УДК 657.1:658.8:631.11
JEL: M31; M41; Q12
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-9-485-494

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

©2026 САДОВСЬКА І. Б.

УДК 657.1:658.8:631.11
JEL: M31; M41; Q12

Садовська І. Б. Обліково-аналітичне забезпечення маркетингової діяльності аграрних підприємств

В умовах нестабільності аграрних ринків, посилення конкуренції та мінливості споживчого попиту зростає потреба в достовірній інформації про витрати та результати маркетингової діяльності. Традиційна система обліку не повною мірою забезпечує інформаційні потреби маркетингового управління аграрних підприємств. Метою статті є обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо формування обліково-аналітичного забезпечення маркетингової діяльності аграрних підприємств, спрямованого на підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Методологічну основу дослідження становлять системний, процесний і функціональний підходи; застосовано методи узагальнення, порівняння, групування, структурно-логічного аналізу та моделювання інформаційних потоків. Запропоновано структуру обліково-аналітичного забезпечення, яка поєднує облік маркетингових витрат за напрямами, центрами відповідальності, видами продукції та каналами збуту з аналізом рентабельності продажів, ефективності просування, поведінки споживачів і результативності збутових рішень. Сформовано систему показників оцінювання ефективності маркетингової діяльності. Запропонований підхід може застосовуватися аграрними підприємствами різних організаційно-правових форм. Подальші дослідження доцільно спрямувати на врахування спеціалізації, сезонності, масштабів діяльності та цифрових каналів реалізації. Результати сприятимуть удосконаленню бюджетування маркетингових витрат, оцінювання прибутковості продукції та обґрунтування цінових і збутових рішень. Підвищення результативності маркетингу сприятиме стабільності аграрного виробництва, зайнятості та розвитку сільських територій. Удосконалено підхід до формування обліково-аналітичного забезпечення шляхом інтеграції облікових даних і маркетингової аналітики в єдину інформаційну модель. Її цінність полягає у створенні цілісної інформаційної основи для оперативного оцінювання маркетингових управлінських рішень і визначення їхнього впливу на фінансові результати аграрного підприємства.

Ключові слова: *обліково-аналітичне забезпечення; маркетингова діяльність; аграрні підприємства; маркетингові витрати; управлінський облік; аналіз; збут; ефективність.*

Рис.: *1.* ***Табл.:*** *2.* ***Бібл.:*** *16.*

Садовська Ірина Борисівна *– доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і оподаткування, Волинський національний університет імені Лесі Українки (просп. Волі, 13, Луцьк, 43025, Україна)*
E-mail: *Sadovska.Iryna@vnu.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-7081-8524*

UDC 657.1:658.8:631.11
JEL: M31; M41; Q12

Sadovska I. B. Accounting and Analytical Support for the Marketing Activities of Agrarian Enterprises

Amidst the instability of agrarian markets, intensifying competition, and fluctuating consumer demand, there is a growing need for reliable information regarding the costs and outcomes of marketing activities. Traditional accounting systems do not fully meet the information requirements of marketing management in agrarian enterprises. This article aims to substantiate theoretical principles and practical recommendations for establishing an accounting and analytical framework for the marketing activities of agrarian enterprises, thereby enhancing the soundness of managerial decisions. The study is grounded in system, process, and functional approaches, employing methods such as generalization, comparison, grouping, structural-logical analysis, and information flow modeling. A structure for accounting and analytical support is proposed; it integrates the tracking of marketing costs – categorized by activity area, responsibility center, product type, and sales channel – with an analysis of sales profitability, promotion efficiency, consumer behavior, and the performance of sales decisions. A system of indicators for evaluating marketing efficiency has been developed. The proposed approach is applicable to agrarian enterprises across various organizational and legal forms. Future research should focus on accounting for specialization, seasonality, scale of operations, and digital sales channels. The findings will contribute to improving marketing costs budgeting, product profitability assessment, and the substantiation of pricing and sales decisions. Improving marketing performance will foster stability in agrarian production, employment, and rural development. An approach to establishing an accounting and analytical support system has been refined by integrating accounting data and marketing analytics into a unified information model. Its value lies in creating a comprehensive information framework for the prompt assessment of marketing managerial decisions and the determination of their impact on the financial results of agrarian enterprises.

Keywords: *accounting and analytical support; marketing activity; agrarian enterprises; marketing costs; management accounting; analysis; sales; efficiency.*
Fig.: *1.* ***Tabl.:*** *2.* ***Bibl.:*** *16.*

Sadovska Iryna B. *– D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Accounting and Taxation, Lesya Ukrainka Volyn National University (13 Voli Ave., Lutsk, 43025, Ukraine)*
E-mail: *Sadovska.Iryna@vnu.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-7081-8524*

Маркетингова діяльність аграрних підприємств відбувається в середовищі, де одночасно діють природно-кліматичні, цінові, логістичні, валютні та інституційні ризики. Сезонність формує часовий розрив між понесенням виробничих витрат і надходженням виручки, біологічні активи створюють специфіку оцінювання, а значна частина продукції має обмежений строк зберігання. За таких умов рішення про асортимент, ціну, момент продажу, покупця, канал реалізації та географічний ринок безпосередньо впливають на фінансовий результат. Проте маркетингові підрозділи часто оперують показниками обсягів продажу й охоплення аудиторії, тоді як бухгалтерська служба концентрується на документальному підтвердженні операцій та узагальненні витрат за рахунками. Інформаційний розрив між цими функціями знижує здатність керівництва встановити, які саме маркетингові дії створили економічний ефект.

Особливої ваги проблема набуває в умовах війни, коли аграрні підприємства змушені перебудовувати логістику, шукати альтернативні ринки, змінювати умови контрактів і враховувати ризики переривання поставок. Зростання транспортних і страхових витрат може перетворити номінально прибутковий продаж на збитковий, а затримка оплати – погіршити ліквідність навіть за позитивної маржі. Тому облік маркетингової діяльності має виходити за межі фіксації витрат на рекламу та збут. Він повинен забезпечувати аналітичний розріз за продуктами, партіями, клієнтами, контрактами, каналами та ринками, а також пов'язувати фінансові дані з нефінансовими індикаторами попиту, лояльності та ризику.

Актуальність дослідження посилюється цифровізацією агробізнесу. CRM-системи, електронні торговельні майданчики, веб-аналітика, ERP-рішення та інструменти бізнес-аналітики генерують великі масиви оперативної інформації, однак їх наявність не гарантує корисності для управління. Якщо довідники продукції та клієнтів не узгоджені, правила віднесення витрат відрізняються, а показники не мають єдиної методики, управлінські панелі лише прискорюють поширення суперечливих даних. Кобернюк С. О. [7] доводить, що бізнес-аналітика змінює функції управлінського обліку, розширюючи їх від ретроспективного звітування до прогнозної та приписової аналітики. Для аграрного підприємства це означає необхідність побудови єдиного контуру даних, а не механічного накопичення окремих звітів.

Наукова проблема полягає у відсутності достатньо цілісної методики, яка б одночасно визначала об'єкти обліку маркетингових витрат, правила їх прямого віднесення та розподілу, систему показників результативності, інформаційні джерела та процедури контролю якості даних. У працях українських учених обґрунтовано функції обліково-аналітичного забезпечення [1], рівні регулювання та інформаційні потоки [2], цифрові інструменти [3], однак потребує розвитку механізм трансформації цих елементів у регулярний управлінський цикл.

Метою статті є розроблення концептуально-методичної моделі обліково-аналітичного забезпечення маркетингової діяльності аграрних підприємств, яка забезпечує порівнянність витрат і результатів на рівні управлінських об'єктів. Для досягнення мети поставлено *завдання:* уточнити склад системи; визначити об'єкти аналітичного обліку; сформувати показники; запропонувати інформаційний цикл та окреслити умови практичного впровадження.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ ТА АНАЛІЗ ПОПЕРЕДНІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

У науковій літературі обліково-аналітичне забезпечення розглядають як сукупність інформаційних ресурсів, методів обліку, аналізу та контролю, спрямованих на підтримку управлінських рішень. Єршова Н. Ю. [1] систематизувала його функції в управлінні маркетинговою діяльністю та наголосила на необхідності визначення завдань бухгалтера в організації аналітичної роботи. Цей підхід важливий тим, що бухгалтерська функція трактується не лише як реєстраційна, а як активний учасник формування релевантної інформації. Разом із тим, для аграрних підприємств необхідна деталізація об'єктів обліку з урахуванням партійності, сезонності, якості продукції та логістичної складової.

Власов В. О. [2] виокремлює національний, міжнародний і суб'єктний рівні організаційно-економічного забезпечення, а також внутрішні та зовнішні маркетингові інформаційні потоки. Така конструкція дозволяє врахувати нормативні вимоги, експортні операції та внутрішню організацію даних. Для практичного застосування її доцільно доповнити правилами ідентифікації витрат за причинно-наслідковим зв'язком і регламентом узгодження маркетингових і бухгалтерських довідників. Без цього зовнішня інформація про ціни, конкурентів і попит не поєднується з фактичною собівартістю та витратами виконання договору.

Кривошей О. В. [3] запропонувала інтегрувати ERP-системи, хмарні платформи та цифрові аналітичні інструменти в облік маркетингової діяльності агробізнесу. Білоусько Т. М. [4] розглядає цифровізацію маркетингу як чинник розширення можливостей взаємодії з клієнтами, а Бондаренко В. М. та Омельяненко О. В. [5] акцентують увагу на тенденціях цифрової маркетингової діяльності

в аграрному секторі. Ці праці демонструють перехід від фрагментарних комунікацій до даних у реальному часі. Водночас цифрова платформа має бути підпорядкована економічній моделі: перш ніж автоматизувати показник, підприємство повинно встановити його зміст, джерело, періодичність і відповідального власника.

Чернецька О. В., Гаркуша Г. І. та Богданова Ю. С. [6] обґрунтовують інтеграцію аналітичного інструментарію в систему обліку та контролю суб'єкта підприємництва. Цей висновок узгоджується з логікою контролю якості даних: аналітика має спиратися на повноту первинних документів, єдині правила визнання та простежуваність перетворень. Для маркетингової діяльності це особливо суттєво, оскільки частина результатів виникає із часовим лагом, а витрати можуть стосуватися кількох продуктів, клієнтських сегментів чи майбутніх періодів.

Досить цікавими є наукові дослідження щодо маркетингової діяльності аграрного бізнесу. Так, Кобернюк С. О. [7] дослідила актуальні напрями застосування цифрових технологій в системі аграрного маркетингу та визначила їхню роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств і покращенні взаємодії зі споживачами. Автори Кобернюк С. О. та Карпенко В. Л. [8] систематизували перспективні напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств за складовими товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики. Мазур К. В., Томашук І. В., Томчук О. Ф. і Коваль О. В. [9] проаналізували сучасний стан, особливості та перспективи маркетингової діяльності аграрних підприємств, обґрунтувавши необхідність удосконалення системи маркетингового управління. Ільченко Т. В. [10] дослідила особливості формування маркетингової стратегії аграрних підприємств в умовах диджиталізації та обґрунтувала доцільність застосування сучасних цифрових каналів просування продукції. Семенда Д. К. і Семенда О. В. [11] розглянули особливості впровадження цифрового маркетингу на підприємствах агропромислового комплексу України, систематизувавши його основні інструменти, переваги та проблеми використання.

Зарубіжна концепція обліково-аналітичного забезпечення зміщує фокус стратегічного управлінського обліку із внутрішнього контролю маркетингових витрат на інформацію про ринки, конкурентів і клієнтів. Cadez S., Guilding C. [12] у межах ситуаційної моделі показали зв'язок між стратегічним вибором, ринковою орієнтацією, масштабом підприємства та використанням практик стратегічного управлінського обліку. Для аграрного бізнесу цей підхід означає, що однакова глибина аналітики не є оптимальною для всіх: експортер, виробник нішевої продукції та мале фермерське господарство потребують різних наборів показників, але спільної логіки їх формування.

Visedsun N., Terdpaopong K. [13] встановили опосередковану роль систем управлінського обліку у зв'язку між стратегією, цілями та результативністю бізнесу. Ojra J., Opute A. P., Alsolmi M. [14] підтверджують значення практик стратегічного управлінського обліку для результативності за умов стратегічної невизначеності. Отже, корисність показника визначається не його кількістю, а здатністю підтримувати конкретну стратегію. Підприємство, орієнтоване на цінову перевагу, має контролювати повні витрати виконання замовлення та логістичну маржу; стратегія диференціації потребує оцінювання якості, простежуваності, сертифікації, лояльності та цінової премії.

Gao S. [15] на матеріалах підприємств Китаю та Казахстану доводить, що цифрові маркетингові інструменти мають сильніший вплив на результативність за наявності спроможності до цифрової трансформації. Це важливе застереження для агропідприємств: придбання програмного продукту без зміни процесів, компетентностей і правил даних не створює очікуваного ефекту. Rikhardsson P. та Yigitbasioglu O. [16] у систематичному огляді досліджень бізнес-аналітики в управлінському обліку вказують на потенціал інтерактивних панелей, візуалізації та прогнозного аналізу, але також на потребу дослідження організаційних наслідків.

Огляд джерел засвідчує три прогалини. *По-перше,* у дослідженнях недостатньо розмежовані маркетингові витрати, витрати на збут і витрати виконання конкретного клієнтського замовлення. *По-друге,* фінансові та нефінансові індикатори часто подані паралельно, але не об'єднані причинно-наслідковим зв'язком. *По-третє,* цифрові рішення описуються переважно як технологічний інструментарій без повного регламенту перевірки якості, узгодження та відповідальності за дані. Запропоноване дослідження спрямоване на подолання цих прогалин шляхом побудови інтегрованої моделі, у якій кожен показник має об'єкт, алгоритм, джерело, періодичність і управлінського користувача.

МЕТА ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні структури та методичних засад обліково-аналітичного забезпечення маркетингової діяльності аграрних підприємств, що дозволяють зіставити ресурси маркетингу з фінансовими, клієнтськими та процесними результатами на рівні продукту,

клієнта, каналу збуту та ринку. *Предметом дослідження* є організаційні та методичні відносини, які виникають під час формування, перетворення та використання обліково-аналітичної інформації для маркетингових рішень аграрних підприємств.

Дослідницькі питання представлено таким чином: 1) про об'єкти аналітичного обліку, які забезпечують простежуваність маркетингових витрат і результатів в аграрному підприємстві; 2) про поєднання фінансових і нефінансових показників у такому аспекті, щоб вони відображали не тільки активність маркетингу, а й створений результат; 3) питання встановлення послідовності інформаційного циклу від первинних даних до коригування управлінських рішень; 4) про організаційні та цифрові передумови забезпечення надійності запропонованої моделі.

Концептуальна гіпотеза дослідження передбачає, що деталізація витрат і результатів до рівня управлінського об'єкта підвищує релевантність оцінювання маркетингової результативності порівняно з узагальненням лише за статтею «витрати на збут». *Друга за значущістю гіпотеза* полягає в тому, що поєднання фінансових показників із клієнтськими, процесними та ризик-орієнтованими індикаторами зменшує ймовірність хибних рішень, заснованих виняткова на обсязі виручки. Також пропонується *третя гіпотеза,* суть якої в тому, що замкнений цикл зі зворотним зв'язком підвищує адаптивність системи, оскільки відхилення не лише фіксуються, а використовуються для уточнення бюджетів, алгоритмів розподілу і маркетингових правил. Гіпотези мають концептуальний характер і потребують подальшої кількісної перевірки на вибірці аграрних підприємств.

Дослідження виконано в межах концептуально-методичного дизайну. Інформаційну базу становили рецензовані наукові статті українських і зарубіжних авторів, присвячені управлінському обліку, маркетинговій аналітиці, цифровій трансформації та управлінню аграрними підприємствами. Відбір джерел здійснено за критеріями тематичної відповідності, наявності DOI або сталої сторінки журналу та можливості перевірки бібліографічних даних.

Системний підхід застосовано для представлення обліку, аналізу, планування та контролю як взаємопов'язаних підсистем. Процесний підхід дав змогу простежити рух інформації від господарської операції та контакту з клієнтом до управлінського рішення. Функціональний підхід використано для розмежування ролей бухгалтерської, маркетингової, збутової, логістичної та ІТ-функцій. Методи аналізу та синтезу застосовано для узагальнення елементів системи; порівняння – для зіставлення традиційного та запропонованого підходів; групування – для класифікації витрат і показників; моделювання – для побудови інформаційного циклу.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Обліково-аналітичне забезпечення маркетингової діяльності пропонується визначати як організовану сукупність даних, методів, регламентів, цифрових засобів і відповідальних осіб, що забезпечує ідентифікацію, вимірювання, накопичення, перетворення та інтерпретацію інформації про ресурси, процеси, ризики та результати маркетингу для прийняття та контролю управлінських рішень. Визначення акцентує не на масиві звітів, а на здатності системи забезпечити простежуваний зв'язок між маркетинговою дією та її економічним наслідком.

До складу системи входять п'ять взаємопов'язаних компонентів. *Інформаційний компонент* охоплює первинні документи, регістри, CRM-дані, ціни ринку, веб-аналітику та прогнози. *Методичний компонент* містить правила визнання, класифікації, розподілу й аналізу. *Організаційний компонент* визначає відповідальність і строки. *Технологічний компонент* забезпечує інтеграцію та візуалізацію. *Контрольний компонент* перевіряє повноту, точність, своєчасність і несуперечливість даних. Вилучення будь-якого елемента порушує логіку системи: якісна аналітика неможлива без надійних даних, а достовірні дані не створюють цінності без алгоритму рішення.

Ключовою методичною передумовою є розмежування трьох груп витрат. *Перша* – витрати на формування та стимулювання попиту: дослідження ринку, реклама, цифрове просування, участь у виставках, дизайн упаковки та підтримка бренду. *Друга* – витрати на організацію продажу: утримання відділу збуту, комісії, CRM, підготовка пропозицій і супровід контрактів. *Третя* – витрати виконання замовлення: сортування, доробка, пакування, сертифікація партії, доставка, страхування, зберігання та втрати якості. Для фінансового обліку частина цих витрат може узагальнюватися в одній статті, але для управління їх змішування викривлює оцінку каналу та клієнта.

Прямі витрати відносяться безпосередньо на об'єкт, якщо існує документальний або цифровий ідентифікатор причинного зв'язку: код кампанії, договір, маршрут, партія, промо-код або замовлення. Спільні витрати розподіляються лише тоді, коли рішення потребує повнішої оцінки. Базою може бути кількість відвантажень, вага, кілометри, час персоналу, число контактів, площа зберігання чи виручка. Виручку як універсальну базу варто застосовувати обереж-

но: вона не відображає ресурсоємність і може перекладати надмірну частку витрат на дорогі, але прості в обслуговуванні контракти.

Для аналітичного обліку доцільно формувати багатовимірний запис, у якому операція має дату, суму, статтю витрат, центр відповідальності, продукт, партію, клієнта, канал, ринок, кампанію та договір. Обов'язковість полів визначається типом операції. Наприклад, витрати на доставку повинні мати ідентифікатор клієнта, договору та партії; загальне дослідження ринку може бути пов'язане з географічним сегментом і продуктовою групою. *Табл. 1* узагальнює рекомендовані об'єкти й управлінське призначення аналітики.

Результативність маркетингу необхідно оцінювати послідовно на трьох рівнях. На рівні активності фіксують кількість контактів, охоплення, ліди, зустрічі та пропозиції. На рівні операційного результату оцінюють конверсію, частоту повторних продажів, середній чек, швидкість обробки замовлення. На рівні економічного результату визначають додатковий маржинальний дохід, клієнтську маржу, грошовий потік і рентабельність інвестицій у маркетинг. Активність є лише передумовою, тому її зростання без зміни економічного результату не може вважатися достатнім доказом ефективності.

Базовим показником доцільно вважати маржинальний результат об'єкта: дохід мінус змінна виробнича собівартість, прямі маркетингові витрати та змінні витрати виконання замовлення. На відміну від валового прибутку цей показник відображає специфіку каналу та клієнта. Для стратегічних рішень до нього можуть додаватися умовні постійні витрати або інкрементальні (поетапні) інвестиції. Важливо не змішувати показники різного рівня: маржа окремого замовлення відповідає на питання про доцільність продажу за заданої потужності, а повна рентабельність напряму – про його довгострокову життєздатність.

Показник ROMI доцільно розраховувати як відношення приросту маржинального результату, зменшеного на витрати кампанії, до витрат кампанії. Використання приросту виручки замість маржі завищує ефект, особливо коли промо-акція супроводжується знижкою, додатковим пакуванням або дорогою доставкою. Якщо неможливо надійно сформувати контрольну базу, ROMI слід подавати як оцінку з розкриттям припущень, а не як точне причинне вимірювання.

Для клієнтського аналізу запропоновано поєднувати поточну маржу з вартістю обслуговування, платіжною дисципліною, потенціалом повторних продажів і стратегічною роллю. Великий покупець із високою виручкою може мати низьку фактичну цінність через глибокі знижки, термінові дрібні поставки, довгу відстрочку та претензії щодо якості. Натомість клієнт із меншим оборотом може забезпечувати стабільну маржу, прогнозовані замовлення та нижчий ризик. Отже, сегментація лише за виручкою суперечить завданню економічно обґрунтованого маркетингу.

Для аграрного підприємства до системи необхідно включати ризик-орієнтовані індикато-

Таблиця 1

Об'єкти обліку та аналітики маркетингової діяльності аграрного підприємства

Об'єкт	Приклади витрат і даних	Ключовий результат	Управлінське рішення
Продукт / партія	Просування, пакування, сертифікація; сорт, якість, термін зберігання	Маржинальний дохід, цінова премія, втрати	Асортимент, обсяг, момент продажу
Клієнт / сегмент	Переговори, знижки, доставка, відстрочка; історія контактів	Клієнтська маржа, LTV, строк оплати, ризик	Умови контракту, кредитний ліміт, утримання
Канал збуту	Комісії, платформа, логістика, персонал	Маржа каналу, витрати замовлення, конверсія	Прямий продаж, трейдер, роздріб, експорт
Ринок / регіон	Дослідження, адаптація пропозиції, експортні процедури	Ринкова маржа, волатильність, частка продажу	Географічна диверсифікація
Кампанія	Контент, реклама, виставка, промоакція	ROMI, ліди, конверсія, нові клієнти	Масштабування, коригування або припинення
Договір / замовлення	Ціна, знижка, доробка, доставка, страхування	Маржа виконання, грошовий цикл	Прийняття замовлення, перегляд ціни

Джерело: складено автором.

ри: волатильність ціни, концентрацію продажу на найбільших покупцях, частку простроченої дебіторської заборгованості, середній логістичний лаг, частку втрат якості та залежність від одного маршруту чи посередника. Вони не замінюють фінансовий результат, але пояснюють його стійкість. Висока маржа одного періоду може бути неприйнятною, якщо вона формується за надмірної концентрації або непокритого кредитного ризику.

Система показників має працювати як ієрархія, а не як довільний набір KPI. Стратегічні індикатори характеризують прибутковість ринків, клієнтський портфель і стійкість каналів. Тактичні – ефективність кампаній, цінових рішень і асортименту. Операційні – виконання замовлень, конверсію, строки оплати та втрати. Для кожного показника встановлюються формула, одиниця виміру, джерело, періодичність, власник і допустиме відхилення. Рекомендована система наведена в *табл. 2.*

Запропонована модель інформаційного циклу представлена на *рис. 1*. Початковий блок об'єднує внутрішні та зовнішні джерела. Під час інтеграції дані очищуються, кодуються та звіряються. Аналітичний блок перетворює їх на показники та сценарії. Управлінське рішення фіксується разом із плановими параметрами, після чого фактичний результат порівнюється з очікуваним. Виявлені відхилення повертаються в систему у вигляді уточнених бюджетів, довідників, нормативів і правил. Саме зворотний зв'язок відрізняє обліково-аналітичну систему від одноразового розрахунку.

Практична реалізація починається не з вибору програмного забезпечення, а з паспортизації показників. Для кожного KPI складається короткий паспорт: назва, економічний зміст, формула, рівень деталізації, джерело, дата закриття, відповідальна особа, контрольне співвідношення та користувач. Далі формується єдиний довідник продуктів, клієнтів, каналів і кампаній. Лише після стабілізації цих елементів доцільна автоматизація завантаження та побудова панелей.

Розподіл відповідальності пропонується будувати за принципом спільного володіння результатом. Маркетингова служба відповідає за параметри кампаній, сегменти та нефінансові метрики; відділ продажу – за замовлення, причини відмов і договірні умови; бухгалтерія – за визнання доходів, витрат, оплати та дебіторської заборгованості; логістика – за маршрути, строки та витрати виконання; IT-функція – за інтеграцію та права доступу; управлінський бухгалтер або аналітик – за методологію, узгодження та пояснення відхилень. Керівництво затверджує показники та межі управлінської суттєвості.

Таблиця 2

Система показників обліково-аналітичного забезпечення маркетингової діяльності

Блок	Показник	Алгоритм / зміст	Джерело	Рішення
Фінансовий	Маржинальний результат об'єкта	Дохід мінус змінна собівартість, прямий маркетинг і виконання	ERP, облік витрат	Продукт, клієнт, канал
Фінансовий	ROMI	Приріст маржі мінус витрати кампанії / витрати кампанії	Облік, CRM, кампанія	Бюджет просування
Клієнтський	Клієнтська маржа	Дохід клієнта мінус продуктова собівартість і вартість обслуговування	ERP, CRM, логістика	Умови співпраці
Клієнтський	Утримання клієнтів	Активні повторні клієнти / клієнти базового періоду	CRM, договори	Програма лояльності
Процесний	Конверсія	Кількість замовлень / кількість кваліфікованих лідів	CRM, веб-аналітика	Якість воронки
Процесний	Вартість замовлення	Змінні витрати продажу та виконання / кількість замовлень	Облік, логістика	Дизайн каналу
Ризиковий	Концентрація продажу	Частка п'яти найбільших клієнтів у виручці та маржі	Облік продажу	Диверсифікація
Ризиковий	Грошовий цикл клієнта	Дні від понесення витрат до надходження оплати	Банк, облік, договори	Відстрочка, ліміти

Джерело: складено автором.

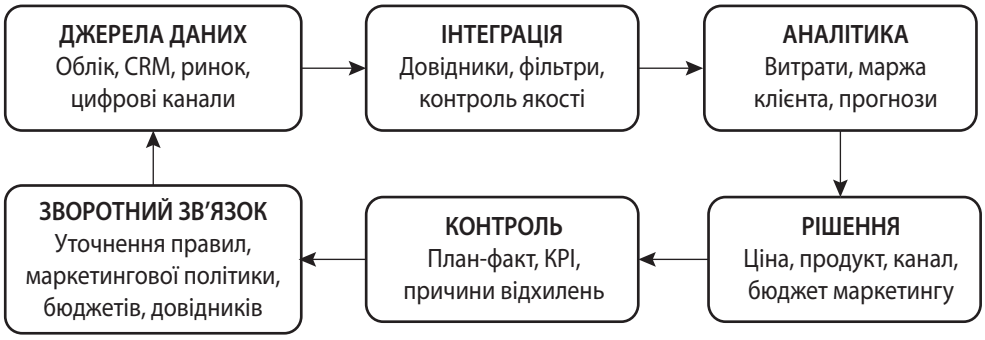


Рис. 1. Замкнений цикл обліково-аналітичного забезпечення маркетингової діяльності

Джерело: розроблено автором.

Для малого підприємства достатнім може бути поєднання бухгалтерської системи, структурованого реєстру клієнтів і контрольованої електронної таблиці. Середньому та великому підприємству доцільно інтегрувати ERP, CRM, складський і логістичний модулі з інструментом бізнес-аналітики. Масштаб технології може відрізнятися, але контрольні принципи залишаються незмінними: однократне введення, унікальний ідентифікатор, розмежування доступу, журнал змін, резервування, регулярне звіряння з обліком і документоване коригування помилок.

Впровадження пропонується здійснювати в чотири етапи. На *діагностичному етапі* визначають управлінські рішення, звіти, дублювання та дефіцит даних. На *методичному* – затверджують об'єкти, класифікатор витрат, показники та бази розподілу. На *пілотному* – тестують модель на одному продукті або каналі протягом повного циклу продажу. На *етапі масштабування* автоматизують стабільні процедури, навчають користувачів і встановлюють календар контролю. Така послідовність знижує ризик автоматизації методичних помилок.

Додатковою умовою є календар закриття управлінських даних. Оперативні показники воронки продажів можуть оновлюватися щоденно, клієнтська маржа – після підтвердження відвантаження та прямих логістичних витрат, а повна рентабельність каналу – щомісяця після розподілу спільних витрат. Намагання отримати всі показники в реальному часі збільшує вартість системи та створює ілюзію точності. Періодичність повинна відповідати швидкості рішення: щоденна інформація потрібна для управління попитом і поставками, а стратегічні висновки потребують завершеного циклу та нормалізації сезонних коливань.

Контроль якості доцільно організувати на вході, під час обробки та на виході. Вхідний контроль передбачає обов'язкові поля, допустимі значення, перевірку дублів і повноти документів. Контроль обробки охоплює сталість алгоритмів, різні версії довідників, обґрунтованість баз розподілу й узгодження періодів. Вихідний контроль полягає у звірянні агрегованої виручки та витрат з обліковими регістрами, аналізі аномалій і підтвердженні відповідальним користувачем. Коригування не повинно знищувати первинний запис: система має зберігати автора, дату, підставу та вплив зміни на показники.

Окремої уваги потребує управлінський звіт. Він має містити не максимальну кількість графіків, а послідовність «відхилення – причина – наслідок – дія – відповідальний – термін». Наприклад, зменшення маржі каналу може бути наслідком не падіння ціни, а збільшення кількості дрібних відвантажень, простоїв чи втрат якості. Якщо звіт показує тільки факт відхилення, керівництво змушене окремо шукати причину. Тому деталізація має дозволяти перейти від агрегованого KPI до окремого договору, партії, маршруту та первинного документа.

Сценарна аналітика доповнює ретроспективний контроль. Для цінового рішення доцільно моделювати зміну маржі за альтернативних цін, обсягів, курсів, вартості логістики, строків оплати та можливих втрат. Для вибору каналу – порівнювати не лише комісію посередника, а повну вартість виконання, швидкість надходження коштів і ризик. Для маркетингової кампанії – встановлювати мінімальну додаткову маржу, необхідну для покриття бюджету. Усі припущення повинні бути відокремлені від фактичних даних, а сценарії – мати дату та відповідального автора.

Запропонована модель також підтримує формування бюджету маркетингової діяльності. Бюджет складається за цілями, заходами й управлінськими об'єктами, а не лише за статтями витрат. Для кожного заходу встановлюють очікуваний

операційний і фінансовий результат, часовий лаг і критерій припинення. План-факт аналіз охоплює відхилення суми, структури, строку та результату. Якщо захід виконано в межах кошторису, але не досягнуто необхідної маржі або клієнтського результату, формальна економія не повинна оцінюватися як ефективність.

За можливості здійсніть порівняння отриманих результатів із висновками інших дослідників, вказуючи на їх узгодженість або відмінності (із відповідними посиланнями).

ОБГОВОРЕННЯ

Отримані результати розвивають положення Єршової Н. [1] щодо функцій обліково-аналітичного забезпечення, конкретизуючи їх через багатовимірні об'єкти та паспорти показників. На відміну від підходу, де головним результатом є перелік функцій, запропонована модель показує послідовність перетворення даних і механізм зворотного зв'язку. Це дозволяє пояснити не лише те, яку інформацію формувати, а й як вона повинна змінювати рішення та правила подальшого циклу.

Порівняно з багаторівневою конструкцією Власова В. О. [2] дослідження зосереджує увагу на суб'єктному рівні та причинно-наслідковому віднесенні витрат. Внутрішні та зовнішні потоки доповнено контрольними процедурами та ідентифікаторами, які забезпечують простежуваність. Організаційно-правове середовище залишається рамкою, однак управлінська корисність виникає під час зіставлення конкретного ресурсу з продуктом, клієнтом, каналом і результатом.

Висновки щодо цифровізації узгоджуються з думками Кривошей О. В. [3], Білоусько Т. М. [4] і Бондаренко В. М. та Омельяненко О. В. [5]: інтеграція цифрових каналів розширює інформаційну базу маркетингу. Водночас запропонований підхід уточнює, що технологічна інтеграція є другим кроком після методичної. Ця позиція відповідає висновкам Gao S. [15] про роль організаційної спроможності до цифрової трансформації. Отже, цифрова зрілість проявляється не кількістю придбаних систем, а узгодженістю даних, процесів, компетентностей і рішень.

Результати також відповідають стратегічній логіці Cadez S. i Guilding C. [12] та Ojra J., Opute A. P., Alsolmi M. [14]. Запропонована система не претендує на універсальний фіксований набір KPI: її склад залежить від стратегії, масштабу, ринку та невизначеності. Водночас універсальними залишаються принципи причинності, зіставності, простежуваності та економічності. Це дозволяє уникнути двох крайнощів: 1) надмірно спрощеного контролю лише виручки та 2) надмірної деталізації, витрати на яку перевищують користь.

Наукова новизна дослідження полягає у формуванні методичної архітектури замкненого інформаційного циклу для маркетингової діяльності аграрного підприємства. Її відмінними рисами є: розмежування витрат на формування попиту, організацію продажу та виконання замовлення; багатовимірна аналітика; пріоритет маржинального результату над виручкою; включення ризик-орієнтованих показників; паспорт показника; формалізований зворотний зв'язок. Сукупність цих елементів утворює цілісну модель, а не набір окремих методів.

Обмеження дослідження пов'язані з його концептуально-методичним характером. Модель не перевірена на репрезентативній вибірці аграрних підприємств, тому гіпотези не можна вважати статистично підтвердженими. Галузеві особливості рослинництва, тваринництва, переробки та затребуваних виробництв можуть вимагати різних драйверів витрат. Частина цифрових метрик залежить від якості CRM і можливості ідентифікувати клієнтський шлях. Крім того, воєнні шоки ускладнюють відокремлення ефекту маркетингу від впливу логістичних і цінових факторів.

Практична апробація повинна передбачати пілотування щонайменше на підприємствах різного масштабу та спеціалізації. Доцільно порівняти точність управлінських висновків до і після впровадження моделі, витрати на підготовку звітності, швидкість прийняття рішень та частоту коригувань. Для перевірки основної заявленої гіпотези може бути використано порівняння ранжування клієнтів за виручкою та клієнтською маржею; для другої – аналіз змін рішень після включення ризикових показників; для третьої – оцінювання скорочення повторюваних відхилень у подальших бюджетних циклах.

Практичний ефект моделі залежить від організаційної культури. Якщо маркетингова служба оцінюється лише за обсягом продажу, вона може бути незацікавлена в розкритті витрат виконання та ризику клієнта. Якщо бухгалтерська служба відповідає тільки за своєчасність регламентованої звітності, аналітика маркетингу буде сприйматися як додаткове навантаження. Тому система мотивації повинна містити спільні показники маржі, якості даних і грошового результату. Це перетворює міжфункціональну взаємодію з формального обміну файлами на спільну відповідальність за рішення.

Соціально-економічне значення запропонованого підходу полягає в підвищенні стійкості аграрних підприємств. Обґрунтований вибір клієнтів і каналів підтримує безперервність продажів, зайнятість і платоспроможність виробників. Прозоре врахування втрат, логістики та якості сприяє раціональнішому використанню

ресурсів і зменшенню непродуктивних операцій. На рівні сільських територій це може підтримувати стабільність доходів і розвиток локальних ланцюгів створення вартості, хоча кількісна оцінка такого впливу виходить за межі цього дослідження.

ВИСНОВКИ

Обліково-аналітичне забезпечення маркетингової діяльності аграрного підприємства має формувати не ізольовані звіти про витрати та продажі, а єдиний інформаційний контур, у якому маркетинговий ресурс простежується до управлінського об'єкта й економічного результату. Специфіка аграрного бізнесу вимагає врахування сезонності, партійності, якості, логістики, строків зберігання, цінової волатильності та ризику неплатежу.

Запропоновано розмежовувати витрати на формування попиту, організацію продажу та виконання замовлення; вести аналітику за продуктом, партією, клієнтом, договором, каналом, ринком і кампанією; поєднувати фінансові, клієнтські, процесні та ризик-орієнтовані показники. Центральним результативним показником визначено маржинальний результат об'єкта, який, на відміну від виручки, враховує ресурсомісткість продажу та обслуговування.

Авторська модель замкненого циклу охоплює джерела даних, інтеграцію, аналітику, рішення, контроль і зворотний зв'язок. Її наукова цінність полягає в поєднанні методики обліку маркетингових витрат із клієнтською та ризиковою аналітикою, а практична – у можливості обґрунтовувати ціни, бюджет маркетингу, умови договорів, структуру каналів і клієнтський портфель. Запропонований паспорт показника та розподіл відповідальності створюють передумови для автоматизації без втрати змістової якості даних.

Перспективи подальших досліджень полягають в емпіричній перевірці гіпотез, розроблені галузевих драйверів розподілу витрат, оцінюванні клієнтської довічної цінності з урахуванням ризику, а також створенні адаптивних цифрових панелей для малих і середніх аграрних підприємств. Окремим напрямом має стати дослідження впливу якості обліково-аналітичних даних на стійкість маркетингових рішень в умовах воєнної та логістичної невизначеності. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Єршова Н. Ю. Обліково-аналітичне забезпечення маркетингової діяльності підприємства. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2022. № 7–8. С. 3–11. DOI: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2022.07.01
2. Власов В. О. Організаційно-економічні положення обліково-аналітичного забезпечення управління маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 5. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15499575
3. Кривошей О. В. Цифрові підходи до обліку та аналізу маркетингової діяльності агробізнесу України: інструменти, методи та перспективи. *Український економічний часопис*. 2025. Вип. 8. С. 32–39. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-6
4. Білоусько Т. М. Цифровізація маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-76
5. Бондаренко В. М., Омельяненко О. В. Тенденції розвитку аграрного сектору економіки України в контексті розвитку цифрової маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-163
6. Чернецька О. В., Гаркуша Г. І., Богданова Ю. С. Інтеграція аналітичного інструментарію в систему обліку і контролю суб'єкта підприємництва. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія «Економіка та управління»*. 2024. № 16. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-09-02
7. Кобернюк С. О. Цифрові технології в аграрному маркетингу. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 270–277. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-270-277
8. Кобернюк С. О., Карпенко В. Л. Напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 204–212. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.204.212
9. Мазур К. В., Томашук І. В., Томчук О. Ф., Коваль О. В. Маркетингова діяльність в аграрних підприємствах: реалії та перспективи. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. № 2. С. 60–79. DOI: https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-2-4
10. Ільченко Т. В. Маркетингова стратегія діяльності аграрних підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-21
11. Семенда Д. К., Семенда О. В. Впровадження цифрового маркетингу на підприємствах агропромислового комплексу України. *Grail of Science*. 2023. № 25. С. 54–59. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.03.2023.006
12. Cadez S., Guilding C. An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*. 2008. Vol. 33. Iss. 7–8. P. 836–863. DOI: https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.01.003
13. Visedsun N., Terdpaopong K. The effects of the strategy and goal on business performance as mediated by management accounting systems. *Economies*. 2021. Vol. 9. Iss. 4. Art. 149. DOI: https://doi.org/10.3390/economies9040149

14. Ojra J., Opute A. P., Alsolmi M. Strategic management accounting and performance implications: a literature review and research agenda. *Future Business Journal*. 2021. Vol. 7. Art. 64.
DOI: https://doi.org/10.1186/s43093-021-00109-1
15. Gao S. Digital marketing tools and digital transformation capability as a factor in enhancing business performance in China and Kazakhstan. *Scientific Reports*. 2025. Vol. 15. Art. 36929.
DOI: https://doi.org/10.1038/s41598-025-20967-x
16. Rikhardsson P., Yigitbasioglu O. Business intelligence and analytics in management accounting research: Status and future focus. *International Journal of Accounting Information Systems*. 2018. Vol. 29. P. 37–58.
DOI: https://doi.org/10.1016/j.accinf.2018.03.001

REFERENCES

Bilousko T. M. (2023). Tsyfrovizatsiia marketynhovoi diialnosti pidpryiemstva [Digitalization of the enterprise's marketing activity]. *Ekonomika ta suspilstvo, 52*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-76

Bondarenko V. M. & Omelianenko O. V. (2024). Tendentsii rozvytku ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy v konteksti rozvytku tsyfrovoi marketynhovoi diialnosti [Trends in the development of the agricultural sector of Ukraine's economy in the context of the development of digital marketing activity]. *Ekonomika ta suspilstvo, 59*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-163

Cadez S. & Guilding C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society, 33*(7–8), 836–863. https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.01.003

Chernetska O. V., Harkusha H. I. & Bohdanova Yu. S. (2024). Intehratsiia analitychnoho instrumentariiu v systemu obliku i kontroliu subiekta pidpryiemnytstva [Integration of analytical tools into the accounting and control system of an economic entity]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriia «Ekonomika ta upravlinnia», 16*. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-09-02

Gao S. (2025). Digital marketing tools and digital transformation capability as a factor in enhancing business performance in China and Kazakhstan. *Scientific Reports, 15*, Art. 36929. https://doi.org/10.1038/s41598-025-20967-x

Ilchenko T. V. (2021). Marketynhova stratehiia diialnosti ahrarnykh pidpryiemstv v umovakh didzhytalizatsii [Marketing strategy of agricultural enterprises' activity in the conditions of digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo, 26*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-21

Koberniuk S. O. (2023). Tsyfrovi tekhnolohii v ahrarnomu marketynhu [Digital technologies in agricultural marketing]. *Biznes Inform, 2*, 270–277. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-270-277

Koberniuk S. O. & Karpenko V. L. (2023). Napriamy tsyfrovizatsii marketynhu ahrarnykh pidpryiemstv [Directions of marketing digitalization of agricultural enterprises]. *Innovation and Sustainability, 1*, 204–212. https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.204.212

Kryvoshei O. V. (2025). Tsyfrovi pidkhody do obliku ta analizu marketynhovoi diialnosti ahrobiznesu Ukrainy: instrumenty, metody ta perspektyvy [Digital approaches to accounting and analysis of marketing activities of Ukraine's agribusiness: tools, methods and prospects]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys, 8*, 32–39. https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-6

Mazur K. V., Tomashuk I. V., Tomchuk O. F. & Koval O. V. (2024). Marketynhova diialnist v ahrarnykh pidpryiemstvakh: realii ta perspektyvy [Marketing activity in agricultural enterprises: realities and prospects]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky, 2*, 60–79. https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-2-4

Ojra J., Opute A. P. & Alsolmi M. (2021). Strategic management accounting and performance implications: a literature review and research agenda. *Future Business Journal, 7*, Art. 64. https://doi.org/10.1186/s43093-021-00109-1

Rikhardsson P. & Yigitbasioglu O. (2018). Business intelligence and analytics in management accounting research: Status and future focus. *International Journal of Accounting Information Systems, 29*, 37–58. https://doi.org/10.1016/j.accinf.2018.03.001

Semenda D. K. & Semenda O. V. (2023). Vprovadzhennia tsyfrovoho marketynhu na pidpryiemstvakh ahropromyslovoho kompleksu Ukrainy [Implementation of digital marketing at the agro-industrial complex enterprises of Ukraine]. *Grail of Science, 25,* 54–59. https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.03.2023.006

Visedsun N. & Terdpaopong K. (2021). The effects of the strategy and goal on business performance as mediated by management accounting systems. *Economies, 9*(4), Art. 149. https://doi.org/10.3390/economies9040149

Vlasov V. O. (2024). Orhanizatsiino-ekonomichni polozhennia oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia marketynhovoi diialnosti ahrarnykh pidpryiemstv [Organizational and economic provisions of accounting and analytical support for the management of marketing activities of agricultural enterprises]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk, 5*. https://doi.org/10.5281/zenodo.15499575

Yershova N. Yu. (2022). Oblikovo-analitychne zabezpechennia marketynhovoi diialnosti pidpryiemstva [Accounting and analytical support of the enterprise's marketing activity]. *Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt, 7–8*, 3–11. https://doi.org/10.20998/2313-8890.2022.07.01

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.

Інструменти ШІ в підготовці цієї роботи не використовувались.

Стаття надійшла до редакції / Received: 20.09.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 03.10.2026
Оприлюднено / Published: 23.10.2026