

**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 «Маркетинг-мікс у системі менеджменту виробничо-господарської  
діяльності підприємства»

Виконав: здобувач вищої освіти  
за освітньою програмою  
Бізнес-адміністрування  
спеціальності 073 Менеджмент  
ступеня вищої освіти магістр  
денної форми здобуття освіти  
групи 1

**Кривогуз Максим Олександрович**

Керівник:

Олійник Аліна Сергіївна

Рецензент:

Заяц Ольга Василівна

**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

09 червня 2025 року

**З А В Д А Н Н Я**

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

**Кривогуза Максима Олександровича**

1. Тема роботи «Маркетинг-мікс у системі менеджменту виробничо-господарської діяльності підприємства», керівник роботи кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Олійник Аліна Сергіївна

Затверджено засіданням кафедри протокол № 35 від «09» червня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «10» грудня 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. Теоретичні основи маркетинг-міксу у системі менеджменту виробничо-господарської діяльності підприємства

РОЗДІЛ 2. Аналіз маркетинг-міксу у системі менеджменту виробничо-господарської діяльності підприємства

РОЗДІЛ 3. Удосконалення маркетинг-міксу у системі менеджменту виробничо-господарської діяльності підприємства

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	31.10.2025	28.11.2025

7. Дата видачі завдання: «09» червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	02.06.25 – 09.06.25	виконано
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	02.06.25 – 09.06.25	виконано
3	Опрацювання джерел інформації	10.06.25 – 25.06.25	виконано
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	26.06.25 – 04.07.25	виконано
5	Виконання теоретичного розділу роботи	07.07.25 – 29.08.25	виконано
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.09.25 – 14.10.25	виконано
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	15.10.25 – 02.12.25	виконано
8	Оформлення тексту роботи та перевірка	03.12.25 – 10.12.25	виконано
9	Попередній захист	10.12.25	виконано
10	Доопрацювання кваліфікаційної роботи	11.12.25 – 15.12.25	виконано
11	Нормоконтроль	10.12.25 – 15.12.25	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.12.25 – 22.12.25	

Здобувач вищої освіти

Максим КРИВОГУЗ

Керівник роботи

Аліна ОЛІЙНИК

## АНОТАЦІЯ

Кривогуз М.О. «Маркетинг-мікс у системі менеджменту виробничо-господарської діяльності підприємства». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

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

Досліджено теоретичні, методологічні та прикладні питання маркетинг-міксу у системі менеджменту виробничо-господарської діяльності підприємства.

Обґрунтовано напрями удосконалення маркетинг-міксу у системі менеджменту виробничо-господарської діяльності підприємства.

*Ключові слова:* маркетингова діяльність, фінансовий стан, фактори впливу, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, рекламування, бенчмаркінг.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГ-МІКСУ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність маркетинг-міксу у системі менеджменту виробничо-господарської діяльності підприємства	9
1.2. Вплив маркетинг-міксу на формування конкурентоспроможності підприємства	17
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГ-МІКСУ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	26
2.2. Діагностика маркетингової діяльності у системі менеджменту виробничо-господарської діяльності підприємства	34
2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі маркетинг-міксу у системі виробничо-господарської діяльності	43
Висновки до розділу 2	52
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГ-МІКСУ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	53
3.1. Заходи удосконалення маркетингової діяльності підприємства	53
3.2. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі маркетинг-міксу у системі виробничо-господарської діяльності	62
Висновки до розділу	70
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	79

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах високої конкуренції, динамічних змін ринкового середовища та глобалізації економічних процесів маркетинг-мікс відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства. Саме маркетинг-мікс, як комплекс взаємопов'язаних елементів, забезпечує системну інтеграцію маркетингової діяльності в загальну систему менеджменту підприємства та дозволяє формувати конкурентоспроможні ринкові пропозиції.

Сучасні підприємства стикаються з потребою постійного оновлення product-line, зміною стратегій ціноутворення, диджиталізацією каналів збуту та необхідністю адаптації комунікацій до поведінкових змін споживачів. Виробничо-господарська діяльність сьогодні нерозривно пов'язана з якістю маркетингового управління, адже ефективність виробництва залежить від коректно сформованого попиту та здатності підприємства реагувати на зміни ринку.

Проблематика формування та розвитку маркетинг-міксу широко висвітлена у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Класичні підходи до структури маркетинг-міксу запропоновано у роботах Ф. Котлера, Дж. МакКарті, Ж.-Ж. Ламбена, які розглядали комплекс маркетингу як основу управління ринковою активністю підприємства. Дослідження цих науковців формують базову теоретичну платформу для аналізу й удосконалення основних елементів 4P та сучасних розширених моделей 7P та 10P. Серед сучасних дослідників питання адаптації маркетинг-міксу до умов цифрової економіки розкриті у працях Д. Чаффі, П. Дойля, які акцентують увагу на застосуванні аналітики, омніканальності та цифрової комунікації. Українські науковці, зокрема О. В. Зозульов, Т. О. Примак, Л. В. Балабанова, приділяють увагу інтеграції маркетингових інструментів у систему менеджменту підприємства та підкреслюють важливість узгодженості маркетингових рішень із виробничими можливостями підприємства.

**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, 2023-2027 рр.). У межах даної теми досліджувався маркетинг-мікс у системі менеджменту виробничо-господарської діяльності підприємства.

**Мета та завдання.** Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій формування маркетинг-міксу у системі менеджменту виробничо-господарської діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення завдань:

- з'ясування сутності маркетинг-міксу у системі менеджменту виробничо-господарської діяльності підприємства;
- дослідження впливу маркетинг-міксу на формування конкурентоспроможності підприємства;
- організаційно-економічна характеристика підприємства;
- діагностика маркетингової діяльності у системі менеджменту виробничо-господарської діяльності підприємства;
- оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі маркетинг-міксу у системі виробничо-господарської діяльності;
- заходи удосконалення маркетингової діяльності підприємства;
- напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі маркетинг-міксу у системі виробничо-господарської діяльності.

**Об'єктом дослідження** є процеси формування маркетинг-міксу у системі менеджменту підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні засади формування і удосконалення маркетинг-міксу у системі менеджменту

підприємства.

**Методи дослідження.** У кваліфікаційній роботі використано економічні методи, які характеризувались встановленням економічних нормативів, що визначають способи впливу госпрозрахункових важелів. За допомогою адміністративних методів здійснювалися організаційні регламенти, які забезпечують функціонування об'єкта управління. Соціально-психологічні методи здійснюють регулювання міжособистісних відносин і забезпечують сприятливий психологічний мікроклімат. Знаходять своє відображення у роботі і методи дедукції, індукції, аналізу, синтезу, порівняння.

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

**Наукова новизна одержаних результатів, полягає в наступному:**

*удосконалено:*

– концептуальний підхід до трактування маркетинг-міксу як інтеграційної складової системи менеджменту виробничо-господарської діяльності підприємства, що дало змогу розглядати елементи 4P/7P не лише як інструменти маркетингу, а як управлінські важелі забезпечення конкурентоспроможності;

– механізм планування комплексу маркетингових комунікацій, який базується на поєднанні традиційних та цифрових інструментів, що сприяє підвищенню результативності комунікаційної взаємодії зі споживачами;

– процес вибору та оцінювання каналів розподілу, враховуючи виробничо-логістичні можливості підприємства та специфіку цільових ринків, що забезпечує оптимізацію шляхів руху продукції від виробника до споживача.

*набули подальшого розвитку:*

– підхід до стратегічного управління маркетингом шляхом формування адаптивної моделі прийняття рішень, орієнтованої на зміни ринкового середовища, потреб споживачів та інтенсивність конкуренції;

– інструментарій оцінювання ефективності елементів маркетинг-міксу, який включає синергійну оцінку впливу товарної, цінової, комунікаційної та збутової складових на результативність виробничо-господарської діяльності.

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

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

1. Кривогуз М.О., Олійник А.С. та ін. Інноваційно-комунікаційний механізм як драйвер ефективного стратегічного управління. *Агросвіт*. 2025. № 21. С. 145–152.

2. Кривогуз М., Щербула Є., Олійник А. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління підприємством. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 272–274.

3. Кривогуз М., Нечитайло М., Олійник А. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства як основа вибору стратегії розвитку. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 13 листопада 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 65 сторінках друкованого тексту, робота містить 22 таблиці, 15 рисунків та 5 додатків. Список використаних джерел включає 50 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГ-МІКСУ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність маркетинг-міксу у системі менеджменту виробничо-господарської діяльності підприємства

Розуміння сутності маркетингу та особливостей його практичного застосування потребує аналізу розвитку маркетингових ідей у історичній ретроспективі. На ранніх етапах маркетинг був зорієнтований переважно на виробництво товарів: підприємство вважалося успішним тоді, коли могло максимально збільшити обсяги випуску продукції. Продажі забезпечувалися за рахунок природного поглинання товарів ринком, адже масовий споживчий попит формувався поступово, і значна частина товарів вперше ставала доступною широким верствам населення.

Однак зростання виробництва та недостатній рівень платоспроможного попиту іноді призводили до дисбалансу між попитом і пропозицією, що спричиняло надвиробництво й, відповідно, виникнення економічних криз. Попри руйнівні наслідки для економічної системи, такі кризи сприяли вирівнюванню ринкового дисбалансу та активізували пошук нових інструментів антикризового управління. Саме ці явища змусили науковців глибше досліджувати механізми реалізації продукції, а підприємців – усвідомити важливість організації ефективного процесу продажу [3, с. 42].

У міру подальшого розширення виробництва стали очевидними обмеження орієнтації виключно на виготовлення продукції. Підприємства дедалі частіше стикалися зі складнощами у сфері збуту, оскільки пропозиція почала перевищувати попит. Така ситуація стала ключовим чинником трансформації маркетингової концепції та переходу до активних методів просування товарів, включаючи розвиток реклами та інших інструментів

впливу на споживача. Новий підхід до формування товарної пропозиції передбачав подолання свідомого та прихованого опору покупців і забезпечення можливості реалізації всього виробленого обсягу продукції.

Аналізуючи різні визначення категорії «маркетинг» у вітчизняних і зарубіжних джерелах, можна дійти висновку, що більшість із них акцентує увагу на взаємозв'язку маркетингу з потребами та очікуваннями споживачів і виробників. Підприємницька діяльність базується на клієнтоорієнтованому підході, тому маркетинг виступає фундаментом бізнес-процесів, спрямованих на виявлення потреб ринку та пошук оптимальних шляхів їх задоволення інноваційною та якісною продукцією.

Узагальнюючи різноманітні наукові підходи, концепцію маркетингу можна трактувати з чотирьох основних позицій: як процес, функцію управління, вид діяльності та філософію ведення бізнесу (рис. 1.1).

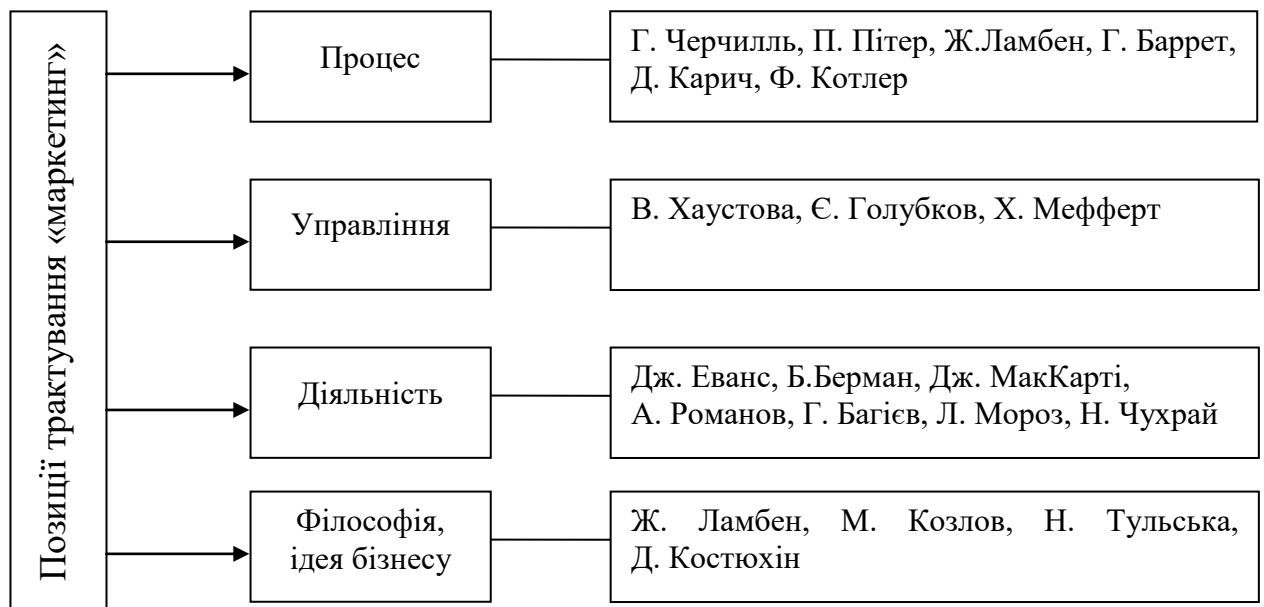


Рис. 1.1. Систематизація підходів до визначення сутності поняття «маркетинг» [4; 9; 20; 25; 50]

Узагальнюючи позиції вітчизняних і зарубіжних дослідників, доцільно трактувати маркетинг як механізм реалізації провідних бізнес-ідей, що забезпечує посилення корпоративного управління, безперервність функціонування підприємства та досягнення його стратегічних місій.

Маркетинг спрямований на формування прибутковості господарюючого суб'єкта та повне задоволення потреб цільових споживачів.

Основою сучасної маркетингової концепції виступає максимізація цінності для клієнта, тому ефективність маркетингової діяльності, а також результативність функціонування підприємства загалом, доцільно оцінювати за двома ключовими показниками: масштабом клієнтської бази та рівнем задоволеності споживачів. У цьому контексті найважливішим завданням підприємства на ринку стає залучення якомога більшої кількості покупців, розширення сегменту постійних споживачів та забезпечення їхньої лояльності через належну якість продукції, прийнятну ціну та інші конкурентні характеристики товару.

Таким чином, маркетинг перетворюється на системоутворювальний чинник ринкового успіху. Саме тому виробники й продавці товарів мають орієнтуватися на потреби покупців, здійснювати їх постійний моніторинг, формувати асортимент продукції, який найбільш повно відповідає як існуючим, так і прихованим або стимульованим запитам споживачів. Вирішальним стає й вчасний вихід продукції на ринок, аналіз цінових коливань, оптимізація каналів, гнучкість цінової політики [5; с. 81].

У ході дослідження було визначено та систематизовано основні завдання управління маркетингом, серед яких:

- формування ключової бізнес-місії підприємства;
- ідентифікація та аналіз потреб, переваг і смакових орієнтацій споживачів;
- розробка системи цілей (основних і додаткових для різних ринкових ситуацій);
- структуризація діяльності, формування оптимального асортименту продукції відповідно до потреб цільових сегментів;
- обґрунтування позиціонування підприємства та його продукції на ринку, що передбачає створення чіткого уявлення споживача про характеристики товару;

- розроблення виробничої програми, спрямованої на повне та своєчасне виконання плану реалізації без накопичення неліквідних залишків;
- формування фінансових планів та цільових бюджетів;
- зміцнення ринкових позицій підприємства, формування його позитивного іміджу та конкурентних переваг шляхом оптимізації собівартості виробництва й реалізації продукції.

Окрім маркетингових досліджень, важливе значення має комплекс інструментів маркетингових комунікацій, які забезпечують інформування цільової аудиторії, донесення характеристик товарів і послуг та формування у споживача раціонального рішення щодо купівлі. Ефективні комунікації сприяють підвищенню рівня довіри до бренду, зміцненню репутації підприємства та активізації попиту. Схематична взаємодія ключових маркетингових елементів представлена на рис. 1.2.

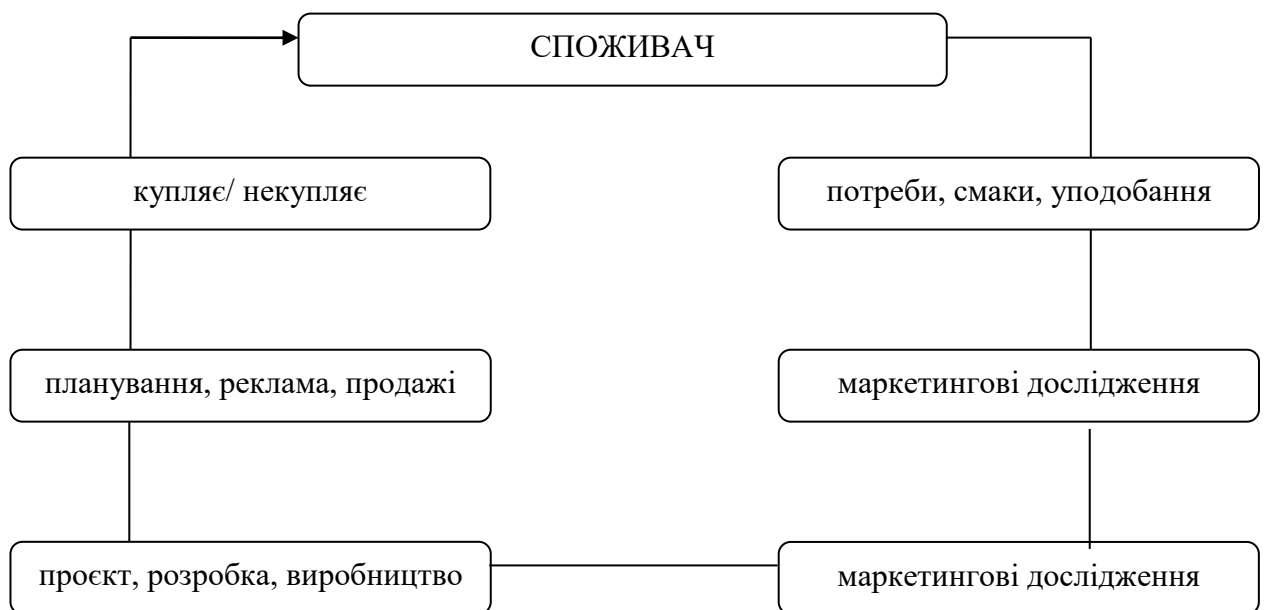


Рис 1.2. Взаємодія складових поняття «маркетинг» [2; 19; 42]

Попри те, що підприємства працюють з різними товарами та різними категоріями споживачів, фундаментальні принципи, закономірності та методи маркетингу залишаються незмінними. У процесі дослідження було узагальнено ключові правила маркетингової діяльності, серед яких [39, с. 74]:

- пріоритетним ресурсом підприємства є достовірна та систематизована інформація про ринок і потреби споживачів, отримана в результаті регулярних маркетингових досліджень;
- саме потреби покупців визначають напрями розвитку виробництва та збутової діяльності підприємства;
- виробничі й збутові процеси є взаємопов'язаними елементами єдиної організаційної структури, а ефективність управлінських рішень перевіряється ринком у ході господарської діяльності;
- маркетингові стратегії формуються з урахуванням типового циклу руху продукції на цільовому ринку;
- планування виробничого процесу повинно мати динамічний характер і змінюватися відповідно до етапів: від прийняття рішення про виробництво до реалізації готової продукції та досягнення запланованих бізнес-цілей;
- результативність діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності раціонально обирати та ефективно застосовувати маркетингові інструменти, включаючи методи комунікації з покупцями.

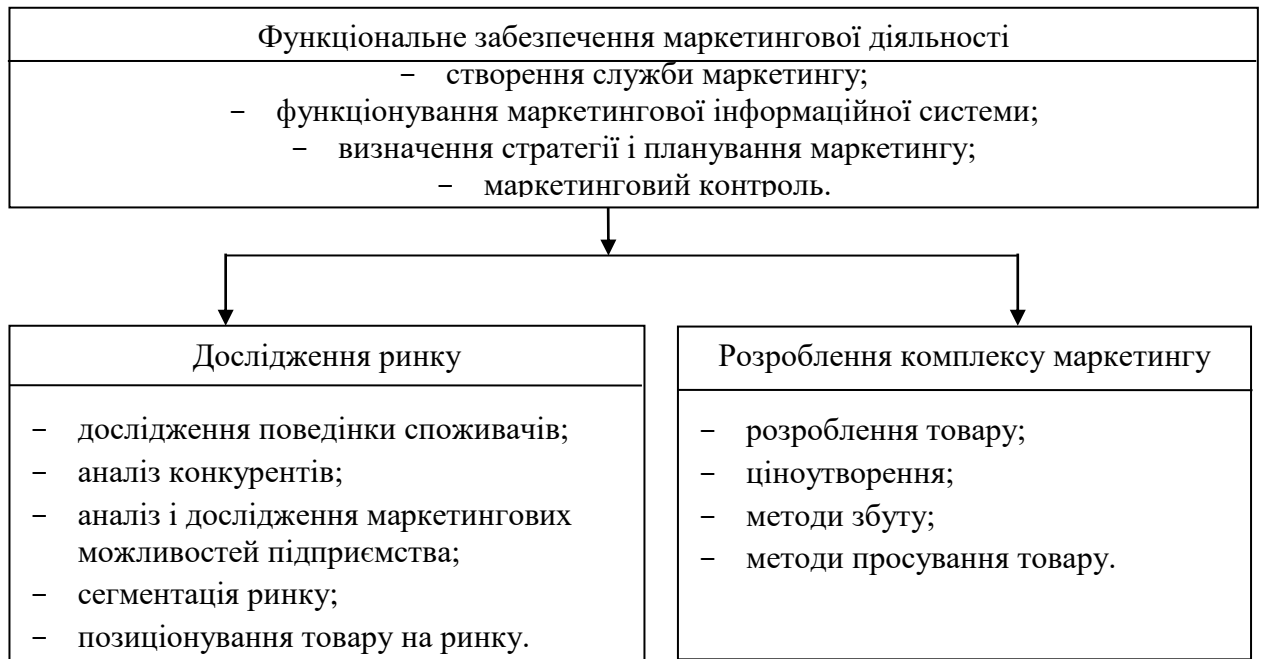


Рис. 1.3. Модель управління маркетинговою діяльністю підприємства [10; 20; 32]

Процес управління маркетингом являє собою послідовність цілеспрямованих дій і процедур, що забезпечують реалізацію маркетингових функцій і принципів. Результатом цього процесу є виявлення та задоволення потреб споживачів, а також отримання підприємством очікуваного прибутку [26, с. 75].

Управління маркетингом можна розглядати крізь призму п'яти ключових концепцій, що визначають поведінку підприємства на ринку:

Концепція вдосконалення виробництва. Базується на припущенні, що споживачі надають перевагу товарам, які є доступними за ціною та легко доступними на ринку. Тому підприємству необхідно зосередитися на підвищенні ефективності виробництва та логістичних процесів. Концепція ефективна за умов дефіциту товарів або високої собівартості, яка потребує зниження витрат та збільшення обсягів виробництва.

Концепція вдосконалення товару. Стверджує, що перевага споживачів буде на боці товарів з найкращими характеристиками, високою якістю та продуктивністю. Водночас недоліком концепції є те, що підприємства ризикують втратити розуміння реальних потреб споживачів, адже люди купують не сам продукт, а спосіб задоволення своєї потреби, яку можуть забезпечити й альтернативні товари.

Концепція інтенсифікації комерційних зусиль. Передбачає, що споживачі не купуватимуть достатньо продукції без активного стимулювання продажів і просування. Зазвичай така концепція застосовується щодо товарів пасивного попиту, які потребують значної рекламної підтримки та переконання покупця.

Концепція маркетингу. Визначає, що підприємство зможе досягти своїх цілей лише тоді, коли воно правильно ідентифікує потреби цільових споживачів та задовольнить їх більш ефективно, ніж конкуренти. Основний акцент робиться на вивченні та задоволенні потреб клієнтів.

Концепція соціально-етичного маркетингу. Підкреслює необхідність не лише задовольняти потреби споживачів, а й одночасно забезпечувати

довгострокове благо суспільства. Ця концепція спрямована на гармонізацію інтересів бізнесу, споживачів і соціального розвитку, що дає змогу уникнути протиріч між короткостроковою вигодою та довгостроковим добробутом клієнтів.

Функціональне управління маркетинговою діяльністю охоплює створення відповідних маркетингових служб, експлуатацію маркетингових інформаційних систем, розробку маркетингових стратегій і планів, а також здійснення маркетингового контролю. Цей процес починається з комплексного дослідження ринку, що включає аналіз поведінки споживачів, моніторинг конкурентного середовища, оцінювання можливостей корпоративного маркетингу, сегментацію ринку та вибір оптимальної позиції продукту [38, с. 141].

Управління маркетингом постійно змінюється й удосконалюється під впливом нових ідей, методологічних підходів і ринкових тенденцій. Незважаючи на значний досвід застосування маркетингових практик у країнах із розвиненою ринковою економікою, ця сфера залишається однією з найбільш динамічних у структурі підприємницької діяльності. Її специфіка полягає у постійному реагуванні на зміни ринкового середовища, поведінки споживачів та інновацій у технологічній і комунікаційній сферах.

У сучасних умовах практично неможливо здійснювати ефективну діяльність будь-якому бізнесу, зокрема й аграрному, без активного застосування маркетингових інструментів. Потреби та очікування споживачів постійно змінюються, тому на ринку здатні успішно функціонувати лише ті підприємства, які можуть завчасно прогнозувати тенденції попиту, адаптувати виробничі процеси та пропонувати продукти, що максимально відповідають смаковим, якісним і ціновим пріоритетам цільових груп.

Теоретичні та практичні засади аграрного маркетингу формувалися досить швидко, оскільки сама галузь агробізнесу перебуває в умовах високої конкуренції та нестабільності ринкових параметрів. Маркетинг сільськогосподарської продукції розглядається як ефективний інструмент

управління економічною діяльністю, як механізм переходу від вузької політики товарного збуту до комплексної політики управління попитом, пропозицією та комунікаціями. Основна увага приділяється виявленню й задоволенню потреб реальних і потенційних споживачів, формуванню довготривалих взаємин та зміцненню ринкових позицій сільськогосподарських виробників [32, с. 72].

Українські аграрні підприємства функціонують у надзвичайно складних умовах. Серед ключових проблем, що стримують розвиток агробізнесу, можна виокремити: недостатню й несистемну державну підтримку, невідповідність її напрямів реальним потребам виробників, високі кредитні ставки, недосконалі механізми управління та ціноутворення, складність прогнозування й визначення споживчих уподобань, проблеми у сфері маркетингових комунікацій і політики розподілу. Проведені дослідження підтверджують, що маркетинг сільськогосподарської продукції здатен забезпечити збалансований механізм координації взаємодії суб'єктів ринку на макрорівні та мікрорівні, узгоджуючи інтереси споживачів і можливості аграрних виробників.

Отже, у межах сучасного управління маркетинг-мікс посідає ключове місце як інтегрована система узгоджених управлінських рішень, що охоплює всі основні сфери функціонування підприємства. Ефективне застосування елементів комплексу маркетингу не обмежується лише формуванням пропозиції для споживачів, а безпосередньо впливає на операційні, виробничі, логістичні та фінансові процеси, забезпечуючи узгодженість дій на всіх рівнях управління.

У сучасних умовах високої конкуренції та динамічних ринкових змін комплексність і взаємозалежність інструментів маркетинг-міксу набувають особливої важливості. Кожен його елемент – продуктова політика, цінова стратегія, система розподілу та комунікаційна діяльність – не лише виконує власну функцію, а й доповнює інші, формуючи єдину логічну та стратегічно виважену модель розвитку підприємства.

## **1.2. Вплив маркетинг-міксу на формування конкурентоспроможності підприємства**

Маркетинг-мікс у системі менеджменту виробничо-господарської діяльності підприємства виступає інтегрованою концепцією управління, що поєднує ключові інструменти формування споживчої цінності та забезпечення стійких конкурентних переваг на ринку. Комплекс маркетингу, традиційно представлений елементами Product, Price, Place, Promotion, дозволяє підприємству ефективно адаптувати виробничо-господарські процеси до вимог ринкового середовища, формувати оптимальний асортимент, коригувати цінову політику, удосконалювати канали збуту та підвищувати результативність комунікаційної діяльності.

Маркетинг-мікс відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства, оскільки забезпечує системний підхід до управління товарною, ціною, збутовою та комунікаційною політикою. Завдяки оптимальному поєднанню елементів Product–Price–Place–Promotion підприємство здатне створювати унікальну споживчу цінність, що відрізняє його продукцію від конкурентів. Раціонально сформований товарний асортимент та високий рівень якості продукції сприяють підвищенню лояльності споживачів і зміцненню ринкових позицій. Збалансована цінова стратегія дозволяє забезпечити привабливість пропозиції та відповідність платоспроможному попиту, а також формувати бажаний рівень прибутковості [42, с. 67].

Ефективно організована система збуту забезпечує доступність продукції на цільових ринках, скорочує час обслуговування споживачів та мінімізує витрати логістики, що безпосередньо посилює конкурентні переваги підприємства. Комунікаційна політика, у свою чергу, формує позитивний імідж бренду, підвищує обізнаність та створює стійкий попит, сприяючи укріпленню позицій на ринку. Взаємодія всіх елементів маркетинг-міксу дозволяє адаптувати виробничо-господарську діяльність до

ринкових змін, оперативно реагувати на конкурентні дії та забезпечувати комплексний розвиток підприємства.

Маркетинг-мікс виступає стратегічним інструментом формування конкурентоспроможності, оскільки дає змогу підприємству створювати, просувати та ефективно доставляти продукцію, що максимально відповідає потребам споживачів і забезпечує стійкі конкурентні переваги у динамічному бізнес-середовищі.

*Таблиця 1.1*

**Вплив елементів маркетинг-міксу на формування конкурентоспроможності підприємства [4; 34; 49]**

Елемент маркетинг-міксу	Зміст елемента	Вплив на конкурентоспроможність
Product (товар / продукт)	Асортимент, якість, дизайн, упаковка, інноваційність	Формує унікальну споживчу цінність; підвищує лояльність клієнтів; забезпечує відмінність від конкурентів та розширення ринкових можливостей
Price (ціна)	Методи ціноутворення, рівень і структура цін, знижки, кредитні умови	Забезпечує привабливість товару відносно конкурентів; дозволяє формувати необхідний рівень прибутковості; впливає на позиціонування продукції
Place (розподіл / збут)	Канали збуту, логістика, складування, доступність товару	Забезпечує своєчасну доставку продукції, зменшує витрати логістики; підвищує доступність товару; сприяє зміцненню конкурентних позицій на цільових ринках
Promotion (комунікації)	Реклама, PR, стимулювання збуту, інтернет-маркетинг	Формує позитивний імідж підприємства і бренду; збільшує обізнаність споживачів; забезпечує зростання попиту та підсилює ринкову позицію

Маркетинг-мікс є ключовим механізмом формування конкурентоспроможності підприємства, оскільки кожен його елемент створює окремий, але взаємопов'язаний вплив на споживчу цінність, ринкове позиціонування та ефективність господарської діяльності. Оптимальне поєднання продуктового, цінового, збутового та комунікаційного інструментарію забезпечує підприємству здатність швидко реагувати на зміни ринкових умов, підвищувати привабливість своєї продукції та зміцнювати конкурентні переваги. У комплексі це формує стійкі позиції підприємства на ринку та сприяє його довгостроковому розвитку.

Аналіз дефініції твердження «управління конкурентоспроможністю підприємства» (табл. 1.2) дає змогу зазначити, як цей процес втілює в собі підфункцію управління з цілеспрямованим впливом на даний і майбутній рівень конкурентоспроможності підприємств, який виготовляють аналогічну продукцію.

Таблиця 1.2

**Дефініції поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»  
[3; 9; 22; 33; 34; 36; 42]**

Автор	Визначення
Артеменко Л. П.	сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг.
Гой І.В., Смелянська Т.Т.	систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу.
Старостіна А.О.	система заходів щодо впливу на рівень конкурентоспроможності з метою приведення його до бажаного та утримання у перспективі.
Пономаренко В. С.	функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи.
Рогоза М. Є	сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі та відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів.
Сасенко М. Г.	певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта конкуренції.
Сумець О. М.	діяльність, спрямована на формування низки управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства є багатофункціональною та динамічною, оскільки поєднує комплекс взаємозалежних елементів, які формують цілісну та узгоджену управлінську конструкцію. Її структурні компоненти виконують специфічні функції та забезпечують реалізацію управлінських рішень у ключових сферах діяльності

підприємства, сприяючи досягненню бажаного рівня конкурентних переваг. Водночас кожен із цих елементів може розглядатися як окрема підсистема, що включає власні системоутворюючі компоненти, інструменти та механізми, які забезпечують ефективність процесів планування, організації, мотивації, контролю та регулювання.

Система управління конкурентоспроможністю характеризується багаторівневою структурою та внутрішньою інтегрованістю, що дозволяє адаптувати діяльність підприємства до змін ринкового середовища, узгоджувати стратегічні та оперативні дії, а також забезпечувати стабільність і стійкість його розвитку (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Система управління конкурентоспроможністю підприємства [4; 15; 23]

Комплексність передбачає забезпечення тісного взаємозв'язку всіх елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства під час ухвалення управлінських рішень, що враховують особливості окремих об'єктів управління та орієнтуються на досягнення кінцевих результатів

діяльності підприємства в цілому. Цей принцип забезпечує узгодженість дій у різних функціональних підсистемах, що дозволяє формувати інтегровані рішення та зменшувати ризики дисбалансу.

Системність передбачає розгляд управління конкурентоспроможністю як цілісної системи, у якій взаємодіють різноманітні елементи, фактори та процеси. Застосування системного підходу дає змогу враховувати всі необхідні взаємозв'язки та залежності між структурними компонентами, забезпечуючи всебічне врахування внутрішніх і зовнішніх умов, що впливають на конкурентні позиції підприємства.

Динамічність виявляється у необхідності прийняття управлінських рішень з урахуванням змінних та непередбачуваних факторів конкурентного середовища. Вона забезпечує здатність підприємства адаптуватися до коливань ринку, технологічних зрушень, зміни поведінки споживачів та стратегій конкурентів. Завдяки цьому підприємство може підтримувати власний потенціал, оперативно реагувати на зовнішні виклики та удосконалювати свою конкурентну позицію.

Оптимальність ґрунтується на прийнятті таких рішень, що забезпечують формування й реалізацію конкурентних переваг, відповідають заданому рівню конкурентоспроможності та створюють умови для подальшого розвитку підприємства. Оптимальні рішення передбачають узгодженість із ціннісними орієнтирами підприємства, його стратегічними цілями та ресурсними можливостями [21, с. 68].

Конструктивність означає формування логічно послідовної стратегії та тактики забезпечення конкурентоспроможності, що включає обґрунтований добір напрямів розвитку та дієвих інструментів реалізації. Цей принцип забезпечує узгодженість дій, структурованість процесів та цілеспрямованість управлінських рішень.

Принцип еквівалентності в теорії конкуренції передбачає можливість використання різних методів і підходів для досягнення бажаних властивостей

об'єкта управління, який змінюється під впливом часу та зовнішніх умов. Це означає, що конкурентоспроможність може бути досягнута різними шляхами, за умови їхньої відповідності конкретним ринковим ситуаціям.

Відповідно до принципу інкременталізму, приймаючи управлінські рішення у сфері забезпечення конкурентоспроможності, підприємство має орієнтуватися на невеликі, поетапні, логічно пов'язані зміни, які слід ретельно оцінювати з позицій узгодженості зі стратегічними цілями та загальною траєкторією розвитку. Такий підхід мінімізує ризики та забезпечує поступове вдосконалення діяльності.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства, побудована з урахуванням перелічених принципів, може функціонувати ефективно лише за умови забезпечення єдності внутрішньої та зовнішньої політики, узгодженості системи мотивації персоналу, збалансованості інтересів усіх стейкхолдерів і чіткої взаємодії структурних компонентів. Це, своєю чергою, сприяє формуванню зацікавленості підприємства у підвищенні власної конкурентоспроможності та реалізації цілей розвитку. Застосування сучасних технологій та сучасних інструментів управління дозволяє розв'язувати проблеми забезпечення конкурентних переваг та підвищувати ефективність господарської діяльності [39, с. 104].

Отже, в умовах загострення конкурентної боротьби, високої мінливості ринкових умов і значних ризиків на внутрішньому ринку доцільно рекомендувати українським підприємствам використовувати не статичні, а стратегічно орієнтовані адаптивні системи управління конкурентоспроможністю. Такі системи здатні забезпечити високий рівень конкурентних переваг, підвищити надійність і стабільність функціонування в умовах дії неконтрольованих факторів, зберігати ефективність для різних типів підприємств, сприяти зростанню адаптивності, гнучкості та мобільності управлінських процесів.

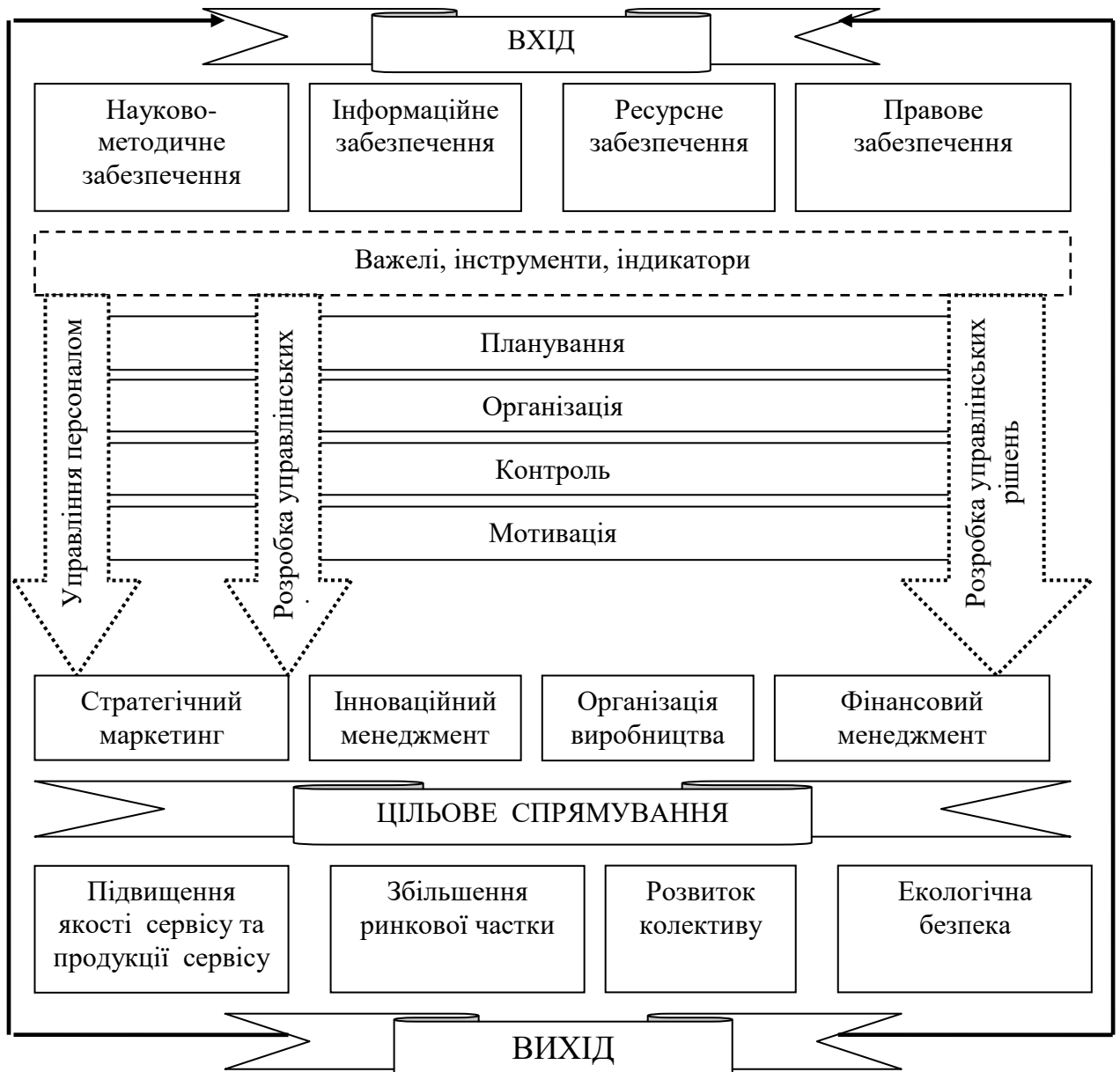


Рис. 1.5. Механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства на основі системного підходу [9; 14; 22; 34]

Рисунок 1.5 відображає механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства, побудований на основі системного підходу. Схема демонструє, що управління конкурентоспроможністю є комплексним процесом, який включає взаємодію ресурсного, інформаційного, правового та науково-методичного забезпечення, що виступають входом системи.

Саме ці компоненти формують передумови для прийняття ефективних управлінських рішень та визначають потенційні можливості підприємства щодо зміцнення конкурентних позицій.

У центральній частині рисунка подано ключові важелі, інструменти та індикатори, які забезпечують реалізацію управлінських функцій: планування, організації, контролю та мотивації. Вони спрямовані на дві основні підсистеми: управління персоналом і розробку управлінських рішень. Це підкреслює, що конкурентоспроможність формується не лише за рахунок матеріальних ресурсів, а й завдяки ефективній роботі кадрів і раціональному управлінню процесами.

Подальша деталізація системи включає основні функціональні напрями діяльності підприємства – стратегічний маркетинг, інноваційний менеджмент, організацію виробництва та фінансовий менеджмент. Кожен із цих напрямів відіграє важливу роль у створенні конкурентних переваг, оскільки забезпечує відповідність продукції ринковим вимогам, впровадження нововведень, оптимізацію виробничих процесів та ефективне використання фінансових ресурсів [39, с. 117].

Нижня частина рисунка відображає цільове спрямування механізму, яке включає підвищення якості продукції та сервісу, збільшення ринкової частки, розвиток колективу й забезпечення екологічної безпеки. Саме ці результати становлять «вихід» системи та виступають ключовими індикаторами конкурентоспроможності підприємства.

Отже, поданий механізм демонструє логічну структуру системи управління конкурентоспроможністю, де всі елементи – від ресурсного забезпечення до кінцевих результатів діяльності – взаємопов'язані та взаємозалежні. Рисунок наочно підкреслює необхідність комплексного, системного та цілеспрямованого підходу до формування конкурентних переваг підприємства.

## Висновки до розділу 1

1. У результаті теоретичного дослідження сутності маркетинг-міксу та його ролі в системі менеджменту виробничо-господарської діяльності підприємства встановлено, що маркетинг-мікс є ключовим інструментом стратегічного управління, спрямованим на формування споживчої цінності, забезпечення ефективної ринкової поведінки та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2. Проаналізовані теоретичні підходи підтверджують, що маркетинг-мікс у сучасних умовах виходить за межі традиційної концепції 4P, набуваючи розширеного змісту та включаючи елементи сервісу, персоналізації, цифрових технологій та клієнтоорієнтованих рішень. Це зумовлено зростанням конкуренції, динамічністю ринку та зміною поведінки споживачів. У виробничо-господарській діяльності підприємств маркетинг-мікс виступає важливим механізмом адаптації до змін ринкових умов, оптимізації виробничих, логістичних та управлінських процесів, а також забезпечення результативності функціонування всіх підсистем підприємства.

3. У межах системного підходу маркетинг-мікс розглядається як інтегрований інструмент управління, що об'єднує виробничі ресурси, організаційні можливості та ринкові стратегії в єдину модель прийняття управлінських рішень. Він забезпечує узгодженість між виробничими можливостями підприємства та потребами цільового ринку, сприяє формуванню ефективної маркетингової політики і є одним з основних факторів довгострокового розвитку.

4. Теоретичне обґрунтування маркетинг-міксу підтвердило його значущість для сучасних підприємств як універсального й водночас гнучкого інструмента менеджменту, що дозволяє оптимізувати виробничо-господарську діяльність, підсилювати конкурентні позиції, формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати результативне функціонування підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МАРКЕТИНГ-МІКСУ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване підприємство здійснює вирощування та реалізацію продукції рослинництва й тваринництва. Його стратегічна місія полягає у поєднанні багаторічних аграрних традицій із сучасними технологіями виробництва, що дає змогу утримувати позиції конкурентоспроможного та інноваційно орієнтованого виробника сільськогосподарської продукції на півночі Полтавщини. Основною метою господарства є забезпечення населення високоякісною та екологічно безпечною продукцією, формування стабільних фінансових результатів і задоволення економічних інтересів власників.

Ключовим завданням діяльності підприємства виступає задоволення потреб споживачів у сільськогосподарській продукції шляхом її вирощування, перероблення та реалізації, а також розвиток супутніх напрямів, що сприяють зміцненню продовольчої безпеки регіону. Господарство орієнтується на поступове нарощування обсягів виробництва та підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер, що забезпечує поєднання централізованого управління із функціональною підтримкою з боку профільних служб. Такий підхід сприяє чіткій координації діяльності підрозділів і раціональному розподілу управлінських повноважень (додаток А).

Система управління господарством побудована на двох рівнях (додаток Б). Координація операційних процесів виробничих, допоміжних підрозділів та функціональних служб здійснюється заступником директора.

Директор же зосереджує увагу на стратегічному плануванні, довгостроковому розвитку підприємства та налагодженні взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами на місцевому та регіональному рівнях.

Земельний фонд підприємства має структурований характер, що дозволяє оцінити співвідношення його складових та визначити тенденції їх зміни. Раціональне землекористування є ключовою передумовою зміцнення виробничого потенціалу, розширення масштабів діяльності та покращення добробуту працівників аграрної сфери.

Для оцінювання забезпеченості підприємства земельними ресурсами та визначення рівня їх ефективного використання проаналізуємо дані табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Динаміка складу земельних ресурсів підприємства, 2020–2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
Загальна земельна площа, га	1201,0	1199,0	1190,0	1190,0	1120,0	93,3
Всього сільськогосподарських угідь, га	1102,0	1079,0	1068,0	1068,0	1045,9	94,9
з них: рілля	1096,0	1072,0	1057,3	1057,3	1036,5	94,6
питома вага, %	99,5	99,4	99,0	99,0	99,1	99,6
пасовища	6,0	7,0	10,7	10,7	9,4	156,7
питома вага, %	0,5	0,6	1,0	1,0	0,9	165,1

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить, що у 2024 році площа сільськогосподарських угідь, які використовує підприємство, зменшилася порівняно з 2020 роком на 56,1 га. Це зумовлено скороченням площі ріллі до 1036,5 га, що пов'язано зі зниженням кількості орендованих земельних ділянок. Водночас площа пасовищ зросла на 3,4 га, або на 56,7 %, що може бути пов'язано з необхідністю розширення кормової бази для тваринництва.

За сучасних умов трудові ресурси є ключовим чинником ефективності діяльності підприємства, оскільки вони включають людей із власними потребами, інтересами, свідомістю та мотивацією. Тому управління персоналом повинно базуватися на узгодженні економічних і соціальних

інтересів працівників та підприємства, забезпечуючи при цьому дотримання законодавства про працю.

Система залучення працівників у господарстві відповідає його стратегічним цілям і водночас не порушує прав працівників, сприяючи створенню сприятливих умов праці та підвищенню продуктивності.

Досліджуване підприємство спеціалізується на виробництві товарної продукції рослинництва й тваринництва, а основним напрямом економічної діяльності є вирощування зернових, бобових і олійних культур.

За даними табл. 2.2, станом на 2024 рік на підприємстві працює 34 особи, що характеризує його як середнє за чисельністю господарство з достатнім трудовим потенціалом для забезпечення виробничих процесів у сільськогосподарському циклі.

Таблиця 2.2

**Динаміка середньооблікової чисельності працівників підприємства та їх оплати, 2020–2024 рр., осіб**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.,	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+;-)	%
	Середньорічна кількість працівників	44	41	41	45	34	-10
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	38	36	36	39	30	-8	78,9
у т. ч. в рослинництві	30	28	29	31	25	-5	83,3
у тваринництві	8	8	7	8	5	-3	62,5
Матеріальні витрати, тис. грн	9 800	10 200	10 500	11 300	12 100	2 300	123,5
Витрати на оплату праці, тис. грн	2 750	2 880	3 050	3 320	3 400	650	123,6
Оплата праці 1 працівника на рік, тис. грн	62,5	70,2	74,4	73,8	100,0	37,5	160,0
Питома вага витрат на оплату праці у матеріальних витратах підприємства, %	28,1	28,2	29,0	29,4	28,1	0,0	100,0

Протягом 2020–2024 рр. у підприємстві спостерігається тенденція до скорочення чисельності працівників: середньорічна кількість зменшилась на 10 осіб (-22,7 %). Це зумовлено підвищенням рівня механізації виробничих

процесів і частковою оптимізацією персоналу. Водночас матеріальні витрати підприємства зросли на 23,5 %, що свідчить про збільшення обсягів виробничої діяльності та підвищення собівартості продукції через подорожчання ресурсів.

Витрати на оплату праці за цей період також зросли на 23,6 %, а середня річна оплата одного працівника підвищилася на 60 % — до 100 тис. грн, що є позитивною тенденцією та вказує на поступове поліпшення соціальної політики підприємства.

Питома вага витрат на оплату праці у матеріальних витратах залишалася стабільною (близько 28 %), що свідчить про збалансовану структуру витрат і раціональне використання трудових ресурсів. Загалом діяльність підприємства характеризується помірним економічним зростанням і поступовим підвищенням ефективності праці при зменшенні чисельності персоналу.

Діяльність підприємства тісно пов'язана з наявністю та ефективним використанням основних засобів, які формують матеріально-технічну базу виробництва. Для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого фінансового стану необхідно здійснювати систематичний аналіз ефективності використання основних фондів і виявляти фактори, що впливають на зміни їх продуктивності.

Підприємство повністю забезпечене як основними, так і оборотними засобами, необхідними для стабільного функціонування. За даними таблиці 2.3, ефективність використання основних фондів у 2020–2024 роках зростає, що свідчить про раціональне управління матеріально-технічними ресурсами та поступове підвищення результативності господарської діяльності.

Аналіз табл. 2.3 доводить, що протягом досліджуваного періоду зросли показники: фондоозброєності праці – на 188,34 тис. грн (35,9 %), показники фондівіддачі – на 0,22 грн (23,7 %); знизилися показники фондомісткості – на 0,21 грн (19,2 %). Позитивним стало збільшення товарної продукції на

170,82 грн (23,5 %), одержаного на 100 грн вартості основних засобів, при цьому чистий прибуток на 100 грн вартості основних засобів зменшився на 10,74 грн (90,5 %).

Таблиця 2.3

**Динаміка забезпеченості основними виробничими засобами та ефективність їх використання, 2020–2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+, –)	%
Наявність основних засобів на початок року, тис. грн	23070,0	23629,0	23840,0	25118,0	31357,0	8287,0	135,9
Наявність основних засобів на кінець року, тис. грн	23629,0	23840,0	25118,0	31357,0	32229,0	8600,0	136,4
Фондоозброєність праці, тис. грн/осіб	524,32	576,32	581,46	558,18	712,66	188,34	135,9
Фондовіддача, грн	0,92	0,81	1,07	1,05	1,13	0,22	123,7
Фондомісткість, грн	1,09	1,23	0,93	0,95	0,88	0,21	80,8
Одержано на 100 грн вартості основних засобів, грн товарної продукції	90,61	80,81	104,40	93,49	111,91	170,82	123,5
чистого прибутку	4,46	10,52	34,37	0,58	0,42	10,74	x

Згідно з отриманим коефіцієнтом спеціалізації, який становить 0,536, підприємство належить до категорії багатогалузевих, адже його виробнича діяльність охоплює кілька напрямів – вирощування зернових культур, соєвих бобів, соняшнику та насіння ріпаку. Така диверсифікація дає змогу більш гнучко реагувати на зміни ринку, однак водночас підвищує складність управління виробничими процесами.

На діяльність підприємства суттєво впливає низка зовнішніх і внутрішніх факторів, що збільшують ризики господарювання та ступінь невизначеності подальших умов функціонування. Серед них найбільш вагомим є вплив воєнного стану, який зумовлює зниження логістичних можливостей, обмеження експорту, підвищення витрат на транспортування й страхування вантажів. Це, у свою чергу, призводить до коливання цін, ускладнення збуту продукції та зміни структури ринку.

В умовах таких викликів особливого значення набуває ефективна організація виробничо-комерційної діяльності підприємства, спрямована на оптимізацію витрат, пошук нових каналів збуту, удосконалення системи постачання та підвищення конкурентоспроможності продукції.

З метою оцінки результативності господарювання доцільно проаналізувати показники виробничо-комерційної діяльності підприємства, наведені в табл. 2.4, що дозволить виявити тенденції розвитку, рівень ефективності використання ресурсів та окреслити напрями подальшого вдосконалення діяльності.

Таблиця 2.4

**Динаміка результатів виробничо–комерційної діяльності підприємства,  
2020–2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+, –)	%
Чистий дохід, тис. грн	21156,0	19179,0	25557,0	26400,0	35579,0	14423,0	168,2
Чистий дохід на 1 середньорічного працівника, тис. грн	480,8	467,8	623,3	586,7	808,6	327,8	168,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	15711,0	12822,0	12800,0	22283,0	30201,0	14490,0	192,2
Операційний прибуток, тис. грн	2398,0	3704,0	9482,0	2009,0	38170,0	35772,0	1591,7
Чистий прибуток, тис. грн	1042,0	2497,0	8414,0	165,0	135,0	907,0	13,0
Поточні зобов'язання, тис. грн	5771,0	5817,0	14480,0	19288,0	19361,0	13590,0	335,5
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,252	2,432	2,038	1,587	1,597	0,655	70,9
Власний капітал, тис. грн	20407,0	22904,0	31318,0	31453,0	31588,0	11181,0	154,8
Сума пасивів, тис. грн	31345,0	31474,0	47302,0	51247,0	50949,0	19604,0	162,5
Коефіцієнт автономії	0,651	0,728	0,662	0,614	0,62	0,031	95,2
Рівень рентабельності, %	6,6	19,5	65,7	0,7	0,4	6,2	x
Норма прибутку, %	5,1	10,9	26,9	0,5	0,4	4,7	x

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить, що в порівнянні з 2020 р. в 2024 р. чистий дохід збільшилося на 14423,0 тис. грн (68,2 %), в тому числі на

1 середньорічного працівника – на 327,8 тис. грн (68,2 %). Чистий прибуток зменшився на 907,0 тис. грн (на 87,0 %). Рівень рентабельності зменшився на 6,2 % та у 2024 р. становив 0,4 %, а норма прибутку – на 4,7 % та у 2024 р. становила 0,4 %. У цілому виробничо–комерційна діяльність у підприємстві є рентабельною та прибутковою, але через війну ефективність господарювання суттєво зменшилася.

Спеціалізація господарства залежить від його структури грошових надходжень і реалізації товарів. Основною є галузь із найбільшою часткою товарної номенклатури (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Визначення виробничого напрямку підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Товарна продукція, тис. грн					В середньому за 5 роки	Структура, %	Місце продукції
	2020	2021	2022	2023	2024			
Продукція рослинництва	15414,3	12452,2	12205,0	21131,5	28999,9	18040,6	99,8	х
Культури зернові та зернобобові	7845,2	6714,3	6424,4	14883,1	19161,6	11005,7	60,9	1
Соя	7203,2	3896,2	2321	650,5	2009,1	3216,0	17,8	3
Соняшник	365,9	1841,7	3459,6	4074,2	6726,6	3293,6	18,2	2
Продукція тваринництва	26,4	26,7	61,5	-	62,9	35,5	0,2	х
вівці	1,1	2,4	1,9	-	53,9	11,9	0,1	5
Мед	25,3	24,3	54,8	-	9,0	22,7	0,1	4
Всього	15440,7	12478,9	12266,5	21131,5	29062,8	18076,1	100,0	х

Аналізуючи дані таблиці 2.5, можна зробити висновок, що коефіцієнт спеціалізації підприємства становить 0,28, що свідчить про середній рівень спеціалізації. Основним виробничим напрямом є зерно-технічний, тобто підприємство зосереджується на вирощуванні зернових та технічних культур.

Ефективність сільськогосподарського виробництва визначається комплексом чинників: доступністю та раціональним використанням земельних ресурсів, рівнем застосування сучасних технологій, якістю насіннєвого матеріалу, ефективністю використання добрив, рівнем

технічного забезпечення, управління виробничими процесами, а також кліматичними умовами.

Цілеспрямована діяльність, чітке стратегічне планування та системний підхід до управління дають змогу підприємству досягати високих економічних результатів. Загалом, у 2024 році порівняно з 2020 роком спостерігається покращення ключових економічних показників, що свідчить про поступовий розвиток підприємства, зміцнення його фінансового стану та підвищення ефективності господарської діяльності.

Отже, результативність функціонування підприємства проявляється у його здатності раціонально та збалансовано використовувати наявні ресурси, забезпечуючи при цьому зростання продуктивності виробництва та підвищення загальної ефективності господарської діяльності. Важливим чинником цього процесу є послідовне впровадження сучасних технологій, оновлення та модернізація матеріально-технічної бази, а також оптимізація внутрішніх організаційних механізмів.

Поєднання ресурсозбереження із системним оновленням виробничих потужностей сприяє зменшенню витрат, підвищенню якості продукції та мінімізації виробничих ризиків. Паралельно з цим підприємство посилює увагу до вдосконалення управлінських процедур, що забезпечує узгодженість діяльності всіх структурних підрозділів, підвищує оперативність прийняття управлінських рішень та дає змогу гнучко реагувати на зміни зовнішнього ринкового середовища.

Комплексний підхід до підвищення ефективності, що включає інноваційний розвиток, модернізацію техніко-технологічної бази, удосконалення системи менеджменту та стратегічне планування, формує фундамент для зміцнення конкурентних позицій підприємства. Така інтегрована модель розвитку не лише забезпечує стабільність функціонування у поточному періоді, а й створює передумови для довгострокового та сталого економічного зростання, підвищення інвестиційної привабливості та розширення ринкових можливостей підприємства.

## 2.2. Діагностика маркетингової діяльності у системі менеджменту виробничо-господарської діяльності підприємства

Підприємства здійснюють маркетингову діяльність, яка відображає об'єктивні потреби розвитку науки й техніки та забезпечує узгодження виробничих і збутових процесів із вимогами, попитом і очікуваннями споживачів. Маркетингова діяльність орієнтована на визначення поточних і стратегічних цілей на основі аналізу ринкової кон'юнктури, формування необхідних ресурсів для їх досягнення, а також на обґрунтування оптимального асортименту, рівня якості продукції, структури виробництва та очікуваної рентабельності.

Організація та управління маркетинговою діяльністю на досліджуваному підприємстві здійснюються відповідно до чинного статуту та включають виконання низки ключових функцій. Серед них: забезпечення своєчасного укладання договорів і формування квартальних графіків поставок; організація реалізації продукції згідно з умовами контрактів; участь у розробленні цінової політики; проведення рекламних заходів і дослідження ринку; розробка системи мотивації персоналу щодо впорядкування й використання маркетингової інформації; контроль за виконанням експортних поставок і розвиток зовнішньоекономічних зв'язків.

Розглянемо характеристики управління маркетингом (рис. 2.1).

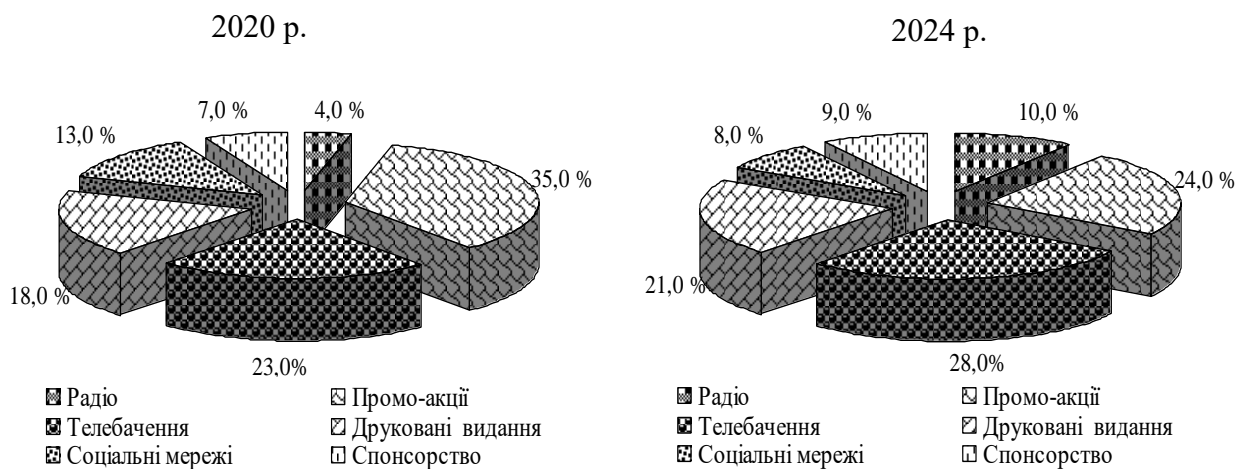


Рис. 2.1. Структура маркетингової діяльності підприємства, %

Як свідчать дані рис 2.1, у 2020 році найбільшу частку займають промо-акції, телебачення та друковані видання. Це 35,0 %, 23,0 % та 18,0 % відповідно. У 2024 році телебачення – 28,0 %, промо-акції – 24,0 %, та друковані видання – 21,0 % відповідно.

Маркетингову активність підприємства можна оцінити за допомогою елементів, що наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

### Оцінка маркетингової активності підприємства, 2020-2024 рр., бали

Елементи маркетингової активності	Оцінка у балах
1. Здійснення сегментації ринку	3
2. Вивчення потреб споживачів та задоволення їх в повному обсязі	2
3. Проведення оцінки конкурентів	3
4. Ступінь зміни асортименту товарів за останні 3 роки	1
5. Рівень контролю якості продукції	3
6. Використання торгової марки	3
7. Врахування еластичності попиту при встановленні ціни	2
8. Використання прогресивних методів продажу	3
9. Оцінка ефективності реклами	3
Загальна оцінка	23

Примітки до таблиці, бали:

1 – елемент використовується залежно від ситуації, що склалася;

2 – часте, але нерегулярне використання;

3 – систематичне використання елемента.

З табл. 2.6, видно, що не всі елементи маркетингової активності достатньо часто використовуються, тому доцільно проаналізувати основні цілі досліджуваного об'єкта та ступінь їх досягнення (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

### Ступінь досягнення цілей підприємства, 2020-2024 рр., бали

Вид цілі	Зміст цілі	Ступінь досягнення
Загальна	Впровадження систем управління	2
Соціальна	Задоволення попиту у виробництві продукції	3
Кадрова	Розвиток соціально-корпоративної відповідальності	1
Фінансова	Збільшення прибутку	2
Екологічна	Підвищення екологічності виробництва	2
Маркетингова	Розширення ринку, збільшення кількості каналів збуту	3
Підсумкова оцінка		13

Примітки до таблиці, бали:

повне досягнення цілі — 3 бали;

неповне досягнення — 2 бали;

часткове досягнення — 1 бал;

ціль не досягнута — 0 балів.

Вищепроведений аналіз, дає змогу визначити сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства та з'ясувати можливості та потенційні загрози. SWOT-аналіз наведений у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

### SWOT-аналіз підприємства, 2020-2024 рр.

Внутрішнє середовище	Сильні сторони:	Слабкі сторони:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- встановлені стабільні та взаємовигідні стосунки із сировинними базами;</li> <li>- встановлені стабільні зв'язки 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 в галузі маркетингу;</li> <li>- недостатньо повні дослідження внутрішнього та зовнішнього ринку.</li> </ul>
Зовнішнє середовище	Можливості:	Загрози:
	<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 організаціями своїх маркетингових програм;</li> <li>- зміна каналів збуту.</li> </ul>

Для подальшого оцінювання результативності маркетингової діяльності в системі менеджменту підприємства доцільно звернутися до положень теорії ефективної конкуренції. Методи, що ґрунтуються на цій теорії, належать до комплексних підходів оцінки. Їх суть полягає у порівнянні ключових показників розвитку підприємства з аналогічними даними провідних конкурентів та середньогалузевими значеннями. Теорія ефективної конкуренції передбачає, що найвищий рівень конкурентоспроможності властивий підприємствам, які забезпечують оптимальну організацію діяльності у всіх напрямках та сферах обслуговування. Оцінювання здійснюється за чотирма групами критеріїв конкурентоспроможності, після чого визначається інтегральний показник.

Для уніфікації результатів показники переводять у відносні оцінки за 15-бальною шкалою: значення, нижчі за базові, оцінюються у 5 балів; такі, що відповідають базовим, – у 10 балів; а показники, які перевищують базовий рівень, – у 15 балів.

**Оцінка показників конкурентоспроможності досліджуваного підприємства з основними конкурентами, 2020-2024 рр.**

Підприємство	Підприємство		Конкурент 1		Конкурент 2	
	Натуральні	Бали	Натуральні	Бали	Натуральні	Бали
Критерії та показники конкурентоспроможності						
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства						
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн	1,11	5	1,09	10	1,0951	10
1.2. Фондовіддача, тис. грн	601	15	4	10	3	5
1.3. Рентабельність товару, %	97,9	5	101,2	10	101,6	10
1.4. Продуктивність праці, тис. грн /особу	614	5	824	15	786	10
2. Фінансовий стан підприємства						
2.1. Коефіцієнт автономії	0,02	5	0,55	10	0,67	15
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	0,02	5	0,60	10	0,67	10
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	5	0,45	10	0,57	15
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	6,67	5	12,58	15	10,50	10
3. Ефективність організації збуту та просування товарів						
3.1. Рентабельність продажу,%	38,4	5	45,7	10	42,4	10
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0,02	5	0,08	15	0,03	10
3.3. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0,46	5	0,94	15	0,86	10
3.4. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	0,83	5	0,135	15	0,18	10
4. Конкурентоспроможність товару						
4.1. Якість товарів	0,57	5	0,82	15	0,78	10
4.2. Ціна товару	0,95	10	0,97	10	0,92	10

Як видно з даних табл. 2.9, досліджуване підприємство демонструє конкурентну перевагу лише за одним показником – фондовіддачею, яка становить 601 тис. грн і перевищує результати основних конкурентів. Водночас решта показників виявилися найнижчими серед порівнюваних суб'єктів, що свідчить про слабкі позиції підприємства у ключових напрямках його діяльності.

Найбільш конкурентоспроможним у вибірці є конкурент 1, який отримав найвищі оцінки за всіма розрахованими показниками. Це свідчить про його збалансований розвиток, ефективне управління ресурсами та

здатність підтримувати високий рівень результативності в усіх стратегічно важливих сферах. Порівняння з конкурентом 1 підкреслює необхідність для досліджуваного підприємства посилити роботу над підвищенням продуктивності, оптимізацією витрат та удосконаленням організаційних процесів, щоб зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Таблиця 2.10

**Розрахунок показників конкурентоспроможності досліджуваного підприємства з основними конкурентами, 2020-2024 рр.**

Критерії та показники конкурентоспроможності	Підприємство	Конкурент 1	Конкурент 2
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства	6,9	10,5	9,1
2. Фінансовий стан підприємства	5,0	10,8	13,3
3. Ефективність організації збуту та просування товарів	5,1	13,3	10,1
4. Конкурентоспроможність товару	9,0	12,7	12,7
Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства	6,62	11,94	11,72

Виходячи з даних табл. 2.10, можна зробити висновок, що рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства є надзвичайно низьким порівняно з основними конкурентами. Така ситуація зумовлена, передусім, сильною залежністю від потреб одного ключового споживача, а також особливостями внутрішньої політики підприємства, яка стримує розвиток його потенціалу та обмежує можливості адаптації до ринкових умов.

Одним із ключових елементів ефективного управління маркетинговою діяльністю є контроль за виконанням маркетингових функцій. Маркетинговий контроль – це систематичний процес вимірювання та аналізу результативності реалізованих маркетингових стратегій і планів, а також здійснення коригувальних дій для забезпечення досягнення поставлених цілей. Фактично контроль маркетингу передбачає регулярне, неупереджене

оцінювання діяльності підприємства з метою своєчасного виявлення відхилень та запобігання проблемам.

Маркетинговий менеджмент підприємства полягає у формуванні такої системи управління, яка забезпечує узгоджену та ефективну роботу як окремих бізнес-одиниць, так і підприємства в цілому. Однак практика свідчить, що маркетингові комунікації нерідко сприймаються як другорядний напрям діяльності, що знижує їхню результативність і ускладнює інтеграцію в систему управління. Це стає однією з причин неефективного керування маркетинговими процесами та, відповідно, низької конкурентоспроможності.

Управління маркетингом на підприємстві починається з формування корпоративної місії, яка визначає стратегічний напрям розвитку організації. Відповідно до стадії життєвого циклу підприємства визначаються його основні цілі — розвиткові, стабілізаційні та ті, що пов'язані з підтриманням ефективного обслуговування клієнтів. Чітке формулювання цих цілей створює підґрунтя для побудови дієвої маркетингової стратегії та забезпечення подальшого підвищення конкурентоспроможності підприємства.



Рис. 2.2. Механізм управління маркетингом на досліджуваному підприємстві, 2020-2024 рр.

Управління маркетингом підприємства характеризується екстенсивним розвитком завдяки транснаціоналізації всіх бізнес-процесів, які супроводжуються розвитком крос-культурних маркетингових прийомів, завдання яких полягає в тому, щоб максимізувати аудиторію, а етнічні маркетингові прийоми, які фокусуються на етнічних цінностях і етнічному колориті, підвищують свою актуальність.

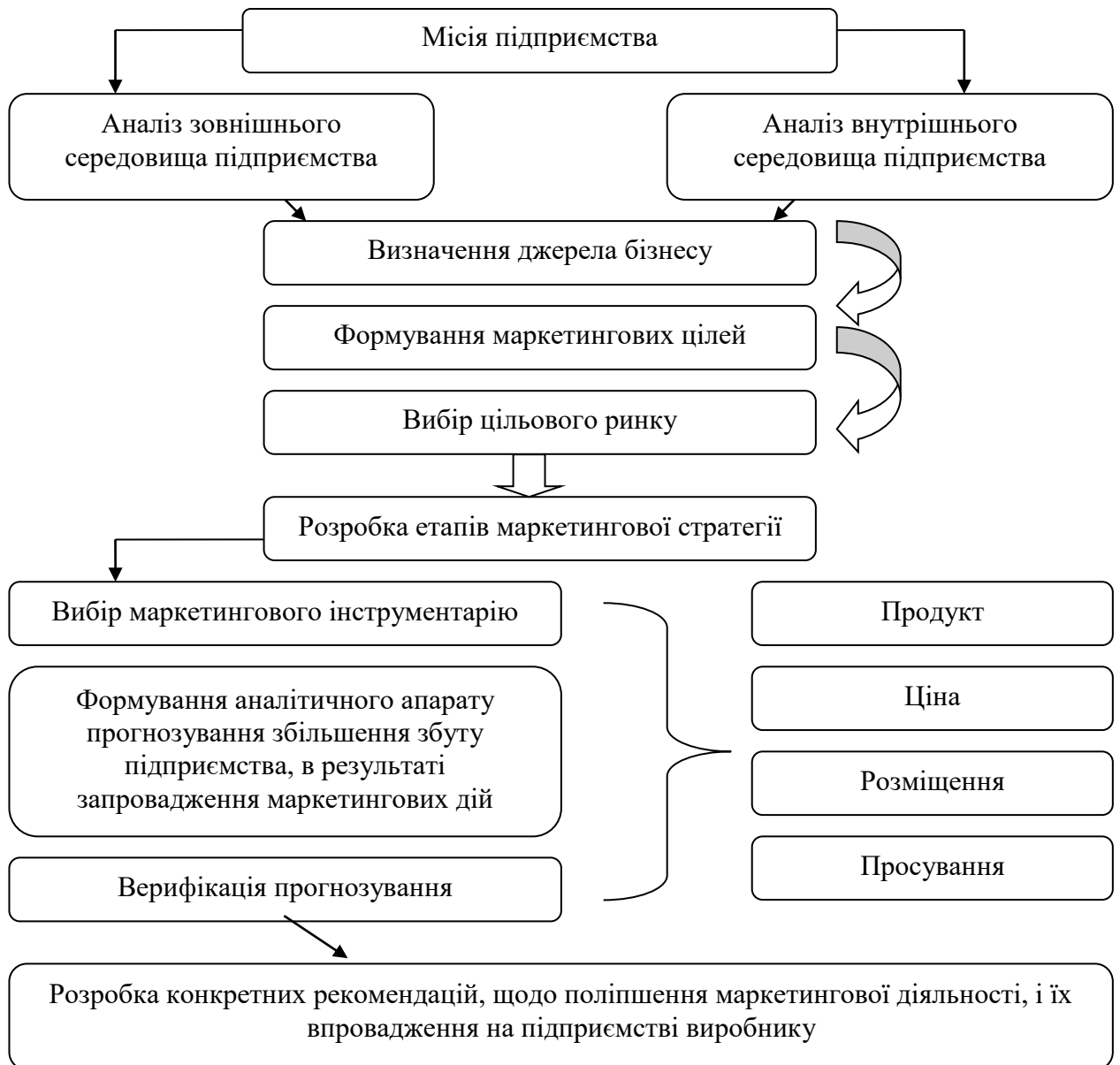


Рис. 2.3. Основні етапи управління маркетинговою діяльністю підприємства, 2020-2024 рр.

Специфіка сучасності вимагає від суб'єктів економічних відносин детального аналізу ринкового процесу для забезпечення ефективного використання дефіцитних ресурсів і якісного задоволення потреб споживачів.

Управління маркетингом у досліджуваному суб'єкті господарювання здійснюється з використанням етапів послідовного розвитку. Слід відзначити ці основні етапи:

- 1) дослідження маркетингової діяльності;
- 2) розробка основних напрямків удосконалення маркетингової діяльності;
- 3) реалізація розроблених маркетингових перспектив.

Кожен наступний етап є логічним продовженням попереднього (табл. 2.11).

*Таблиця 2.11*

**Зміст етапів управління маркетинговою діяльністю підприємства,  
2020-2024 рр.**

Етап	Зміст етапів	Сутність
1. Дослідження ринку	Аналіз зовнішнього середовища	аналіз ринку на який планує вийти підприємство та найбільш вагомих гравців на ньому; проведення широкого спектру маркетингових досліджень, оцінка ємності ринку та об'єму продаж основних гравців.
	Аналіз внутрішнього середовища	аналіз підприємства з точки зору позиціонування, товарообігу, окупності, структури.
2. Розробка індивідуальної маркетингової стратегії для підприємства	Формування цілей	розробка філософії, місії підприємства, загальне бачення, позиція на ринку.
	Сегментування	визначення факторів, вибір методу сегментування, розроблення профілів груп споживачів, оцінювання сегментів, вибір пріоритетних сегментів ринку і позиціонування підприємства.
	Маркетинговий комплекс	розробка політики ціноутворення, організації продажу послуг, спілкування із споживачами, управління персоналом, модифікації товару та поповнення послуг, управління обслуговуванням клієнтів, формування процесів створення послуг.
3. Реалізація маркетингової стратегії підприємства на ринку	Планування реалізації	оперативне планування маркетингу, розробка річного маркетинг-плану; створення і підтримка позитивного іміджу підприємства.
	Оцінка результатів	оцінка ефективності проведених заходів; оцінка ІТ-системи і її відповідність завданням та потребам комплексу.

Сучасний характер взаємовідносин між підприємством і ринком свідчить про те, що традиційна концепція збуту трансформувалася під впливом маркетингового підходу, який зосереджується на потребах споживачів і передбачає комплексну систему заходів для задоволення ринкового попиту. У межах маркетингової концепції діяльність підприємства починається з глибокого вивчення реальних і потенційних клієнтів, визначення їхніх потреб, уподобань та мотивів поведінки. Саме на основі цього формується стратегічний курс підприємства — його довгострокові й короткострокові цілі, досягнення яких можливе лише тоді, коли бізнес орієнтується на створення цінності для конкретних груп споживачів. Окрім того, сучасний маркетинг розглядається як інструмент формування нової організаційної та суспільної культури, що враховує цінності людини й соціальний контекст.

Удосконалення маркетингової системи має включати впровадження сучасних інструментів аналізу ринку, розширення комунікаційної активності, підвищення якості обслуговування клієнтів, а також розвиток гнучких стратегій адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Лише за таких умов підприємство зможе підвищити рівень конкурентоспроможності, посилити позиції на ринку та забезпечити стійке зростання.

Таким чином, система управління маркетинговою діяльністю на досліджуваному підприємстві повинна бути спрямована на оперативне реагування на зміни ринкового середовища, пошук інноваційних підходів до ведення господарської діяльності та розроблення чіткої місії, узгодженої зі стратегічними цілями і ресурсними можливостями підприємства. Ефективне управління маркетингом передбачає налагодження сталого та збалансованого взаємозв'язку між виробництвом і споживанням, коли обсяги та структура пропозиції максимально відповідають попиту, забезпечуючи ринкову рівновагу й стабільний розвиток підприємства.

### **2.3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі маркетинг-міксу у системі виробничо-господарської діяльності**

Головною передумовою ефективного функціонування підприємства є практичне впровадження принципів самоуправління та самозабезпечення. Для їх реалізації необхідно забезпечити узгоджену й злагоджену роботу всіх напрямів діяльності господарства, об'єднавши їх у єдину керовану систему. Основою такої системи виступає планування, оскільки воно є ключовим елементом комерційної, економічної, фінансової та виробничої діяльності.

Важливими економічними трансформаціями, що визначають розвиток підприємства, є впровадження принципів самостійного планування, самозабезпечення та самоуправління. Управління конкурентоспроможністю у господарстві здійснюється на засадах єдиначальності: директор, маючи необхідні управлінські повноваження, відповідає за результати діяльності та скеровує роботу всього колективу. Він організовує виробничий, соціально-економічний та фінансовий процеси, управляє структурними підрозділами, ухвалює обов'язкові для виконання рішення, контролює виробництво, удосконалення технологій, оптимізацію витрат та забезпечення рентабельності. Також директор займається плануванням, організацією збуту продукції, закупівлею техніки й матеріальних ресурсів.

Головний економіст господарства відповідає за формування економічної та планової політики. У співпраці з фахівцями різних галузей він розробляє поточні й оперативні плани, виробничі програми для бригад, ферм та інших підрозділів. До його завдань належать організація роботи з удосконалення структури виробництва, підвищення продуктивності, раціоналізація використання земельних і трудових ресурсів, обґрунтування ефективності капіталовкладень, упровадження нової техніки й технологій, оцінка основних виробничих заходів та вдосконалення системи оплати праці.

У господарстві здійснюється поточне й оперативне планування, однак відсутність перспективного планування є суттєвим недоліком. Ефективно

функціонуюче підприємство повинно мати стратегічний план розвитку, у якому визначені довгострокові цілі та напрями розвитку, тоді як поточні й оперативні плани мають ґрунтуватися на ньому та слугувати інструментом їх реалізації. Найскладнішим етапом планування є вибір видів продукції, яку доцільно виробляти відповідно до ринкових потреб, визначення її обсягів, цільових сегментів, формування портфеля замовлень та визначення прийнятних цін. Цей процес вимагає аналізу ринкової кон'юнктури та оцінки виробничих можливостей господарства.

Оскільки земельні ресурси є головною основою сільськогосподарського виробництва, важливим завданням є оптимальне використання всіх необхідних факторів виробництва. Управління конкурентоспроможністю має сприяти ефективному використанню ресурсів та забезпеченню максимальної віддачі від них. Виробнича програма формується на перетині можливостей виробничих потужностей і ринкових перспектив, що визначають структуру та обсяги виробництва.

Кожне підприємство, незалежно від сфери діяльності, є відкритою системою та перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем, яке характеризується швидкими та непередбачуваними змінами. Це середовище може як відкривати нові можливості, так і створювати загрози. Тому керівництво має постійно моніторити зовнішні чинники та оперативно реагувати на їхні зміни.

Зовнішнє середовище підприємства – це сукупність усіх суб'єктів і факторів, що впливають на його діяльність. Ігнорування їхнього впливу може призвести до помилок у прийнятті управлінських рішень. Тому важливо розглядати широкий спектр чинників, зосереджуючи увагу насамперед на ключових. Доцільним є поділ зовнішніх факторів на дві групи: макросередовище, яке має опосередкований вплив, та мікросередовище, що чинить прямий вплив на виробничі процеси.

Хоча передбачити зміни у зовнішньому середовищі складно через його динамічність і непередбачуваність, важливо враховувати ступінь його

контрольованості. Очевидно, що господарство не може вплинути на політичну ситуацію або загальноекономічні тенденції, однак має можливість ефективно взаємодіяти з постачальниками, оптимізувати логістичні процеси та вибудовувати партнерські відносини. Таким чином, гнучкість та адаптивність у роботі з факторами зовнішнього середовища є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.12

### Аналіз чинників зовнішнього середовища підприємства, 2020-2024 рр.

Фактори	Можливості	Загрози
Середовище непрямого впливу		
Економічні	Стабільні норми оподаткування. Стабільність національної валюти. Задовільний рівень освіченості робочої сили.	Низький рівень економічного розвитку. Інфляція. Циклічні зміни в економіці. Високі ставки кредитування.
Правові	Сприятливі традиції правової системи в державі. Розроблені різноманітні програми підтримки розвитку сільськогосподарського виробництва.	Недосконале законодавство. Обмеженість дій господарства у стосунках з державними органами та з іншими вітчизняними і закордонними бізнес-підприємствами
Політичні	Сприятлива політична ідеологія в державі. Є постійна підтримка галузі діяльності з боку держави.	Високий ступінь суспільного невдоволення державною політикою. Зміна уряду
Технологічні	Модернізація технологій Можливості впровадження нових прогресивних технологій	Швидке удосконалення технологій. Старіння техніки та обладнання.
Соціальні	Сприятливі традиції, цінності та вірування суспільства	Низький рівень життя населення. Зниження чисельності населення.
Середовище прямого впливу		
Покупці	Наявність потенційних споживачів	Значна кількість інших продавців аналогічної продукції на внутрішньому ринку
Постачальники	Доступна вартість продукції постачальників. Пунктуальність постачальників.	Високий ступінь залежності від постачальників
Конкуренти	Слабкі сторони конкурентів	Поява нових конкурентів. Наявність виробників низькоякісної продукції.

Виходячи з даних табл. 2.12, серед чинників непрямого впливу варто виділити такі загрози, як скорочення чисельності населення. Це вже сьогодні створює проблеми для багатьох аграрних підприємств, зокрема й для

підприємства, які відчувають дефіцит кваліфікованих кадрів. Водночас серед потенційних можливостей слід підкреслити перспективи впровадження інноваційних технологій та модернізації наявних виробничих процесів, що є цілком реальним завдяки достатнім фінансовим ресурсам господарства.

Щодо чинників прямого впливу, найбільш вагомою загрозою є висока конкуренція з боку численних виробників аналогічної продукції. Проте слабкі сторони конкурентів створюють додаткові шанси для зміцнення позицій підприємства на ринку.

У табл. 2.13 наведено характеристику сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства у процесі виробництва.

Таблиця 2.13

**Аналіз чинників внутрішнього середовища підприємства, 2020-2024 рр.**

Виробництво	
Сильні сторони	Слабкі сторони
Високий рівень якості продукції	Недостатньо ефективна система контролю якості продукції
Поступове переоснащення виробництва	Велика матеріалоемність продукції
Прогресивні виробничі технології, що дозволяють швидко відреагувати на запити	Висока енергоємність продукції
Конкурентоспроможність продукції	
Кадри	
Високий професіоналізм управлінського персоналу	Відносно низька продуктивність праці
Орієнтація на молодих ініціативних спеціалістів	Недостатньо високий рівень комп'ютеризації функцій управління
Відносно високий рівень заробітної платні	Велика плинність кадрів
Маркетинг	
Цінові переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках	Відсутність політики збуту продукції
Вдала організація цінової політики	Відсутність рекламної діяльності
Відносно високий рівень сервісу	Неефективна організація проведення маркетингових досліджень
Організація	
Перевіреним часом менеджмент	Неефективно побудована організаційна структура підприємства
Вдало розроблені плани на довгострокову перспективу	Недостатній рівень управлінського обліку
Добра репутація у ділових партнерів	
Фінанси	
Нарощування темпів зростання	Дефіцит коштів на вивчення нових ринків
Підвищення прибутковості діяльності	Дефіцит коштів на інвестиції в модернізацію виробництва
Вдалі умови отримання кредитів для сільськогосподарських підприємств	Дефіцит коштів на інвестиції в розвиток виробництва

Розглянемо на рис. 2.4 складові середовища виробників сільськогосподарської продукції, де поряд з кількісною оцінкою об'єкта, зображується їхня графічна інтерпретація, яка дозволяє наочно продемонструвати позиції за якими присутнє відставання від конкурентів чи випередження їх результатів. Щільне розташування профілів вказує на достатньо жорстку конкуренцію виробників. Для побудови профілю товару вибираються найбільш значимі, з точки зору експертів, показники і прямокутне оціночне поле.



Рис. 2.4. Фактори конкурентного макросередовища господарств виробників сільськогосподарської продукції, 2020-2024 рр.

Продемонстрований багатокутник відображає порівняльну оцінку складових маркетингового середовища. Побудований профіль підприємства може слугувати інструментом визначення рівня його конкурентоспроможності шляхом зіставлення з профілями конкурентних

господарств, сформованими за аналогічним оцінним полем. Чим більшою є площа багатокутника, тим вищим є рівень збалансованості використання факторів зовнішнього середовища та ефективності управління внутрішніми елементами. На основі даних рисунка 2.4 видно, що за окремими складовими між двома господарствами спостерігається жорстка конкурентна боротьба.

Для формування рекомендацій щодо розвитку окремих видів продукції підприємства застосуємо матрицю Бостонської консалтингової групи (БКГ). У межах цієї матриці індикатором привабливості ринку виступає темп його зростання, тоді як показником конкурентоспроможності є відносна ринкова частка. Останню визначають як співвідношення абсолютної ринкової частки підприємства до частки основного конкурента.

Першочергово необхідно здійснити розрахунок вихідних даних, необхідних для побудови матриці БКГ. Отримані результати будуть узагальнені у таблиці 2.14. Портфельний аналіз продукції проводитиметься у динаміці: за базисний період приймаються показники 2020 р., а звітним виступає 2024 рік.

Таблиця 2.14

**Вихідні дані для побудови матриці БКГ підприємства, 2020-2024 рр.**

Показники	Стратегічні види виробництв									
	Озима пшениця		Кукурудза на зерно		Соняшник		Молоко		М'ясо ВРХ	
	Роки									
	2020	2024	2020	2024	2020	2024	2020	2024	2020	2024
Темпи зростання ринку	1,81	1,56	1,56	0,56	1,08	1,23	1,56	1,16	1,56	1,49
Відносна частка ринку	0,33	0,15	0,15	2,12	0,27	1,36	0,15	0,62	0,22	0,23
Частка у загальному обсязі продажу господарства, %	13,0	15,4	13,1	11,0	15,8	16,7	35,0	38,3	5,1	8,8

Згідно зі структурою товарної продукції продуктивний портфель підприємства (табл. 2.14) охоплює чотири основні стратегічні напрями:

вирощування озимої пшениці, кукурудзи на зерно, соняшника, а також виробництво молока та м'яса великої рогатої худоби.

У матриці БКГ горизонтальна вісь темпу зростання ринку визначається шляхом проведення лінії через середнє значення темпів приросту тих товарних ринків, на яких працює господарство (рис. 2.5). Ринкова частка, що перевищує це середнє значення, вважається високою і свідчить про достатній рівень конкурентних переваг продукції.

Розмір кола на діаграмі відображає величину обсягу реалізації кожного виду продукції підприємства, що дає можливість оцінити вагомість окремих товарних позицій у загальній структурі продажу.

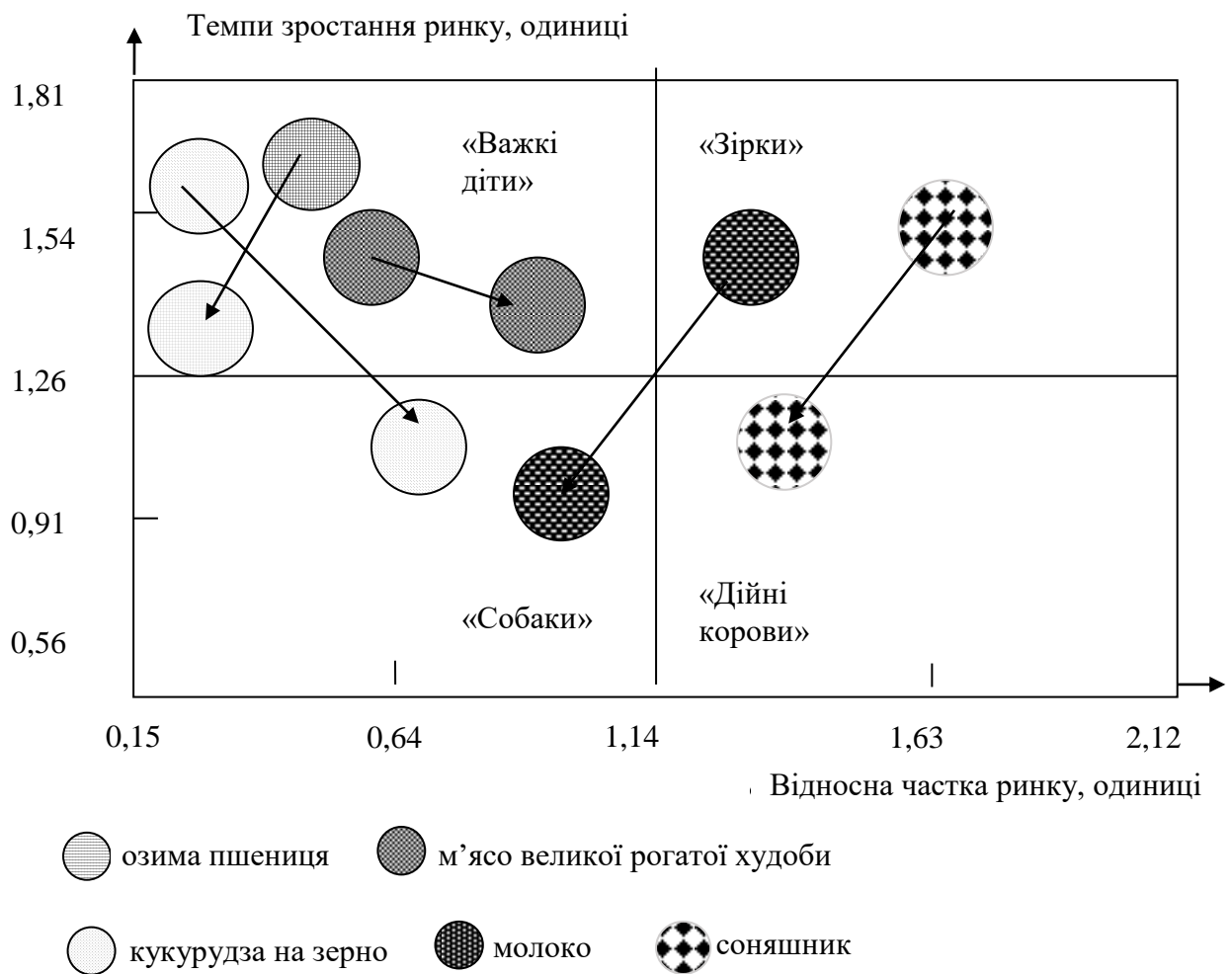


Рис. 2.5. Оцінка продуктового бізнес-портфеля підприємства, 2020-2024 рр.

Згідно з термінологією матриці БКГ, м'ясо великої рогатої худоби та озима пшениця належать до групи «важких дітей», що характеризуються

високими темпами зростання ринку за низької ринкової частки. Молоко та кукурудза на зерно відносяться до категорії «собак», тобто продуктів із низькими темпами зростання ринку та незначною часткою. Соняшник, у свою чергу, представлений у групі «дійних корів», які забезпечують стабільний прибуток за умов високої частки ринку.

У сучасних умовах виробництва аграрної продукції конкурентоспроможність виступає ключовим фактором комерційного успіху товару. Цей понятійний комплекс охоплює не лише відповідність продукції кон'юнктурі ринку та вимогам споживачів, а й адаптованість до умов реалізації та оптимальність витрат споживача протягом усього періоду використання.

Ринкова конкуренція є важливим стимулом для виробників, спонукаючи їх постійно підвищувати якість товарів та зменшувати собівартість виробництва. Для забезпечення максимальної ефективності діяльності необхідним є систематичне дослідження того, наскільки можливості підприємства узгоджуються з вимогами конкурентного середовища. Це передбачає зіставний аналіз ключових характеристик продукції господарства та його основних конкурентів, а також виявлення сильних і слабких сторін.

Високий рівень конкурентоспроможності продукції є ключовою передумовою стабільного та довгострокового розвитку підприємства, оскільки саме конкурентоспроможний товар здатний забезпечувати стале зростання обсягів продажу, розширення ринкової частки та формування позитивної ділової репутації. На рівень конкурентоспроможності впливає сукупність якісних і кількісних характеристик продукції, які визначають її корисність для споживача та здатність повною мірою задовольняти актуальні та потенційні потреби.

До якісних параметрів належать такі властивості, як надійність, безпечність, екологічність, відповідність стандартам, органолептичні характеристики, рівень технологічності виробництва, інноваційність та

можливість диференціації товару від пропозицій конкурентів. Важливим є також імідж виробника, наявність сертифікації якості та стабільність характеристик продукції в динаміці.

Серед кількісних параметрів визначальними є ціна товару, собівартість його виробництва, показники продуктивності, обсяги виробництва та реалізації, питомі витрати ресурсів, тривалість виробничого циклу, рентабельність та інші економічні показники ефективності. Доступність товару на ринку, ритмічність поставок та оптимальна логістика також мають суттєве значення для підтримання його конкурентного статусу.

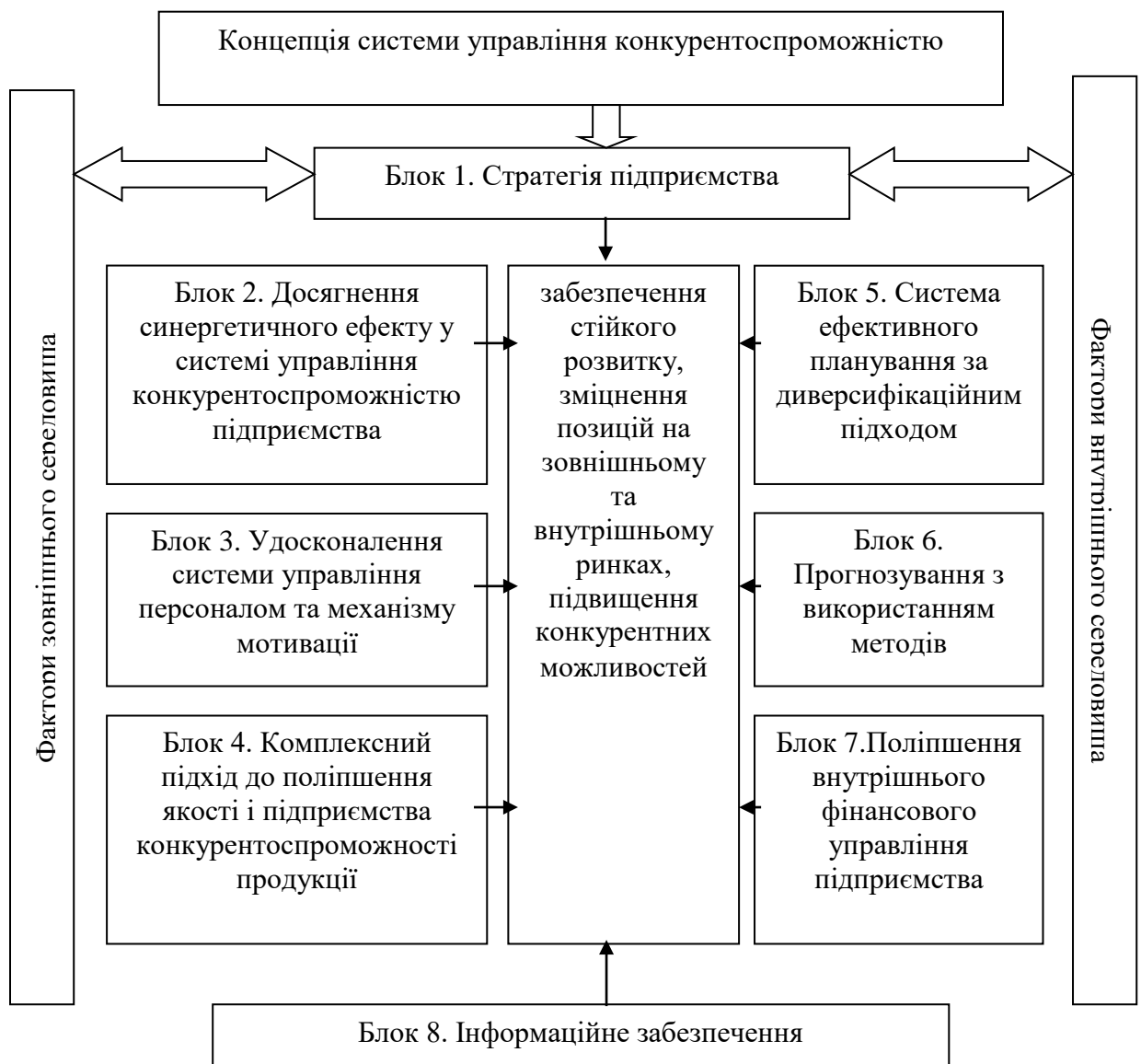


Рис. 2.6. Організаційно-економічний механізм системи управління конкурентоспроможністю підприємства, 2020–2024 рр.

У комплексі ці характеристики дозволяють не лише оцінити реальну цінність продукції для споживача, але й визначити її позиціонування серед аналогів на ринку.

## **Висновки до розділу 2**

1. Товарна політика підприємства демонструє орієнтацію на виробництво базових видів сільськогосподарської продукції, що мають стабільний попит на регіональному ринку. Разом із тим окремі позиції характеризуються недостатньою ринковою часткою або низьким темпом зростання ринку, що вимагає подальшої диверсифікації, оновлення асортименту та підвищення якості продукції.

2. Цінова політика аграрного підприємства має здебільшого адаптивний характер і залежить від кон'юнктури аграрних ринків. Аналіз показав наявність потенціалу для більш гнучкого ціноутворення, оптимізації витрат і підвищення рентабельності окремих товарних позицій.

3. Політика розподілу проявляється у сформованих каналах реалізації, що забезпечують стабільний збут продукції. Водночас існує потреба в удосконаленні логістичних рішень, підвищенні рівня договорної дисципліни та розвитку партнерських відносин із переробними підприємствами, трейдерами та кінцевими споживачами.

4. Проведений портфельний аналіз продукції дав змогу визначити стратегічний потенціал кожного виду продукції та окреслити напрями посилення конкурентних позицій підприємства. Виявлено як перспективні, так і проблемні товарні групи, що потребують різних стратегій управління.

5. Загалом маркетинг-мікс підприємства функціонує, але його структура потребує подальшого вдосконалення з урахуванням динаміки ринкової кон'юнктури, рівня конкуренції та необхідності підвищення комерційної ефективності.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГ-МІКСУ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Заходи удосконалення маркетингової діяльності підприємства

Ефективність маркетингової діяльності безпосередньо залежить від загального рівня господарювання підприємства та визначає інтенсивність його подальшого розвитку. Від того, наскільки раціонально та комплексно організовано маркетингову роботу, залежать ключові результати діяльності досліджуваного господарства: обсяги реалізації продукції, рівень витрат, товарообіг, швидкість реагування на зміни ринкової кон'юнктури та конкурентні переваги.

З огляду на це виникає необхідність формування цілісної моделі розвитку підприємницької діяльності, яка б враховувала всі ключові елементи впливу на функціонування підприємства. У табл. 3.1 подано запропоновану модель процесу розвитку господарства, у якій вихідними позиціями виступають такі складові:

- зовнішні фактори середовища (ринкова кон'юнктура, державне регулювання, конкуренція, споживчі настрої);
- внутрішні фактори середовища (ресурсний потенціал, організаційна структура, кадровий склад, фінансові можливості);
- бізнес-стратегія підприємства, що визначає напрями розвитку та способи досягнення стратегічних цілей;
- розвиток бізнес-сервісів, які забезпечують якість обслуговування клієнтів та партнерів;
- удосконалення матеріально-технічної бази, що сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності;
- розширення та диверсифікація цільових ринків, що дозволяє

зміцнити позиції підприємства на ринку;

– створення та використання інформаційних баз даних, необхідних для прийняття обґрунтованих управлінських і маркетингових рішень.

Запропонована модель дає змогу системно оцінити і взаємопов'язати всі ключові чинники, які визначають ефективність підприємницької та маркетингової діяльності, а також забезпечує основу для розроблення дієвих механізмів її удосконалення.

*Таблиця 3.1*

**Модель розвитку підприємства, 2026-2030 рр.**

Фактори	Зміст
Фактори зовнішнього середовища підприємства	Соціально-економічне середовище, постачальники, покупці, кон'юнктура ринку, суб'єкти комерційних зв'язків, законодавчі та нормативні акти та ін.
Фактори внутрішнього середовища підприємства	Виробничі, фінансові, економічні, товарно-матеріальні, інформаційні та кадрові ресурси
Розроблена стратегія комерційної діяльності підприємства	Отримання реального прибутку на основі цілей і можливостей підприємства, умов зовнішнього середовища, стану та розширення цільових ринків
Освіта комерційної служби підприємства	Відповідно до стратегічних цілей та поставленими комерційними та господарськими завданнями
Розвиток матеріально-технічної бази підприємства	Оновлення засобів виробництва, вдосконалення технологій, торгових і складських процесів
Розширення цільових ринків продукції підприємства	Орієнтація на платоспроможність і мотиви споживачів, пропозиція торгового асортименту
Створення банку даних	Формування комерційних управлінських рішень

Підприємство не може залишатися статичним: для збереження конкурентоспроможності в умовах жорсткої ринкової боротьби воно має постійно адаптуватися та змінюватися. Це стосується як здатності оперативно реагувати на диференційовані потреби споживачів, так і необхідності системно вдосконалювати внутрішні бізнес-процеси, формувати для персоналу чіткі, досяжні та мотивувальні цілі, а також створювати умови для прояву ініціативи та творчого підходу у виконанні професійних завдань.

У табл. 3.2 наведено найбільш дієві маркетингові інструменти, що можуть бути використані підприємством для підвищення його ринкової активності та зміцнення позицій на цільових сегментах. Застосування цих інструментів дозволяє підвищити ефективність комунікацій, оптимізувати

взаємодію зі споживачами, покращити продуктову політику та удосконалити систему збуту. Більш того, саме комплексне впровадження відповідних заходів сприяє формуванню стійких конкурентних переваг, забезпечуючи підприємству можливість гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та активно впливати на споживчий попит.

Як свідчать дані табл. 3.2, використання ефективних маркетингових інструментів стає ключовим чинником зміцнення позицій підприємства на ринку, підвищення рівня лояльності клієнтів і досягнення стратегічних цілей розвитку.

Таблиця 3.2

**Найрезультативніші інструменти маркетингової діяльності для підприємства, 2026-2030 рр.**

Інструмент	Опис	Використання на підприємстві	Впровадження у маркетинговій діяльності
		2020-2024 р.	2026-2030 р.
Соціальні мережі	Набирають все більшої популярності, їх аудиторія постійно зростає. Всі соціальні мережі розрізняються за демографічними ознаками аудиторії.	-	+
Веб-сайти	Зараз практично неможливо уявити бізнес без сайту. Однак, крім класичного корпоративного сайту, доцільно розробити «посадкові сторінки» - односторінкові сайти, головною метою яких є зацікавленість покупців.	+	
Event-маркетинг	Ключовий канал просування компаній у сегменті B2B, так як дозволяє вибудувати особисті стосунки між партнерами.	-	+
Партнерство	Працює як ефект синергії. Найбільший ефект приносять підприємства з цільовою аудиторією, проте пропонують неконкурентні товари.	+	

Аналіз даних табл. 3.2 свідчить, що ключовою перешкодою для ефективного управління маркетинговою діяльністю на підприємстві є застосування інструментів маркетингу, які не забезпечують очікуваного результату. Це зумовлює потребу у розробленні комплексних пропозицій,

спрямованих на підвищення дієвості маркетингового менеджменту та оптимізацію його основних функцій.

Удосконалення системи маркетингового управління має базуватися на поєднанні загальнонаукових підходів і спеціальних принципів, що враховують специфіку підприємства, вимоги гнучкості та адаптивності, а також необхідність своєчасного реагування на зміни ринкового середовища. Ефективність такого управління значною мірою залежить від здатності підприємства модернізувати свої маркетингові процеси.

На підприємстві функціонує відділ маркетингу, до ключових завдань якого належать аналіз конкурентного середовища, формування планів та маркетингових стратегій, проведення маркетингового аудиту і моніторинг ринку. Проте через обмеженість кадрових, технічних та фінансових ресурсів цей підрозділ не може повною мірою виконувати весь спектр необхідних маркетингових робіт. У зв'язку з цим частину спеціалізованих функцій доцільно передати зовнішнім компаніям – тобто застосувати аутсорсинг. Такий підхід дозволить підвищити якість виконання окремих маркетингових операцій, оптимізувати робоче навантаження та забезпечити більш професійний рівень виконання завдань (рис. 3.1).

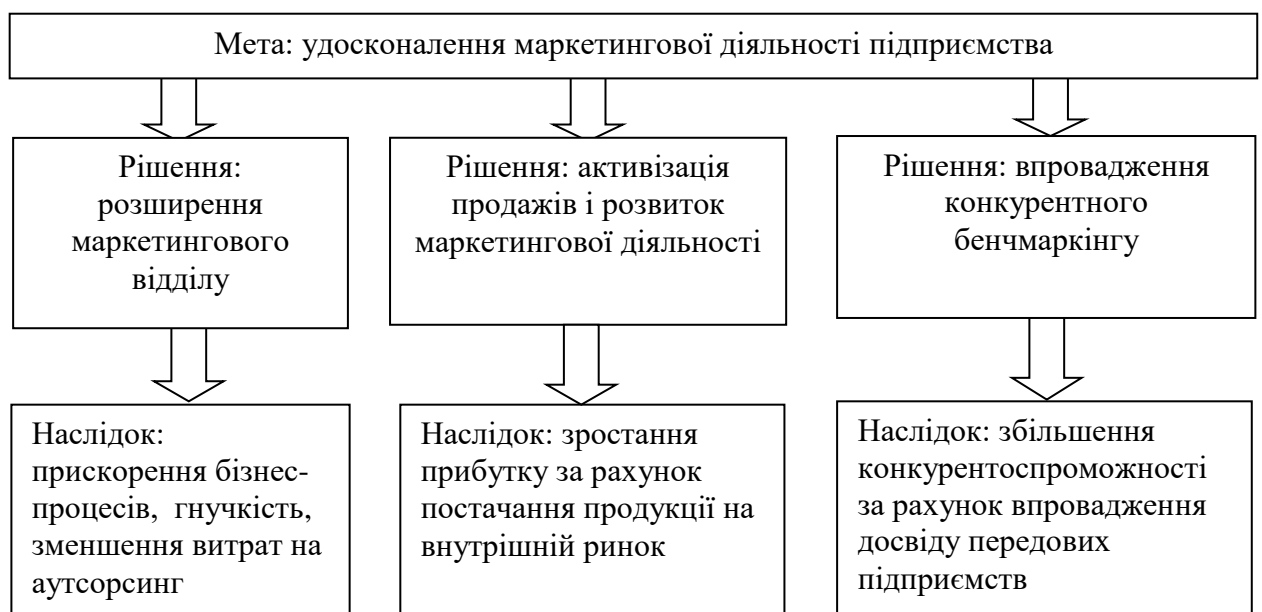


Рис. 3.1. Програма заходів управління маркетинговою діяльністю на 2026-2030 рр.

Маркетинговий аутсорсинг є одним із найбільш ефективних інструментів підвищення результативності маркетингової діяльності підприємства. Його запровадження дає можливість значно підвищити продуктивність роботи, оскільки аутсорсинг ґрунтується на постійному обміні досвідом та актуальною інформацією між спеціалізованою компанією та підприємством-замовником. Такий підхід забезпечує оперативне отримання зворотного зв'язку від цільової аудиторії, поглиблений аналіз ринкових даних та використання сучасних інструментів аналітики.

Основною метою залучення аутсорсингових послуг є оптимізація витрат та підвищення якості маркетингових функцій, які виконуються зовнішніми фахівцями. Маркетингові компанії мають ширший досвід у розв'язанні нестандартних завдань, володіють сучасними технологіями просування та інструментами дослідження, що дозволяє забезпечити більш високий рівень професійності порівняно з внутрішнім відділом маркетингу аграрного підприємства.

Для підвищення ефективності управління маркетинговими процесами доцільно чітко визначити, які саме функції можуть бути передані зовнішнім виконавцям. Розподіл завдань, що рекомендується делегувати аутсорсинговій організації, наведено на рис. 3.2.

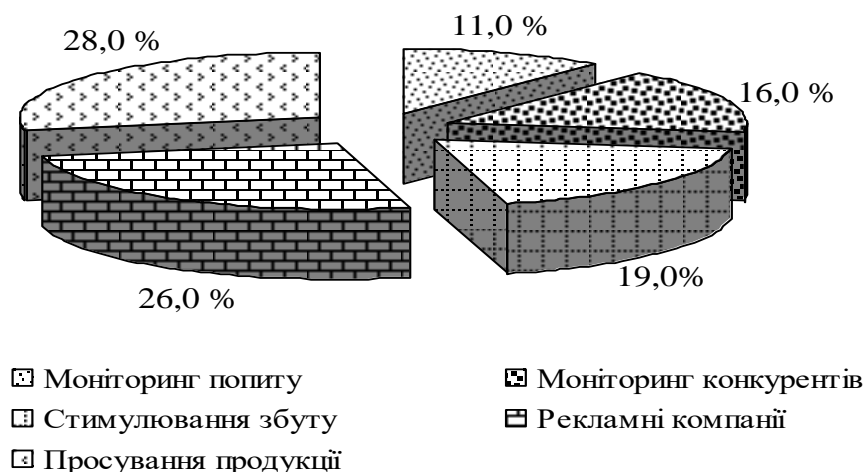


Рис. 3.2. Структура завдань для аутсорсингових організацій на 2026-2030 рр.

Відсутність системного бенчмаркінгу є ще одним суттєвим чинником, що негативно впливає на якість управління маркетинговою діяльністю підприємства. Бенчмаркінг дає змогу порівнювати власні процеси, методи та результати з найуспішнішими практиками конкурентів або лідерів галузі, тому його невикористання знижує здатність підприємства швидко адаптуватися до змін ринку та впроваджувати інноваційні рішення.



Рис. 3.3. Напрями поліпшення маркетингового управління у підприємстві, 2026-2030 р.

Виходячи з рис. 3.3, основні шляхи удосконалення маркетингового управління на досліджуваному підприємстві передбачають реалізацію таких напрямів:

1. Формування конкурентної стратегії розвитку. Правильно обрана стратегія конкурентного розвитку, яка враховує потенційні можливості та наявні конкурентні переваги, дає змогу уточнити

основні напрями виробничо-господарської діяльності підприємства. Такий підхід підвищує адаптивність, динамічність і чутливість внутрішніх механізмів до змін ринкового середовища. Досягнення конкурентної переваги може ґрунтуватися на стратегіях мінімізації витрат, диференціації та диверсифікації діяльності.

2. Інтегрований підхід до корпоративного управління. Ефективне маркетингове управління неможливе без узгодженості всіх елементів корпоративної політики. Реалізація комплексного підходу передбачає впровадження сучасних систем управління, оптимізацію організаційної структури, реорганізацію виробничих процесів, створення фінансових центрів та інтеграцію центрів відповідальності для забезпечення взаємодії внутрішніх і зовнішніх управлінських процесів.

3. Удосконалення системи управління персоналом. Оскільки успішність упровадження маркетингової системи залежить від компетентності працівників, важливим завданням є формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу. Це включає розвиток професійних навичок, підвищення кваліфікації та здатність персоналу ефективно реалізовувати свій потенціал у процесі маркетингової діяльності.

4. Підвищення конкурентоспроможності продукції. Максимальна конкурентоспроможність досягається шляхом регулювання ключових параметрів: якості продукції, рівня споживчих цін та додаткових конкурентних переваг. Це передбачає впровадження систем управління якістю, сертифікацію продукції, формування ефективної цінової політики та забезпечення споживачів повною інформацією про товар.

5. Комплексне планування та диверсифікація виробництва. Оскільки ефективність маркетингового управління значною мірою залежить від ринкової кон'юнктури, необхідно орієнтуватися на розширення асортименту, диверсифікацію виробничих напрямів та їх адаптацію до змін у ринковому середовищі. Це забезпечить стабільність діяльності та підвищить гнучкість підприємства.

## 6. Реорганізація системи аналізу та обліку витрат.

Удосконалення маркетингового менеджменту вимагає модернізації системи аналітичного обліку, переходу до сучасних принципів бухгалтерського обліку та впровадження гнучкої системи контролю витрат. Це підвищить ефективність ціноутворення, покращить планування собівартості та сприятиме зростанню обсягів реалізації.

## 7. Удосконалення системи управління фінансами.

Маркетингове управління тісно пов'язане з фінансовими функціями підприємства. Покращення цієї системи включає:

- формування фінансової політики з акцентом на підвищення якості та конкурентоспроможності продукції;
- удосконалення фінансового планування та контролю грошових потоків;
- покращення методів аналізу фінансового стану;
- ефективне управління оборотними активами;
- оптимізацію інвестиційного портфеля;
- розширення інформаційної підтримки керівників у процесі прийняття управлінських рішень.

## 8. Удосконалення інвестиційної стратегії.

Посилення маркетингових позицій підприємства потребує ефективної реалізації інвестиційно-інноваційної стратегії, спрямованої на залучення інвестиційних ресурсів та формування довгострокових конкурентних переваг.

9. Удосконалення маркетингової стратегії. Створення ефективної системи маркетингового управління неможливе без перегляду й оптимізації основних маркетингових інструментів. Пріоритетами цього напрямку є: вдосконалення маркетингових послуг, зміцнення маркетингової орієнтації, модернізація організації маркетингових досліджень, удосконалення товарної та збутової політики, поліпшення прогнозування ринкових цін і проведення результативних рекламних кампаній.

10. Удосконалення інформаційно-консультаційного забезпечення. Цей напрям передбачає масштабне впровадження сучасних інформаційних систем і технологій, що забезпечать доступ до оперативної інформації, покращать аналітику та сприятимуть прийняттю стратегічно обґрунтованих рішень.

11. Технологічна трансформація підприємства. Розвиток технічних ресурсів є критично важливим фактором формування конкурентної переваги. Удосконалення техніко-технологічної бази включає: закупівлю сучасного обладнання, автоматизацію та комп'ютеризацію виробництва, орієнтацію на мобільні виробничі системи, модернізацію технічних процесів, а також активне впровадження новітніх технологій та залучення іноземних інвестицій для їх реалізації.

У разі правильного застосування контрольних показників та залучення висококваліфікованих спеціалістів використання бенчмаркінгу забезпечить такі ключові переваги:

- підвищення ефективності роботи підприємства, оскільки порівняння з найкращими практиками стимулює перегляд внутрішніх процесів і впровадження більш результативних методів;

- зменшення витрат на власну розробку політик і процесів, адже підприємство може використовувати перевірені та успішні моделі, замість того щоб витратити ресурси на створення їх з нуля;

- формування довіри та репутаційної стабільності, оскільки впровадження найкращих ринкових стандартів підвищує рівень задоволеності споживачів, партнерів та інвесторів;

- безперервне вдосконалення бізнесу завдяки постійному зіставленню своїх продуктів, послуг і процесів з найефективнішими результатами конкурентів або лідерів ринку, що сприяє розвитку інноваційності та конкурентоспроможності.

### **3.2. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі маркетинг-міксу у системі виробничо-господарської діяльності**

У сучасних умовах динамічного ринкового середовища підприємство не може зберігати стабільні позиції без постійного вдосконалення інструментів управління маркетинговою діяльністю. Конкурентоспроможність формується не лише за рахунок внутрішніх ресурсів, але й завдяки здатності підприємства своєчасно адаптувати елементи маркетинг-міксу до потреб споживачів, тенденцій ринку та рівня конкурентного тиску. Тому удосконалення комплексу маркетингу має стати одним із ключових напрямів стратегічного розвитку підприємства.

Першочерговим напрямом підвищення конкурентоспроможності є формування високоякісної, конкурентної та адаптованої до потреб споживачів товарної пропозиції. Підприємству доцільно здійснювати регулярний аналіз асортименту, визначати позиції з низьким попитом, удосконалювати технологію виробництва та впроваджувати інноваційні властивості продукції. Розширення асортименту, підвищення рівня надійності й споживчої цінності товарів дозволяє зміцнити ринкові позиції та забезпечити стале зростання продажів.

Цінова стратегія має вирішальне значення у формуванні конкурентних переваг. Підприємству необхідно застосовувати гнучкі підходи до ціноутворення з урахуванням витрат, рівня конкуренції та поведінки споживачів. Доцільним є впровадження диференційованих цінових стратегій, використання системи знижок, бонусних програм, сезонних акцій та індивідуальних пропозицій для окремих сегментів ринку. Це сприятиме підвищенню лояльності клієнтів та стимулюванню повторного попиту.

Раціональна організація збуту забезпечує доступність продукції для споживачів і мінімізацію логістичних витрат. Для цього підприємству слід оптимізувати наявні канали збуту, підвищувати ефективність взаємодії з торговельними партнерами, використовувати сучасні системи складського та транспортного обслуговування. Важливим напрямом є цифровізація процесів

дистрибуції, зокрема впровадження електронних платформ замовлень, що значно скорочує часові витрати та підвищує точність планування.

Система маркетингових комунікацій має бути орієнтована на формування позитивного іміджу підприємства та підвищення впізнаваності його продукції. Для цього необхідно застосовувати комплекс інструментів просування: рекламні кампанії, PR-заходи, цифровий маркетинг, соціальні мережі, персональні продажі, участь у виставках та ярмарках. Важливим є створення ефективного комунікаційного контенту, що відображає конкурентні переваги продукції та відповідає потребам ключових сегментів споживачів.

Сервіс стає одним із вирішальних критеріїв споживацького вибору. Тому підприємству необхідно вдосконалювати систему післяпродажного обслуговування, впроваджувати гарантійні програми, забезпечувати швидке реагування на звернення клієнтів, підвищувати кваліфікацію персоналу, який працює зі споживачами. Комфортність, оперативність і якість сервісу сприяють зміцненню довіри та довгострокових відносин з клієнтами.

Удосконалення маркетинг-міксу повинно бути тісно пов'язане з внутрішніми процесами підприємства. Це передбачає синхронізацію виробничих потужностей із ринковим попитом, оптимізацію використання ресурсів, впровадження сучасних інформаційних систем та технологій управління. Ефективне узгодження маркетингових та виробничих дій забезпечує зниження витрат, підвищення продуктивності та створення основи для формування стійких конкурентних переваг.

У результаті системного удосконалення елементів маркетинг-міксу підприємство отримує можливість зміцнити ринкові позиції, підвищити рівень задоволеності споживачів, розширити частку ринку та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Якщо потрібно, можна адаптувати текст під конкретне підприємство або під стиль вашої роботи.

Аналіз перспективних напрямів удосконалення маркетинг-міксу свідчить, що комплексний підхід до оптимізації товарної, цінової, збутової,

комунікаційної та сервісної політик є ключовою умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 3.3

**Перспективні напрями удосконалення маркетинг-міксу підприємства та очікувані результати, 2026-2030 рр.**

Елемент маркетинг-міксу	Перспективні напрями удосконалення	Очікувані результати для підприємства
Товарна політика	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розширення асортименту та модернізація продукції;</li> <li>– впровадження інноваційних характеристик;</li> <li>– поліпшення якості та стандартизації виробництва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищення конкурентоспроможності продукції;</li> <li>– зростання попиту;</li> <li>– формування довгострокової лояльності споживачів</li> </ul>
Цінова політика	<ul style="list-style-type: none"> <li>– використання гнучкого, сегментованого ціноутворення;</li> <li>– запровадження системи знижок та бонусів;</li> <li>– перегляд цін з урахуванням ринкової кон'юнктури</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оптимізація доходів;</li> <li>– залучення нових покупців;</li> <li>– підвищення обсягу збуту</li> </ul>
Розподіл (збут)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розширення каналів збуту;</li> <li>– оптимізація логістичних процесів;</li> <li>– використання електронних платформ і цифрових каналів продажу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– скорочення витрат на доставку;</li> <li>– підвищення доступності продукції;</li> <li>– прискорення обігу товарів</li> </ul>
Комунікаційна політика	<ul style="list-style-type: none"> <li>– активізація рекламної діяльності;</li> <li>– використання цифрового маркетингу та соцмереж;</li> <li>– участь у галузевих виставках, PR-кампанії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зміцнення іміджу підприємства;</li> <li>– зростання впізнаваності продукції;</li> <li>– розширення цільової аудиторії</li> </ul>
Сервісна політика	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищення якості обслуговування;</li> <li>– розвиток післяпродажного сервісу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищення задоволеності споживачів;</li> <li>– формування стійких довгострокових відносин</li> </ul>
Інтеграція маркетингу у виробничо-господарську діяльність	<ul style="list-style-type: none"> <li>– цифровізація управлінських процесів;</li> <li>– узгодження виробничих потужностей із ринковим попитом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищення ефективності використання ресурсів;</li> <li>– зниження витрат;</li> <li>– поліпшення стратегічного планування</li> </ul>

Реалізація запропонованих заходів дозволить не лише посилити ринкові позиції, але й забезпечити гнучкість підприємства у реагуванні на зміни ринкової кон'юнктури. Очікувані результати, наведені у таблиці, демонструють, що стратегічно спрямоване вдосконалення маркетинг-міксу

сприятиме зростанню обсягів продажу, підвищенню рівня лояльності споживачів, зміцненню іміджу підприємства та формуванню стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

При формуванні організаційної структури маркетингу слід враховувати вид сільськогосподарської продукції, що виробляється чи переробляється, тривалість її життєвого циклу, схеми просування товару до споживача, ринки збуту продукції, характер споживання й поведінки покупця при його виборі.

У об'єкта дослідження є можливість запропонувати наступний варіант розвитку підсистеми управління конкурентоспроможністю. Структурне місцеположення даної служби залежить від ступеня розвитку і особливостей господарства (рис. 3.4).

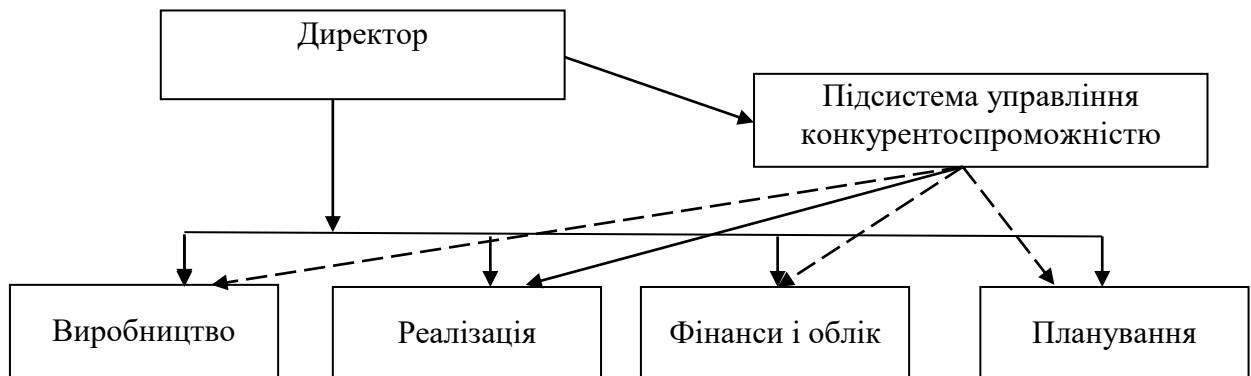


Рис. 3.4. Рекомендована система управління конкурентоспроможністю підприємства, 2026-2030 рр.

Формування ефективної організаційної структури системи управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає послідовне проходження ряду важливих етапів. Насамперед необхідно чітко визначити мету побудови системи управління продажами, адже саме вона задає стратегічний напрямок для подальшого конструювання структури. Наступним кроком є визначення управлінських функцій, виконання яких забезпечить досягнення поставлених цілей та створить передумови для результативної взаємодії між усіма елементами організації.

На основі визначених функцій формується комплекс взаємопов'язаних

підсистем, що становлять організаційну структуру управління. Важливо встановити чіткі зв'язки між підсистемами, забезпечивши їхню координацію, узгодженість дій та уникнення дублювання функцій. Наступним етапом є визначення повноважень і відповідальності кожної підсистеми, що дає можливість розмежувати управлінські ролі, встановити систему підзвітності та чітко окреслити компетенції персоналу.

Під час проєктування структури необхідно враховувати трудомісткість розрахункових функцій, кількість підсистем, а також оптимальну конфігурацію організаційної побудови. Це дозволяє сформувати таку структуру, яка буде не лише функціонально доцільною, але й економічно обґрунтованою, враховуючи можливості та масштаби підприємства.

Запропонована організаційна структура управління конкурентоспроможністю орієнтована на підприємства порівняно невеликого розміру, які обмежені у фінансових та ресурсних можливостях. Водночас таку структуру можна розглядати не тільки як спосіб інтеграції різних підсистем управління, але й як ефективний варіант структурування ключових маркетингових функцій, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства. Вона дозволяє оптимізувати взаємодію між підрозділами, підвищити оперативність ухвалення управлінських рішень і забезпечити узгоджений розвиток усіх елементів маркетингової діяльності.

У складі маркетингової політики пропонується здійснити комплекс заходів які пов'язані з покращенням збуту продукції, її конкурентоспроможності, застосуванням системи гнучких цін. Головними діями в цій сфері можуть бути поглиблене вивчення ринку збуту з метою пошуку нових покупців, підвищення конкурентоспроможності продукції на основі розробки і впровадження менеджменту якості, застосування особливої цінової стратегії і тактики, що спрямована на розширення ринків збуту за рахунок зниження цін за умови відшкодування поточних витрат.

**Характеристика цілей і стратегій розвитку діяльності підприємства,  
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

Таким чином, визначення основних стратегій розвитку діяльності, 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 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.

Для зміцнення маркетингового комплексу потрібно виконати значну роботу по збільшенню кількості споживачів через рекламування виробничої діяльності і асортименту сільськогосподарської продукції.

До рекламування слід віднести оформлення флаєрів, виготовлення щитів з рекламою продукції, оголошення у засобах масової інформації. Для протипаги маркетинговим ризикам доцільно постійно здійснювати рекламну кампанію.

На першій стадії рекламної кампанії необхідно виділити близько 70 тис. грн. Для реклами буде задіяно денне радіо, білборди та верічне телебачення (додаток В).

Дослідженнями рекламних кампаній, зазначено, що ефективність

реклами знижується спочатку після 10-го оголошення, а потім після 30-го. Кількість споживачів придбавших сільськогосподарську продукцію підприємства після кожного рекламного оголошення наведені у табл. 3.5.

Крім того, підприємство може досягти домовленості із керівництвами ЗМІ, щодо зменшення вартості оголошень у випадку збільшення кількості замовлень. Тобто, ціна одного рекламного оголошення може бути зменшено починаючи з 11 оголошень, а потім з 31. Витрати на рекламу у кожному ЗМІ для кожного з зазначених сегментів наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.5

### Статистичні дані ефективності роботи реклами, 2026-2030 рр.

Кількість споживачі, тис. осіб	Радіо	Телебачення	Білборд	Границя сегменту ефективності (кількість оголошень)
Сегмент ефективності 1	4	2	5	$\leq 10$
Сегмент ефективності 2	7	3	4	$\leq 30$
Сегмент ефективності 3	5	8	4	$< 30$

Керівництво рекламної кампанії вважає, що рекламна акція має відповідати таким критеріям:

- у кожному ЗМІ має бути розміщено не більше 35 оголошень;
- не менше ніж 25,0 % рекламних оголошень повинно вийти на вечірньому телебаченні.

Таблиця 3.6

### Вартість рекламних послуг для підприємства, 2026-2030 рр.

Витрати на 1 рекламне оголошення, тис. грн	Радіо	Телебачення	Білборд	Границя сегменту ефективності (кількість оголошень)
Сегмент ефективності 1	1,5	5,8	0,5	$\leq 10$
Сегмент ефективності 2	1,8	6,4	1,0	$\leq 30$
Сегмент ефективності 3	2,0	7,2	2,0	$< 30$

Отже, потрібно розрахувати кількість оголошень, яку необхідно розмістити у ЗМІ, щоб досягти максимального обсягу продажу сільськогосподарської продукції.

Зображуючи модель у середовищі MS Excel необхідно межі

ефективності оголошень прийняти як 3 сегменти: 1 – оголошення, кількість яких не перевищує 10 штук; 2 – оголошення, кількість яких більше 10, але не перевищує 30; 3 – оголошення, кількість яких перевищує 30, але не перевищує 35 (вимога щодо сумарної кількості оголошень у кожному із ЗМІ).

Тоді, змінними величинами буде кількість оголошень у кожному сегменті по кожному ЗМІ –  $x_{ij}$ ,  $i$  – сегмент ефективності ( $i = 1, 2, 3$ ),  $j$  – вид ЗМІ ( $j = 1, 2, 3$ ).

Необхідно визначити максимальну кількість споживачів сільськогосподарської продукції підприємства після рекламних оголошень:

$$Z_{\max} = 4x_{11} + 2x_{12} + 5x_{13} + 7x_{21} + 3x_{22} + 4x_{23} + 5x_{31} + 8x_{32} + 4x_{33} \text{ за таких умов:}$$

$$\begin{cases} x_{11} + x_{12} + x_{13} \leq 10; \\ x_{21} + x_{22} + x_{23} \leq 20; \\ x_{31} + x_{32} + x_{33} \leq 5; \\ x_{12} + x_{22} + x_{32} \geq 0,25 (x_{11} + x_{12} + x_{13} + x_{21} + x_{22} + x_{23} + x_{31} + x_{32} + x_{33}); \\ 1,5x_{11} + 5,8x_{12} + 0,5x_{13} + 1,8x_{21} + 6,4x_{22} + 1,0x_{23} + 2,0x_{31} + 7,2x_{32} + 2,0x_{33} \leq 70; \\ x_{ij} = \text{цел} (i = 1, 2, 3; j = 1, 2, 3); \\ x_{ij} \geq 0 (i = 1, 2, 3; j = 1, 2, 3). \end{cases}$$

Модель задачі у середовищі MS Excel наведена у додатку В. Виходячи з даних додатку отримаємо розв'язок: для максимальної кількості споживачів сільськогосподарської продукції потрібно провести наступні рекламні кампанії: для отримання 1-го етапу ефективності потрібно надати 1 оголошень на вечірньому телебаченні та 9 – на білборді, на 2-му етапі необхідно подати 10 оголошень на денному радіо та 1 – на вечірньому телебаченні і на 3-му етапі достатньо подати 5 оголошень на вечірньому телебаченні.

Сумарна кількість рекламних оголошень становитиме 26 шт, при цьому буде витрачено 70 тис. грн і чисельність споживачів сільськогосподарської продукції підприємства буде до 161 тис. осіб.

### Висновки до розділу 3

1. Встановлено, що удосконалення маркетинг-міксу є ключовою умовою підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства в сучасних умовах ринкової конкуренції. Проведений аналіз засвідчив, що комплексне управління елементами маркетинг-міксу (товар, ціна, просування, розподіл) дозволяє підприємству не лише забезпечити стабільний попит на продукцію, а й сформувати довгострокові конкурентні переваги.

2. Виявлено, що удосконалення товарної політики повинно базуватися на систематичному вивченні потреб споживачів, підвищенні якості продукції та оновленні її асортименту відповідно до ринкових тенденцій. Цінова політика потребує оптимізації через використання гнучких методів ціноутворення, узгоджених із рівнем собівартості та платоспроможністю цільових сегментів.

3. Аналіз системи просування показав необхідність посилення комунікаційної активності підприємства, розширення використання цифрових каналів, формування цілісного бренду та налагодження зворотного зв'язку зі споживачами. Удосконалення політики розподілу напряму пов'язане з розширенням логістичних можливостей, підвищенням швидкості доставки продукції споживачам та вибором найбільш раціональних каналів збуту.

4. Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що покращення маркетинг-міксу позитивно впливає на виробничо-господарську діяльність підприємства, забезпечує ефективніше використання ресурсів, сприяє зміцненню позицій на ринку та підвищує рентабельність діяльності. Запропоновані напрями удосконалення дають можливість сформувати більш результативну модель управління, орієнтовану на потреби споживачів і стратегічні цілі підприємства.

## ВИСНОВКИ

Дослідження маркетинг-міксу у системі менеджменту виробничо-господарської діяльності підприємства дозволяє зробити такі висновки:

1. Маркетинг-мікс є важливим елементом менеджменту підприємства, оскільки забезпечує узгодженість між виробничими можливостями, потребами споживачів та умовами ринкового середовища. Правильне управління елементами комплексу маркетингу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

2. Ефективність виробничо-господарської діяльності значною мірою залежить від збалансованості основних складових маркетинг-міксу (товару, ціни, просування та розподілу). Їх взаємна узгодженість дозволяє підприємству формувати стійкий попит на продукцію, оптимізувати витрати та раціонально організувати збут.

3. Формування виробничої структури підприємства здійснювалося з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що є важливою передумовою для побудови раціональної та ефективної структури. До зовнішніх факторів належать економічні умови, екологія, рівень технологій, законодавча база, суспільні та культурні чинники. До внутрішніх – цілі та стратегія підприємства, наявні ресурси, чисельність та кваліфікація персоналу, характеристики продукції, технологія її виготовлення та виробничі потужності.

4. Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер. Перевагою такої структури є забезпечення швидкого прийняття управлінських рішень завдяки чіткій ієрархії та спеціалізації управлінських функцій. Водночас існують певні недоліки: складність координації між менеджерами різних рівнів та перевантаження керівників через високий обсяг інформаційних потоків.

5. У 2024 році площа сільськогосподарських угідь, які використовує підприємство, зменшилася порівняно з 2020 роком на 56,1 га. Це зумовлено

скороченням площі ріллі до 1036,5 га, що пов'язано зі зниженням кількості орендованих земельних ділянок. Водночас площа пасовищ зросла на 3,4 га, або на 56,7 %, що може бути пов'язано з необхідністю розширення кормової бази для тваринництва.

6. Протягом 2020–2024 рр. у підприємстві спостерігається тенденція до скорочення чисельності працівників: середньорічна кількість зменшилась на 10 осіб (–22,7 %). Це зумовлено підвищенням рівня механізації виробничих процесів і частковою оптимізацією персоналу. Водночас матеріальні витрати підприємства зросли на 23,5 %, що свідчить про збільшення обсягів виробничої діяльності та підвищення собівартості продукції через подорожчання ресурсів. Витрати на оплату праці за цей період також зросли на 23,6 %, а середня річна оплата одного працівника підвищилася на 60 % — до 100 тис. грн, що є позитивною тенденцією та вказує на поступове поліпшення соціальної політики підприємства. Питома вага витрат на оплату праці у матеріальних витратах залишалася стабільною (близько 28 %), що свідчить про збалансовану структуру витрат і раціональне використання трудових ресурсів.

7. Вплив споживачів на ринкові процеси проявляється у можливості знижувати потенційну прибутковість підприємства та впливати на рівень цін. Сила цього впливу залежить від кількох чинників: частки покупок постачальника, що припадає на конкретного клієнта; обсягу витрат споживача, які він покриває самостійно; низької диференціації товарів та наявності альтернативних постачальників.

8. Основні завдання системи управління маркетингом включають дослідження потреб споживачів, аналіз ринкового середовища, оцінку перспектив розвитку ринку та визначення можливостей для зростання.

9. Конкурентоспроможність продукції є ключовим чинником загальної конкурентоспроможності підприємства. Забезпечення її зростання потребує створення сприятливих умов для підвищення якості продукції, зниження собівартості, вдосконалення технічних параметрів, розробки ефективної

маркетингової та товарної політики, активного використання механізмів просування через рекламу, а також стандартизації та сертифікації продукції.

10. Удосконалення маркетинг-міксу є необхідною умовою стратегічного розвитку підприємства, оскільки забезпечує адаптацію до змін ринку, посилює взаємодію зі споживачами та підвищує ефективність управлінських рішень. Активне застосування сучасних маркетингових інструментів сприяє зростанню результативності діяльності та рентабельності підприємства.

З метою удосконалення маркетинг-міксу у системі менеджменту підприємства доцільно застосовувати такі заходи:

- створення маркетингових стратегій «входу» та «виходу» підприємства на ринок;
  - впровадження інноваційних інформаційних систем і сучасних технологій управління;
  - підвищення ефективності взаємозв'язків внутрішнього та зовнішнього середовища;
  - розвиток інноваційної діяльності та аналіз ресурсомісткості продукції на всіх стадіях життєвого циклу;
  - впровадження нових обліково-фінансових технологій;
  - підвищення якості управлінських процесів;
  - оптимізація асортименту, складу та структури комплектуючих продукції;
  - покращення організаційно-технічного рівня виробництва;
  - застосування ресурсозберігаючих та енергозберігаючих технологій;
  - удосконалення порядку проектування та випробувань продукції;
  - зміни у системі збуту та реалізації продукції;
  - систем контролю за збереженням, якістю, упаковкою та транспортуванням;
- оптимізація структури та обсягів інвестицій у виробництво та збут.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. А. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1345> (дата звернення: 08.07.2025)
2. Абрамович І. А., Воловик Д. В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. *Агросвіт*. 2021. № 10. С. 52–56.
3. Артеменко Л. П. Конкурентоспроможність підприємства та фактори її підвищення. Київ, 2018. 53 с.
4. Багорка М.О., Кадирус І.Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Держава та регіони*. 2022. № 1. С. 42–47.
5. Баран Р. Формування маркетингової комунікативної політики туристичних підприємств в умовах розвитку цифрових комунікацій. *Економічний аналіз*. 2022. Вип. 31. № 2. С. 80-89.
6. Безугла Л.С., Агафонов О.Д., Гладкий Д.Р. Формування маркетингової товарної політики. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 35. С. 133–137.
7. Бобровник Д. Підвищення ефективності бенчмаркінгу в контексті забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Проблеми і перспективи економіки і управління*. 2020. № 3 (19). С. 194-201.
8. Вашків О. П., Смерека С. Б. Енергозбереження як важливий чинник забезпечення конкурентоспроможності продукції. *Проблеми економіки*. 2022. № 2. С. С. 120–125.
9. Гой І.В., Смелянська Т.Т. Підприємництво : навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 368 с.
10. Гордей О. Бенчмаркінг як спосіб уникнення кризових явищ на підприємстві. *Фінансовий простір*. 2020. № 2. С. 154–163
11. Дячков Д.В., Олійник А.С. Управління маркетинговою діяльністю у контексті продовольчої безпеки підприємства. *Агросвіт*. 2023. № 2. С. 24–31.

12. Ковальчук С.В., Цурська Б.Г. Застосування інструментів маркетингових комунікацій в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. С. 125-129.

13. Козін О.О., Олійник А.С. Управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах*: зб. матеріалів III Міжн. наук. практ. інтер.-конф. Дніпро: УМСФ, 2024. С.364–366.

14. Колосінська М.І. Оцінка фінансового стану підприємства з метою удосконалення його фінансової стратегії. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7830> (дата звернення: 15.08.2025).

15. Кривешко О.В., Замроз М.В., Кундицька Г.С. Сучасна концепція маркетингу на вітчизняних підприємствах. *Ефективна економіка*. 2022. № 6. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6\\_2021/89.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2021/89.pdf) (дата звернення: 19.10.2025).

16. Кривогуз М.О., Олійник А.С. та ін. Інноваційно-комунікаційний механізм як драйвер ефективного стратегічного управління. *Агросвіт*. 2025. № 21. С. 145–152.

17. Кривогуз М., Щербула Є., Олійник А. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління підприємством. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 272–274.

18. Кривогуз М., Нечитайло М., Олійник А. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства як основа вибору стратегії розвитку. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. Полтава: ПДАУ, 2025.

19. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Терованесова О.Ю. Теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової товарної політики

підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 66. С. 149–158.

20. Курбацька Л.М., Кадирус І.Г. Впровадження маркетингових інновацій в діяльність промислових підприємств. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 188–190.

21. Майовець Є.Й., Кузик О.В. Інтегровані маркетингові комунікації в агробізнесі України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. С. 67–73.

22. Маркетинг: навчальний посібник / за заг. ред. проф. Старостіної А.О. Київ : «НВП «Інтерсервіс», 2018. 216 с.

23. Маркетингова діяльність підприємств: монографія / під редакцією Н. Карпенко. Київ: Центр навчальної літератури. 2020. 252 с.

24. Навольська Н.В. Бенчмаркінг як дієвий інструмент забезпечення ефективності діяльності підприємств. *Науково-виробничий журнал «Бізнеснавігатор»*. 2021. Вип. 3. С. 105–109.

25. Окландер М. А., Кірносорова М. В. Маркетингова товарна політика: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2021. 248 с.

26. Олійник А.С. Дефініція «Маркетингова стратегія». *Нові виклики для аграрного сектору України в умовах глобалізації*: зб. матеріалів III Міжн. наук.-практ. конф. студ., аспір. та мол. вч.. Київ: НУБіП, 2021. С. 74–77.

27. Олійник А.С. Сутність підходів до трактування «маркетингова стратегія підприємства». *Інноваційні рішення в економіці, бізнесі, суспільних комунікаціях та міжнародних відносинах*: зб. матеріалів III Міжн. наук. практ. інтер.-конф. Дніпро: УМСФ, 2024. С.356–358.

28. Олійник А.С. Управління маркетинговими підсистемами аграрних підприємств. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали I Міжн. наук.-практ. конф. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 352–354.

29. Олійник А.С., Тургеля Ю.С., Соколовська Ю.Є. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 19–20. С. 110–116.

30. Олійник А.С., Шульга В.Ю. Ефективний маркетинговий менеджмент – запорука конкурентоспроможності підприємств. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: матеріали VI Всеукр. наук.-практ.інтер.-конф. з міжнародною участю. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 491–493.

31. Панкратова Л.А., Макушок О.В., Бобко В.В. Бенчмаркінг як інструмент управління ефективністю підприємства в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 3 (26). С. 87–91.

32. Пересадько Г.О., Пересадько О.В., Радченко О.В., Науменко С.І. Аналіз маркетингової політики просування та збуту продукції підприємства. *Механізм регулювання економіки. Міжнародний науковий журнал*. 2021. № 3 (48). С. 72–80.

33. Пономаренко В. С. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці : монографія. Суми : ВТД «Університетська книга», 2020. 582 с.

34. Рогоза М. Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми: монографія. Полтава, 2017. 136 с.

35. Руденко О., Сергієнко О. Сучасні підходи до маркетингової товарної політики, рекламного креативу, мерчандайзингу як запорука ефективного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2022. № 32. URL: <https://surl.li/rbwjrz> (дата звернення: 15.08.2025).

36. Саєнко М. Г. Стратегічний розвиток підприємств: підручник. Тернопіль, 2016. 390 с.

37. Скрипченко М. О. Стратегія розвитку підприємств будівельної галузі: сутність поняття, проблеми та перспективи. *Вісник Харківського Національного університету*. 2018. № 4 (28). С. 56-61.

38. Семенова Т. В., Жибуль Г. А. Обґрунтування маркетингової політики промислового підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 61. С. 139–143.

39. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2021. 347 с.

40.Соколовська Ю.Є., Олійник Є.О. Особливості аграрного виробництва. Матеріали студентської наукової конференції, 16-17 квітня 2021 р. Том I. Полтава: РВВ ПДАА, 2021. С. 120–121.

41. Соколовська Ю.Є., Олійник А.С. Стратегічне та оперативне управління діяльністю підприємства. Матеріали студентської науково-практичної конференції. Випуск 13. Полтава: РВВ ПДАА, 2021. С. 37–40.

42.Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2022. 208 с.

43. Тараненко К. Вплив аграрного ринку на маркетингову діяльність підприємства. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження практик. Випуск 17. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 144–146.

44.Тараненко К. Ефективність маркетингової політики при управлінні підприємством. Матеріали науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти. Полтава: ПДАУ, 2024. С.54–56.

45.Телишевська Л.І. Підвищення інноваційної активності підприємств за умови реалізації маркетингової товарної політики. *Економіка промисловості*. 2011. № 1. С. 124–127.

46.Терещенко І.О., Кібальник В.О. Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 20. С. 56-60.

47. Хурдей В.Д., Даценко В.В., Семенова Л.Ю. Вплив маркетингової товарної політики на поведінку споживачів в умовах кризи. *Економічний простір*: збірник наук. праць. 2022. № 165. С. 96–100.

48. Череп О. Г., Коцеруба А. В. Формування системи маркетингової товарної політики. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 1. С. 320–323.

49.Шульгіна Л. М. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. №3. Т.2. С.79–84.

50.Щербань В. М. Товарно-інноваційна політика: навч. посіб. Київ, 2016. 98 с.

