

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційних технологій**  
**Кафедра менеджменту ім. І.А. Маркіної**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

на тему «Управління маркетинговою стратегією розвитку малого підприємства за сучасних умов бізнес-середовища»

Виконав: здобувач вищої освіти  
за освітньою програмою  
Бізнес-адміністрування  
спеціальності 073 Менеджмент  
ступеня вищої освіти магістр  
групи 1  
заочної форми здобуття освіти  
**Сатановська Вікторія Юріївна**

Керівник:  
Федірець Олег Володимирович  
Рецензент:  
Клочан В'ячеслав Васильович

**Полтава 2025 року**

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та**  
**інформаційних технологій**  
**Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної**

Освітня програма Бізнес-адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Рівень вищої освіти магістерський

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри** \_\_\_\_\_

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

19 травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**  
**ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Сатановської Вікторії Юріївни**

1. Тема роботи «Управління маркетинговою стратегією розвитку малого підприємства за сучасних умов бізнес-середовища», керівник роботи доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Федірець О. В.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 32 від «19» травня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «24» листопада 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2020-2024 рр.

- інші інформаційні дані:

- нормативно-довідкова література,
- літературні джерела,
- Інтернет-джерела,
- власні спостереження автора

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретико-методологічні аспекти управління маркетинговою стратегією розвитку підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища

Розділ 2. Оцінка маркетингової діяльності малого підприємства за сучасних умов бізнес-середовища

Розділ 3. Перспективні шляхи управління маркетинговою стратегією розвитку малого підприємства за сучасних умов бізнес-середовища

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

## 6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
	завдання видала	завдання отримала
Копішинська Олена Петрівна, кандидат фізико-математичних наук, доцент, професор кафедри інформаційних систем та технологій	01.09.2025	30.09.2025

7. Дата видачі завдання: «19» травня 2025 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	12.05.25-20.05.25	виконано
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	12.05.25-20.05.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	21.05.25-02.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	03.06.25-20.07.25	виконано
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	21.07.25-22.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	25.08.25-17.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	20.10.25-20.11.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень	19.11.25-24.11.25	виконано
9	Попередній захист роботи на кафедрі	24.11.25	виконано
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	25.11.25-27.11.25	виконано
11	Нормоконтроль	24.11.25-28.11.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	04.12-05.12.25	

**Здобувач вищої освіти**

**Вікторія САТАНОВСЬКА**

**Керівник роботи**

**Олег ФЕДІРЕЦЬ**

## АНОТАЦІЯ

Сатановська В. Ю. Управління маркетинговою стратегією розвитку малого підприємства за сучасних умов бізнес-середовища. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістр за освітньо-професійною програмою Бізнес-адміністрування спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2025.

Розглянуто теоретичні, методологічні та прикладні питання сутності управління маркетинговою стратегією розвитку малого підприємства в сучасних умовах бізнес-середовища тощо.

Наведені пропозиції поліпшення управління маркетинговою стратегією розвитку малого підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища й розрахунку прогнозованого значення зростання прибутковості від запропонованих заходів тощо.

*Ключові слова:* управління, підприємство, стратегія, маркетингова стратегія, маркетингова діяльність.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	9
1.1. Особливості забезпечення маркетингової діяльності за сучасних умов	9
1.2. Вплив зовнішнього і внутрішнього середовища на формування маркетингової стратегії підприємства	19
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	29
2.2. Оцінка зовнішнього середовища малого підприємства	35
2.3. Стратегічний аналіз малого підприємства в системі менеджменту маркетингової діяльності	42
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ ШЛЯХИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	50
3.1. Розроблення та впровадження маркетингової стратегії малого підприємства	50
3.2. Рекомендовані напрями підвищення ефективності маркетингової стратегії підприємства	56
Висновки до розділу 3	65
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	78

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища маркетинг виступає як креативна управлінська діяльність, основним завданням якої є задоволення потреб споживачів і водночас забезпечення комерційного успіху підприємства. Досягнення цієї мети передбачає глибоке розуміння потреб споживачів та вибір таких ринків, на яких їх можна задовольнити ефективніше за конкурентів, що й зумовлює актуальність обраної теми.

Питання організації та управління маркетинговою діяльністю, а також особливості формування і реалізації маркетингових стратегій підприємств розглядалися у працях таких вчених, як О. Азарян, В. Андрійчук, Р. Безус, С. Гаркавенко, М. Лищенко, Ю. Лупенко, Н. Макаренко, В. Писаренко, М. Портер, М. Шеремет та інших дослідників

**Зв'язок роботи з науковими темами.** Кваліфікаційна робота виконана згідно плану науково-дослідних робіт кафедри за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (2022-2027 рр.).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є узагальнення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо управління маркетинговою стратегією підприємства в умовах динамічного та конкурентного бізнес-середовища. Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

розкрити сутність понять «маркетинг», «маркетингова стратегія» та «управління маркетинговою діяльністю»;

визначити основні фактори, що впливають на формування маркетингової стратегії;

провести аналіз діяльності конкретного підприємства;

окреслити напрями вдосконалення процесу управління маркетинговою стратегією підприємства за сучасних умов;

запропонувати тактичні заходи щодо ефективного забезпечення реалізації маркетингової стратегії підприємства.

**Об'єктом дослідження** виступає комплекс процесів, пов'язаних із управління маркетинговою стратегією малого підприємства в умовах мінливого та динамічного бізнес-середовища.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні підходи до розробки маркетингової стратегії підприємства за умов сучасного динамічного ринку.

**Методи дослідження.** Для виконання завдань кваліфікаційної роботи використовувалися різноманітні методи та прийоми, зокрема **абстрактно-логічний метод** – для формулювання теоретичних узагальнень, висновків та рекомендацій; **економіко-статистичний метод** – для аналізу масових явищ, процесів та факторів, а також виявлення тенденцій їх розвитку; **SPACE, PEST-аналіз, графічні та монографічні методи** – для оцінки стану підприємства в сучасних умовах господарювання тощо.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в поглибленні теоретичних, методичних і практичних аспектів формування маркетингової стратегії підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Вона визначається поставленими завданнями дослідження та проявляється у наступному:

*набули подальшого розвитку:*

підходи до обґрунтування ролі стратегічного управління малим підприємством у сучасному бізнес-середовищі як не лише механізму забезпечення фінансової стійкості, а й ключового інструменту ефективної маркетингової діяльності, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності, формуванню стабільних ринкових позицій та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства.

**Інформаційна база дослідження** включала законодавчі акти, нормативні документи, результати наукових досліджень, а також первинні облікові дані, річні фінансові звіти, статистичну інформацію про основні економічні показники діяльності підприємства та матеріали власних досліджень автора.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості застосування розроблених наукових положень, висновків та методичних рекомендацій для формування маркетингової стратегії підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Запропоновані рекомендації та практичні розробки можуть бути ефективно використані на будь-якому підприємстві агропродовольчої сфери.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження за темою роботи оприлюднені у формі публікацій та доповідей.

**Публікації.** За результатами проведеного дослідження опубліковано праці:

1. Бахмат Л., Сатановська В., Воронько-Невіднича Т. Ключові безпекові парадигми розвитку Agile-менеджменту в агропродовольчій сфері. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 1. 310 с. С. 97-99.

2. Воронько-Невіднича Т.В., Сатановська В.Ю., Гапонюк А.П. Цифровізація як ключовий тренд розвитку адаптивного маркетингового менеджменту аграрних підприємств. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та менеджменту в епоху глобальних загроз*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., присвяченій 90-річчю кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня, ННІ «Дніпровський металургійний інститут» Українського державного університету науки і технологій. Дніпро, 27 листопада 2025 р.

3. Гапонюк А.П., Сатановська В.Ю., Воронько-Невіднича Т.В. Теоретико-практичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін*: Збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції, 30 жовтня 2025 р., м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет. Полтава: ПДАУ, 2025. Т. 1. 1074 с. С. 862-864.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота виконана на 65 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 64 найменувань. Робота містить 12 таблиць, 7 рисунків та 4 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

#### 1.1. Особливості забезпечення маркетингової діяльності за сучасних умов

Маркетингова стратегія є ключовим елементом системи стратегічного управління підприємством. Вона визначає напрям діяльності, цільові ринки, способи просування продукції чи послуг, формує конкурентні переваги та забезпечує ефективне використання ресурсів. Для малих підприємств, які функціонують в умовах обмежених фінансових і кадрових можливостей, маркетингова стратегія стає основою не лише виживання, але й сталого розвитку.

Під маркетинговою стратегією розуміють комплекс управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства через ефективне задоволення потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності продукції та зміцнення ринкових позицій. Її сутність полягає у поєднанні стратегічного бачення розвитку підприємства з гнучким реагуванням на зміни зовнішнього середовища.

Маркетинг у сучасних компаніях є креативною управлінською діяльністю, головним завданням якої є задоволення потреб споживачів та забезпечення комерційного успіху підприємства. Він сприяє розвитку ринку товарів, послуг і робочих ресурсів. Щоб досягти цих цілей, необхідно детально вивчати потреби споживачів та визначати ринкові сегменти, де компанія може запропонувати найкращі рішення.

Для малих підприємств України особливо важливим є удосконалення системи управління, враховуючи сучасні ринкові умови. Використання

маркетингових підходів допомагає зменшити невизначеність ринку, адаптуватися до змін у конкурентному середовищі та ефективніше планувати розвиток бізнесу.

Термін «маркетинг» походить від англійського «marketing», що означає діяльність на ринку або продаж. Він виник у США серед фермерів, які застосовували концепцію «Market Getting» – пошук та завоювання ринку. Згодом це поняття трансформувалося в сучасне слово «маркетинг».

Одним із ключових інструментів підвищення ефективності малого бізнесу є системне управління маркетинговими зусиллями. У сучасних умовах загостреної конкуренції це вимагає постійного вдосконалення маркетингових процесів, зокрема розробки цінової політики, просування продукції та роботи з клієнтами.

Маркетинг сьогодні є ключовою концепцією організації виробництва та збуту, що є невід'ємною складовою ефективного функціонування ринкової економіки. Він поєднує дослідницькі, виробничі та збутові процеси і спрямований на отримання актуальної інформації про ринок, конкурентів, динаміку попиту та потреби споживачів, а також на виявлення нових можливостей для товарів і послуг.

Особливо актуальним маркетинг стає для малого бізнесу, коли підприємство прагне зміцнити свої позиції на ринку, залучити нових клієнтів та сформувати конкурентні переваги. Перехід української економіки до ринкових умов вимагає від малих підприємств гнучкості, знання сучасних економічних практик та ефективного використання ресурсів для розвитку виробництва і продажу.

У широкому сенсі маркетинг – це система організації та просування продукції чи послуг, що дозволяє задовольняти конкретні потреби споживачів і отримувати дохід на основі дослідження та аналізу ринку.

Серед основних завдань маркетингу для малого бізнесу можна виділити:

- 1) Вивчення ринку та споживчих потреб для збільшення продажів і

оптимізації виробництва;

- 2) Забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів;
- 3) Пропозиція різноманітних продуктів і послуг відповідно до потреб ринку;
- 4) Підвищення якості обслуговування та загального рівня життя клієнтів.

До специфічних цілей маркетингу малого підприємства належать:

- задоволення потреб споживачів та користувачів;
- збільшення частки ринку;
- забезпечення стабільного зростання продажів;
- формування переваг над конкурентами;
- удосконалення внутрішньої маркетингової структури;
- використання сучасних інструментів для аналізу та прогнозування ринку.

Малі підприємства характеризуються обмеженими ресурсами, вузькою спеціалізацією, високою гнучкістю та здатністю швидко адаптуватися до змін ринкової ситуації. Проте вони також більш уразливі до зовнішніх шоків – коливань попиту, змін законодавства, дії конкурентів або економічних криз.

Тому управління маркетинговою стратегією в малому бізнесі має низку специфічних рис:

оперативність прийняття рішень – власник або керівник часто самостійно визначає напрям маркетингової діяльності;

низький рівень формалізації – маркетингова стратегія часто існує у вигляді практичних дій, а не документів;

індивідуалізація підходів – акцент на особистих стосунках із клієнтами, локальному ринку, партнерстві;

використання цифрових технологій як недорогих і ефективних інструментів просування;

обмеженість маркетингового бюджету, що вимагає креативних рішень і

точного таргетування аудиторії.

У найзагальнішому сенсі стратегія – це комплексний підхід до використання наявних ресурсів для досягнення конкретних цілей підприємства. Для малих підприємств стратегія допомагає визначити пріоритети та спрямувати обмежені ресурси на найефективніші напрямки розвитку.

Стратегічне планування має різні рівні, які взаємопов'язані: загальноекономічна (корпоративна), конкурентна та функціональна стратегія. Корпоративна стратегія для малого бізнесу визначає основні принципи діяльності підприємства та напрямки його розвитку і зазвичай формується керівництвом власника або управлінської команди.

Основні елементи корпоративної стратегії включають:

концепцію – пояснює, чому існує підприємство і яку цінність воно створює для клієнтів;

місію – конкретизує довгострокові очікувані результати та роль бізнесу на ринку;

цілі – визначають конкретні завдання, яких компанія прагне досягти у коротко- та середньостроковій перспективі.

Для малих підприємств правильно сформована стратегія дозволяє ефективно використовувати ресурси, швидко адаптуватися до змін ринку та підвищувати конкурентоспроможність.

Отже, управління маркетинговою стратегією малого підприємства передбачає поєднання стратегічного планування з тактичною гнучкістю, використання маловитратних, але ефективних інструментів маркетингу.

Основними етапами формування маркетингової стратегії малого підприємства є наступні:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Включає дослідження споживачів, конкурентів, ринку, постачальників, законодавчої бази, а також власних ресурсів і компетенцій підприємства. Інструментами

виступають SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, конкурентний аналіз, портфельні матриці (BCG, McKinsey).

2. Визначення стратегічних цілей. Цілі маркетингової стратегії повинні відповідати місії підприємства, бути реалістичними, вимірюваними та зорієнтованими на результат. Для малого бізнесу це може бути: збільшення частки ринку, розширення клієнтської бази, вихід на новий сегмент або забезпечення стабільного прибутку.

3. Сегментація ринку, вибір цільового сегменту та позиціонування. Для малих підприємств надзвичайно важливо визначити «свій» ринковий сегмент, де вони можуть бути конкурентними завдяки якості, сервісу або унікальності продукту. Позиціонування має бути чітким і зрозумілим для споживача.

4. Розробка комплексу маркетингу (4P, 7P). Передбачає визначення політики продукту, ціноутворення, каналів розподілу, просування. У сучасних умовах до класичних «4P» додаються люди (people), процеси (processes), фізичне середовище (physical evidence), що особливо важливо для сфери послуг.

5. Реалізація стратегії. На цьому етапі формується план маркетингових заходів, визначаються відповідальні особи, канали комунікації, часові рамки та бюджет. У малих підприємствах значну роль відіграє особистий контроль власника чи керівника.

6. Оцінка ефективності та коригування. Ефективність маркетингової стратегії вимірюється показниками обсягу продажів, прибутковості, задоволеності клієнтів, ринкової частки, окупності витрат на маркетинг.

Щоб глибше зрозуміти маркетинг, його слід розглядати з економічної, комерційної та бізнес-перспективи. З економічної точки зору маркетинг передбачає, що підприємство працює за умов:

- наявності реальних партнерів, клієнтів та постачальників;
- чесної та прозорої взаємодії з усіма учасниками ринку;
- можливості вибору та прийняття оптимальних рішень щодо

пропозицій на ринку;

– реальної здатності впливати на покращення економічного становища підприємства, партнерів та конкурентів.

Для малого бізнесу застосування маркетингу базується на принципах, цілях та специфічних функціях, які допомагають ефективно організувати виробництво та продаж продукції чи послуг.

Основні принципи маркетингу для малих підприємств включають:  
визначення чітких цілей та стратегій розвитку;  
спрямованість на досягнення конкретних результатів і частки ринку;  
орієнтація на потреби та бажання клієнтів з активним реагуванням на зміни;

комплексний підхід до вирішення завдань з урахуванням наявних ресурсів;

оптимальне використання персоналу та управлінських ресурсів;  
науковий та аналітичний підхід до маркетингових рішень і конкурентної боротьби;

гнучкість у реагуванні на зміни ринку та макроекономічного середовища;

підприємницька активність і ініціативність для швидкого реагування на нові виклики.

Дотримання цих принципів дозволяє малим підприємствам обирати цілі своєї діяльності, які поділяються на загальні (підвищення прибутковості, зростання продажів, стабільність на ринку) та спеціальні (задоволення конкретних потреб окремих груп клієнтів, освоєння нових ринкових сегментів).

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем динамічності, цифровізацією, глобалізацією ринків, розвитком електронної комерції та зростанням ролі клієнтоорієнтованості. Для малого підприємства це створює одночасно і можливості, і загрози. Серед основних тенденцій, які

впливають на управління маркетинговою стратегією:

цифрова трансформація бізнесу (онлайн-продажі, соціальні мережі, аналітика даних, CRM-системи);

зміна споживчих пріоритетів – орієнтація на якість, швидкість обслуговування, екологічність і соціальну відповідальність;

посилення конкуренції з боку великих корпорацій і транснаціональних компаній;

економічна та політична нестабільність, що впливає на купівельну спроможність і попит;

воєнні ризики та енергетичні обмеження, які особливо актуальні для малого бізнесу в Україні.

Таким чином, ефективна маркетингова стратегія малого підприємства має бути адаптивною, цифрово орієнтованою і клієнтоцентричною. Вона повинна швидко реагувати на зміни середовища, використовувати онлайн-інструменти комунікації, активно впроваджувати аналітику поведінки споживачів.

Ключовими інструментами сучасного маркетингового управління для малого бізнесу є наступні:

1. Інтернет-маркетинг і SMM. Соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn) стають основним каналом комунікації з клієнтами. Вони дозволяють формувати імідж бренду, залучати нову аудиторію, проводити акції й опитування.

2. Контент-маркетинг. Створення корисного, експертного контенту (блог, відео, подкасти, інструкції) формує довіру та підвищує впізнаваність підприємства.

3. Партнерський маркетинг. Малі підприємства можуть об'єднувати ресурси з іншими суб'єктами бізнесу, створюючи спільні пропозиції або знижуючи витрати на рекламу.

4. Локальний маркетинг. Орієнтація на конкретну територію чи

група дозволяє глибше розуміти потреби клієнтів і створювати персоналізовані пропозиції.

5. Використання аналітики даних. Навіть невеликі підприємства можуть застосовувати безкоштовні або доступні інструменти аналітики для оцінки ефективності маркетингових дій.

Управління маркетинговою стратегією розвитку малого підприємства є складним, але надзвичайно важливим процесом, що визначає довгострокову стійкість і конкурентоспроможність бізнесу.

Сучасні умови господарювання – цифровізація, мінливість споживчого попиту, воєнні виклики – потребують від малих підприємств гнучкості, інноваційності та стратегічного мислення. Ефективна маркетингова стратегія має базуватися на принципах:

- 1) адаптивності до змін середовища;
- 2) раціонального використання обмежених ресурсів;
- 3) орієнтації на потреби клієнтів;
- 4) використання цифрових інструментів і партнерських зв'язків.

Лише за таких умов мале підприємство зможе не лише втримати свої позиції, а й забезпечити сталий розвиток навіть у складних економічних та політичних обставинах сучасного бізнес-середовища.

Процес управління маркетингом включає аналіз ринку, визначення та вибір цільових сегментів, розробку маркетингової стратегії та тактичне планування, організацію реалізації заходів і контроль їхньої ефективності (рис. 1.1).

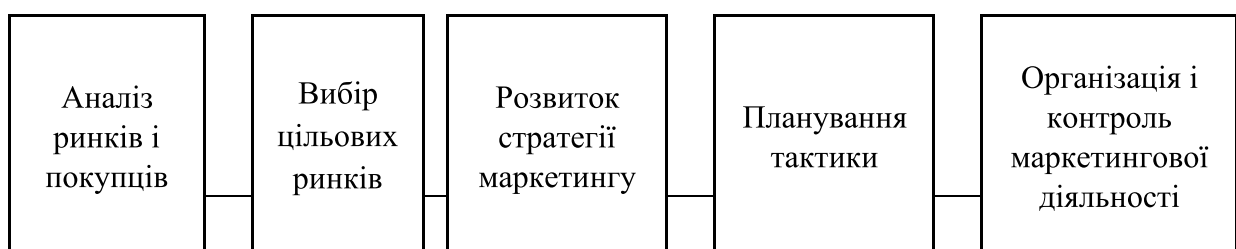


Рис. 1.1. Загальна схема управління маркетингом [17]

Ефективність управління маркетингом у малих підприємствах значною мірою залежить від системи планування, організації та управління діяльністю – трьох ключових складових будь-якого управлінського процесу. Вона також визначається функціями управління, такими як мотивація, регулювання, облік, а також специфічними функціями, зокрема прогнозуванням і аналізом.

Основні функції маркетингу для малого бізнесу включають:

- аналіз зовнішнього середовища та дослідження ринку;
- виявлення та детальний аналіз потреб споживачів;
- планування асортименту продукції та організація її впровадження, просування та розповсюдження;
- розробку цінової політики;
- забезпечення соціальної відповідальності перед клієнтами та суспільством;
- організацію стимулювання продажів, реклами та післяпродажного обслуговування;
- управління та контроль маркетингових процесів.

Маркетингова стратегія визначає напрямок розвитку маркетингової діяльності та є інструментом управлінського впливу. Для її вдосконалення необхідно пройти всі етапи розробки: проведення аналізу ринку, визначення стратегічних цілей та формування «стратегічного набору» маркетингових функцій, а також планування конкретних заходів.

У малих підприємствах прогнозованість результатів маркетингової діяльності забезпечується через розробку маркетингової програми – комплексного плану, який визначає зміст усіх інших планів підприємства та допомагає координувати дії для досягнення поставлених цілей.

Тому пропонується розглядати маркетингову стратегію як програму дій, спрямованих на оптимізацію виробництва та збуту продукції з метою забезпечення стабільного доходу, підвищення конкурентоспроможності

товарів та підприємства загалом, а також активного впливу на споживачів. Маркетингові стратегії характеризуються такими особливостями (рис. 1.2):

У сучасних умовах агровиробники часто недооцінюють важливість ведення бізнесу через призму маркетингових концепцій. Тому для сільськогосподарських підприємств необхідно вирішити низку завдань, головним чином пов'язаних із переходом від орієнтації лише на продажі до орієнтації на ринок і потреби споживачів.

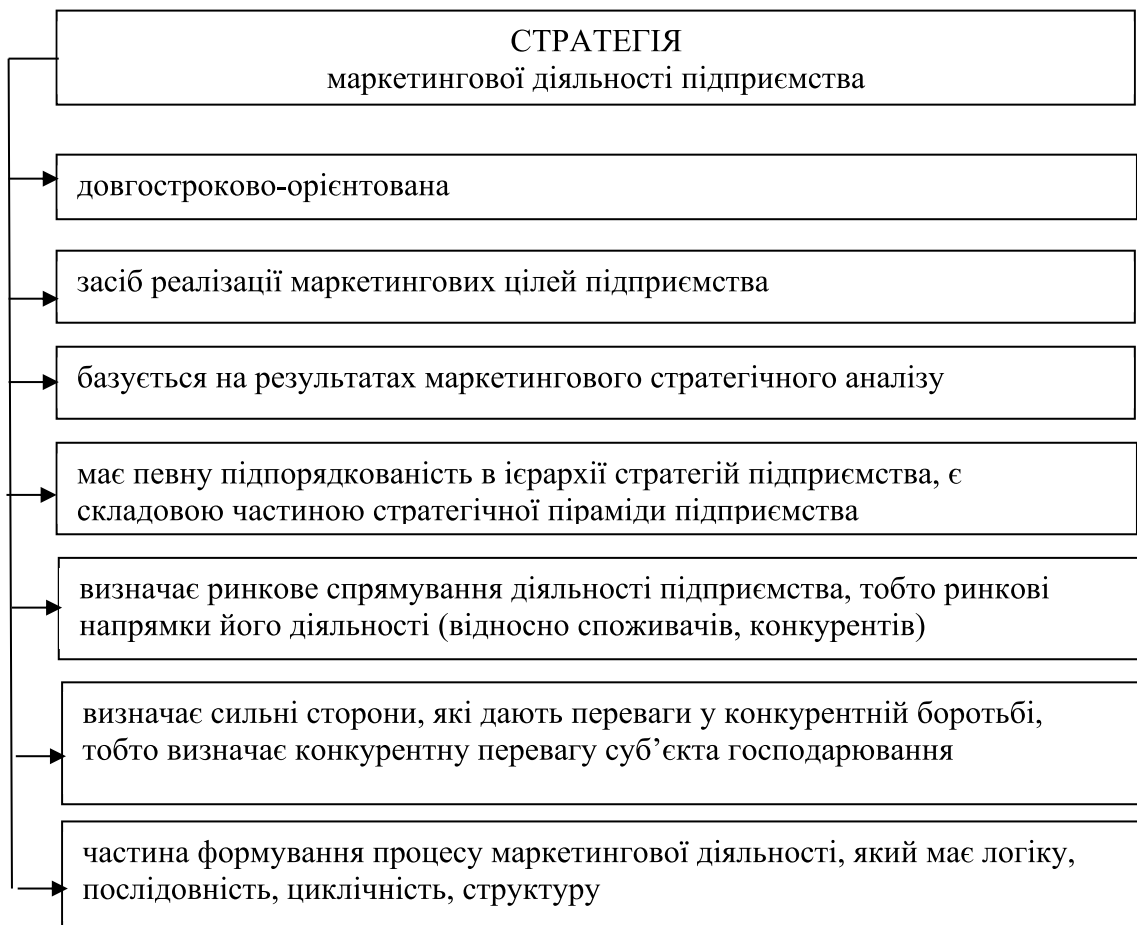


Рис. 1.2. Характерні риси стратегії маркетингової діяльності підприємства [26; 48, с. 41]

Підвищення рівня задоволеності клієнтів у свою чергу сприяє зростанню конкурентоспроможності та успіху підприємства.

Для визначення стратегії розвитку малого підприємства необхідно проаналізувати його маркетинговий потенціал, наявні ресурси, виявити слабкі

сторони та розробити заходи, які допоможуть зміцнити конкурентоспроможність. Малий бізнес має обирати таку стратегію, що дозволить зберегти або розширити частку ринку, використовуючи власні конкурентні переваги.

## **1.2. Вплив зовнішнього і внутрішнього середовища на формування маркетингової стратегії підприємства**

Сучасні малі агропідприємства дедалі більше усвідомлюють важливість стратегічного управління. Формування стратегії розвитку передбачає визначення напрямів діяльності, розробку ефективних інструментів для досягнення цілей, а також оцінку та контроль результатів. Головним фактором успіху є чітке позиціонування підприємства на ринку та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Якщо раніше увага зосереджувалася переважно на внутрішніх процесах, то сьогодні малим підприємствам необхідно будувати гнучку систему управління, здатну швидко реагувати на ринкові зміни та потреби споживачів.

Зростання самостійності малих підприємств зумовило необхідність ухвалення більшості управлінських рішень безпосередньо на рівні керівників або власників. Це потребує ефективної маркетингової інформаційної системи – сукупності методів і процедур, які забезпечують збір, аналіз та використання даних для прийняття стратегічних і тактичних рішень.

Збір інформації, проведення маркетингових досліджень і розробка інноваційних рішень зазвичай здійснюються самостійно або за участю невеликих маркетингових служб. Їхня структура та чисельність залежать від масштабів діяльності підприємства, його фінансових можливостей і рівня цифровізації (наявності комп'ютерної техніки, інтернету, електронної пошти тощо).

Сучасний бізнес-світ постійно змінюється: з'являються нові суспільні тенденції, відбуваються структурні перетворення в економіці, зростають екологічні вимоги. У таких умовах навіть найдетальніший план не може врахувати всіх можливих змін.

Для малих підприємств це означає необхідність постійного контролю та гнучкого управління, зокрема шляхом своєчасного коригування маркетингової стратегії. Саме контроль дозволяє адаптувати бізнес-стратегію і тактику поведінки на ринку відповідно до нових умов.

Ефективний процес контролю включає визначення ключових показників ефективності; аналіз параметрів виробничої та збутової діяльності; виявлення відхилень від запланованих результатів і своєчасне їх коригування.

Мета такого підходу – забезпечити об'єктивну оцінку маркетингового середовища, досягнутих цілей і фінансових результатів, а також підготувати практичні рішення для усунення впливу контрольованих факторів або адаптації до тих, що не залежать від підприємства.

Важливим чинником у виборі ефективної маркетингової стратегії для малого підприємства є його мікросередовище – сукупність внутрішніх умов і ресурсів, які безпосередньо впливають на реалізацію маркетингових рішень. Саме ці фактори підприємство може контролювати та керувати ними, що дає змогу запобігати негативним наслідкам, вчасно реагувати на зміни та підвищувати ефективність діяльності. Тому важливо постійно вдосконалювати систему внутрішнього управління, щоб оперативно усувати або мінімізувати вплив несприятливих факторів.

У практиці маркетингового менеджменту малі підприємства використовують комплекс маркетингових інструментів, відомий у світовій літературі як «маркетинг-мікс». Ця концепція охоплює чотири ключові напрями діяльності – Product (товар), Price (ціна), Place (місце збуту) та Promotion (просування), які формують основу ефективної маркетингової стратегії малого бізнесу (рис. 1.3).

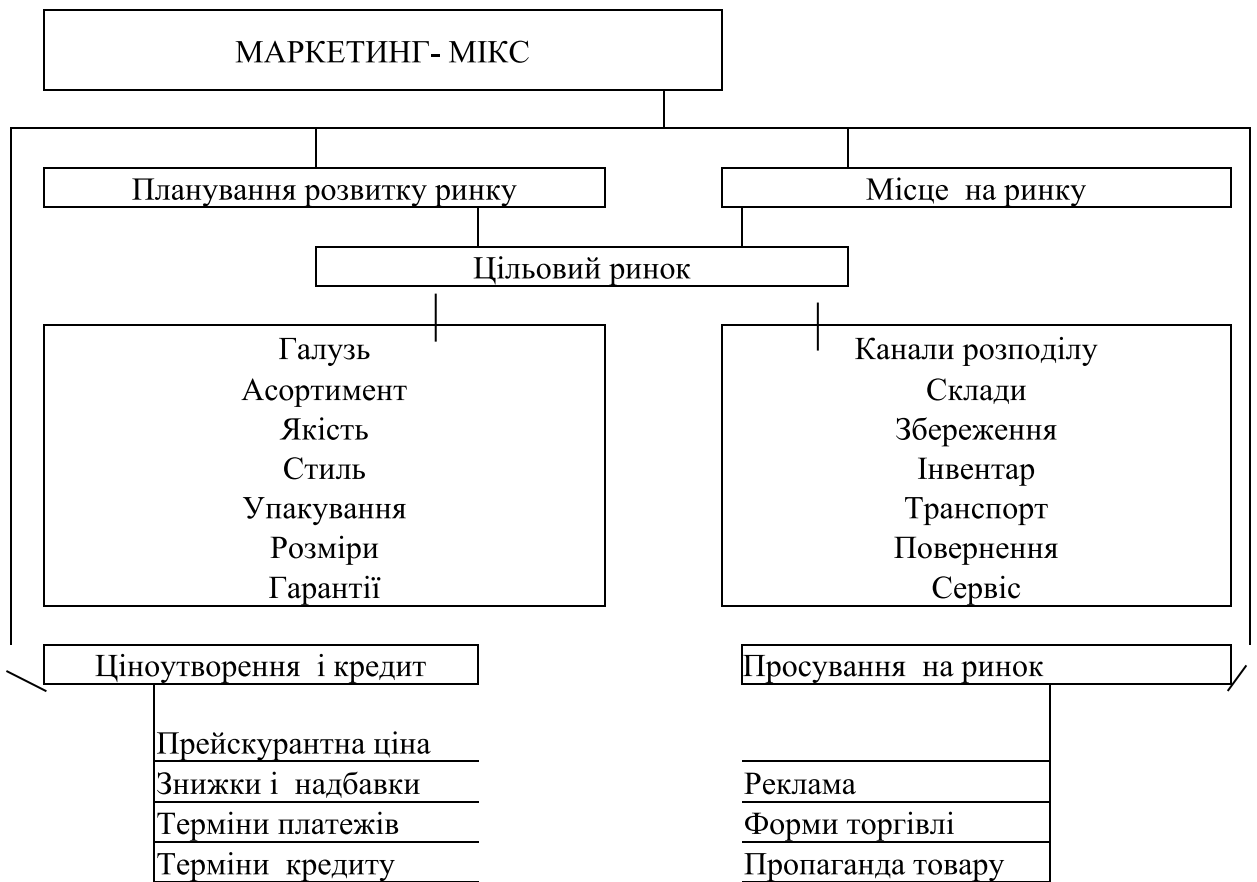


Рис. 1.3. Комплекс маркетингу – мікс [39]

Під час організації маркетингової діяльності малому підприємству важливо визначити чіткий алгоритм дій, на основі якого здійснюватиметься управління маркетингом. Послідовне дотримання такого підходу допомагає досягти ефективних результатів, уникнути типових помилок і підвищити стабільність бізнесу. Крім того, правильне розуміння та застосування сучасних концепцій управління маркетингом дозволяє малим підприємствам успішно конкурувати навіть у складних ринкових умовах.

Щоб зрозуміти, чому ефективність маркетингу на малому підприємстві зростає або знижується, необхідно виявити ключові фактори, які на це впливають – внутрішні (організація продажів, асортимент, ціноутворення,

якість продукції) та зовнішні (ринкові тенденції, економічні ризики, зміни попиту).

Для малих агропідприємств особливо важливо швидко реагувати на зміни ринку та технологічні новації, щоб залишатися конкурентоспроможними. На практиці проблемою часто є недостатня оцінка фінансового стану бізнесу, відсутність довіри між партнерами та клієнтами, а також слабка маркетингова аналітика. Тому малі підприємства мають приділяти більше уваги аналізу ринку, управлінню ресурсами та формуванню довгострокових партнерських відносин, що сприятиме їхньому сталому розвитку та зміцненню позицій на ринку.

Важливою передумовою формування ефективної маркетингової концепції є модернізація наявних інструментів маркетингового аналізу та розробка нових принципів управління маркетингом агропромислових підприємств відповідно до сучасних умов господарювання. Такий підхід має базуватися на єдиній методології, системному зборі та оновленні інформації, а також на постійному аналізі й прогнозуванні ключових показників, що характеризують виробництво та споживання сільськогосподарської продукції.

Для малих підприємств особливо важливим є вміння постійно розвиватися та зберігати стабільність ринку, навіть за умов нестабільного зовнішнього середовища та внутрішніх обмежень. Ефективний аналітичний підхід дозволяє своєчасно визначати сильні та слабкі сторони підприємства, виявляти потенційні можливості й загрози, а також враховувати всі ключові фактори під час розроблення та реалізації маркетингової стратегії.

Економічна стабільність малого підприємства значною мірою залежить від своєчасного виявлення та нейтралізації негативних впливів зовнішнього середовища. Для того щоб ефективно конкурувати на існуючих і нових ринках, малим підприємствам необхідно розробляти реалістичні та гнучкі конкурентні стратегії. Конкурентоспроможність таких підприємств варто розглядати як інтегральну характеристику їхніх можливостей досягати та

підтримувати конкурентні переваги у середньо- та довгостроковій перспективі. Її основою виступають соціально-економічний потенціал, організаційна гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни ринкової ситуації.

Оскільки малі підприємства не можуть впливати на характер або інтенсивність зовнішніх факторів (економічних, політичних, екологічних чи технологічних), їм варто впроваджувати превентивні заходи, спрямовані на мінімізацію ризиків і пом'якшення можливих наслідків. Визначення найбільш значущих зовнішніх факторів для власної діяльності дає змогу малому бізнесу адаптуватися до ринку, використовуючи свої сильні сторони у межах маркетингової стратегії.

Динамічність сучасного бізнес-середовища змушує підприємців регулярно переглядати підходи до виробництва, збуту, оновлення асортименту та системи управління. Це потребує зосередження на ключових функціях управління, які забезпечують гнучкість, координацію дій і швидку реакцію на зміни попиту.

Отже, стратегічний маркетинговий план малого підприємства має чітко визначати:

- які саме маркетингові дії слід реалізувати;
- з якою метою вони проводяться;
- хто відповідає за їх виконання;
- у яких умовах і на яких ринках вони здійснюватимуться;
- та яких результатів очікується досягти.

Тактичне планування, що ґрунтується на стратегічних цілях підприємства, можна розглядати як процес, який включає такі основні етапи:

аналіз внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища підприємства;

формування прогнозів розвитку та оцінку можливих ризиків;

визначення конкретних цілей і завдань діяльності;

розробку та оптимізацію товарного асортименту;  
вибір ефективних інструментів збуту, комунікації та просування;  
контроль і коригування результатів реалізованих заходів.

Для більшості українських малих підприємств, зокрема аграрних, залишається проблемою недостатня швидкість адаптації до змін ринку та технологічних трендів. Це ускладнює їхню здатність оперативно реагувати на коливання попиту, забезпечувати належний рівень продуктивності та формувати стабільну економічну динаміку.

На відміну від європейських виробників, українські аграрні підприємства часто стикаються з тим, що традиційні методи маркетингових досліджень, запозичені з іноземної практики, не дають очікуваного ефекту в українських умовах. Тому актуальним є створення власних підходів і методик маркетингового аналізу, які враховують національні особливості ринку, споживчу поведінку та специфіку агровиробництва.

Міжнародний досвід свідчить, що ефективно розвинена маркетингова інфраструктура дозволяє мінімізувати розрив між цінами виробників і кінцевих споживачів. В Україні цей процес лише набуває системного характеру, але має значний потенціал для розвитку через створення локальних збутових платформ, цифрових маркетплейсів і кооперативних систем постачання.

Крім того, одним із бар'єрів залишається недостатня договірна дисципліна: навіть після укладання угод сторони не завжди виконують свої зобов'язання. Відсутність ефективного механізму контролю та розвинутого фінансового ринку для аграрних контрактів гальмує розвиток цивілізованих форм біржової торгівлі та знижує довіру між учасниками ринку.

Для забезпечення ефективного розвитку маркетингової діяльності та підвищення її ролі у формуванні конкурентних переваг необхідно створити умови, що сприятимуть зростанню результативності її використання. Без

належного рівня маркетингової ефективності динамічний розвиток малого підприємства є практично неможливим.

У цьому контексті особливої актуальності набуває питання оцінювання ефективності діяльності структурних підрозділів або окремих працівників, відповідальних за реалізацію маркетингової стратегії. Такий підхід дозволяє визначити реальний внесок маркетингу у досягнення загальних цілей підприємства та забезпечити його стабільне функціонування на ринку.

Застосування маркетингових інструментів у малому бізнесі потребує обґрунтованого підходу до визначення об'єктивних передумов і чинників, що зумовлюють необхідність впровадження системного маркетингового управління (рис. 1.4).

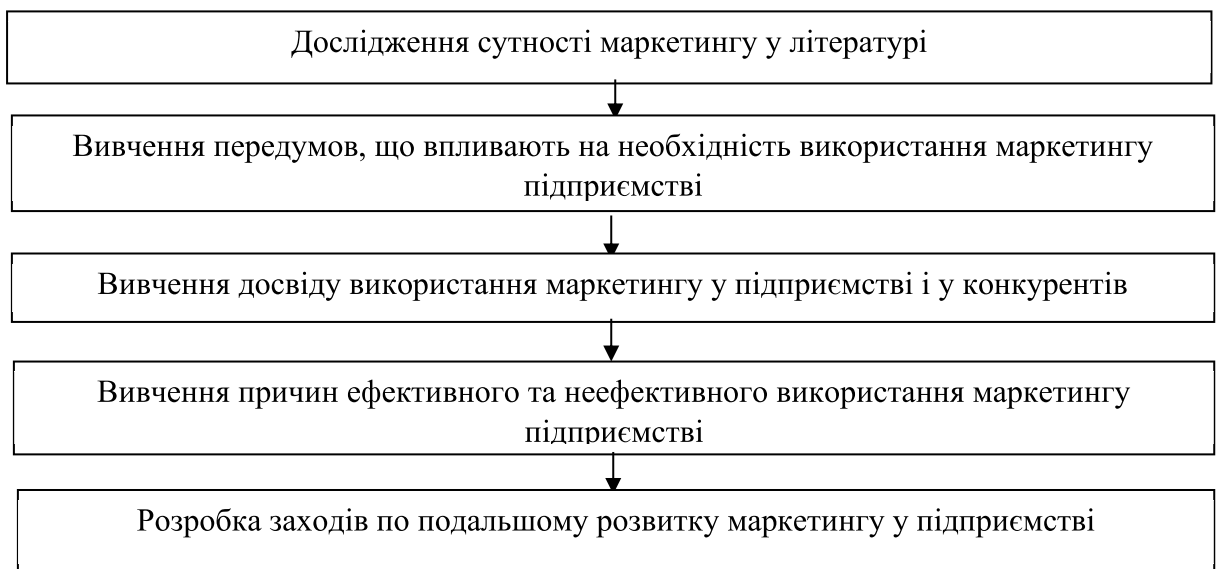


Рис. 1.4. Визначення об'єктивної необхідності використання маркетингу [11, с. 228; 13, с. 94; 52]

Внутрішні чинники малого підприємства мають значний потенціал впливу на його стабільність та розвиток, адже саме вони можуть бути контрольованими та використовуватися для запобігання негативним наслідкам, а також для прогнозування можливих ризиків. Тому доцільно удосконалювати систему класифікації таких чинників, аби забезпечити своєчасне реагування на зміни, мінімізувати негативні впливи та посилювати

позитивні ефекти діяльності підприємства [48, с. 8].

Під час організації маркетингової діяльності малі підприємства повинні чітко визначати алгоритм дій, що забезпечить системність і послідовність реалізації маркетингових заходів. Дотримання такого алгоритму дозволяє підвищити ефективність маркетингових рішень, уникнути типових управлінських помилок та адаптуватися до викликів конкурентного середовища. Врахування сучасних концепцій управління маркетингом є запорукою стійкого функціонування малого бізнесу в умовах динамічного ринку.

Процес узгодження цілей учасників маркетингової діяльності на малому підприємстві передбачає систематичне визначення, координацію та поєднання цілей усіх елементів управлінської системи маркетингу. Такий підхід забезпечує єдність дій і спрямованість усіх зусиль на досягнення стратегічних пріоритетів підприємства (рис. 1.5).

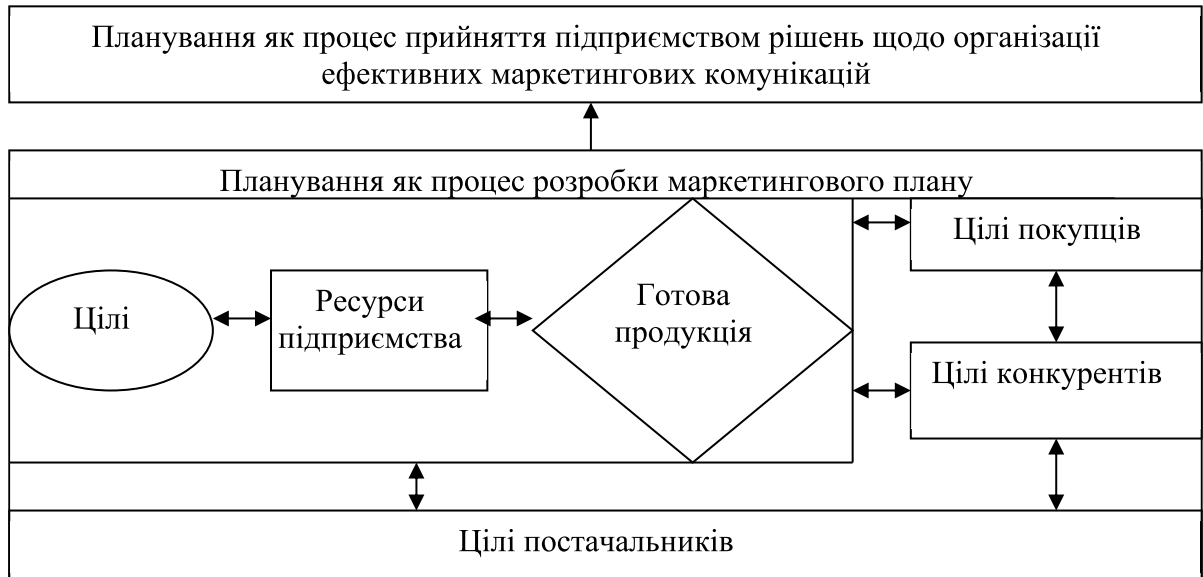


Рис. 1.5. Система узгодження цілей суб'єктів маркетингової діяльності підприємства [11, с. 94; 58]

У ринковій економіці стратегічною метою малих підприємств виступає максимально ефективне використання маркетингового потенціалу для забезпечення конкурентних переваг і залучення цільових споживачів [55, с. 34]. Для того щоб з'ясувати причини зростання або зниження ефективності маркетингової діяльності, необхідно ідентифікувати внутрішні та зовнішні умови, що впливають на її результативність.

Основні чинники, що перешкоджають ефективному використанню маркетингового потенціалу малими підприємствами, доцільно поділяти на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх проблем належать ті, що виникають поза межами безпосереднього впливу підприємства – нестабільність економічного середовища, коливання політичної ситуації, зміни у законодавстві, зростання конкуренції та зміни споживчих уподобань. Внутрішні проблеми, своєю чергою, пов'язані з неефективною організацією управління, обмеженими фінансовими ресурсами, низьким рівнем маркетингової культури, кадровими помилками та відсутністю системного підходу до реалізації маркетингових рішень.

Таким чином, впровадження концепції стратегічного управління маркетингом на малому підприємстві повинно враховувати як внутрішні чинники (фінансовий потенціал, матеріально-технічну базу, кадрове забезпечення, організаційну структуру), так і зовнішнє середовище (економічні умови, політичні тенденції, нормативно-правові зміни, соціальні чинники, конкурентне оточення). Метою стратегічного управління маркетингом у малому бізнесі є створення адаптивної системи менеджменту, здатної забезпечити ефективне функціонування підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Особливістю малих підприємств, зокрема в аграрній сфері, є їхня обмеженість у фінансових і кадрових ресурсах, залежність від зовнішніх партнерів та висока чутливість до коливань ринку. Тому організація

маркетингової діяльності має базуватися на раціональному кадровому забезпеченні та оптимальному розподілі функцій між працівниками.

У процесі стратегічного планування розвитку малого підприємства важливо визначати чіткі вимоги до персоналу, окреслювати функціональні обов'язки та за потреби розглядати можливість упровадження спеціалізованих посад, зокрема менеджера з маркетингу, фахівця з маркетингових досліджень, менеджера з реклами та просування, спеціаліста з комунікацій або інтернет-маркетингу. Це сприятиме підвищенню ефективності управління маркетинговою діяльністю та зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

### **Висновки до розділу 1**

1. Вплив глобальної економічної нестабільності та воєнних подій в Україні зумовив посилення потреби в удосконаленні внутрішніх бізнес-процесів малих підприємств агропродовольчої сфери. Особливої актуальності набуває оптимізація маркетингової діяльності, що передбачає розроблення ефективних стратегій управління ринковими процесами та адаптацію до нових умов господарювання.

2. Практика діяльності малих аграрних підприємств свідчить, що для формування результативної маркетингової стратегії в сучасних динамічних умовах необхідно забезпечити гармонійне поєднання потенціалу підприємства з можливостями ринку. Це передбачає системне планування та організацію маркетингової діяльності, спрямованої на повне задоволення потреб споживачів, досягнення стратегічних цілей, ефективний контроль і аналіз результатів, а також постійне коригування напрямів діяльності відповідно до ринкових змін.

3. Особливо актуальним маркетинг стає для малого бізнесу, коли

підприємство прагне зміцнити свої позиції на ринку, залучити нових клієнтів та сформувати конкурентні переваги. Перехід української економіки до ринкових умов вимагає від малих підприємств гнучкості, знання сучасних економічних практик та ефективного використання ресурсів для розвитку виробництва і продажу

4. Маркетингову стратегію малого підприємства доцільно визначати як цілісну програму дій, спрямовану на вдосконалення процесів виробництва, збуту та просування продукції з метою забезпечення стабільного прибутку, підвищення конкурентоспроможності та формування довготривалих відносин зі споживачами.

5. Встановлено, що процес формування стратегічних напрямів розвитку малих підприємств відбувається під впливом численних зовнішніх факторів у умовах невизначеності. Тому перед упровадженням маркетингових стратегій необхідно здійснити ґрунтовну оцінку поточного стану підприємства, рівня його ресурсного потенціалу та здатності адаптуватися до змін ринкового середовища.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

#### 2.1. Організаційно–економічна характеристика підприємства

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку та високої конкуренції маркетинг відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та ефективності діяльності підприємства. Зміни у споживчій поведінці, інноваційні технології, глобалізація ринків і постійна трансформація економічного середовища ставлять перед суб'єктами господарювання нові виклики та відкривають додаткові можливості для розвитку.

Оцінка маркетингової діяльності підприємства дозволяє не лише визначити рівень його конкурентоспроможності, а й адаптувати стратегії просування продукції, оптимізувати використання ресурсів та формувати довгострокові взаємовигідні відносини з клієнтами. Особливо актуальним цей процес є для малих та середніх підприємств, для яких гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни ринку стають вирішальними чинниками успіху.

У цьому розділі буде проаналізовано сучасний стан маркетингової діяльності малого підприємства, оцінено ефективність застосовуваних стратегій та інструментів, а також визначено основні напрями вдосконалення маркетингових підходів з урахуванням сучасного бізнес-середовища.

Детальний аналіз специфіки функціонування досліджуваного підприємства дає змогу відзначити, що воно зареєстроване як юридична особа у державному реєстрі, має власний розрахунковий рахунок, печатку та штамп, що забезпечує його повну правосуб'єктність і самостійність у господарській діяльності. Керівництво підприємства приділяє значну увагу організації системи управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей, які відповідають реальному виробничому, фінансовому та кадровому потенціалу

організації. Сформована корпоративна місія підприємства відображає його прагнення до сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та створення довгострокової цінності для споживачів і партнерів.

Для підприємства характерними є визначені корпоративні цінності, серед яких – професіоналізм, компетентність, інноваційність, командна взаємодія, прозорість управлінських процесів, доброчесність і відповідальність у прийнятті рішень. Високий рівень професійної культури персоналу формує підґрунтя для ефективного впровадження інноваційних рішень і динамічного реагування на зміни ринкового середовища. Особлива увага приділяється якості продукції, оптимізації виробничих процесів та розвитку клієнтських відносин, що безпосередньо впливає на успішність маркетингової діяльності.

У сучасних умовах динамічного розвитку бізнес-середовища стратегічне планування маркетингової діяльності повинно базуватися на принципах інтенсивного та інноваційного зростання, що передбачає раціональне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, удосконалення асортиментної політики, розвиток бренду, а також підвищення рівня задоволеності потреб споживачів. Ефективна маркетингова стратегія має забезпечувати гнучкість підприємства до змін кон'юнктури ринку, швидку адаптацію до коливань попиту та ефективно використання сучасних цифрових інструментів просування.

Важливо, щоб процес розробки та реалізації маркетингової стратегії розвитку малого підприємства включав оцінку ризиків та потенційних негативних сценаріїв, що дозволить оперативно адаптуватися до зовнішніх змін і мінімізувати ймовірні втрати. У цьому контексті особливого значення набуває постійний моніторинг показників ринкової діяльності, аналіз ефективності рекламних і збутових заходів, а також коригування маркетингових програм відповідно до отриманих результатів.

Оцінка ефективності управлінських рішень у сфері маркетингу

передбачає систематичний моніторинг виконання стратегічних і тактичних програм, що здійснюється керівництвом підприємства. Такий підхід дозволяє формувати об'єктивну картину результативності управлінської діяльності, підвищувати обґрунтованість прийнятих рішень і забезпечувати стратегічну стійкість малого бізнесу.

Стратегічний менеджмент маркетингового розвитку підприємства доцільно розглядати не як окрему дію або сукупність одноразових заходів, а як комплексну концепцію адаптації підприємства до умов конкурентного середовища, що постійно змінюється. В межах цієї концепції формується бачення майбутнього стану підприємства, визначається його цільовий ринок, конкурентні переваги, позиціонування бренду та необхідні трансформації в організаційній і комунікаційній структурі.

Таким чином, управління стратегічним розвитком малого підприємства, зокрема у сфері маркетингу, набуває статусу ключового елемента системи менеджменту, який координує виконання всіх управлінських функцій, забезпечуючи цілісність стратегічного курсу організації. Основною метою такого управління є оптимізація використання фінансових, трудових, матеріальних та інформаційних ресурсів, формування стійких ринкових позицій і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства в аграрному секторі.

Ключові принципи менеджменту, що застосовуються в досліджуваному підприємстві, включають демократичність, колегіальність, прозорість і відповідальність, які сприяють формуванню відкритої корпоративної культури та підвищенню довіри між усіма учасниками бізнес-процесів. Така управлінська модель є гнучкою та адаптивною до специфіки малого підприємництва, забезпечує ефективність управлінських рішень, підтримує інноваційний розвиток і створює сприятливе середовище для формування та реалізації дієвої маркетингової стратегії розвитку підприємства за сучасних умов.

З метою обґрунтування напрямів формування ефективної маркетингової стратегії розвитку малого підприємства доцільно проаналізувати динаміку його кадрового потенціалу. Середньооблікова чисельність працівників є одним із ключових показників, що характеризує масштаб діяльності, рівень організаційного розвитку та можливості підприємства щодо реалізації стратегічних цілей. Саме кадровий ресурс виступає базою для впровадження інновацій у сфері маркетингу, підвищення якості обслуговування споживачів та забезпечення стабільності бізнес-процесів.

Аналіз зміни середньооблікової чисельності працівників дає змогу оцінити тенденції розвитку трудового потенціалу, виявити можливості для оптимізації управлінських рішень і визначити напрями підвищення ефективності кадрової політики у контексті реалізації маркетингової стратегії підприємства. У цьому зв'язку розглянемо динаміку показників чисельності персоналу підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка структури кадрового складу товариства, 2022-2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., (+,-)
	2020	2021	2022	2023	2024	
Загальна кількість працівників (кадри), осіб	6	5	5	5	7	-1
у т. ч. до загальної кількості працівників, %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0
Управлінські кадри (керівники) – всього, осіб	1	1	1	1	1	0
до загальної кількості працівників, %	16,7	20,0	20,0	20,0	14,3	-2,4
Кількість працівників, зайнятих у виробництві, осіб	5	4	4	4	6	+1
до загальної кількості працівників, %	83,3	80,0	80,0	80,0	85,7	2,4

За результатами аналізу даних табл. 2.1, з'ясовано, що у 2020–2023 рр. підприємство працювало з малою чисельністю (5–6 осіб). У 2024 р. кількість працівників зросла до 7 осіб, що свідчить про незначне розширення штату,

ймовірно пов'язане зі зростанням обсягів робіт. Протягом 2020–2024 рр. кількість управлінських кадрів залишалась незмінною – 1 особа, одночасно частка управлінців у загальній чисельності знизилась: з 16,7 % у 2020 р. до 14,3% – у 2024 р. Це позитивна тенденція, адже співвідношення «керівники – виробничий персонал» стало більш збалансованим.

Основу штату складають виробничі працівники: у 2020 р. – 5 осіб, у 2021–2023 рр. – 4 особи, у 2024 р. – 6 осіб. Частка виробничого персоналу у складі кадрів підвищилась з 83,3 % у 2020 р. до 85,7 % – у 2024 р., що свідчить про посилення виробничої спрямованості діяльності. Загалом кадрова структура характеризується раціональнішим співвідношенням управлінців і виробничих працівників, що підвищує ефективність використання трудових ресурсів.

У процесі формування маркетингової стратегії розвитку малого підприємства важливе значення має аналіз ефективності використання його матеріально-технічної бази, що визначається рівнем забезпеченості основними та оборотними засобами. Саме стан і структура цих ресурсів безпосередньо впливають на виробничі можливості, якість продукції, швидкість обслуговування споживачів і загальну конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Достатній обсяг основних засобів забезпечує стабільність виробничих процесів, тоді як раціональне використання оборотних активів сприяє підвищенню фінансової стійкості та ліквідності підприємства. Збалансоване поєднання цих складових є основою для реалізації ефективних маркетингових рішень, спрямованих на розширення ринкових позицій і підвищення прибутковості діяльності.

З огляду на це, доцільно розглянути показники наявності та використання основних і оборотних засобів підприємства, що наведені у табл. 2.2, з метою оцінки їх ролі у формуванні маркетингової стратегії розвитку малого підприємства.

Так, загальна вартість активів зростає з 2287,0 тис. грн у 2020 р. до 14135,6 тис. грн у 2024 р. (у 6,2 рази), що свідчить про значне розширення матеріальної бази підприємства. Найбільший стрибок зростання спостерігається у 2023 р. – 9323,0 тис. грн, що свідчить про значне нарощування ресурсного потенціалу підприємства.

Таблиця 2.2

**Динаміка складу активів товариства та ефективність їх використання,  
2020–2024 рр. (на кінець року), тис. грн**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Усього активів	2287,0	3370,6	937,7	9323,0	14135,6	618,1
Необоротні активи	91,8	10,6	10,7	43,5	209,7	228,4
з них основні засоби	91,8	10,6	10,7	43,5	209,7	228,4
Основні засоби за первісною вартістю	514,1	295,2	246,6	104,8	307,0	59,7
Знос основних засобів	422,3	284,6	235,9	61,3	97,3	23,0
Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року	0,821	0,964	0,957	0,585	0,317	38,6
Оборотні активи	2195,2	3360,0	923,0	9279,5	13925,9	634,4
Власний капітал	1851,6	2639,0	472,1	525,1	2172,0	117,3
Забезпеченість основних засобів оборотними, грн	0,234	0,088	0,267	0,011	0,022	9,4

Водночас, незважаючи на зростання загальних активів, частка основних засобів у структурі невелика: від 91,8 тис. грн у 2020 р. до 209,7 тис. грн 2024 р., що означає, що підприємство має низький рівень забезпеченості основними засобами і працює переважно за рахунок оборотних активів.

Первісна вартість основних засобів скоротилась із 514,1 тис. грн у 2020 р. до 307,0 тис. грн у 2024 р., тобто підприємство не здійснювало активного оновлення фондів. Одночасно, знос зменшився з 422,3 тис. грн (2020 р.) до 97,3 тис. грн (2024 р.). Це може бути результатом вибуття старих основних засобів.

У 2020–2022 рр. коефіцієнт зносу основних засобів був високим (82–96 %), що свідчило про високу зношеність фондів. У 2023–2024 рр. показник

різко знизився з 58,5% до 31,7%, тобто структура основних засобів покращилася, ймовірно, за рахунок вибуття зношених фондів.

Основна частина активів формується за рахунок оборотних: у 2024 р. вони становлять 13925,9 тис. грн, тобто понад 98,0 % балансу, що робить підприємство більш мобільним, але водночас вказує на низьку матеріально-технічну базу.

Власний капітал має нестійку динаміку, а саме: з 1851,6 тис. грн у 2020 р. до мінімуму 472,1 тис. грн у 2022 р., після чого зріс до 2172,0 тис. грн у 2024 р. Частка власного капіталу у структурі пасивів низька, що свідчить про залежність від залучених ресурсів.

Забезпеченість основних засобів оборотними активами підтверджує, що зростання активів відбувається переважно за рахунок оборотних коштів, а забезпеченість основними засобами залишається вкрай низькою: у 2020 р. – 0,234 грн, у 2021 р. – 0,088 грн, у 2024 р. – лише 0,022 грн. Проте, у 2020–2024 рр. підприємство істотно наростило обсяги активів (понад у 6,0 рази), але структура залишилась дисбалансованою: домінують оборотні активи (понад 98,0 %), основні засоби займають незначну частку, що обмежує виробничий потенціал, коефіцієнт зносу суттєво знизився після 2022 р., проте це зумовлено переважно вибуттям старих фондів, а не модернізацією.

Резюмуючи аналіз складу активів товариства керівництву необхідно приділити увагу оновленню та нарощуванню основних засобів, інакше зростання активів за рахунок лише оборотних може призвести до нестійкого розвитку.

## **2.2. Оцінка зовнішнього середовища малого підприємства**

Аналіз фінансових результатів є одним із ключових напрямів оцінки ефективності діяльності підприємства, оскільки саме фінансові показники

відображають кінцеві результати реалізації виробничої, збутової та маркетингової політики. Для малого підприємства фінансова стабільність виступає не лише запорукою поточної платоспроможності, а й основою для формування дієвої маркетингової стратегії розвитку.

Результати фінансово-господарської діяльності дозволяють оцінити рівень рентабельності, ефективність використання ресурсів, а також визначити можливості для інвестування у маркетингові інструменти – рекламу, цифрові канали просування, програму лояльності клієнтів тощо. Систематичний аналіз фінансових результатів забезпечує обґрунтованість стратегічних управлінських рішень і сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства в динамічних ринкових умовах.

З огляду на зазначене, розглянемо основні показники фінансових результатів діяльності підприємства, наведені у табл. 2.3, з метою виявлення тенденцій, що впливають на процес формування та реалізації маркетингової стратегії його подальшого розвитку.

Таблиця 2.3

**Динаміка фінансово-господарської діяльності товариства,  
2020–2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. від 2020 р., (+, –)
	2020	2021	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн	4504,8	5960,3	16091,5	3005,2	16091,5	+11586,7
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	3422,3	2649,3	13168,9	2143,6	13168,9	+9746,6
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн	1305,4	345,2	53,0	34,3	53,0	-1252,4
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	1070,4	283,1	53,0	28,1	53,0	-1017,4
Рентабельність активів, %	46,8	8,4	5,7	0,3	0,4	-46,4
Рентабельність виробництва, %	31,3	10,7	0,4	1,3	0,4	-30,9

Проаналізувавши дані табл. 2.3, з'ясовано, що у 2024 р. чистий дохід склав 16091,5 тис. грн, що на 11586,7 тис. грн більше порівняно з 2020 р. Це

свідчить про значне зростання обсягів реалізації продукції та послуг підприємства. Однак у 2023 р. спостерігалось різке зниження доходу до 3005,2 тис. грн, що може свідчити про кризовий період або сезонні коливання.

Собівартість реалізованої продукції у 2024 р. становить 13168,9 тис. грн, що на 9746,6 тис. грн більше, ніж у 2020 р. Підприємство демонструє зростання витрат, що корелює зі збільшенням доходу. Проте різкі коливання собівартості (зниження у 2021–2023 рр.) можуть вказувати на нестабільність виробничих процесів.

Показники прибутку є низькими та демонструють тенденцію до зниження, зокрема, прибуток від операційної діяльності у 2024 р. становить 53,0 тис. грн, що на 1252,4 тис. грн менше, ніж у 2020 р. Чистий прибуток у 2024 р. становить 53,0 тис. грн, зменшившись на 1017,4 тис. грн порівняно з 2020 р., що свідчить про низьку ефективність операційної діяльності підприємства, незважаючи на зростання доходу. Можливими причинами є високі виробничі витрати, неефективне управління або нестабільний ринок (рис. 2.1).

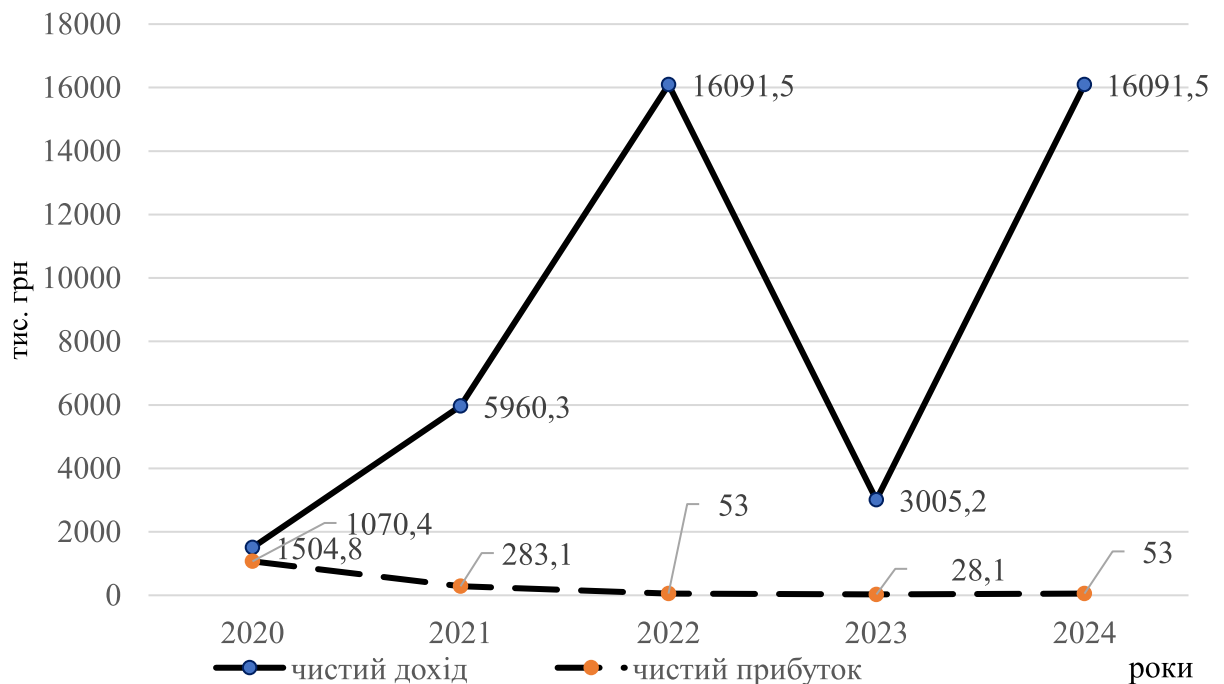


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу та чистого прибутку товариства, 2020-2024 рр.

Рентабельність активів підприємства знизилася з 46,8 % у 2020 р. до 0,4 % у 2024 р. Одночасно, рентабельність виробництва зменшилася з 31,3 % у 2020 р. до 0,4% у 2024 р. Така тенденція вказує на суттєве зниження ефективності використання ресурсів та активів підприємства. Таким чином, суб'єкт господарювання витрачає значні кошти на виробництво, проте не отримує пропорційного прибутку. Отже, хоча доходи підприємства зросли, прибутковість залишилася низькою. Високий рівень собівартості та нестабільність операційних результатів вказують на неоптимальну структуру витрат та слабе управління прибутковістю. Підприємству слід оптимізувати виробничі витрати, підвищити ефективність використання активів та розглянути стратегії підвищення маржинальності продукції.

Основною метою стратегічного менеджменту досліджуваного підприємства є оптимізація використання фінансових, трудових, матеріальних та інформаційних ресурсів, задіяних у його господарській діяльності, а також забезпечення довгострокової конкурентоспроможності в аграрному секторі. Стратегії оцінюються за якістю запланованих заходів та ефективністю їх реалізації. Іноді стратегія може отримати високу оцінку на етапі розробки, проте її практична реалізація не завжди забезпечує очікувані результати. Наприклад, неефективне управління може вплинути на процес переходу до виробництва нової продукції, що призводить до фінансових втрат. Основним критерієм оцінки якості стратегії є економічний результат діяльності підприємства, тобто досягнення запланованих цілей.

Після виконання стратегічних цілей здійснюється подальша оцінка у таких напрямках:

- відповідність екологічним вимогам, що включає аналіз зв'язку стратегії з ключовими екологічними аспектами, врахування ринкової динаміки та етапів життєвого циклу продукції, а також наявність власної стратегічної ініціативи, що може сприяти формуванню нових конкурентних переваг;

– відповідність потенційним можливостям підприємства, що передбачає аналіз узгодженості стратегії з іншими наявними стратегіями, відповідність наявного персоналу та організаційної структури для її реалізації, а також оцінку своєчасності впровадження програми стратегії.

Таким чином, ефективний стратегічний менеджмент передбачає не лише розробку стратегії, але й комплексну оцінку її реалізації та адаптацію до змінних умов діяльності підприємства.

Крім того, слід враховувати можливість управління ризиками, що можуть виникати в процесі реалізації стратегії. Аналіз ризиків проводиться за такими напрямками: оцінка реалістичності основних припущень, покладених у основу вибору стратегії; визначення потенційних негативних наслідків у разі її невдачі для підприємства; оцінка обґрунтованості очікуваних позитивних результатів; визначення ризику втрат через невиконання стратегічних заходів.

Серед найпоширеніших методів аналізу зовнішнього середовища в сучасних умовах виділяють PEST-аналіз.

Для ефективного формування маркетингової стратегії розвитку малого підприємства важливе значення має оцінка зовнішнього середовища, що визначає можливості та обмеження діяльності на ринку. PEST-аналіз дозволяє систематизувати вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність товариства та виділити ключові чинники, які слід враховувати при плануванні стратегії розвитку.

Такий аналіз є основою для розробки адаптивної маркетингової стратегії, оскільки дозволяє виявити потенційні ризики і перспективні напрями діяльності, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємства.

PEST-аналіз охоплює широкий спектр чинників, здатних впливати на обсяг продажів та прибутковість товариства. Ступінь впливу кожного чинника оцінювався за тридіапазонною шкалою:

1 – низький вплив (зміни чинника практично не впливають на діяльність

товариства);

2 – середній рівень впливу;

3 – сильний вплив (будь-які зміни спричиняють значні коливання обсягів продажів та прибутку).

Ймовірність змін кожного фактора оцінювалась за 5-бальною шкалою, де 1 відповідає мінімальній ймовірності змін, а 5 – максимальній. Результати проведених розрахунків наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**PEST-аналіз діяльності товариства, 2020-2024 рр.**

Фактор	Вплив на діяльність підприємства	Можливості	Загрози
Політичні	Законодавче регулювання аграрного сектору, державні програми підтримки малого бізнесу, податкові ставки, політична стабільність	Державні дотації, гранти на розвиток насінництва, пільгове оподаткування	Зміни законодавства, нестабільність податкової політики, політичні ризики
Економічні	Макроекономічна стабільність, рівень інфляції, обмінний курс валют, купівельна спроможність населення	Зростання попиту на аграрну продукцію, можливість залучення інвестицій, зростання доходів фермерів	Інфляційний тиск, коливання цін на насіння, зниження купівельної спроможності споживачів
Соціальні	Демографічні тенденції, рівень освіти, культура споживання, ставлення до органічних продуктів	Зростання інтересу до якісного насіння та органічного виробництва, підвищення обізнаності споживачів	Старіння сільськогосподарських кадрів, низька обізнаність деяких споживачів щодо якості насіння
Технологічні	Розвиток агротехнологій, автоматизація виробництва, цифрові інструменти управління (CRM, BI)	Впровадження інноваційних методів вирощування, автоматизація процесів, ефективний маркетинг через цифрові канали	Високі витрати на впровадження нових технологій, ризик технологічного відставання конкурентів

Таким чином, проведений PEST-аналіз дозволяє виділити критично важливі зовнішні фактори, що формують умови для стратегічного та маркетингового розвитку малого підприємства за сучасних умов. Виявлені можливості і

загрози необхідно враховувати при розробці маркетингової стратегії, плануванні інвестицій та управлінні ризиками, що забезпечить довгострокову конкурентоспроможність і ефективне позиціонування на ринку.

Зокрема, політичні фактори створюють як можливості, так і загрози для товариства. Підприємство може скористатися державними програмами підтримки аграрного сектору, пільговим оподаткуванням та грантовими ініціативами, проте нестабільність законодавства та зміни податкової політики можуть обмежувати розвиток.

Економічне середовище безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності. Зростання доходів фермерів і попиту на насіння створює можливості для збільшення обсягів продажу, тоді як інфляція, коливання цін та нестабільність курсу валют становлять потенційні загрози для стабільності бізнесу. Соціальні фактори визначають поведінку споживачів та попит на продукцію. Підвищення культури споживання та інтересу до якісного насіння створює сприятливі умови для розвитку маркетингових програм, тоді як демографічні зміни та низька обізнаність частини клієнтів можуть обмежувати ріст продажів. Технологічні фактори є ключовими для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Впровадження сучасних агротехнологій, цифрових інструментів управління та автоматизація процесів дозволяють оптимізувати витрати, підвищити якість продукції та ефективність маркетингу. Водночас високі витрати на технологічні інновації можуть стати бар'єром для малого підприємства.

Результати проведеного PEST-аналізу засвідчили, що мале підприємство функціонує у високо динамічному середовищі, де політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники прямо впливають на вибір маркетингових стратегій і рівень їх адаптивності. У контексті стратегічного аналізу це зумовлює необхідність формування гнучкої системи менеджменту маркетингової діяльності, здатної оперативно реагувати на зовнішні зміни та забезпечувати конкурентоспроможність підприємства.

### **2.3. Стратегічний аналіз малого підприємства в системі менеджменту маркетингової діяльності**

Поточна діяльність сучасного підприємства повинна бути безпосередньо підпорядкована досягненню стратегічних цілей, де ключовим управлінським ресурсом виступає персонал, здатний мислити стратегічно та приймати управлінські рішення з урахуванням довгострокових перспектив. Система стратегічного оцінювання є центральним елементом управління, оскільки дозволяє вимірювати ефективність реалізації стратегій на всіх стадіях – від стратегічного планування та обґрунтування стратегії до її впровадження та контролю.

Оцінка ефективності управління підприємством, зокрема в аграрному секторі, є складним завданням через відкритий характер системи господарювання та вплив великої кількості зовнішніх і внутрішніх факторів. Деякі з цих факторів формують сприятливі можливості для розвитку підприємства і підвищення ефективності управління, тоді як інші можуть становити загрозу для його функціонування. В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища мінімізація ризиків та своєчасне використання можливостей є ключовим пріоритетом для управлінської діяльності, включаючи формування маркетингової стратегії.

Для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, оперативного контролю доходів і прибутку, а також забезпечення стабільного фінансового стану малого підприємства необхідне регулярне проведення стратегічного аналізу, який включає моніторинг продажів, обсягів чистого доходу, рентабельності та інших ключових фінансових показників. Малий бізнес, що орієнтований на стратегічний розвиток, приділяє пріоритетну увагу плануванню маркетингових активностей, аналізу ринку та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Стратегічний аналіз підприємства слід розглядати як системний аналіз

взаємопов'язаних факторів, які визначають його конкурентоспроможність і ефективність діяльності. Ці фактори можна поділити на внутрішні (первинні та вторинні) та зовнішні (загальні і прямі), що формують комплексне середовище функціонування підприємства. У контексті маркетингової стратегії це дозволяє оцінити споживчі потреби, поведінку конкурентів, тенденції ринку та технологічні інновації, що впливають на розвиток малого підприємства. Стратегія підприємства, зокрема маркетингова стратегія, розглядається як довгостроковий, індивідуальний план розвитку, що визначає напрями діяльності, масштаби реалізації, методи та інструменти впливу на ринок, функціональні цілі та позиціонування підприємства у зовнішньому середовищі. У сучасних умовах формування маркетингової стратегії малого підприємства має передбачати:

- інтеграцію стратегічного планування з оперативним управлінням ресурсами;

- впровадження інноваційних технологій для просування продукції та взаємодії зі споживачами;

- адаптацію до змін у поведінці клієнтів і кон'юнктурі ринку;

- оптимізацію асортименту та ціноутворення відповідно до потреб цільових сегментів;

- систематичний аналіз ефективності маркетингових заходів і коригування стратегії у відповідь на зовнішні та внутрішні виклики.

Таким чином, стратегічне управління малим підприємством у сучасному бізнес-середовищі стає не лише механізмом забезпечення фінансової стійкості, а й основою ефективною маркетинговою діяльністю, спрямованою на підвищення конкурентоспроможності, формування стійких ринкових позицій та довгостроковий розвиток підприємства. Ефективне формування маркетингової стратегії малого підприємства можливе лише на основі системного стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Стратегічний аналіз дозволяє ідентифікувати ключові фактори, що впливають

на конкурентоспроможність, фінансову стабільність і ринкове позиціонування підприємства, а також оцінити можливості та загрози для реалізації маркетингових цілей. На підставі таких оцінок формується комплексна маркетингова стратегія, що включає управління продуктом, ціноутворенням, каналами збуту, комунікаційними та рекламними інструментами.

Таблиця 2.5

**Перехід від стратегічного аналізу до маркетингової стратегії товариства, 2020-2024 рр.**

Етап стратегічного аналізу	Зміст та ціль	Використання у маркетинговій стратегії
Аналіз зовнішнього середовища	Вивчення макро- та мікрофакторів (PEST, SWOT, конкуренти, споживачі, ринок)	Визначення ринкових можливостей, сегментація споживачів, ідентифікація конкурентних переваг
Аналіз внутрішніх ресурсів	Оцінка виробничих, фінансових, кадрових та технологічних ресурсів	Визначення потенціалу для розширення асортименту, впровадження інновацій, планування бюджетів на маркетинг
Оцінка ефективності поточної діяльності	Аналіз фінансових результатів, продуктивності персоналу, продажів	Виявлення слабких місць у маркетингових процесах, корекція цінової політики, оптимізація каналів збуту
Визначення стратегічних цілей маркетингу	Формулювання довгострокових та короткострокових маркетингових цілей	Забезпечення орієнтації на ринок, підвищення лояльності клієнтів, збільшення частки ринку
Розробка маркетингової стратегії	Планування продукту, ціни, каналів збуту, комунікацій, цифрових інструментів	Інтеграція всіх елементів маркетингового комплексу, підвищення конкурентоспроможності та рентабельності
Контроль та корекція стратегії	Вимірювання ключових показників, аналіз ринку та споживчої поведінки, корекція дій	Забезпечення адаптивності стратегії, своєчасне реагування на зміни ринкового середовища

Таким чином, дані табл. 2.5 доводять, що системний стратегічний аналіз є базовим етапом у процесі формування маркетингової стратегії малого підприємства, оскільки дозволяє виявити ключові внутрішні ресурси та зовнішні фактори, що впливають на ринкові позиції та фінансові результати.

Перехід від стратегічного аналізу до маркетингової стратегії забезпечує логічну інтеграцію управлінських рішень, що включають продуктову політику, ціноутворення, канали збуту та комунікаційні інструменти, з загальними стратегічними цілями підприємства. Використання такої послідовності дозволяє малому підприємству формувати адаптивну, обґрунтовану та ефективну маркетингову стратегію, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності, оптимізацію ресурсів та стійкий розвиток у сучасних умовах динамічного бізнес-середовища.

Привабливість SPACE-аналізу полягає в його здатності оцінювати існуючу стратегію організації навіть у неявній формі. Навіть якщо підприємство не має формально задокументованої стратегії, у нього завжди існує певна сукупність управлінських рішень і підходів, що фактично формують стратегію розвитку. Часто така стратегія виникає несвідомо і не демонструється у вигляді системного плану, що робить її прихованою для зовнішніх спостерігачів та потребує спеціальних методів оцінки.

SPACE-аналіз дозволяє структурувати цю приховану стратегію через виділення чотирьох груп системних критеріїв, які характеризують ключові аспекти функціонування підприємства:

конкурентні переваги – наявність унікальних ресурсів, компетенцій та можливостей, що забезпечують стійку позицію на ринку;

привабливість галузі (напрямок бізнесу) – оцінка ринкових перспектив та динаміки розвитку обраного сегмента;

стабільність середовища – оцінка зовнішніх умов діяльності, включаючи економічні, політичні, соціальні та технологічні фактори;

існуючий економічний потенціал – здатність підприємства ефективно використовувати внутрішні ресурси для досягнення стратегічних цілей.

Кожен критерій оцінюється експертами за обраною шкалою (наприклад, 5- або 10-бальною), з подальшим застосуванням багатокритеріального підходу, що дозволяє отримати репрезентативні значення для кожного

фактора та надати їм конкретні рейтинги або ваги. Вага відображає важливість критерію в загальному наборі і повинна перебувати у межах від 0 до 1, при цьому сума всіх ваг дорівнює 1. Після цього обчислюється зважений бал кожного критерію (оцінка, помножена на вагу), який дозволяє отримати сумарний рейтинг для кожної групи факторів.

У контексті формування маркетингової стратегії малого підприємства, SPACE-аналіз дозволяє:

- 1) виявити сильні та слабкі сторони бізнесу щодо ринкових можливостей;
- 2) ідентифікувати перспективні напрями розвитку продуктового портфеля та каналів збуту;
- 3) обґрунтувати інвестиції в цифрові інструменти маркетингу, CRM-системи та програми лояльності;

розробити адаптивну маркетингову стратегію, що враховує динаміку зовнішнього середовища та конкурентні виклики. Таким чином, SPACE-аналіз стає не лише інструментом оцінки стратегічного стану підприємства, а й базою для системного планування маркетингових заходів, підвищення ринкової ефективності та довгострокової конкурентоспроможності малого бізнесу в сучасних умовах динамічного бізнес-середовища (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**SPACE-аналіз товариства, 2020-2024 рр.**

Група критеріїв	Фактор	Оцінка (1–10)	Вага (0–1)	Зважений бал
1	2	3	4	5
Економічний потенціал	Ліквідність	8	0,15	1,2
	Фінансова незалежність	7	0,15	1,05
	Стабільність отримання прибутку	8	0,10	0,8
	Фінансова стійкість	7	0,10	0,7
	Фінансова маневреність	6	0,05	0,3
	Рентабельність власного капіталу	7	0,05	0,35
Сумарний бал економічного потенціалу				4,4
Привабливість галузі	Перспективність сегмента ринку	8	0,20	1,6
	Обсяг попиту на продукцію	7	0,15	1,05
	Конкуренція	6	0,10	0,6
	Потенційна прибутковість	7	0,10	0,7
Сумарний бал привабливості галузі				3,95

Продовж. табл. 2.6

1	2	3	4	5
Стабільність середовища	Економічна стабільність	6	0,10	0,6
	Політична та правова стабільність	7	0,10	0,7
	Соціальні та демографічні фактори	6	0,05	0,3
Сумарний бал стабільності середовища				1,6
Конкурентні переваги	Унікальність продукції	8	0,15	1,2
	Репутація на ринку	7	0,10	0,7
	Клієнтські відносини	8	0,10	0,8
Сумарний бал конкурентних переваг				2,7

У контексті формування маркетингової стратегії малого підприємства, SPACE-аналіз дозволяє:

- 4) виявити сильні та слабкі сторони бізнесу щодо ринкових можливостей;
- 5) ідентифікувати перспективні напрями розвитку продуктового портфеля та каналів збуту;
- 6) обґрунтувати інвестиції в цифрові інструменти маркетингу, CRM-системи та програми лояльності;
- 7) розробити адаптивну маркетингову стратегію, що враховує динаміку зовнішнього середовища та конкурентні виклики.

Таким чином, аналізуючи дані табл. 2.6 з'ясовано, що економічний потенціал товариства оцінюється на високому рівні (4,4 зваженого балу), що свідчить про стабільність фінансової діяльності та можливості для інвестування у маркетингові та виробничі проекти. Привабливість галузі (3,95) демонструє значний потенціал ринку насіння, зростаючий попит та достатню прибутковість, що створює передумови для масштабування маркетингових активностей. Стабільність зовнішнього середовища оцінюється помірно (1,6), що вказує на необхідність гнучкого та адаптивного планування маркетингової стратегії, враховуючи економічні, політичні та соціальні ризики. Конкурентні переваги (2,7) підтверджують наявність сильних сторін підприємства – унікальної продукції, високої репутації та міцних клієнтських зв'язків, що слугують основою для формування диференційованої маркетингової стратегії.

Тож, результати SPACE-аналізу дають змогу малому підприємству обґрунтовано визначити стратегічні пріоритети маркетингової діяльності, зокрема акцентувати інвестиції на просуванні унікальної продукції, диверсифікації каналів збуту, впровадженні цифрових маркетингових технологій і підвищенні гнучкості реагування на зміни зовнішнього середовища. Реалізація таких стратегічних орієнтирів сприяє формуванню стійких конкурентних переваг, зміцненню ринкових позицій та забезпеченню довгострокового розвитку малого підприємства в умовах високої динамічності й невизначеності ринку.

## **Висновки до розділу 2**

1. Розраховано, що у 2024 р. чистий дохід склав 16091,5 тис. грн, що на 11586,7 тис. грн більше порівняно з 2020 р., що свідчить про значне зростання обсягів реалізації продукції та послуг підприємства. Однак у 2023 р. спостерігалось різке зниження доходу до 3005,2 тис. грн, що може свідчити про кризовий період або сезонні коливання. Собівартість реалізованої продукції у 2024 р. становить 13168,9 тис. грн, що на 9746,6 тис. грн більше, ніж у 2020 р. Підприємство демонструє зростання витрат, що корелює зі збільшенням доходу. Проте різкі коливання собівартості (зниження у 2021–2023 рр.) можуть вказувати на нестабільність виробничих процесів.

2. Показники прибутку є низькими та демонструють тенденцію до зниження, зокрема, прибуток від операційної діяльності у 2024 р. становить 53,0 тис. грн, що на 1252,4 тис. грн менше, ніж у 2020 р. Чистий прибуток у 2024 р. становить 53,0 тис. грн, зменшившись на 1017,4 тис. грн порівняно з 2020 р., що свідчить про низьку ефективність операційної діяльності підприємства, незважаючи на зростання доходу. Проведений PEST-аналіз дозволяє виділити критично важливі зовнішні фактори, що формують умови

для стратегічного та маркетингового розвитку малого підприємства за сучасних умов. Виявлені можливості і загрози необхідно враховувати при розробці маркетингової стратегії, плануванні інвестицій та управлінні ризиками, що забезпечить довгострокову конкурентоспроможність і ефективне позиціонування на ринку.

3. З'ясовано, що економічний потенціал товариства оцінюється на високому рівні (4,4 зваженого балу), що свідчить про стабільність фінансової діяльності та можливості для інвестування у маркетингові та виробничі проєкти. Привабливість галузі (3,95) демонструє значний потенціал ринку насіння, зростаючий попит та достатню прибутковість, що створює передумови для масштабування маркетингових активностей. Стабільність зовнішнього середовища оцінюється помірно (1,6), що вказує на необхідність гнучкого та адаптивного планування маркетингової стратегії, враховуючи економічні, політичні та соціальні ризики. Конкурентні переваги (2,7) підтверджують наявність сильних сторін підприємства – унікальної продукції, високої репутації та міцних клієнтських зв'язків, що слугують основою для формування диференційованої маркетингової стратегії.

4. Результати SPACE-аналізу дозволяють малому підприємству визначити пріоритетні напрямки маркетингової стратегії, зокрема: інвестування в просування унікальної продукції, розширення каналів збуту, використання цифрових інструментів маркетингу та підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища. Це забезпечує підвищення конкурентоспроможності та довгостроковий розвиток малого підприємства в сучасних умовах динамічного ринку.

## **РОЗДІЛ 3**

### **ПЕРСПЕКТИВНІ ШЛЯХИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ СТРАТЕГІЮ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА**

#### **3.1. Розроблення та впровадження маркетингової стратегії малого підприємства**

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, зростанням конкуренції та швидкими змінами у поведінці споживачів, що вимагає від малих підприємств підвищеної адаптивності та здатності до стратегічного оновлення. Проведений аналіз діяльності малого підприємства та оцінка його маркетингової політики засвідчують наявність як певних сильних сторін, так і проблемних аспектів, що стримують його подальший розвиток. Це формує необхідність розробки оптимальних і практично орієнтованих рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності маркетингової діяльності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Нами представлено перспективні шляхи формування маркетингової стратегії розвитку малого підприємства, побудовані з урахуванням сучасних тенденцій ринку, цифрової трансформації, зміни споживчих уподобань та специфіки функціонування малих бізнес-структур. Запропоновані рекомендації спрямовані на удосконалення системи управління маркетингом, підвищення результативності комунікацій, оптимізацію взаємодії з цільовими сегментами та формування сталих конкурентних переваг.

В умовах зростаючої конкуренції та швидких змін ринкового середовища малим підприємствам необхідно застосовувати стратегічний підхід до управління маркетингом. Ефективна маркетингова стратегія дозволяє не лише підвищити рівень продажів, а й сформувати стабільну

клієнтську базу, забезпечити лояльність споживачів та підвищити ринкову вартість підприємства. Розроблення маркетингової стратегії передбачає проведення комплексного аналізу ринку, визначення цільових сегментів, позиціонування підприємства та впровадження системи управління маркетинговими комунікаціями (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Рекомендовані заходи із розроблення та впровадження маркетингової стратегії товариства, 2026-2030 рр.**

Основні дії	Відповідальні виконавці	Тривалість виконання	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікуваний результат
<b>Проведення маркетингового дослідження ринку</b>				
Аналіз конкурентного середовища, динаміки попиту, поведінки споживачів, SWOT-аналіз підприємства	Маркетолог, аналітик, керівник	1 місяць	3,0	Отримання достовірних даних для прийняття стратегічних рішень
<b>Сегментація ринку та визначення цільових груп</b>				
Формування бази клієнтів, виділення 2–3 найбільш перспективних сегментів, оцінка рівня задоволеності споживачів	Маркетолог	2 тижні	1,0	Чітке визначення цільових аудиторій і ринкових ніш
<b>Розроблення стратегії позиціонування підприємства</b>				
Формулювання місії, бачення, створення ключових маркетингових повідомлень, визначення каналів просування	Керівник, маркетолог, дизайнер	3 тижні	2,0	Формування іміджу підприємства та посилення конкурентних позицій
<b>Підготовка стратегічного маркетингового плану</b>				
Встановлення стратегічних і тактичних цілей, розроблення бюджету маркетингових активностей, формування ключових показників	Керівник, маркетолог, бухгалтер	3 тижні	1,5	Побудова системи управління маркетингом на основі планових показників
<b>Впровадження та моніторинг реалізації стратегії</b>				
Запуск рекламних кампаній, моніторинг ключових показників, коригування стратегії за результатами виконання	Керівник, маркетолог, SMM-спеціаліст	Постійно (після 2 міс.)	0,5–1,0 щомісяця	Збільшення продажів, підвищення рентабельності маркетингової діяльності

Таким чином, запропонований поетапний план дозволяє систематизувати процес розроблення маркетингової стратегії підприємства та оптимально розподілити ресурси. Сукупні витрати на реалізацію проекту становлять близько 8,0 тис. грн, що є економічно доцільним для малого бізнесу з огляду на очікуваний результат. У результаті впровадження запропонованих заходів передбачається:

- зростання обсягів продажів на 20,0 % протягом року;
- підвищення ринкової частки підприємства на 10,0 %;
- зміцнення бренду та збільшення рівня клієнтської лояльності;
- зростання чистого прибутку до понад 100 тис. грн за 2026-2030 рр.

Таким чином, реалізація запропонованої маркетингової стратегії забезпечить підприємству довгострокову конкурентоспроможність, стабільне фінансове зростання та зміцнення ринкових позицій у сучасних умовах бізнес-середовища.

В умовах цифрової трансформації бізнесу ключовим завданням маркетингового менеджменту стає формування довготривалих відносин зі споживачами на основі індивідуалізованого підходу. Одним із найефективніших інструментів цього процесу є впровадження CRM-системи, яка забезпечує централізоване управління клієнтськими даними, автоматизацію продажів, контроль контактів і персоналізацію комунікацій тощо.

Для малого підприємства використання CRM-системи дозволяє не лише зменшити втрати клієнтів, а й підвищити продуктивність роботи персоналу, оптимізувати маркетингові процеси та отримати більш точну аналітику для прийняття управлінських рішень (табл. 3.2).

Упровадження CRM-системи є стратегічно важливим кроком для вдосконалення маркетингового менеджменту підприємства. Загальні витрати на впровадження становлять близько 10,0 тис. грн, що є економічно виправданими витратами для малого бізнесу з огляду на очікуваний ефект.

Таблиця 3.2

**Рекомендований план упровадження CRM-системи для підвищення ефективності маркетингового менеджменту товариства, 2026-2030 рр.**

Основні дії	Відповідальні виконавці	Тривалість виконання	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікуваний результат
<b>Аналіз потреб підприємства у CRM-системі</b>				
Визначення функціональних вимог (облік клієнтів, історія продажів, автоматизація маркетингових розсилок)	Керівник, маркетолог, ІТ-консультант	2 тижні	1,0	Визначення оптимальної моделі CRM з урахуванням масштабів діяльності
<b>Вибір платформи CRM-системи</b>				
Порівняльний аналіз рішень (Zoho CRM, HubSpot, Creatio), вибір хмарного варіанту	Маркетолог, бухгалтер	1 тиждень	0,5	Зниження витрат на програмне забезпечення, підвищення зручності користування
<b>Налаштування та інтеграція CRM</b>				
Створення бази клієнтів, імпорт контактів, інтеграція з електронною поштою, соціальними мережами та сайтом	ІТ-фахівець, маркетолог	3 тижні	4,0	Автоматизація процесів комунікації з клієнтами
<b>Навчання персоналу</b>				
Проведення тренінгів з користування CRM, визначення відповідальних за ведення клієнтської бази	Керівник, ІТ-консультант	1 тиждень	1,5	Підвищення рівня цифрової компетентності персоналу
<b>Моніторинг і вдосконалення системи</b>				
Аналіз ефективності використання CRM, оцінка кількості повторних продажів, вдосконалення шаблонів комунікацій	Маркетолог, керівник	Постійно (щомісяця)	0,5 щомісяця	Зростання лояльності клієнтів і збільшення обсягів продажів на 15–20 %

Використання CRM дозволить підприємству централізувати базу клієнтів і забезпечити швидкий доступ до інформації; автоматизувати комунікації з клієнтами (розсилки, нагадування, звіти); підвищити рівень утримання клієнтів на 25–30 %; скоротити час обробки запитів на 20–25 %; збільшити обсяг продажів на 15–20 %.

Завдяки впровадженню CRM-системи підприємство отримає сучасний інструмент управління клієнтськими відносинами, що забезпечить підвищення ефективності маркетингових рішень, зростання прибутковості та підсилення конкурентоспроможності на ринку.

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою цифровізацією комунікацій, тому ефективна онлайн-присутність стає невід'ємною частиною конкурентної маркетингової стратегії підприємства. Для малого бізнесу цифрові канали відкривають можливості прямої взаємодії зі споживачами, формування іміджу бренду, розширення ринку збуту та зниження витрат на рекламу.

Створення професійного вебсайту, активне ведення сторінок у соціальних мережах, пошукова оптимізація та контент-маркетинг забезпечують сталі комунікаційні зв'язки між підприємством і споживачами. Це дозволяє не лише підвищити впізнаваність бренду, а й сформувати довіру до продукції, стимулюючи повторні покупки (табл. 3.3).

*Таблиця 3.3*

**Рекомендований план розвитку онлайн-присутності товариства,  
2026-2027 рр.**

Основні дії	Відповідальні виконавці	Тривалість виконання	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
<b>Створення офіційного вебсайту підприємства</b>				
Розробка дизайну, структури сайту, наповнення контентом (опис продукції, контакти, фотогалерея, онлайн-зворотний зв'язок)	Веброзробник, маркетолог	1,5 місяця	6,0	Забезпечення постійного представництва підприємства у мережі, підвищення довіри споживачів
<b>Реєстрація підприємства в Google My Business</b>				
Додавання адреси, контактів, графіку роботи, фото та відгуків клієнтів	Маркетолог	1 тиждень	0,2	Підвищення локальної видимості у пошукових системах

Продовж. табл. 3.3

1	2	3	4	5
Створення та ведення сторінок у соціальних мережах (Facebook, Instagram, TikTok)				
Регулярне публікування контенту, візуальні пости, відеоогляди продукції, взаємодія з клієнтами	SMM-спеціаліст, маркетолог	Постійно	2,0 щомісяця	Формування спільноти навколо бренду, підвищення впізнаваності на 30–40 %
SEO-оптимізація вебсайту та реклама Google Ads				
Підбір ключових запитів, оптимізація контенту, запуск рекламних кампаній для залучення трафіку	SEO-фахівець, маркетолог	2 місяці	3,0	Зростання кількості відвідувачів сайту на 40–50 %, збільшення кількості замовлень
Контент-маркетинг і e-mail-розсилки				
Розробка інформаційних статей, промоакцій, розсилок клієнтам про нові товари та знижки	Маркетолог, копірайтер	3 тижні (постійно)	0,8 щомісяця	Збільшення повторних продажів і лояльності клієнтів на 20–25 %

Тож, розвиток онлайн-присутності є одним із найбільш ефективних і водночас доступних інструментів підвищення ринкової активності малого підприємства. Загальні первинні витрати на реалізацію заходів становлять близько 12,0 тис. грн, при цьому очікуваний ефект у вигляді зростання продажів може досягати 15,0–20,0 % уже впродовж першого півріччя. Виконання запропонованих заходів забезпечить: розширення охоплення аудиторії на 40,0–50,0 %; збільшення кількості звернень та замовлень через онлайн-канали; зниження вартості залучення клієнта на 10,0–15,0 %; формування позитивного іміджу бренду підприємства.

Таким чином, активна цифрова присутність сприятиме формуванню сталих конкурентних переваг, підвищенню впізнаваності торговельної марки та забезпечить сталий приріст прибутку підприємства в умовах цифрової економіки.

Ефективність маркетингової стратегії відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного розвитку підприємства та його конкурентоспроможності на сучасному ринку. Проведений аналіз

внутрішнього середовища, маркетингової діяльності та зовнішніх факторів бізнес-середовища дозволив виявити низку проблемних аспектів, що стримують реалізацію потенціалу підприємства та знижують результативність його маркетингових рішень. З огляду на це виникає необхідність формування практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення стратегічних та операційних інструментів маркетингу.

### **3.2. Рекомендовані напрями підвищення ефективності маркетингової стратегії підприємства**

Нами представлено ключові напрями підвищення ефективності маркетингової стратегії малого підприємства, які охоплюють удосконалення брендингової та рекламної політики, розвиток компетентності персоналу у сфері сучасних маркетингових технологій, оптимізацію логістичних процесів та формування цілісної, результативної маркетингової стратегії. Запропоновані заходи орієнтовані на підвищення конкурентних переваг підприємства, посилення його ринкових позицій та забезпечення стійкого довгострокового розвитку. В умовах насиченого конкурентного середовища ключовим фактором успішності підприємства стає не лише якість продукції, а й його здатність створити впізнаваний, емоційно привабливий бренд. Брендінг є важливим інструментом формування довгострокових відносин із клієнтами, а рекламна стратегія – засобом ефективного донесення цінностей підприємства до цільової аудиторії.

Для малого підприємства розроблення брендингу дає можливість зміцнити позиціонування на ринку, підвищити лояльність клієнтів, а також створити єдиний комунікаційний стиль. У поєднанні з сучасними цифровими рекламними інструментами (таргетинг, контент-маркетинг, візуальні кампанії) це забезпечує підвищення ефективності маркетингової діяльності та

збільшення обсягів продажів.

Таблиця 3.4

**Рекомендований план заходів із розроблення брендингу та рекламної стратегії товариства, 2026-2027 рр.**

Основні дії	Відповідальні виконавці	Тривалість виконання	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікуваний результат
<b>Розроблення логотипу та корпоративного стилю</b>				
Створення фірмового знаку, кольорової палітри, шаблонів документів, візиток, пакування продукції	Дизайнер, маркетолог, директор	1 місяць	3,0	Формування єдиного візуального образу бренду, підвищення впізнаваності
<b>Формування брендбуку підприємства</b>				
Розробка керівництва з використання бренду: логотип, шрифти, кольори, фото- та відеостиль	Маркетолог, дизайнер	3 тижні	1,5	Уніфікація маркетингових матеріалів, забезпечення цілісності комунікацій
<b>Розроблення рекламної стратегії</b>				
Визначення цільових каналів просування (соцмережі, Google Ads, зовнішня реклама), створення бюджету кампаній	Керівник, маркетолог	3 тижні	2,0	Підвищення ефективності рекламних витрат, покращення охоплення аудиторії
<b>Розробка контент-плану рекламних кампаній</b>				
Підготовка серії публікацій, промо-відео, акційних матеріалів, визначення графіку публікацій	SMM-спеціаліст, копірайтер	1 місяць	1,5	Збільшення залученості аудиторії, зростання попиту на 10–15 %
<b>Моніторинг ефективності рекламних заходів</b>				
Аналіз показників, охоплення, кількості переходів, розрахунок інвестицій маркетингових кампаній	Маркетолог, директор	Постійно (щомісяця)	0,5 щомісяця	Оптимізація бюджету реклами, зростання прибутковості кампаній

Відтак, розроблення брендингу та рекламної стратегії є ключовим напрямом зміцнення конкурентоспроможності малого підприємства. Загальні первинні витрати на реалізацію заходів становлять близько 9,0 тис. грн, а щомісячне фінансування підтримки рекламних активностей – близько 0,5–

1,0 тис. грн.

Водночас, очікуваними результатами впровадження є: підвищення впізнаваності бренду на 40,0–50,0 % протягом першого року; зростання клієнтської лояльності та повторних покупок на 20,0 %; збільшення обсягів продажів на 15,0–18,0 %; формування стійкого позитивного іміджу підприємства в інформаційному просторі.

Таким чином, реалізація брендингової та рекламної стратегії дозволить підприємству створити сильну ринкову ідентичність, забезпечити довгострокову клієнтську прихильність і стабільне зростання прибутковості, що є необхідною умовою сталого розвитку малого бізнесу.

Успішна реалізація маркетингової стратегії підприємства безпосередньо залежить від компетентності персоналу. За сучасних умов цифрової економіки знання традиційних підходів до маркетингу вже недостатні. Працівники мають володіти навичками використання цифрових інструментів, аналітики даних, соціальних медіа, CRM-систем, контент- та e-mail-маркетингу.

Для малого підприємства інвестування у розвиток людського капіталу є стратегічно важливим, оскільки дозволяє підвищити ефективність роботи, мотивацію працівників і якість прийняття маркетингових рішень (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Рекомендований план заходів із навчання персоналу товариства сучасним маркетинговим технологіям, 2026-2027 рр.**

Основні дії	Відповідальні виконавці	Тривалість виконання	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
Оцінка компетенцій персоналу у сфері маркетингу				
Проведення анкетування, виявлення прогалин у знаннях з цифрового маркетингу, визначення навчальних потреб	Директор, маркетолог	2 тижні	0,5	Отримання базових даних для розробки програми навчання
Розроблення програми навчання				
Визначення тем (SMM, SEO, CRM, e-mail-маркетинг, аналітика Google), вибір формату (онлайн-курси, тренінги)	Маркетолог, керівник відділу кадрів	2 тижні	0,8	Формування узгодженої програми підвищення кваліфікації

Продовж. табл. 3.5

1	2	3	4	5
Проведення навчання персоналу				
Участь працівників у вебінарах і семінарах, проходження сертифікаційних курсів, практичні заняття	Зовнішній тренер, директор, маркетолог	1 місяць	2,0	Підвищення професійного рівня працівників, освоєння нових маркетингових інструментів
Оцінка результатів навчання				
Тестування працівників, аналіз змін у показниках ефективності маркетингу	Директор, маркетолог	1 тиждень	0,2	Визначення ефективності навчання та рівня засвоєння матеріалу
Впровадження нових навичок у практику				
Використання CRM, планування рекламних кампаній, аналітика результатів, застосування digital-технологій	Маркетолог, усі працівники	Постійно	–	Підвищення ефективності маркетингових процесів на 20–25 %

Системне навчання забезпечує адаптацію підприємства до змін бізнес-середовища та зміцнює його стратегічний потенціал. Організація системного навчання персоналу з сучасних маркетингових технологій є ефективним інструментом підвищення стратегічного потенціалу підприємства. Загальні витрати на реалізацію заходу становлять близько 4,0 тис. грн, що є незначними у порівнянні з очікуваним економічним ефектом. У результаті впровадження програми навчання прогнозується підвищення ефективності маркетингових рішень на 20,0–25,0 %; скорочення часу на виконання маркетингових операцій на 15,0 %; збільшення результативності рекламних кампаній на 10,0–12,0 %; підвищення мотивації та залученості персоналу.

Отже, інвестиції у розвиток кадрового потенціалу є стратегічно доцільними для малого підприємства, оскільки вони забезпечують підвищення якості маркетингового менеджменту, створюють умови для інновацій та зміцнюють конкурентоспроможність підприємства на сучасному ринку.

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин, цифровізації економіки та зростання конкуренції особливого значення набуває ефективне формування маркетингової стратегії розвитку малого підприємства. Малий бізнес є важливою складовою національної економіки, забезпечуючи гнучкість, інноваційність і швидку адаптацію до змін кон'юнктури ринку. Однак обмеженість фінансових, кадрових та інформаційних ресурсів потребує від таких підприємств зваженого стратегічного підходу до управління маркетинговою діяльністю.

Формування сучасної маркетингової стратегії повинно враховувати тенденції розвитку цифрового середовища, трансформацію споживацької поведінки, поширення інтернет-маркетингу, соціальних мереж і електронної комерції. У цьому контексті маркетинг виступає не лише інструментом просування продукції, а стратегічною функцією, що забезпечує конкурентні переваги, лояльність споживачів та сталий розвиток підприємства.

Отже, дослідження перспективних напрямів формування маркетингової стратегії розвитку малого підприємства є актуальним завданням, спрямованим на підвищення його ринкової стійкості, ефективності управління та здатності забезпечувати довгострокове зростання в умовах сучасного бізнес-середовища.

Серед заходів удосконалення управління маркетинговою діяльністю важливим є зростання результативності перевезень продукції до покупців, відтак необхідно скласти план перевезення аграрної продукції від складів Товариства до трьох покупців – ПП «Плішенко», ТОВ «Шумко» та ПП «АГРО» – з метою мінімізації сумарного обсягу транспортних робіт у тонно-кілометрах.

З першого складу потрібно відправити 40 т, з другого – 28 т, а з третього – 60 т продукції. Споживачі мають отримати відповідно 64, 40 та 24 т продукції.

Відповідно, відстані між кожним складом і кожним покупцем наведені у матриці А.

$$A = \begin{pmatrix} 15 & 16 & 18 \\ 45 & 43 & 42 \\ 80 & 81 & 79 \end{pmatrix}, \quad (3.1)$$

Позначимо шукані обсяги перевезень між кожним складом та кожним споживачем як  $x_{11}, x_{12}, x_{13}, x_{21}, x_{22}, x_{23}, x_{31}, x_{32}, x_{33}$  (де перший індекс відповідає номеру складу, а другий – номеру споживача). Тоді цільова функція задачі, яка передбачає мінімізацію загального обсягу транспортних робіт у тонно-кілометрах, набуде наступного вигляду:

$$Z_{\min} = 15x_{11} + 16x_{12} + 18x_{13} + 45x_{21} + 43x_{22} + 42x_{23} + 80x_{31} + 81x_{32} + 79x_{33}.$$

Тоді обмеження, що моделюють можливості складів відносно обсягів поставок продукції:

$$\begin{cases} x_{11} + x_{12} + x_{13} = 40 \\ x_{21} + x_{22} + x_{23} = 28, \\ x_{31} + x_{32} + x_{33} = 60 \end{cases} \quad (3.2)$$

Обмеження, що моделюють потреби споживачів матимуть наступний вигляд:

$$\begin{cases} x_{11} + x_{21} + x_{31} = 64 \\ x_{12} + x_{22} + x_{32} = 40, \\ x_{13} + x_{23} + x_{33} = 24 \end{cases} \quad (3.3)$$

Відтак, маємо розширену математичну модель транспортної задачі:

$$\begin{cases} x_{11} + x_{12} + x_{13} = 40 \\ x_{21} + x_{22} + x_{23} = 28 \\ x_{31} + x_{32} + x_{33} = 60 \\ x_{11} + x_{21} + x_{31} = 64 \\ x_{12} + x_{22} + x_{32} = 40 \\ x_{13} + x_{23} + x_{33} = 24 \end{cases} \quad (3.4)$$

$$Z_{\min} = 15x_{11} + 16x_{12} + 18x_{13} + 45x_{21} + 43x_{22} + 42x_{23} + 80x_{31} + 81x_{32} + 79x_{33}.$$

Далі розглянемо параметри розрахунків. Відповідно до умов задачі, запаси постачальників, потреби споживачів та обсяги транспортних перевезень повинні бути додатними. Тому в параметрах обираємо опції «Невід’ємні значення» та «Лінійна модель», оскільки цільова функція є лінійною. На завершальному етапі розрахунків слід натиснути «Виконати» і «Зберегти знайдене рішення».

Схематично представимо план транспортування продукції підприємства зі складів до трьох дрібнооптових покупців (рис. 3.1).

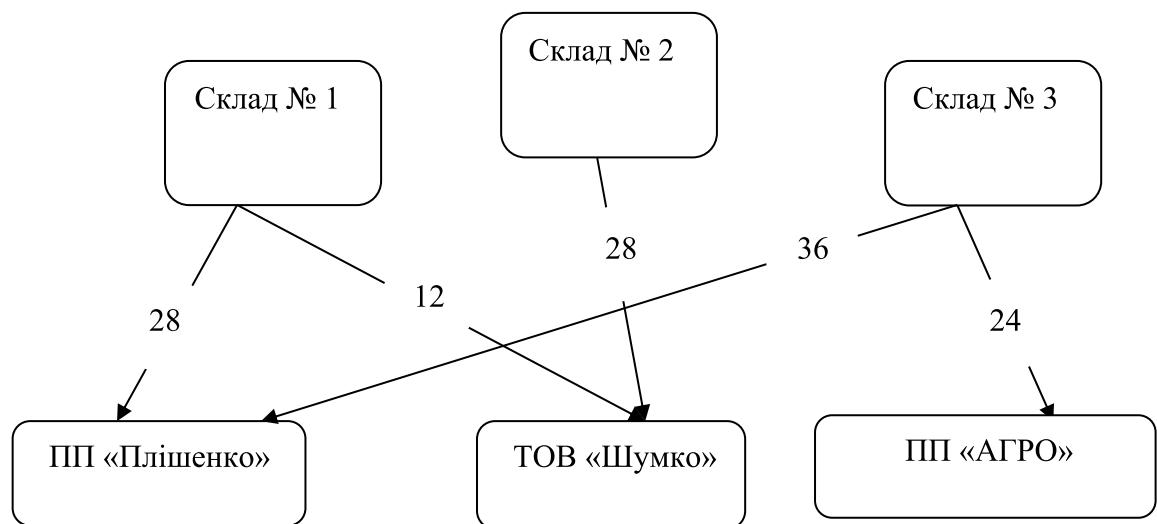


Рис. 3.1. Оптимізований план перевезень продукції товариства зі складів до покупців, 2026-2027 рр.

Таким чином, за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel та інструменту «Пошук рішення» були отримані наступні результати: зі складу

№ 1 слід перевезти 28 т продукції ПП «Плішенко» і 12 т ТОВ «Шумко», зі складу № 2 – 28 т ТОВ «Шумко», а зі складу № 3 – 36 т ПП «Плішенко» та 24 т ПП «АГРО».

Отже, відповідно до запропонованого плану перевезень продукції (додаток Б), мінімальний обсяг транспортних робіт для споживачів складе 6592,00 т-км. Проведений аналіз дозволив виявити ключові проблеми, пов'язані з управлінням збутовою діяльністю Товариства, на основі чого були визначені основні напрямки вдосконалення організації та забезпечення цього управління.

Модель демонструє етапність процесу, ключові інструменти та очікувані результати для кожного з них (додаток В).

Управління маркетинговою стратегією малого підприємства розглядається як циклічний процес, у якому результати одного етапу стають основою для прийняття рішень на наступному. Основними принципами побудови моделі є:

гнучкість – швидке реагування на зовнішні виклики (воєнні, економічні, політичні);

інноваційність – використання цифрових інструментів маркетингу;

економічна доцільність – оптимізація витрат за рахунок чіткого планування;

орієнтація на клієнта – формування стратегії з урахуванням потреб і очікувань цільової аудиторії;

зворотний зв'язок і моніторинг – постійна оцінка ефективності маркетингових дій.

Запропонована модель управління маркетинговою стратегією малого підприємства дозволяє систематизувати процес прийняття стратегічних рішень, підвищити ефективність маркетингової діяльності та адаптивність підприємства до динамічних змін бізнес-середовища. Її практичне впровадження забезпечує узгодженість між стратегічними цілями розвитку,

маркетинговими інструментами та фінансовими результатами діяльності малого бізнесу. Таким чином, реалізація запропонованого комплексу заходів дозволить малому підприємству підвищити ефективність маркетингового менеджменту, розширити клієнтську базу, покращити позиції на ринку та забезпечити зростання чистого прибутку більш ніж удвічі (табл. 3.6).

Важливо, що частина запропонованих інвестицій має короткий термін окупності (до 6 міс.), а впровадження цифрових інструментів (CRM, онлайн-маркетинг) створює базу для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.6

**Рекомендовані пропозиції щодо формування маркетингової стратегії розвитку товариства, 2026-2027 рр.**

Зміст заходу	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікуваний результат (після впровадження)	Прогнозований ефект, тис. грн	Термін реалізації
<b>Розроблення та впровадження маркетингової стратегії</b>				
Проведення маркетингових досліджень, визначення цільових сегментів і позиціонування підприємства.	8,0	Підвищення ринкової орієнтації, покращення структури продажів.	+10,0	3 міс.
<b>Розвиток онлайн-присутності підприємства</b>				
Створення вебсайту, сторінок у соцмережах, SEO-просування.	12,0	Розширення цільової аудиторії, збільшення кількості клієнтів на 15–20 %.	+15,0	6 міс.
<b>Упровадження CRM-системи</b>				
Автоматизація роботи з клієнтами, контроль контактів, формування бази даних покупців.	10,0	Зростання рівня утримання клієнтів, покращення комунікацій.	+12,0	6 міс.
<b>Брендинг і реклама</b>				
Розробка логотипу, корпоративного стилю, проведення рекламних кампаній у соцмережах.	9,0	Підвищення впізнаваності бренду, зростання попиту.	+11,0	4 міс.
<b>Навчання персоналу маркетинговим технологіям</b>				
Проведення тренінгів і консультацій із цифрового маркетингу.	4,0	Підвищення кваліфікації персоналу, покращення ефективності комунікацій.	+6,0	2 міс.

Запропоновані заходи щодо удосконалення маркетингової стратегії малого підприємства спрямовані на підвищення його конкурентоспроможності, оптимізацію комунікацій із цільовими споживачами та зростання фінансових результатів діяльності.

Проведені розрахунки свідчать, що реалізація комплексу рекомендацій потребує інвестицій у розмірі 43,0 тис. грн, що становить близько 81,0 % від поточного чистого прибутку підприємства, а саме 53,0 тис. грн.

Водночас, очікуваний економічний ефект у вигляді збільшення прибутку становитиме близько 54,0 тис. грн, що забезпечить приріст чистого прибутку більш ніж удвічі та дозволить підприємству досягти рівня 107,0 тис. грн. Найбільш вагомий вплив прогнозується від упровадження цифрових інструментів – CRM-системи та розвитку онлайн-присутності, які сприятимуть не лише зростанню продажів, а й підвищенню лояльності клієнтів і ефективності маркетингових процесів.

Загалом реалізація запропонованих проєктних рішень забезпечить формування комплексної маркетингової стратегії, орієнтованої на споживача, інноваційність та стале зростання підприємства за сучасних умов бізнес-середовища. Отримані результати підтверджують доцільність стратегічних інвестицій у розвиток маркетингового менеджменту навіть за обмежених ресурсів малого бізнесу.

### **Висновки до розділу 3**

1. Організація системного навчання персоналу з сучасних маркетингових технологій є ефективним інструментом підвищення стратегічного потенціалу підприємства. Загальні витрати на реалізацію заходу становлять близько 4,0 тис. грн, що є незначними у порівнянні з очікуваним

економічним ефектом. У результаті впровадження програми навчання прогнозується підвищення ефективності маркетингових рішень на 20,0–25,0 %; скорочення часу на виконання маркетингових операцій на 15,0 %; збільшення результативності рекламних кампаній на 10,0–12,0 %; підвищення мотивації та залученості персоналу.

2. Запропоновані заходи щодо удосконалення маркетингової стратегії малого підприємства спрямовані на підвищення його конкурентоспроможності, оптимізацію комунікацій із цільовими споживачами та зростання фінансових результатів діяльності. Проведені розрахунки свідчать, що реалізація комплексу рекомендацій потребує інвестицій у розмірі 43,0 тис. грн, що становить близько 81,0 % від поточного чистого прибутку підприємства, а саме 53,0 тис. грн.

3. Водночас, очікуваний економічний ефект у вигляді збільшення прибутку становитиме близько 54,0 тис. грн, що забезпечить приріст чистого прибутку більш ніж удвічі та дозволить підприємству досягти рівня 107,0 тис. грн. Найбільш вагомий вплив прогнозується від упровадження цифрових інструментів – CRM-системи та розвитку онлайн-присутності, які сприятимуть не лише зростанню продажів, а й підвищенню лояльності клієнтів і ефективності маркетингових процесів.

4. Загалом реалізація запропонованих проєктних рішень забезпечить формування комплексної маркетингової стратегії, орієнтованої на споживача, інноваційність та стале зростання підприємства за сучасних умов бізнес-середовища. Отримані результати підтверджують доцільність стратегічних інвестицій у розвиток маркетингового менеджменту навіть за обмежених ресурсів малого бізнесу.

## ВИСНОВКИ

1. Практика діяльності малих аграрних підприємств свідчить, що для формування результативної маркетингової стратегії в сучасних динамічних умовах необхідно забезпечити гармонійне поєднання потенціалу підприємства з можливостями ринку. Це передбачає системне планування та організацію маркетингової діяльності, спрямованої на повне задоволення потреб споживачів, досягнення стратегічних цілей, ефективний контроль і аналіз результатів, а також постійне коригування напрямів діяльності відповідно до ринкових змін.

2. Розраховано, що у 2024 р. чистий дохід склав 16091,5 тис. грн, що на 11586,7 тис. грн більше порівняно з 2020 р., що свідчить про значне зростання обсягів реалізації продукції та послуг підприємства. Однак у 2023 р. спостерігалось різке зниження доходу до 3005,2 тис. грн, що може свідчити про кризовий період або сезонні коливання. Собівартість реалізованої продукції у 2024 р. становить 13168,9 тис. грн, що на 9746,6 тис. грн більше, ніж у 2020 р. Підприємство демонструє зростання витрат, що корелює зі збільшенням доходу. Проте різкі коливання собівартості (зниження у 2021–2023 рр.) можуть вказувати на нестабільність виробничих процесів.

3. Показники прибутку є низькими та демонструють тенденцію до зниження, зокрема, прибуток від операційної діяльності у 2024 р. становить 53,0 тис. грн, що на 1252,4 тис. грн менше, ніж у 2020 р. Чистий прибуток у 2024 р. становить 53,0 тис. грн, зменшившись на 1017,4 тис. грн порівняно з 2020 р., що свідчить про низьку ефективність операційної діяльності підприємства, незважаючи на зростання доходу.

4. Проведений PEST-аналіз дозволяє виділити критично важливі зовнішні фактори, що формують умови для стратегічного та маркетингового розвитку малого підприємства за сучасних умов. Виявлені можливості і загрози необхідно враховувати при розробці маркетингової стратегії,

плануванні інвестицій та управлінні ризиками, що забезпечить довгострокову конкурентоспроможність і ефективне позиціонування на ринку.

5. З'ясовано, що економічний потенціал товариства оцінюється на високому рівні (4,4 зваженого балу), що свідчить про стабільність фінансової діяльності та можливості для інвестування у маркетингові та виробничі проекти. Привабливість галузі (3,95) демонструє значний потенціал ринку насіння, зростаючий попит та достатню прибутковість, що створює передумови для масштабування маркетингових активностей. Стабільність зовнішнього середовища оцінюється помірно (1,6), що вказує на необхідність гнучкого та адаптивного планування маркетингової стратегії, враховуючи економічні, політичні та соціальні ризики. Конкурентні переваги (2,7) підтверджують наявність сильних сторін підприємства – унікальної продукції, високої репутації та міцних клієнтських зв'язків, що слугують основою для формування диференційованої маркетингової стратегії.

6. Результати SPACE-аналізу дозволяють малому підприємству визначити пріоритетні напрямки маркетингової стратегії, зокрема: інвестування в просування унікальної продукції, розширення каналів збуту, використання цифрових інструментів маркетингу та підвищення адаптивності до змін зовнішнього середовища. Це забезпечує підвищення конкурентоспроможності та довгостроковий розвиток малого підприємства в сучасних умовах динамічного ринку.

7. Організація системного навчання персоналу з сучасних маркетингових технологій є ефективним інструментом підвищення стратегічного потенціалу підприємства. Загальні витрати на реалізацію заходу становлять близько 4,0 тис. грн, що є незначними у порівнянні з очікуваним економічним ефектом. У результаті впровадження програми навчання прогнозується підвищення ефективності маркетингових рішень на 20,0–25,0 %; скорочення часу на виконання маркетингових операцій на 15,0 %; збільшення результативності рекламних кампаній на 10,0–12,0 %; підвищення

мотивації та залученості персоналу.

8. Запропоновані заходи щодо удосконалення маркетингової стратегії малого підприємства спрямовані на підвищення його конкурентоспроможності, оптимізацію комунікацій із цільовими споживачами та зростання фінансових результатів діяльності. Проведені розрахунки свідчать, що реалізація комплексу рекомендацій потребує інвестицій у розмірі 43,0 тис. грн, що становить близько 81,0 % від поточного чистого прибутку підприємства, а саме 53,0 тис. грн.

9. Водночас, очікуваний економічний ефект у вигляді збільшення прибутку становитиме близько 54,0 тис. грн, що забезпечить приріст чистого прибутку більш ніж удвічі та дозволить підприємству досягти рівня 107,0 тис. грн. Найбільш вагомий вплив прогнозується від упровадження цифрових інструментів – CRM-системи та розвитку онлайн-присутності, які сприятимуть не лише зростанню продажів, а й підвищенню лояльності клієнтів і ефективності маркетингових процесів.

10. Загалом реалізація запропонованих проєктних рішень забезпечить формування комплексної маркетингової стратегії, орієнтованої на споживача, інноваційність та стале зростання підприємства за сучасних умов бізнес-середовища. Отримані результати підтверджують доцільність стратегічних інвестицій у розвиток маркетингового менеджменту навіть за обмежених ресурсів малого бізнесу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І.А. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її проведенням. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 52–56. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/2923> (дата звернення: 08.09.2025).
2. Бай Ц., Кухарук А. Аналіз конкурентоспроможності підприємства: зміст та фактори впливу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-92>. (дата звернення: 11.09.2025).
3. Балик У.О., Колісник М.В. Маркетингові та фінансові аспекти ціноутворення. *Маркетинг і логістика в системі менеджменту: тези доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції*. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. С. 11-13.
4. Бахмат Л., Сатановська В., Воронько-Невіднича Т. Ключові безпекові парадигми розвитку Agile-менеджменту в агропродовольчій сфері. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р.* Полтава : ПДАУ, 2025. Том 1. 310 с. С. 97-99.
5. Безус Р.М., Крючко Л.С., Перерва К.А. Маркетинговий менеджмент у SMM. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 66–71. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.21.66. (дата звернення: 08.09.2025).
6. Богацька Н.М., Христич С.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства *Молодий вчений*. 2019. № 11. С. 455–458. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/99.pdf>. (дата звернення: 08.03.2024). (дата звернення: 08.09.2025).
7. Бойко Л., Бойко В. Сучасний стан агробізнесу в Україні та його ревіталізація у післявоєнний період. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 55–61.

8. Бугайчук В.В., Кривульський Є.В., Глюза К.А. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка і суспільство*. 2023. № 56. С. 174–179.

9. Воронько-Невіднича Т.В., Ільїн В.А., Фесенко В.М., Чабалін Ю.О. Управління безпековою стратегією ризик-орієнтованої еволюції системи конкурентоспроможного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 8 (278). С. 304–310. URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24.\\_topic\\_Tetiana-Voronchenko-Nevidnycha-Valer%D1%96y-Ilin-Vladislav-Fesenko-Yuriy-Chabalin-304-310.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24._topic_Tetiana-Voronchenko-Nevidnycha-Valer%D1%96y-Ilin-Vladislav-Fesenko-Yuriy-Chabalin-304-310.pdf). (дата звернення: 08.09.2025).

10. Воронько-Невіднича Т.В., Сатановська В.Ю., Гапонюк А.П. Цифровізація як ключовий тренд розвитку адаптивного маркетингового менеджменту аграрних підприємств. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та менеджменту в епоху глобальних загроз*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., присвяченій 90-річчю кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня, ННІ «Дніпровський металургійний інститут» Українського державного університету науки і технологій. Дніпро, 27 листопада 2025 р.

11. Гапонюк А.П., Сатановська В.Ю., Воронько-Невіднича Т.В. Теоретико-практичні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства в сучасних умовах. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін*: Збірник наукових праць VIII Всеукр. науково-практ. конф., 30 жовтня 2025 р., м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет. Полтава: ПДАУ, 2025. Т. 1. 1074 с. С. 862-864.

12. Гнатишин Л. Б., Дранус Л. С., Прокопишин О. С., Трушкіна Н. В. Трансформація підходів до маркетингового менеджменту підприємств агропромислового комплексу в умовах діджиталізації. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 3(69). С. 47-58. (дата звернення: 08.09.2025).

13. Гобела В., Іванишин Т. Удосконалення маркетингової діяльності підприємства: теоретико-прикладні засади. *Економіка та суспільство*. 2024.

№ 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-44>. (дата звернення: 08.09.2025).

14. Григор'єва О.В., Поросяк В.С. Забезпечення ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства. *Наукове товариство Івана Кушніра*. 2023. URL: [nauka.kushnir.mk.ua/?p=71673](http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=71673). (дата звернення: 11.09.2025).

15. Зозуля А.Ю. Особливості розробки маркетингової стратегії для аграрних підприємств. *Матеріали студентської наукової конференції Полтавської державної аграрної академії, 26-27 квітня 2017 р. Том I*. Полтава : РВВ ПДАА, 2017. 454 с. С. 45–46.

16. Зось-Кіор М., Збаранський О., Шмиголь К., Воскобійник С., Севрюков В. Енергетична ефективність технологічного менеджменту аграрних підприємств в умовах реалізації безпекового потенціалу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том. 8. URL: <http://ujae.org.ua/energetychna-efektyvnist-tehnologichnogo-menedzhmentu-agrarnyh-pidpryyemstv-v-umovah-realizatsiyi-bezpekovogo-potentsialu/>. (дата звернення: 08.09.2025).

17. Каніщенко О. Українська специфіка міжнародного маркетингу. *Економіка України*. 2016. № 5. С. 33–37.

18. Кобернюк С.О. Розвиток аграрного маркетингу в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 45–48.

19. Ковальчук С.В., Лазебник М.Р., Стахов Ю. Комплекс маркетингових комунікацій підприємства в процесі формування клієнтоорієнтованого маркетингу. *Вісник ХНАУ*. 2018. № 6. Т. 1. С. 282–287.

20. Коленда Н. Виробнича стратегія підприємства: класифікація та види. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип. 23 (1). С. 103–107.

21. Колесник М. В., Рабош І. О., Чернишова Т. В. Актуальні питання реалізації цілей сталого розвитку в системі соціальновідповідального та

екологічного маркетингу на прикладі транспортної інфраструктури. Причорноморські економічні студії. 2024. № 90. С.143-153 DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.90-22>. (дата звернення: 08.09.2025).

22.Компанієць Т.І. Маркетинг промислових підприємств як об'єкт інформаційного управління. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. № 3 (11). С. 54–58.

23.Конопляникова М. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 17. С. 332–336.

24.Красовська О.Ю. Комплекс внутрішнього маркетингу як нового інструменту управління персоналом для підприємств сфери послуг. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9290>. (дата звернення 22.09.2025).

25.Красовська О.Ю. Підвищення рівня сучасної маркетингової діяльності на професійній основі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 19. С. 22–26. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.19.22. (дата звернення 22.09.2025).

26.Крилов Д.В., Дашко І.М., Бехтер Л.А. Принципи логістики та маркетингу в управлінні людськими ресурсами в формуванні мотивації праці та ціноутворення на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8921>. (дата звернення 25.09.2025).

27.Кузик О.В. Споживач у системі маркетингових комунікацій агробізнесу України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12. С. 23–28. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.12.23. (дата звернення 02.09.2025).

28.Кузик О.В. Управління маркетинговими комунікаціями підприємствами агропромислового комплексу в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 1. С. 203–206.

29.Кузнецова Н. Інтернет-маркетинг в Україні проблеми та перспективи. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка*. 2018. № 137. С. 63–65. URL: <http://papers.univ.kiev.ua/ekonomika/articles/>

Internet\_Marketing\_in\_Ukraine\_Problems\_and\_Perspectives\_18908.pdf. (дата звернення 05.09.2025).

30. Ларка Л. Маркетингові дослідження як інформаційна основа діагностики маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 1. С. 80–84. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-10> (дата звернення: 08.09.2025).

31. Левчук Т. М., Кривов'язюк І. В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 50–53. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_23/2/12.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_23/2/12.pdf). (дата звернення: 08.09.2025).

32. Леськів С. Р., Бочко О. Ю. Етимологія поняття «внутрішній маркетинг» та взаємозв'язок із зовнішнім маркетингом підприємства. *Економіка та держава*. 2014. № 11. С. 94–96.

33. Лизунова О. М., Пуханов О. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12. Ч. 1. С. 187–190.

34. Лихолат С., Стасула М. Роль маркетингових стратегій у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-32>. (дата звернення: 08.09.2025).

35. Логоша Р. В., Кулакевич А. В. Теоретичні засади формування системи маркетингового менеджменту аграрних підприємств. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 2 (30). С. 338–349.

36. Логоша Р. В., Польова О. Л. Особливості формування маркетингових стратегій сільськогосподарських підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 11 (2). С. 22–26.

37. Матвієць О. В., Кошівська М. В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 10.

С. 116–121.

38. Митрохіна Ю.П. Оцінка рівня корпоративної культури підприємства як складової стратегічної маркетингової організації збуту. *Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*. Чернівці: Книги-XXI, 2018. Вип. II. Економічні науки. С. 273–277.

39. Мінаєва А.О., Долгальова О.В. Сучасна сутність процесу управління збутовою діяльністю в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць ДонНАБА*. 2019. № 2. С. 99–105.

40. Моргесі А., Сігнорі П., Руссо І., Гаудензі Б. Можливість застосування стратегічного подвійного позиціонування. *Маркетинг в Україні*. 2016. № 1. С. 50–54.

41. Москаленко В.А., Рябченко І.С. Інновації як об'єкт маркетингу. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9163>. (дата звернення 05.09.2025).

42. Муха Р.А. Особливості здійснення маркетингової діяльності підприємствами. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6315>. (дата звернення 05.09.2025).

43. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106>. (дата звернення: 08.09.2025).

44. Олійник А.С., Тургеля Ю.С., Соколовська Ю.Є. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 110–116. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.19-20.110. (дата звернення: 08.09.2025).

45. Панухник О.В. Маркетингово-збутова діяльність сільськогосподарських підприємств: засади формування системи управління. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2016. Вип. 12 (70). С. 184–188.

46. Пахуча Е.В. Застосування інструментів маркетингових комунікацій у

підвищенні конкурентоспроможності підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 19–20. С. 82–89.

47. Піскун Д. Н. Особливості формування системи маркетингового управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. Вип. 32. С. 109–112.

48. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4\\_2022/75.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf) (дата звернення: 08.09.2025).

49. Радченко О.П., Карадобри Т.В. Стан і перспективи інноваційного розвитку в аграрному секторі економіки України. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. Вип. 47-1. С. 79–82.

50. Савченко С.М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6\\_2019/54.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2019/54.pdf) (дата звернення: 08.09.2025).

51. Сакун А.Ж. Облікова система як інформаційна база управління збутовою діяльністю. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. (2), С. 248–252.

52. Сакун А.Ж., Карташова О.Г. Структура інформаційного забезпечення управління збутової діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 112–117. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4870&i=18>. (дата звернення: 08.09.2025).

53. Сакун А.Ж., Пантюк І.П. Системний підхід до організації та управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств промисловості. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. № 2 (38). С. 55–59.

54. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 347 с.

55.Струк Н. Р., Капраль О. Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75>. (дата звернення: 08.09.2025).

56.Ульянченко О.В., Єфремова Н.О. Обґрунтування важливості здійснення стратегічного управління підприємницько-комерційною діяльністю суб'єктів агробізнесу на принципах маркетингу. *Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 2. С. 435–444.

57.Чапко І.П. Визначення конкурентоспроможності аграрної продукції. *Економіка АПК*. 2018. № 11. С. 85–88.

58.Шпак Н. О., Грабович І. В. Підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 45. С. 84–90.

59.Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.63>. (дата звернення: 08.09.2025).

60.Щуревич А.М. Інноваційні перспективи в розвитку аграрного сектору в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 10. С. 101–105. (дата звернення: 08.09.2025).

61.Юрчишин В.В. Концептуальні основи розробки новітньої аграрної політики та її реалізації. *Економіка АПК*. 2018. № 8. С. 8–12.

62.Яровець А.О., Цимбал О.І. Специфіка методології підходів до обрахування економічної ефективності просування. *Економіка і управління*. 2018. № 1. С. 53–59.

63. *Marketing Technologies Of Business Development*. Monograph. Edited by M. Oklander and M. Wierzbik-Stroska. Katowice: Publishing House of Katowice School of Technology. 2020. 236 p.

64. Rogers K., Perez-Moino J., Leon H, and Poncela A. *The Fast Track to Digital Marketing Maturity*. Boston Consulting Group. August 2021. 22 p. (дата звернення: 08.09.2025).