаємодія всіх функціональних підрозділів підприємства для досягнення спільних цілей. Цей план є основою для створення оперативних планів для кожного підрозділу, а також довгострокових планів для всієї компанії. Інтеграція всіх функціональних областей допомагатиме максимізувати результати та знижувати ризики.
Безперервність	Цей принцип передбачає, що стратегічне планування на підприємстві повинно бути постійним і систематичним процесом. Підприємство повинно регулярно оцінювати свою стратегію, перевіряти її актуальність та ефективність, з урахуванням змін в ринковому середовищі, технологіях та інших факторах.
Гнучкість та адаптивність	Стратегічні плани не є стабільними і повинні враховувати можливі зміни в навколишньому середовищі та вміти швидко адаптуватися до цих змін задля забезпечення досягнення цілей різними шляхами. Таким чином, стратегічні плани повинні бути складені так, щоб, в разі непередбачуваних ситуацій, їх можна було легко відкоригувати або внести необхідні зміни.
Точність (достовірність)	При розробленні стратегічних маркетингових планів необхідно аналізувати усю доступну та актуальну інформацію про підприємство (його можливості та обмеження) та поточні ринкові умови.
Інтегрованість	Маркетинговий план повинен мати здатність об'єднувати та координувати різноманітні маркетингові ініціативи та дії в межах організації. Він має відповідати загальній стратегії розвитку підприємства та сприяти досягненню його місії та візії.

## Продовження таблиці 1.2

Стратегічна цілеспрямованість	Обумовлюється вибором перспективних цілей і встановленням їхньої ієрархії (стратегічних, тактичних і оперативних) під час розроблення стратегій і планів, що має бути спрямовано на досягнення основної мети діяльності підприємства.
Орієнтованість на клієнта	Клієнти займають ключову роль у процесі маркетингового стратегічного планування. Важливо розуміти та враховувати потреби, бажання та вимоги клієнтів, і створювати продукти та послуги, що задовольнятимуть їх очікування. Необхідно розробляти індивідуальні підходи до кожного клієнта, наприклад, за допомогою персоналізованих пропозицій та обслуговування, а також слідкувати за думкою клієнтів, вивчати їхні відгуки та вносити відповідні зміни.
Багатоваріантність (принцип селективності)	Розроблення кількох альтернативних варіантів плану для досягнення визначеної мети та стратегічних цілей, а потім вибір найкращого варіанта на основі того, що доступно та відомо про теперішню ситуацію.
Науковість	Процес планування повинен базуватися на використанні наукових методів, підходів та розрахунків, а не лише на інтуїції чи особистому досвіді. Необхідно переконатися, що плани відповідають стану внутрішнього та зовнішнього середовища, дії об'єктивних законів розвитку, передовому розвитку в галузі управління, досягнення науково-технічного прогресу.
Принцип участі	Полягає у залученні до процесу маркетингового стратегічного планування працівників, відповідальних за результати функціонування підприємства та окремих структурних підрозділів. Обізнаність персоналу із особливостями маркетингового стратегічного планування на підприємстві позитивно впливає як на ефективність кожного із співробітників, так і на діяльність підприємства в цілому, адже участь різних зацікавлених сторін (співробітників, клієнтів, партнерів тощо) у процесі розробки стратегії дозволяє враховувати різноманітні погляди та забезпечує більш об'єктивне прийняття рішень.

## Продовження таблиці 1.2

Оцінка ризиків	Маркетинговий план повинен враховувати можливі ризики та шляхи їх оптимізації або уникнення. Саме тому розробка планів дій на випадок негативних сценаріїв допомагає забезпечити більшу стійкість маркетингової діяльності.
Глобальність	Передбачається розгляд маркетингових стратегій на міжнародному рівні. Таким чином необхідно враховувати широкий спектр факторів міжнародного рівня – різниця в культурі, мові, звичаях та потребах споживачів, тенденції у розвитку ринків, технологій, валютні ризики, міжнародна логістика тощо, пам'ятати про можливість об'єднання ресурсів задля досягнення спільних цілей – створення спільних виробництв, дистрибуція,

\*Складено автором за [2, 3, 12]