

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,  
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Менеджмент підприємства  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Ступінь вищої освіти Бакалавр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА  
09 червня 2025 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: **«Управління маркетинговою політикою підприємства»**

виконав здобувач вищої освіти денної форми здобуття освіти

**Лисенко Сергій Сергійович**

Керівник  
кваліфікаційної роботи

Олена ОВЧАРУК

Полтава – 2025 року

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	17
2.2. Оцінка рівня конкурентоспроможності в системі маркетингової політики підприємства	26
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	35
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ	51

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Концепція маркетингу відіграє вирішальну роль в управлінні підприємством, особливо в умовах посилення конкуренції та глобалізаційних процесів. Успішне ведення бізнесу сьогодні значною мірою залежить від глибокого розуміння маркетингових механізмів та ефективного застосування стратегічного маркетингу. Ретельно розроблена маркетингова стратегія не лише підвищує прибутковість підприємства, а й дозволяє зберігати конкурентні позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

Управління маркетинговою діяльністю набуває ключового значення для підприємства, які прагнуть розширити географію своєї присутності, зокрема – на європейському просторі. У цьому контексті маркетинг виступає стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності.

Важливо, щоб впровадження маркетингових стратегій здійснювалося на системній і професійній основі. Це має розглядатися не лише як внутрішнє завдання самого підприємства, а й як елемент ширшої державної політики щодо підтримки бізнесу. Інтеграція маркетингу в управлінські процеси сприятиме стабілізації економічних умов, зміцненню позицій вітчизняних компаній на європейському ринку та загальному зростанню конкурентоздатності України.

Бай С.І., Волков Д.Н., Ілляшенко А.Х., Кеворков В.В., Клімова І.Г., Котлер Ф., Макаренко Т.І., Клімова І.Г., Мошнов В.А. та багато інших зробили значний внесок у розвиток теорії управління маркетингом. Їх роботи присвячені вивченню питань впровадження та управління маркетинговою політикою в господарській діяльності українських підприємств.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої

агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації: 0122U201560, 2022-2027 рр.) У межах означеної тематики обґрунтовувалися засади управління маркетинговою політикою підприємства.

**Мета та завдання.** Метою є обґрунтування теоретичних та дослідження практичних засад управління маркетинговою політикою підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення завдань:

- з'ясування основ управління маркетинговою політикою підприємства;
- організаційно-економічна характеристика підприємства;
- оцінка рівня конкурентоспроможності в системі маркетингової політики підприємства;
- пошук заходів удосконалення маркетингової політики підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процеси управління маркетинговою політикою підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні засади управління маркетинговою політикою підприємства.

**Методи дослідження.** У ході дослідження було застосовано загальнонаукові підходи до вивчення об'єктивної сутності економічних процесів і явищ, що формують поточну ситуацію та впливають на стратегічний розвиток підприємства. Зокрема, використано системний підхід, що дозволяє розглядати підприємство як цілісну структуру; метод зведення, який сприяє узагальненню різнопланових даних; аналітичний метод, що передбачає глибоке дослідження внутрішніх і зовнішніх чинників впливу; метод статистико-математичного аналізу, завдяки якому були оброблені кількісні показники з метою виявлення закономірностей та трендів. Для візуалізації отриманих результатів було використано графічні та табличні

методи, що дозволили наочно представити динаміку змін, порівняльні характеристики та структуру досліджуваних явищ.

Додатково в дослідженні враховано елементи порівняльного аналізу для зіставлення даних між різними підприємствами та періодами, а також індуктивно-дедуктивний підхід, що дозволив сформувані обґрунтовані висновки на основі емпіричних даних та узагальнень. Комплексність використаних методів забезпечила достовірність отриманих результатів і створила підґрунтя для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегій розвитку підприємства.

**Інформаційну основу** становили матеріали підприємства та наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативно-правові акти тощо.

**Апробація результатів дослідження.** Результати дослідження за темою роботи були представлені та обговорювались на наукових конференціях Полтавського державного аграрного університету.

**Публікації.** Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 2 матеріалах конференцій:

1. Лисенко С. С. Маркетингова політика як інструмент підвищення ефективності функціонування підприємства. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 18. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 41–43.

2. Лисенко С. С. Формування кадрової стратегії як ключовий чинник підвищення ефективності підприємства в умовах ринку. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава: ПДАУ, 2025.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 40 сторінок друкованого тексту, робота містить 14 таблиць, 5 рисунків та 4 додатків. Список використаних джерел включає 50 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Орієнтація підприємства на маркетингові засади є надзвичайно важливою умовою ефективного функціонування в умовах ринкової економіки. Це передбачає активне вивчення потреб споживачів і поведінки конкурентів, а також гнучке реагування на зміни в їхніх запитах. Адаптація продукції й маркетингових стратегій до ринкових умов сприяє залученню нових клієнтів, зростанню обсягів продажів та підтриманню конкурентних позицій.

Маркетингова політика підприємства охоплює систему стратегій, спрямованих на ефективне позиціонування товару або послуги на ринку. Вона починається з аналізу попиту та вибору товарного асортименту з урахуванням ринкових умов і конкурентного середовища. Далі визначається цінова політика, що балансує між прибутковістю та привабливістю для споживача. Наступний етап – формування збутової стратегії, яка передбачає вибір найбільш ефективних каналів дистрибуції та засобів комунікації. Просування продукту здійснюється через різноманітні маркетингові інструменти з метою привернення уваги цільової аудиторії та стимулювання продажів, що, в підсумку, сприяє зростанню прибутковості компанії [24, с. 108].

Маркетинг – це процес планування й реалізації стратегій, орієнтованих на задоволення потреб споживачів шляхом організації ефективного обміну. У його основі – розуміння споживчого попиту, аналіз конкурентного середовища та розробка дієвих підходів до реалізації товарів і послуг [2, с. 52].

Сучасне розуміння маркетингу як філософії управління зосереджено на задоволенні потреб споживачів. Досягнення цього вимагає чіткої стратегії щодо товарного асортименту, цінової політики, розподілу та просування

продукції. Такий підхід забезпечує вигоди як для бізнесу, так і для суспільства загалом, водночас потребуючи постійного вдосконалення та ефективної взаємодії з усіма зацікавленими сторонами.

Маркетинг як вид діяльності передбачає створення, просування і реалізацію товарів чи послуг із фокусом на задоволення потреб цільових споживачів. Визначальним чинником успіху є здатність підприємства розуміти свою аудиторію та пропонувати їй цінні рішення.

Окремо варто зазначити, що маркетингова політика підприємства має визначальне значення для його комерційної успішності. Вона формує загальну стратегію взаємодії з ринковим середовищем, споживачами й конкурентами. Її основою є глибоке розуміння ринкових процесів, споживчих запитів, а також наявних можливостей і ризиків у конкурентному полі. Головною метою маркетингової політики є не лише стимулювання продажів і створення позитивного іміджу бренду, але й забезпечення сталого попиту на продукцію або послуги підприємства. Досягти цього можливо завдяки грамотному вибору маркетингових інструментів, що враховують як специфіку бізнесу, так і потреби цільової аудиторії.

Маркетингова політика ґрунтується на управлінні споживчою поведінкою за допомогою комплексу маркетингових інструментів. Залежно від ступеня інтеграції маркетингу в діяльність підприємства, можна виокремити три рівні її реалізації [6, с. 134]:

1) фрагментарний рівень – підприємство впроваджує окремі маркетингові елементи (наприклад, рекламні кампанії, заходи зі стимулювання збуту, цінову політику з урахуванням попиту), але без цілісного стратегічного підходу;

2) комплексний рівень – підприємство застосовує взаємопов'язані групи маркетингових заходів (розробка продукції на основі ринкових досліджень, комплексне просування, сервісне обслуговування тощо), однак філософія маркетингу ще не стала домінуючою в управлінні всією організацією;

3) інтегрований рівень – уся діяльність підприємства перебудована відповідно до маркетингової концепції управління. Це означає, що не лише функціонує служба маркетингу, а й кожен працівник розглядає свою роль через призму створення цінності для споживача. У цьому випадку маркетинг стає філософією підприємства, яка визначає стратегічні та операційні дії всіх його структур.

Таблиця 1.1

**Визначення поняття «маркетингова політика» за різними джерелами  
[24; 35; 39; 42]**

Автор / Джерело	Визначення поняття «маркетингова політика»	Особливості / ключові акценти
Котлер Ф.	Сукупність дій і стратегій підприємства, спрямованих на просування товарів та послуг на ринку з метою задоволення потреб споживачів і досягнення цілей компанії.	Орієнтація на споживача, досягнення прибутку.
Дойль П.	Комплекс управлінських рішень, які визначають взаємовідносини підприємства з ринком, покупцями і конкурентами.	Акцент на стратегічному управлінні та конкуренції.
ВАК України (наукове визначення)	Системно організований підхід до управління маркетинговою діяльністю, що охоплює цінову, товарну, збутову та комунікаційну політику підприємства.	Структурний підхід, включення основних елементів комплексу маркетингу.
Сучасна економічна енциклопедія	Частина загальної стратегії підприємства, яка регулює процеси просування товару на ринок, з урахуванням цільової аудиторії, ринкової ситуації та ресурсів фірми.	Орієнтація на адаптацію до ринку.
Авторське узагальнення	Комплекс дій і заходів, спрямованих на формування ефективної взаємодії з ринком через управління товаром, ціною, розподілом і просуванням з урахуванням цілей підприємства.	Інтеграція всіх складових маркетингу в єдину стратегію.

Маркетингова політика може розглядатися як концептуальна основа управління взаємодією зі споживачами. У цьому контексті підприємство або бренд, розробляючи маркетингові стратегії, враховує не лише раціональні очікування клієнтів щодо продукту чи послуги, а й цінності, потреби та філософію цільової аудиторії. Такий підхід дозволяє глибше розуміти поведінкові моделі споживачів і встановлювати з ними більш ефективні комунікації, пропонуючи продукти, які максимально відповідають їхнім

очікуванням.

Результативна маркетингова політика підприємства повинна будуватися на принципі орієнтації на реальні запити та очікування споживачів. Такий підхід передбачає систематичне вивчення потреб цільової аудиторії, розробку продуктів або послуг, здатних задовольнити ці потреби, а також ефективне їх позиціонування на ринку за допомогою просування та комунікації. Впровадження подібної стратегії сприяє підвищенню рівня зацікавленості споживачів, формуванню їх лояльності, а також покращенню впізнаваності бренду й конкурентоспроможності компанії [25, с. 31].

Основні принципи реалізації маркетингової політики підприємства:

- орієнтація на ринок: прийняття управлінських рішень з урахуванням змін попиту, ринкових тенденцій і динаміки кон'юнктури;
- гнучкість виробництва: адаптація виробничих процесів до вимог споживачів і довгострокове формування споживчої лояльності;
- активна комунікація: інформування потенційних клієнтів про переваги продукту за допомогою всіх доступних маркетингових каналів;
- оцінювання результатів: аналіз ефективності маркетингових зусиль з погляду іміджу компанії та її прибутковості;
- формування попиту: не лише задоволення існуючих потреб, але й активне створення нових;
- комплексність: взаємопов'язане використання всіх інструментів маркетингу (товар, ціна, збут, просування);
- маркетингова культура персоналу: формування команди, орієнтованої на потреби клієнтів і ринкові підходи до управління [3, с. 7].

Маркетингова політика підприємства має наступну структуру (рис.1.1):

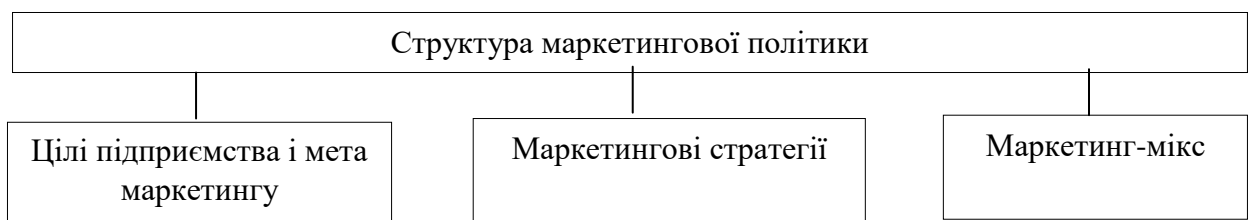


Рис. 1.1. Структура маркетингової політики [9; 23]

Основними елементами комплексу маркетингу є наступні:

- товар (характеристики об'єкта введеного на ринок);
- ціна (відбиває комерційну взаємодію виробника, конкурентів, споживачів товару);
- просування (відбиває взаємовідносини виробника і покупців);
- розподіл (процеси передачі власності товару).

З елементів комплексу маркетингу формуються складові маркетингової політики підприємства (рис. 1.2).

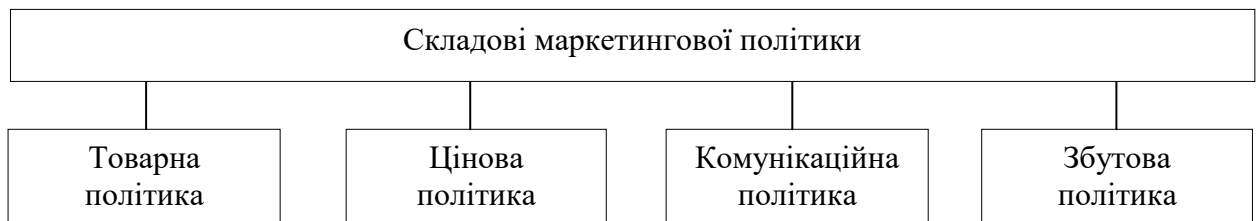


Рис. 1.2. Складові маркетингової політики підприємства [9; 22]

Маркетингова політика є невід'ємною складовою загальної стратегії підприємства, оскільки вона визначає підходи до формування асортименту, просування продукції, політики ціноутворення та інших дій, спрямованих на досягнення бізнес-цілей. Її ефективність залежить від ретельного аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на створення, виробництво та реалізацію товарів. Для забезпечення стабільного розвитку підприємства необхідно мати чітко визначений і збалансований план товарної політики.

Товарна політика охоплює стратегічне планування та встановлення підходів до управління асортиментом продукції, яка реалізується на ринку або в точках продажу. Вона є ключем до збереження конкурентоспроможності, ефективної реалізації товарів та задоволення споживчих потреб.

Цінова політика – це система стратегічних рішень щодо формування цін на товари або послуги, яка враховує специфіку ринку, сегментацію споживачів та цілі підприємства. Вона охоплює встановлення оптових і роздрібних цін, розробку підходів до стартових цін, їх подальшого коригування, і є важливим елементом загальної маркетингової стратегії, що

безпосередньо впливає на прибутковість і позицію підприємства на ринку [38, с. 139].

Комунікаційна політика в маркетингу включає низку заходів, спрямованих на ефективну взаємодію підприємства з потенційними й наявними споживачами. Основними завданнями є інформування про товар або послугу, переконання у їхній цінності, нагадування про бренд та формування позитивного іміджу. Ефективна маркетингова комунікація сприяє залученню нових клієнтів, зміцненню лояльності постійних споживачів і покращенню позиції підприємства на ринку.

Маркетингові комунікації – це процес цілеспрямованої взаємодії підприємства з ринком через різноманітні канали з метою просування товарів чи послуг. Грамотно побудована комунікаційна стратегія сприяє підвищенню впізнаваності бренду, стимулює попит і зміцнює довіру до підприємства. Цей процес, який іноді називають маркетинговим ланцюгом, охоплює етапи від виробництва товару до його кінцевого споживання.

Хоча реалізація маркетингової програми потребує значних ресурсів, навіть при обмеженому бюджеті компанія може досягти успіху за умови правильного вибору комунікаційних каналів і засобів впливу на споживача [5, с. 82].

Кожен елемент комплексу маркетингових комунікацій відіграє свою роль. Реклама привертає увагу, стимулювання збуту активізує продажі, паблік рілейшнз формує позитивний імідж. Прямий маркетинг та особисті продажі забезпечують глибшу взаємодію зі споживачем, тоді як мерчандайзинг і ярмаркові заходи – полегшують сприйняття товару. Брендінг і спонсорство підсилюють позицію бренду, а ефективна упаковка і реклама в місцях продажу можуть впливати на імпульсивні покупки. Програми лояльності допомагають утримувати клієнтів.

У сучасному інформаційному середовищі унікальний фірмовий стиль стає необхідним для відокремлення бренду від конкурентів. Брендінг дозволяє підприємству зайняти чітку позицію на ринку та зробити свою

комунікацію більш ефективною. Фірмовий стиль – це не просто візуальна айдентика, а інструмент створення впізнаваності, позитивного іміджу та емоційного зв'язку з аудиторією [42, с. 54].

Серед основних переваг фірмового стилю:

- підвищення впізнаваності бренду;
- формування довіри до підприємства;
- створення конкурентних переваг;
- посилення ефективності маркетингових заходів.

Єдиний стиль у маркетинговій діяльності забезпечує координацію комунікацій, послідовне сприйняття бренду аудиторією та зниження витрат.

Співпраця з іншими компаніями відкриває додаткові можливості для розвитку – обмін ресурсами, участь у виставках, спільні акції, програми лояльності тощо, що сприяє розширенню клієнтської бази.

Реклама як інструмент маркетингу залишається незамінним елементом просування. Вона ефективна на всіх етапах життєвого циклу продукту та підприємства і є рушієм споживчого попиту.

Маркетингова політика займає центральне місце в досягненні як стратегічних, так і тактичних цілей бізнесу. Вона визначає напрям діяльності компанії, її підходи до ринку, взаємодію з клієнтами та партнерами, і створює загальні правила для персоналу [11, с. 25].

Основні складові маркетингової політики:

- цінності підприємства – як основа прийняття управлінських рішень;
- цілі – зростання впізнаваності, залучення й утримання клієнтів, створення конкурентних переваг.

Переваги впровадження маркетингової політики:

- злагодженість дій усередині організації;
- оперативна адаптація до змін ринку;
- зміцнення корпоративної культури.

Маркетингова політика є ключовим елементом успішного управління будь-яким бізнесом. Вона визначає стратегію взаємодії зі споживачами,

партнерами та конкурентами, а також способи просування продуктів чи послуг на ринку. Ефективне маркетингове стратегічне управління передбачає визначення довгострокових цілей, таких як висока лояльність споживачів, досягнення бажаної частки ринку та прибутковості.

Для досягнення цих цілей необхідно аналізувати ринкові тенденції, визначати потреби та очікування споживачів, а також розробляти ефективні маркетингові стратегії. Постійне вдосконалення процесів маркетингового управління дозволить досягти успіху на ринку та забезпечити стійкий розвиток бізнесу [19, с.150].

Маркетинговий підхід до визначення структури конкурентоспроможності базується на аналізі ключових елементів, які формують здатність товару чи послуги ефективно конкурувати на ринку. Цей підхід враховує такі основні компоненти:

1) товарна політика:

- якість продукції;
- унікальність і диференціація (дизайн, функціональність, інновації);
- асортимент і варіативність;
- брендинг та репутація підприємства.

2) цінова політика:

- рівень цін (конкурентоспроможна ціна в порівнянні з аналогами);
- гнучкість ціноутворення (знижки, акції, спеціальні пропозиції);
- співвідношення ціни та якості.

3) комунікаційна політика:

- реклама (ефективність, охоплення, впливовість);
- просування в цифрових каналах (SEO, SMM, контекстна реклама);
- зв'язки з громадськістю (PR) і формування позитивного іміджу.

4) збутова політика:

- канали розподілу (офлайн і онлайн-продажі, дилерські мережі);
- логістика (швидкість доставки, зручність отримання);
- підтримка клієнтів (гарантії, сервісне обслуговування).

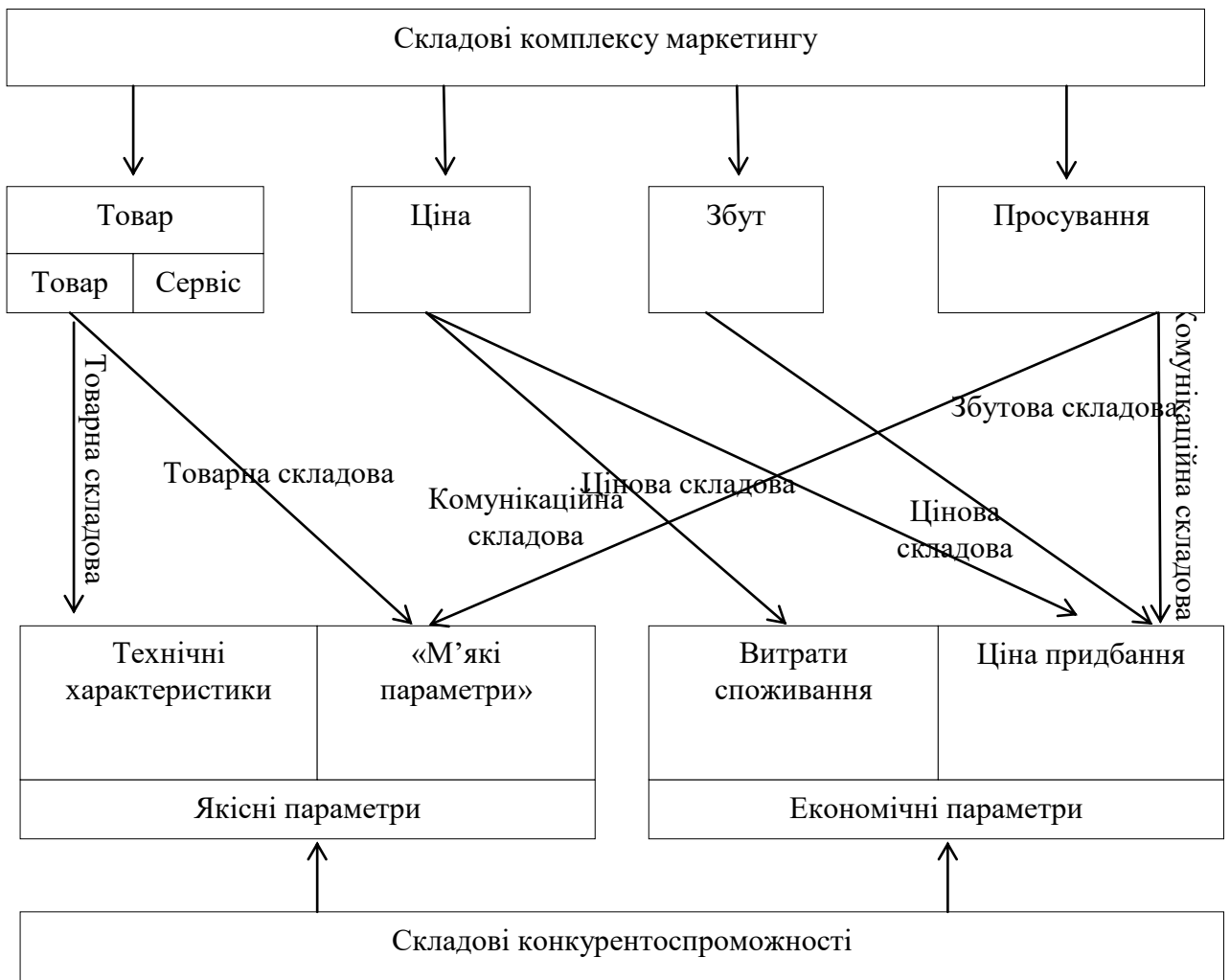


Рис. 1.3. Схема впливу маркетингових складових на конкурентоспроможність [6; 18; 42]

Отже, маркетингова політика – це інтегрована стратегія управління, що спрямована на створення та задоволення споживчої цінності. У сучасних умовах це є не лише інструментом просування, а філософією розвитку підприємства, яка ґрунтується на глибокому розумінні споживача та системному використанні маркетингових інструментів. маркетингова політика дійсно є дуже важливою для будь-якого підприємства, оскільки вона визначає напрямок його діяльності в довгостроковій перспективі. Вона повинна враховувати як потреби споживачів, так і позицію конкурентів на ринку. Ефективна маркетингова політика допомагає досягти поставлених маркетингових цілей, аналізуючи ринок та вибираючи оптимальний курс дій.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Основною метою підприємства є задоволення потреб споживачів у сільськогосподарській продукції та отримання прибутку шляхом її виробництва, переробки та реалізації, а також через інші види господарської діяльності, спрямовані на забезпечення населення необхідними послугами й товарами.

Підприємство використовує лінійно-функціональну структуру управління (додаток А), яка складається з лінійних підрозділів (зазвичай сформованих за видами діяльності) та функціональних підрозділів (спеціалізованих за напрямками). Лінійні керівники ухвалюють рішення у межах своєї компетенції, а функціональні відділи надають консультаційну підтримку, допомагають у вирішенні складних завдань і забезпечують технічний або навчальний супровід. Така структура дозволяє зберігати дисципліну та ефективно організовувати робочі процеси, за умови чіткого розмежування обов'язків і повноважень керівництва.

Серед переваг цієї структури варто виділити:

- поєднання сильних сторін лінійного та функціонального управління;
- оперативність у прийнятті рішень;
- чітка персональна відповідальність керівників;
- ієрархічність, що сприяє швидкому впровадженню управлінських рішень;

- кваліфіковане вирішення завдань завдяки спеціалізації функціональних служб.

Недоліки структури включають:

- труднощі у взаємодії між лінійними та функціональними

керівниками;

- інформаційне перевантаження керівництва в періоди змін;
- дублювання функцій управління;
- нечіткість відповідальності;
- можливість отримання викривленої інформації;
- опір змінам у структурі організації.

Організаційна структура підприємства має два рівні управління (додаток Б), що забезпечує чіткий розподіл повноважень. Заступник директора відповідає за безпосереднє керівництво виробничими та сервісними підрозділами, контролюючи їх діяльність і виконання завдань. Директор зосереджується на стратегічному розвитку підприємства, взаємодії з партнерами та зовнішніми структурами, сприяючи укріпленню ринкових позицій підприємства.

Під час формування організаційної структури враховуються такі принципи:

- адаптивність – здатність структури змінюватися відповідно до зовнішніх викликів;
- перспективність – орієнтація не лише на сьогоденні потреби, а й на стратегічні завдання розвитку;
- спеціалізація – чіткий розподіл функцій між підрозділами;
- узгодженість – гармонізація інтересів усіх рівнів управління;
- ефективність – оптимізація витрат на управлінську діяльність та підвищення продуктивності;
- простота – зрозумілість структури для працівників;
- еластичність – здатність до подальшого розвитку і вдосконалення.

Організаційна структура є ключовим фактором у підвищенні ефективності підприємства та його конкурентоспроможності, визначаючи взаємодію підрозділів, розподіл відповідальності та систему управління, що сприяє досягненню стратегічних цілей.

Земельний фонд підприємства має певну структуру, яка відображає

процентне співвідношення різних видів угідь та їхню динаміку у часі. Рівень ефективності використання землі значною мірою визначає продуктивність сільського господарства, масштаби виробництва та добробут працівників. Для аналізу забезпеченості підприємства земельними ресурсами звернемося до таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2022–2024 рр.**

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення %
Загальна земельна площа, га	1190	1190	1120	-70	94,1
Всього сільськогосподарських угідь, га	1068	1068	1045,9	-22,1	97,9
з них: рілля	1057,3	1057,3	1036,5	-20,8	98,0
питома вага, %	99	99	99,1	0,1	х
пасовища	10,7	10,7	9,4	-1,3	87,9
питома вага, %	1	1	0,9	-0,1	х

Протягом 2022–2024 років спостерігається тенденція до зменшення загальної земельної площі підприємства: з 1190 га у 2022 році до 1120 га у 2024 році, що становить абсолютне скорочення на 70 га або 5,9 %. Аналогічно, зменшилася площа сільськогосподарських угідь — на 22,1 га (2,1 %), зокрема ріллі — на 20,8 га (2 %). Незважаючи на це, питома вага ріллі залишилася стабільно високою і навіть трохи зросла (з 99 % до 99,1 %).

Натомість площа пасовищ зменшилася з 10,7 га до 9,4 га, що становить зниження на 1,3 га або 12,1 %. Це призвело до зменшення їх питомої ваги з 1 % до 0,9 %.

Отже, у структурі земельних ресурсів підприємства простежується скорочення загальної площі, при цьому частка ріллі залишається практично незмінною, що свідчить про збереження орієнтації підприємства на рільництво як основний вид сільськогосподарської діяльності.

У сучасних умовах трудові ресурси складаються з осіб, які володіють свідомістю, вольовими якостями, а також мають власні економічні та соціальні потреби. Тому ефективне управління персоналом повинне

враховувати й гармонізувати економічні й соціальні інтереси різних соціальних груп населення.

Процес залучення працівників на підприємстві має відповідати стратегічним цілям організації, водночас поважаючи права та гідність кожного працівника. Це передбачає дотримання чинного трудового законодавства, створення безпечних і комфортних умов праці, забезпечення рівних можливостей та розвиток корпоративної культури, орієнтованої на партнерські взаємини між роботодавцем і працівниками. Такий підхід сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, а й зміцненню соціальної стабільності в колективі.

Таблиця 2.2

### Аналіз трудових ресурсів підприємства, 2022–2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення %
Чисельність працівників, осіб	45	44	34	-11	75,6
Прийнято на роботу, осіб	5	4	2	-3	40,0
Звільнено з роботи, осіб	6	5	12	6	зб.у 2 рази
Плинність кадрів, %	13,3	11,4	31,6	18,3	х
Середній вік працівників, років	41	40	39	-2	95,1
Частка кваліфікованих працівників, %	83	85	87	4	х

У період з 2022 по 2024 рік на підприємстві відбулося суттєве скорочення чисельності працівників — з 45 до 34 осіб, що становить зменшення на 11 осіб або 24,4 %. Кількість прийнятих на роботу також зменшилася на 3 особи, тобто на 40 %. Водночас значно зросла кількість звільнених працівників — з 6 у 2022 році до 12 у 2024 році, що вдвічі більше.

Плинність кадрів зросла з 13,3% до 31,6 %, тобто на 18,3 відсоткових пункти, що свідчить про нестабільність у кадровому складі. Разом з тим, середній вік працівників зменшився з 41 до 39 років, що може свідчити про оновлення персоналу. Частка кваліфікованих працівників за аналізований період зросла на 4 %, досягнувши 87 %, що є позитивним сигналом щодо якості кадрового потенціалу.

Таким чином, попри негативні тенденції у чисельності та плинності кадрів, підприємство демонструє позитивну динаміку у підвищенні частки кваліфікованого персоналу.

Функціонування будь-якого підприємства тісно пов'язане з наявністю та ефективним використанням основних засобів, які повинні бути раціонально організовані та інтегровані у виробничу структуру. Відповідна організація виробничого процесу та збалансована структура основних фондів є ключовими умовами для досягнення стабільного розвитку.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку та отримання запланованого прибутку, важливо регулярно здійснювати глибокий аналіз ефективності використання основних фондів. Це включає дослідження динаміки змін та факторів, що їх зумовлюють, таких як технічний стан обладнання, рівень зносу, інтенсивність ресурсів тощо.

Підприємство повністю забезпечене як основними, так і оборотними засобами, необхідними для здійснення господарської діяльності (табл. 2.3). Аналіз за період 2022–2024 років свідчить про позитивну динаміку – ефективність використання основних фондів поступово зростала, що є свідченням покращення управлінських рішень.

*Таблиця 2.3*

**Діагностика активів підприємства, 2022–2024 рр., тис. грн**

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	(+;-)	%
Основні засоби	20 346	19 853	20 130	-216	98,9
Запаси	23 662	20 632	18 720	-4 942	79,1
Гроші та їх еквіваленти	1 058	4 834	4 081	3 023	зб. у 3,9 рази
Власний капітал	31 453	31 588	35 574	4 121	113,1
Короткострокові кредити	18 000	17 999	10 624	-7 376	59,0
Кредиторська заборгованість	1 221	1 055	1 781	560	145,9
Усього активів	51 205	50 949	48 613	-2 592	94,9

Протягом 2022–2024 років підприємство зазнало змін у структурі активів і джерел їх фінансування. Загальний обсяг активів зменшився з 51 205 тис. грн у 2022 році до 48 613 тис. грн у 2024 році (на 2 592 тис. грн

або 5,1 %), що свідчить про незначне скорочення обсягів господарської діяльності.

Незначне зменшення основних засобів на 216 тис. грн (0,9 %) вказує на стабільність у використанні матеріально-технічної бази. Водночас запаси скоротилися на 4 942 тис. грн (20,9 %), що може бути наслідком оптимізації складських залишків або зниження обсягів виробництва.

Найбільш показовим є суттєве зростання грошових коштів та їх еквівалентів – у 3,9 рази, що може свідчити про накопичення фінансових резервів або зменшення витрат. Власний капітал підприємства зріс на 4 121 тис. грн (13,1 %), що є позитивною тенденцією щодо фінансової стабільності.

При цьому короткострокові кредити зменшилися майже вдвічі (на 7 376 тис. грн), а кредиторська заборгованість зросла на 560 тис. грн (на 45,9 %), що може свідчити про перегляд політики щодо зовнішнього фінансування.

Отже, підприємство демонструє зменшення загальних активів на тлі підвищення фінансової автономії та грошової стабільності.

*Таблиця 2.4*

#### **Аналіз комерційної діяльності підприємства, 2022–2024 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	(+;-)	%
Чистий дохід від реалізації товарів, послуг, тис. грн	40074	35579	26400	-13674	65,9
Собівартість реалізації, тис. грн	36089	35444	26265	-9824	72,8
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	3985	135	135	-3850	3,4
Активи, тис. грн	48613	50949	51205	2592	105,3
Зобов'язання, тис. грн	13039	19361	19288	6249	147,9
Рівень рентабельності, %	11,0	0,4	0,5	-10,5	x
Норма прибутку, %	9,9	0,4	0,5	-9,4	x

У період з 2022 по 2024 рік підприємство демонструє негативну динаміку основних фінансово-економічних показників. Зокрема:

– чистий дохід від реалізації зменшився на 13674 тис. грн (на 65,9 %), що свідчить про суттєве скорочення обсягів реалізації продукції або зниження попиту;

– собівартість реалізації знизилася на 9824 тис. грн (на 72,8%), однак темпи зменшення доходу переважають темпи скорочення витрат;

– чистий прибуток залишився майже незмінним порівняно з 2023 роком, але загалом за три роки зменшився на 3850 тис. грн, що становить майже повну втрату прибутковості;

– рівень рентабельності знизився з 11,0 % до 0,5 %, що свідчить про фактичну втрату ефективності ведення господарської діяльності;

– норма прибутку також знизилася з 9,9 % до 0,5 %;

– водночас активи підприємства зросли на 2592 тис. грн (на 105,3%), що може свідчити про інвестиції або переоцінку майна;

– зобов'язання зросли більш ніж у 1,5 раза – на 6249 тис. грн, що вказує на зростання боргового навантаження.

Фінансовий стан підприємства у 2024 році погіршився порівняно з 2022 роком. Незважаючи на зростання активів, зниження доходів, прибутковості та зростання зобов'язань створюють ризики для стабільності та фінансової незалежності підприємства.

*Таблиця 2.5*

#### **Динаміка фінансової результативності підприємства, 2022–2024 рр.**

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р., (+;-)
	2022	2023	2024	
Рентабельність продажів, %	0,51	0,38	9,94	9,43
Валовий прибуток, %	15,60	15,12	24,12	8,52
Операційна рентабельність, %	7,61	10,73	18,80	11,19
Фінансова рентабельність, %	0,63	0,38	9,94	9,31
Коефіцієнт покриття витрат	1,06	1,13	1,25	0,19

У 2024 році підприємство демонструє позитивну динаміку фінансових показників у порівнянні з 2022 роком:

Рентабельність продажів зросла з 0,51 % до 9,94 %, тобто на 9,43 в.п., що свідчить про суттєве підвищення прибутковості реалізації продукції.

Валовий прибуток зріс на 8,52 в.п., з 15,60 % до 24,12 %, що вказує на покращення маржинальності діяльності. Операційна рентабельність зросла на 11,19 в.п. – з 7,61 % до 18,80 %, що свідчить про ефективне управління операційними витратами.

Фінансова рентабельність збільшилася з 0,63 % до 9,94 %, тобто на 9,31 в.п., що означає покращення здатності підприємства генерувати прибуток на вкладений капітал.

Коефіцієнт покриття витрат зріс з 1,06 до 1,25, що є свідченням підвищення ефективності використання ресурсів.

Незважаючи на загальне зниження доходів і чистого прибутку, фінансові коефіцієнти свідчать про відновлення ефективності діяльності підприємства у 2024 році. Це може бути наслідком оптимізації витрат, ефективного управління процесами або зміни структури продукції.

Спеціалізація господарства є важливою характеристикою його виробничої діяльності, яка відображає концентрацію зусиль на певних видах продукції чи технологічних процесах. Вона формується під впливом природно-кліматичних умов, ресурсного потенціалу, економічної доцільності, а також ринкового попиту.

Виробничий напрямок господарства — це визначальна лінія його діяльності, яка базується на пріоритетних галузях, наприклад, зерновому, тваринницькому чи овочевому виробництві. Чітко визначений напрямок дозволяє більш ефективно використовувати наявні ресурси, оптимізувати структуру витрат і підвищити загальну продуктивність діяльності.

Завдяки грамотному вибору спеціалізації та виробничого напрямку господарство може досягати стабільних фінансових результатів, зміцнювати свою конкурентоспроможність та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Спеціалізація господарства визначається передусім структурою його грошових надходжень і обсягами реалізованої продукції. Водночас, зважаючи на те, що сільське господарство значною мірою виробляє

продукцію, яка не надходить безпосередньо на ринок, для його аналізу застосовуються додаткові показники. До них належать загальна структура виробничої діяльності, рівень витрат на виробництво та оплату праці.

Таблиця 2.6

### Визначення виробничого напрямку підприємства, 2022-2024 рр.

Показники	Товарна продукція, тис. грн			В середньому за 3 роки	Структура, %	Місце продукції
	2022	2023	2024			
продукція рослинництва	27924	26052	18843	24273	97,5	х
зернові та зернобобові	4989	9379	13408	9259	37,2	1
соя	9342	11038	923	7101	28,5	2
соняшник	3752	4247	4512	4170	16,8	3
продукція тваринництва	13,5	51,4	29,3	31,4	1,3	х
вівці	7,9	47,5	21,0	25,5	1,0	4
мед	5,6	3,9	8,3	5,9	0,2	5
Всього	28805	28585	18872	25421	100,0	х

Упродовж 2022–2024 років підприємство мало чітко виражену рослинницьку спеціалізацію, що підтверджується такими показниками:

Продукція рослинництва у середньому за три роки становила 24273 тис. грн, що відповідає 97,5 % загального обсягу товарної продукції.

Найвагомішими напрямками є: зернові та зернобобові культури – 37,2% у загальній структурі продукції (1-ше місце), соя – 28,5% (2-ге місце), соняшник – 16,8% (3-тє місце).

Продукція тваринництва займає лише 1,3% в загальному обсязі, що підтверджує її другорядне значення в діяльності підприємства.

Підприємство має чітко виражений зерново-технічний напрям виробництва, з орієнтацією на зернові культури, сою та соняшник. Така структура є типовою для підприємств, що працюють у зоні ризикованого землеробства та орієнтовані на експортно привабливі культури.

## **2.2. Оцінка рівня конкурентоспроможності в системі маркетингової політики підприємства**

Конкурентоспроможність підприємства це здатність успішно функціонувати на ринку, ефективно задовольняючи потреби споживачів у порівнянні з конкурентами. У рамках маркетингової політики ця оцінка є ключовим елементом для визначення стратегії просування, цінової політики, асортименту продукції та ринкової позиції підприємства.

Основні етапи оцінки конкурентоспроможності:

- 1) аналіз внутрішнього середовища;
- 2) аналіз зовнішнього середовища;
- 3) визначення ключових конкурентних переваг;
- 4) SWOT-аналіз;
- 5) оцінка маркетингових показників;
- 6) порівняльний аналіз з конкурентами.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства є сукупністю взаємопов'язаних елементів, які спрямовані на створення, підтримку та зміцнення конкурентних переваг в умовах постійно змінюваного ринкового середовища. До її складу входять організаційна структура, процеси, ресурси та методи, що забезпечують ефективну реалізацію стратегії підприємства на ринку.

Ключові складові системи управління конкурентоспроможністю:

– стратегічне планування – визначення довгострокових орієнтирів та напрямів розвитку на основі глибокого аналізу ринку та конкурентного оточення;

– маркетингові дослідження – збирання, систематизація та аналіз даних щодо поведінки споживачів, діяльності конкурентів і загальних ринкових тенденцій для ухвалення зважених рішень;

– управління якістю – впровадження стандартів якості, що відповідають міжнародним нормам, для забезпечення конкурентного рівня продукції та послуг;

- інноваційна діяльність – постійне вдосконалення технологій, розробка нових продуктів і рішень, що підсилюють конкурентоспроможність підприємства;

- управління персоналом – підбір, розвиток і мотивація працівників, здатних якісно реалізувати стратегічні цілі підприємства.

- фінансове управління – ефективне розподілення фінансових ресурсів для зміцнення ринкових позицій та сталого розвитку.

Запровадження такої системи дає змогу підприємству гнучко реагувати на зовнішні виклики, використовувати нові можливості та посилювати свою присутність на ринку.

Конкурентоспроможна система управління виконує функцію поєднання внутрішніх потенціалів підприємства, зовнішніх ресурсів та сучасних технологій для досягнення стратегічних завдань. Вона дає змогу організації не лише виживати у конкурентному середовищі, а й забезпечувати сталий розвиток.

Головним призначенням системи управління конкурентоспроможністю є прийняття управлінських рішень, що дозволяють оптимізувати використання ресурсів для створення високоякісної та конкурентоспроможної продукції. Це потребує комплексного підходу до організації планування, мотивації, управління та контролю.

Уся система управління конкурентоспроможністю функціонує як центр стратегічного й оперативного управління підприємством. Її завдання — максимально ефективно використання наявних ресурсів для створення продукції, яка не лише відповідає запитам споживачів, але й перевершує очікування ринку. Завдяки гнучкості та інноваційному підходу ця система забезпечує стабільність підприємства в умовах жорсткої конкуренції.

Для досягнення успішної ринкової позиції підприємство повинно розробити ефективну систему управління конкурентоспроможністю, яка базується на комплексному підході до використання ресурсів, прийняття стратегічних рішень і адаптації до змін зовнішнього середовища. Така

система складається з декількох взаємопов'язаних підсистем, які забезпечують її функціональність і результативність.

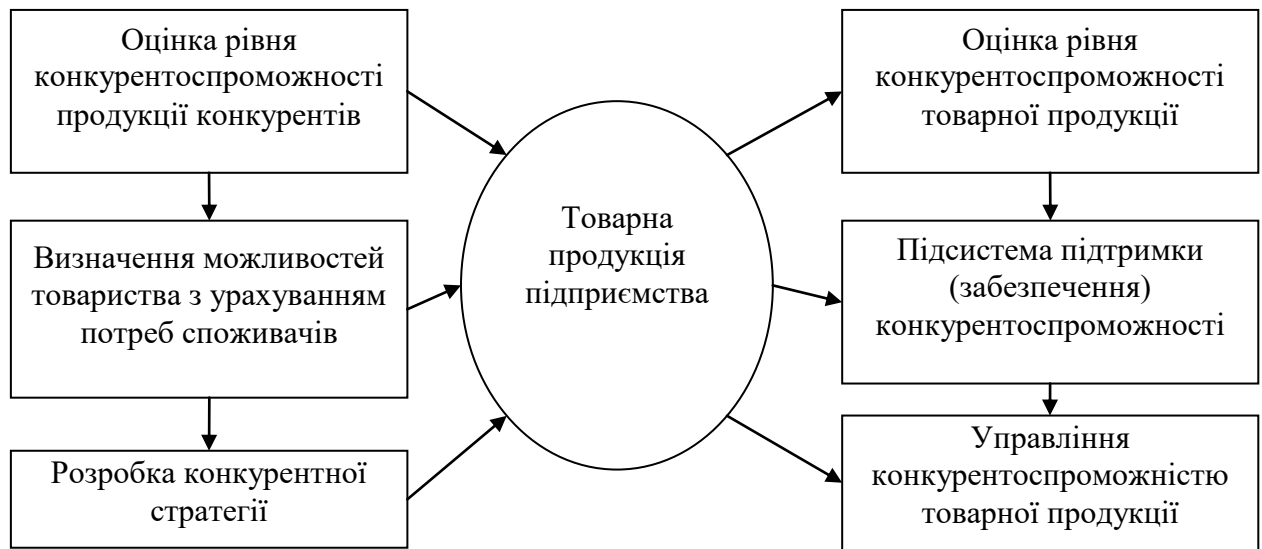


Рис. 2.1. Система управління конкурентоспроможністю підприємства, 2022-2024 рр.

Система управління конкурентоспроможністю не є відокремленим елементом — вона функціонує як невід’ємна частина загальної системи управління підприємством. Її ефективність забезпечується відповідністю міжнародним стандартам, зокрема стандартам серії ISO, що дозволяє гармонійно інтегрувати конкурентні стратегії у всі бізнес-процеси підприємства. Такий підхід гарантує відповідність діяльності компанії сучасним глобальним вимогам, її надійність і адаптивність.

Особливе місце в цій системі займає її інтеграція з системою управління якістю, наприклад, на основі стандарту ISO 9001. Це поєднання дозволяє не лише гарантувати стабільну якість продукції та послуг, але й створює підґрунтя для стратегічного розвитку підприємства, його гнучкого реагування на зміни ринку та ефективного використання наявних ресурсів.

Ключові завдання системи управління конкурентоспроможністю підприємства:

- вивчення потреб і очікувань споживачів;
- аналіз динаміки ринку та чинників зовнішнього середовища;

– дослідження конкурентів і формування пропозицій, які перевищують за цінністю аналогічні товари чи послуги на ринку.

Система управління конкурентоспроможністю має комплексний характер і включає широкий спектр управлінських процесів. Її структуру доцільно поділити на два взаємодоповнюючі блоки.



Рис. 2.2. Організаційно-економічний механізм системи управління конкурентоспроможністю підприємства, 2022-2024 рр.

Управління системою забезпечення конкурентоспроможності – охоплює планування, організацію, ресурсне забезпечення, впровадження інновацій, контроль і вдосконалення умов, які формують конкурентні переваги.

Управління рівнем конкурентоспроможності – передбачає моніторинг і оцінку досягнутого рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому, а також своєчасну адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Ці два блоки функціонують у тісному взаємозв'язку, забезпечуючи реалізацію стратегічних цілей підприємства, підтримку його стабільності на ринку та здатність до сталого розвитку.

У результаті повної реорганізації організаційної структури управління та запровадження системи внутрішнього управління, підприємство створило виробничий центр, відповідальний за господарські результати. Одночасно було досягнуто синергії між системою управління конкурентоспроможністю та внутрішнім управлінням, що дозволяє вдосконалити організаційні форми і методи проведення маркетингових досліджень, а також забезпечити єдиний підхід до структурної та системної трансформації.

У цьому контексті важливо модернізувати систему управління персоналом, особливо механізм стимулювання. Це передбачає більш об'єктивний підхід до оцінки результатів праці, покращення системи професійного навчання та перепідготовки кадрів, а також формування в працівників високого рівня відповідальності за результати своєї діяльності.

Комплексний підхід до забезпечення якості та конкурентоспроможності товарної продукції ґрунтується на оцінці її технічних і технологічних характеристик, розробці стратегій комерційної діяльності, впровадженні інновацій, а також розвитку партнерських відносин з постачальниками.

Ефективне планування, побудоване на принципах диверсифікації, має забезпечити чіткий зв'язок між стратегічним баченням підприємства та поточними і оперативними планами реалізації продукції. Це передбачає впровадження диверсифікаційної товарної політики з урахуванням ринкової ситуації та формулювання відповідних організаційно-економічних заходів.

Високий рівень конкурентоспроможності продукції досягається завдяки функціонуванню інтегрованої системи, що об'єднує ключові управлінські елементи. Умови ринкової конкуренції виступають основним стимулом до підвищення якості та зменшення витрат у виробництві й збуті. Для досягнення максимального ефекту необхідне постійне дослідження того, як можливості підприємства співвідносяться з вимогами середовища.

Узагальнені результати аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства і його основних конкурентів подано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Рівень конкурентоспроможності реалізаційних процесів підприємства та основних його конкурентів, 2022-2024 рр.**

Фактори конкурентоспроможності	Підприємство	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4
<b>Продукт реалізації</b>					
Якість	3	4	4	4	5
Технічні параметри	4	4	3	3	5
Гарантійний строк експлуатації	4	4	3	4	4
Унікальність	5	4	2	3	5
Надійність	4	3	4	3	5
Захищеність патентами	3	4	3	3	4
<b>Ціна</b>					
Розмір преїскурантної ціни	4	4	4	4	3
Строки платежів	4	5	4	4	4
Умови кредитування	3	4	3	4	4
<b>Канали розподілу</b>					
Розвиток системи оптових посередників	4	4	3	3	3
Кваліфікація торгового персоналу	3	3	4	4	4
Охоплення ринку	4	4	3	3	5
Розвиток складських площ	3	5	3	4	5
Система управління продуктом реалізації	3	4	4	3	5
Система транспортування продукції	5	5	3	5	5
<b>Система комунікацій</b>					
Розвиток реклами	3	3	4	3	2
Індивідуальний продаж	5	4	5	5	4
Презентація товарів	4	3	4	3	4
Навчання і підготовка збутових служб	3	4	3	4	4
Система стимулювання збуту	3	4	4	3	4
Загальна кількість балів:	75	79	70	72	84

Результати аналізу таблиці свідчать, що основними конкурентами досліджуваного підприємства є конкурент 4 (загальний бал – 84) та конкурент 1 (загальний бал – 79). Власний загальний показник підприємства становить 75, що вказує на високий рівень конкуренції серед дистриб'юторів у цій галузі. Хоча у конкурентів 2 і 3 значення факторів конкурентоспроможності дещо нижчі, різниця в балах порівняно з підприємством є незначною. Це дозволяє розглядати всіх зазначених суб'єктів як серйозних конкурентів.

Проведене дослідження дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінити його можливості та загрози в майбутньому. Для цього доцільно використати метод SWOT-аналізу, результати якого подані в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

### SWOT-аналіз підприємства, 2022-2024 рр.

	Сильні сторони:	Слабкі сторони:
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>- встановлення стабільних та взаємовигідних стосунків із підприємствами виробниками;</li> <li>- встановлення стабільних зв'язків з основними споживачами;</li> <li>- перспективність та динамічність політики, що її проводить керівництво</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність налагодженої системи збору маркетингової інформації;</li> <li>- нестача висококваліфікованих спеціалістів у галузі маркетингу;</li> <li>- недостатньо повні дослідження внутрішнього та зовнішнього ринку;</li> <li>- низький рівень проведення аналізу потреб споживачів</li> </ul>
	Можливості:	Загрози:
Зовнішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>- можливість розширення збутової мережі;</li> <li>- можливість збільшення обсягів продажу;</li> <li>- вихід на нові регіональні ринки;</li> <li>- пошук нових ринкових ніш (споживачів).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- економічна нестабільність в Україні;</li> <li>- ймовірність покращення конкурентними підприємствами своїх маркетингових програм;</li> <li>- зменшення замовлень споживачів продукції;</li> <li>- зміна каналів збуту.</li> </ul>

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності продукції є ключовою умовою для сталого розвитку підприємства. Цей показник визначається якісними та кількісними характеристиками продукції, а також її здатністю максимально відповідати запитам споживачів. Таким чином, система управління конкурентоспроможністю продукції повинна

враховувати не лише внутрішні чинники, але й вплив зовнішнього середовища, адаптуючи виробничі й управлінські процеси до вимог ринку.

Результатом дослідження конкурентного середовища є аналіз поточних і майбутніх умов конкурентного середовища. На підставі наявного рівня конкурентоспроможності та вжиття відповідних заходів щодо підвищення потенційної конкурентної переваги суб'єкта дослідження відносно інших підприємств галузі ми визначили, що наше господарство є конкурентоспроможним підприємством Полтавської області. Основні важелі забезпечення його конкурентоспроможності можна поділити на чотири групи: організація управління, організація виробництва, фінансовий менеджмент і маркетинг (табл. 2.9).

*Таблиця 2.9*

**Основні важелі забезпечення ефективності стратегічного управління ресурсами підприємства, 2022-2024 рр.**

Чинник	Поточний потенціал підприємства	Бажаний потенціал підприємства
Організація управління	Лінійно функціональна структура управління	Створення в організаційній структурі посади інноваційного менеджера та маркетолога
Організація комерційних процесів	Реалізація товарів	Звільнення від нерентабельного виробництва. Забезпечити 100% використання наявних потужностей
Фінансове управління	Співпраця з обмеженим колом кредиторів	Диверсифікація кредитних відносин (збільшення кількості партнерів (кредиторів) бізнесу)
Маркетинг	Не достатня робота з ринком	Проведення маркетингових досліджень та постійний контакт зі споживачами

Звісно, ефективне управління конкуренцією є ключовим для успішної діяльності будь-якого підприємства. Це включає в себе аналіз ринку, визначення конкурентних переваг, розробку стратегій та тактик для підтримки конкурентних позицій. За допомогою правильного використання необхідного потенціалу та інструментів управління, ваше підприємство зможе ефективно конкурувати на ринку і здобувати перевагу над іншими учасниками.

Конкурентний потенціал є сукупністю ресурсів і можливостей, які мають суб'єкти господарювання і що дозволяють їм здобути конкурентну перевагу на ринку. Цей потенціал може включати матеріальні (такі як обладнання, технології), нематеріальні (бренди, інтелектуальну власність), трудові та фінансові ресурси. Розуміння та ефективне використання конкурентного потенціалу допомагають підприємствам зайняти сильну позицію на ринку і забезпечити стабільний розвиток.

Таблиця 2.10

### Характеристика складових потенціалу підприємства, 2022-2024 рр.

Складова	Характеристика
Виробничий потенціал	сукупність вартісних і натурально-речовинних характеристик виробничої бази, що виражається в потенційних можливостях провадити продукцію певного складу, технічного рівня і якості
Управлінський потенціал	навички та здібності керівників усіх рівнів управління з формування, організації, створення належних умов для функціонування та розвитку соціально-економічної системи підприємства
Кадровий потенціал	трудова можливість підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал
Маркетинговий потенціал	здатність підприємства систематизовано й планомірно спрямувати всі свої функції (визначення потреб і попиту, організація виробництва, продаж і післяпродажне обслуговування) на задоволення потреб споживачів і використання потенційних ринків збуту
Фінансовий потенціал	обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів підприємства, якими воно може розпоряджатися для здійснення поточних і перспективних витрат. Інформаційно-інноваційний потенціал єдність організаційно-технічних та інформаційних можливостей, які забезпечують підприємство науковими кадрами і висококваліфікованими спеціалістами для сприйняття інновацій зовні і можливість реалізації нововведень у виробництві або організаційній структурі, ринковий потенціал, що влаштовує власника виробництва

У процесі моніторингу важливо ухвалювати рішення щодо формування нових конкурентних переваг у випадках, коли наявні втрачають актуальність або поступово зменшують свою ефективність. Нові переваги повинні бути більш результативними та довготривалими. При цьому слід обов'язково враховувати попит, а також специфіку ринкових умов, що дозволить вчасно виявити та реалізувати потенційні джерела нових конкурентних переваг.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Враховуючи результати оцінки маркетингового управління підприємства, доцільно в першу чергу рекомендувати наступне:

- посилити увагу до організації реалізаційного циклу, акцентуючи зусилля на підвищенні рентабельності, прибутковості та загальної конкурентоспроможності підприємства;

- оперативно реагувати на критичні види заборгованості, зокрема на прострочені зобов'язання покупців і постачальникам понад 3 місяці, заборгованість до бюджету та із заробітної плати;

- активізувати роботу щодо диверсифікації каналів збуту, аби зменшити ризики, пов'язані з залежністю від одного (монопольного) замовника;

- забезпечити зростання частки власного оборотного капіталу у структурі активів підприємства. Темпи приросту власного капіталу мають випереджати приріст позикового;

- посилити контроль за розрахунками з простроченими зобов'язаннями, адже за умов інфляції відстрочення платежів призводить до знецінення виручки. Доцільно перейти до використання системи авансових розрахунків;

- раціонально використати надлишкові товарні запаси, включаючи залежалі товари. Якщо частина продукції залишилася невикористаною через відмову замовників — її слід реалізувати навіть за мінімально можливою ціною.

Удосконалення маркетингової політики є ключовим чинником сталого розвитку підприємства. Доцільно впровадити наступні напрями:

- глибокий аналіз цільової аудиторії – вивчення потреб, поведінки та очікувань споживачів дозволяє краще адаптувати маркетингову стратегію;

- використання сучасних цифрових технологій – активна присутність у медіапросторі та на онлайн-платформах сприяє розширенню аудиторії;
- формування сильної онлайн-репутації – оптимізація веб-сайту, активність у соцмережах і створення якісного контенту підвищують впізнаваність бренду;
- аналіз конкурентного середовища – системне спостереження за конкурентами допоможе швидко адаптувати власні дії відповідно до ринкових змін.



Рис. 3.1. Напрями маркетингової політики підприємства, 2026-2030 рр.

Маркетингова політика є ключовим елементом стратегії будь-якого підприємства. Вона визначає підхід до споживача, формує імідж бренду та забезпечує конкурентоспроможність на ринку. Удосконалення маркетингової політики дозволяє підприємству ефективніше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та потреби цільової аудиторії.

Основними напрямками удосконалення маркетингової політики є:

1) аналіз ринку та конкурентів. Постійне дослідження ринку дозволяє виявити зміни у споживчій поведінці та адаптувати пропозицію відповідно до нових трендів;

2) сегментація та таргетинг. Більш точне визначення цільової аудиторії та персоналізація комунікації сприяють підвищенню ефективності маркетингових кампаній;

3) цифрова трансформація. Використання цифрових каналів комунікації, таких як соціальні мережі, e-mail маркетинг, контент-маркетинг, дозволяє зменшити витрати та збільшити охоплення аудиторії;

4) брендинг та позиціонування. Чітке позиціонування бренду створює емоційний зв'язок із клієнтом та формує його лояльність;

5) використання аналітики. Застосування аналітичних інструментів дозволяє вимірювати результати маркетингових дій, оптимізувати витрати;

6) інновації та креативність. Впровадження нових ідей та форматів реклами, нестандартних підходів до просування допомагає виділитися серед конкурентів.

Удосконалення маркетингової політики – це постійний процес, який потребує системного підходу, гнучкості та вміння швидко адаптуватися до змін. Для досягнення стабільного успіху підприємства мають регулярно переглядати свої маркетингові стратегії, враховувати зворотний зв'язок від клієнтів, впроваджувати інноваційні рішення та активно використовувати цифрові інструменти. Тільки за умов постійного вдосконалення та адаптації до вимог ринку підприємство зможе зберегти свою конкурентну позицію, розширити клієнтську базу та забезпечити довгострокове зростання.

Основні чинники, що вимагають удосконалення маркетингової політики:

1) зміна поведінки споживачів. Клієнти очікують персоналізованого підходу, швидкого сервісу, ціннісного контенту та інтерактивного спілкування з брендом;

2) розвиток технологій. Новітні платформи (штучний інтелект, big data, автоматизація маркетингу) відкривають нові можливості для аналітики та точного таргетування;

3) посилення конкуренції. У багатьох галузях конкуренція переходить у формат боротьби за лояльність клієнта, а не лише за продаж;

4) економічна нестабільність. Вимагає оптимізації маркетингових бюджетів та пошуку ефективніших інструментів просування.

*Таблиця 3.1*

**Заходи удосконалення маркетингової політики підприємства,  
2026-2030 рр.**

№	Напрямок удосконалення	Заходи	Термін реалізації	Очікуваний результат
1	Аналіз ринку та конкурентів	Проведення SWOT-аналізу та оновлення ринкових досліджень	1 квартал	Актуалізована маркетингова стратегія
2	Сегментація цільової аудиторії	Розробка нових профілів клієнтів (персони)	2 квартал	Таргетування рекламних кампаній
3	Цифровий маркетинг	Впровадження CRM-системи та email-розсилок	1–2 квартали	Підвищення рівня утримання клієнтів
4	Контент-маркетинг та SMM	Створення контент-плану для соціальних мереж	Щомісяця	Збільшення охоплення та залучення аудиторії
5	Ребрендинг/брендинг	Оновлення логотипу, слогану та фірмового стилю	3 квартал	Підвищення впізнаваності бренду
6	Оцінка ефективності маркетингу	Визначення KPI та впровадження аналітики	Постійно	Оптимізація витрат і підвищення ефективності
7	Партнерський маркетинг	Укладення угод з інфлюенсерами та лідерами думок	2–3 квартали	Розширення аудиторії і підвищення довіри
8	Програми лояльності	Запуск бонусної програми для постійних клієнтів	4 квартал	Зростання повторних продажів

Удосконалення маркетингової політики аграрного підприємства повинне спиратися на сучасні інструменти, глибоке розуміння цільової аудиторії та стратегію сталого розвитку. Правильне позиціонування дозволить не лише збільшити прибутки, а й підвищити довіру споживачів до агробізнесу загалом.

Для досліджуваного підприємства важливими інструментами маркетингової політики повинні бути:

- розробка власного бренду продукції (наприклад, локальні, органічні або екологічні товари);
- позиціонування на ринку як «відповідальний виробник» (еко, без ГМО, підтримка громади тощо);
- сертифікація продукції (органічна, міжнародні стандарти якості);
- створення професійного вебсайту з каталогом продукції, історією компанії та контактами;
- активна присутність у соціальних мережах (Facebook, Instagram, TikTok) для просування продукції та створення лояльної спільноти;
- впровадження CRM-системи для роботи з клієнтами та партнерами;
- запуск онлайн-магазину або співпраця з платформами доставки фермерських продуктів;
- організація участі в фермерських ярмарках, агровиставках;
- побудова партнерства з супермаркетами, ресторанами, кав'ярнями;
- ведення блогу про аграрну діяльність, поради для споживачів, новини з полів – для створення емоційного зв'язку.
- відео про виробництво: як вирощують продукти, які технології використовують;
- свідчення клієнтів, відеоогляди, інтерв'ю з агрономами.
- аналіз споживачів: B2C (кінцевий споживач), B2B (ресторани, магазини, експортери);
- вихід на нові ринки (наприклад, експортування певних культур чи органічної продукції);
- підтримка місцевої громади, спонсорство заходів, освітні ініціативи;
- волонтерські програми або екскурсії на ферму – як інструмент промоції.



Рис. 3.2. Визначення основних стратегій розвитку підприємства, 2026-2030 рр.

У межах маркетингової політики підприємства також пропонується реалізувати низку заходів, спрямованих на покращення збутової діяльності, підвищення конкурентоспроможності продукції та запровадження системи гнучкого ціноутворення. Основними напрямками роботи в цій сфері мають стати поглиблений аналіз ринку з метою залучення нових клієнтів, удосконалення якості продукції шляхом впровадження системи менеджменту якості, а також використання цінової стратегії, яка передбачає розширення ринків збуту за рахунок зниження цін при одночасному покритті операційних витрат.

У виробничому менеджменті доцільним є запровадження інноваційних технологій та рішень, що підвищують ефективність виробництва, а також системне впровадження елементів управління якістю у всі етапи виробничого процесу.

У сфері управління персоналом доцільно провести оптимізацію кадрової політики через внутрішні переміщення працівників, коригування штатного розкладу, зокрема шляхом запровадження нових посад у галузі маркетингу, управління якістю та фінансів. Систему управління персоналом слід будувати на основі принципів менеджменту якості.

Аналіз запропонованих стратегічних напрямів свідчить про те, що у всіх ключових зонах діяльності підприємства передбачено впровадження елементів управління якістю. Ухвалення такої системи є стратегічним рішенням підприємства, яке має базуватися на гнучкому врахуванні змін у споживчому попиті, особливостей продукції, масштабів виробництва та внутрішньої організаційної структури.

Отже, одним із ключових векторів розвитку підприємства має стати інтеграція сучасної системи управління якістю. Перевага цього підходу полягає в його процесному характері, який дає змогу пов'язати всі управлінські дії в єдину ефективну систему. Впровадження системи менеджменту якості повинно розглядатися як невід'ємна частина загальної стратегії підприємства, яка спрямована на досягнення його довгострокових цілей (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

**Характеристика цілей і стратегій розвитку діяльності підприємства на 2026-2030 рр.**

Цілі	Стратегія
Підтримання завойованого сегменту ринку і розширення його обсягів за рахунок диверсифікації виробництва, підвищення якості продукції.	Впровадження менеджменту якості Розширення маркетингової діяльності Впровадження ефективних цінових стратегій Впровадження інноваційних рішень і технологій
Оптимізація використання земельних ресурсів підприємства	Застосування енергозберігаючих технологій у виробництві Повне завантаження виробничих потужностей Оптимізація посівних площ культур
Нарощення обсягів прибутку і ефективний його розподіл	Залучення кредитних фінансових ресурсів на освоєння нових видів продукції Жорсткий контроль за станом дебіторської заборгованості і підвищення рівня поточної

Одним із найважливіших аспектів повної стратегії є його маркетингова стратегія конкуренції (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Маркетингові стратегії за різними типами господарських операцій для підприємства на 2026-2030 рр.**

Тип операції	Тип продукту	Характеристика процесу	Ринкова стратегія
Виробництво продукції	Створення продукту відповідно до вимог замовника	Залучення спеціалістів широкого профілю та використання високотехнологічного обладнання. Акцентування уваги на якості, гнучкості та правильно організованому плануванні роботи на початкових етапах	Реалізаційна здатність господарства, яка може змінюватись відповідно до побажань споживачів. Підвищення якості роботи та досягнення мінімальних термінів поставки
Реалізація	Надання якісного продукту	Використання інноваційних агротехнологій	Продаж продукції яка користуються попитом
Виробничий процес	Виробництво продукції відповідно до широких вимог потенційних споживачів	Залучення працівників, які мають певну спеціалізацію та використання спеціального обладнання. Акцентування уваги на ефективності та контролі витрат. Налагоджена система дистрибуції, яка завжди має запаси необхідної продукції.	Продаж продукції яка користуються попитом, плюс відповідність ціни та асортименту. Дослідження ринку є дуже важливим для забезпечення відповідності характеристик продукції вимогам ринку.

Таким чином, визначення основних стратегій розвитку діяльності підприємства, придатні для застосування в його управлінні. Для успіху даних стратегій суттєве значення мають умови з яких складаються потенційні можливості управління господарством. Необхідною тут умовою є гнучка координація внутрішньої поведінки агропромислових формувань в залежності від змін факторів зовнішнього середовища. Формування організаційних структур управління має відбуватися на основі цілей, які ставить перед собою господарство, а потім – механізм їх досягнення.

## ВИСНОВКИ

Проведені дослідження маркетингової політики підприємства у порівнянні 2024 р. з 2022 р. дають можливість зробити такі висновки:

1. Маркетингова політика залишається основоположним чинником успішного функціонування підприємства. Вона виступає стратегічним інструментом, що дозволяє формувати споживацьку цінність, задовольняти потреби клієнтів і забезпечувати сталий розвиток бізнесу. Завдяки ефективній маркетинговій політиці підприємство досягає фінансових цілей, зокрема зростання прибутку та ринкової частки. Успішна реалізація стратегії потребує глибокого розуміння очікувань і поведінки споживачів, а також вмілого застосування відповідних маркетингових інструментів.

2. Фокус на створення та утримання споживача є центральним елементом сучасного маркетингу. Удосконалення маркетингової політики у 2024 році порівняно з 2022 роком свідчить про зміщення акценту від продуктового підходу до клієнтоорієнтованості. Управління поведінкою цільової аудиторії через точкові маркетингові дії дозволяє нарощувати обсяги продажів, зміцнювати позиції підприємства на ринку та підтримувати довгострокову лояльність клієнтів.

3. Формування ефективної маркетингової політики – процес складний, але стратегічно важливий. Підприємству необхідно обирати релевантні канали комунікації, правильно позиціонувати маркетингові повідомлення та формувати єдину політику взаємодії з клієнтами. Ефективна маркетингова політика сприяє гармонізації стратегічних і тактичних дій, формуванню корпоративних цінностей і забезпечує скоординовану діяльність усіх працівників підприємства в межах визначених цілей.

4. Протягом 2022–2024 років спостерігається тенденція до зменшення загальної земельної площі підприємства: з 1190 га у 2022 році до 1120 га у 2024 році, що становить абсолютне скорочення на 70 га або 5,9 %. Аналогічно, зменшилася площа сільськогосподарських угідь – на 22,1 га

(2,1 %), зокрема ріллі – на 20,8 га (2 %). Незважаючи на це, питома вага ріллі залишилася стабільно високою і навіть трохи зросла (з 99 % до 99,1 %). Натомість площа пасовищ зменшилася з 10,7 га до 9,4 га, що становить зниження на 1,3 га або 12,1 %. Це призвело до зменшення їх питомої ваги з 1 % до 0,9 %.

5. На підприємстві відбулося суттєве скорочення чисельності працівників – з 45 до 34 осіб, що становить зменшення на 11 осіб або 24,4 %. Кількість прийнятих на роботу також зменшилася на 3 особи, тобто на 40 %. Водночас значно зросла кількість звільнених працівників – з 6 у 2022 році до 12 у 2024 році, що вдвічі більше. Плинність кадрів зросла з 13,3% до 31,6 %, тобто на 18,3 відсоткових пункти, що свідчить про нестабільність у кадровому складі. Разом з тим, середній вік працівників зменшився з 41 до 39 років, що може свідчити про оновлення персоналу. Частка кваліфікованих працівників за аналізований період зросла на 4 %, досягнувши 87 %, що є позитивним сигналом щодо якості кадрового потенціалу.

6. Зовнішнє середовище непрямого впливу загалом є сприятливим для діяльності підприємства. Однак варто звернути увагу на низку чинників, які несуть потенційні загрози. Насамперед, це економічні фактори, що є критично важливими для функціонування будь-якого суб'єкта господарювання, і досліджуване підприємство не є винятком. Хоча кількість негативних економічних чинників є обмеженою, загроза їхнього впливу залишається реальною та потребує постійного моніторингу.

7. Зміни у споживчому попиті мають суттєвий вплив на рівень прибутковості підприємства. У випадку скорочення попиту, підприємство може бути змушене знижувати ціни з метою стимулювання обсягів реалізації, що, у свою чергу, негативно впливає на прибуток і загальну рентабельність.

8. Комерційну діяльність підприємства можна охарактеризувати як процес організації купівлі-продажу товарів та послуг із метою отримання прибутку. В умовах посилення конкуренції ефективне управління комерційними процесами стає ключовим фактором успіху. Це потребує

адаптації до ринкових умов, орієнтації на споживача, а також застосування стратегічного планування, маркетингових досліджень і постійного моніторингу ринку.

З метою розробки та удосконалення маркетингової політики підприємству доцільно застосовувати наступні заходи:

1) основними напрямками поліпшення маркетингового управління у рамках маркетингової політики розвитку, повинні бути побудовані на базі загальнонаукових та спеціальних законів з врахуванням ринкових умов ведення господарської діяльності, бути гнучкими, комплексними, прогресивними та комфортними. Сформування ефективного ринкового середовища стає нагальною необхідністю створення структур маркетингового управління, які стають вагомим чинником впливу на результативність комерційної діяльності;

2) для досліджуваного підприємства рекомендованою є «стратегія переваг», яка передбачає створення стабільної переваги над конкурентами за рахунок можливостей зміни збутової логістики, що дозволяє вести нецінову конкуренцію за рахунок товарів, які «помітні» на ринку завдяки своїм унікальним характеристикам (диференційований маркетинг);

3) до важливих шляхів підвищення маркетингу підприємства доцільно віднести: ґрунтовне вивчення потреб споживачів; точний аналіз конкурентів; ефективну рекламну політику; зниження збутових витрат; вдосконалення обслуговування споживачів в процесі продаж;

4) основними шляхами подолання перешкод, пов'язаних із маркетинговим управлінням, є: підвищення якості управління; удосконалення взаємозв'язків між внутрішнім і зовнішнім середовищем; створення стратегічного маркетингу «виходу» і «входу» підприємства; впровадження нових інформаційних систем та технологій; розвиток системи логістики; розвиток тактичного маркетингу; зміна цінової політики на товари, корегування цін на послуги; зміна порядку збуту товарів на ринку.