

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 «Бакалавр»

на тему «**Управління маркетинговою діяльністю підприємства за**
сучасних умов»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
ступеня вищої освіти бакалавр
групи 1
денної форми здобуття освіти
Котова І. В.
Керівник: Собчишин В. М.
Рецензент: Даниленко В. І.

Полтава 2026 рік

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

Освітня програма Менеджмент підприємства
Спеціальність 073 Менеджмент
Рівень вищої освіти бакалаврський

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА
«08» грудня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Котової Ілони Володимирівни

1. Тема роботи «Управління маркетинговою діяльністю підприємства за сучасних умов», керівник роботи к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Собчишин В. М.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 18 від «08» грудня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2023-2025 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 управління маркетинговою діяльністю підприємства за сучасних умов

Розділ 2. Аналіз системи управління маркетинговою діяльністю підприємства

Розділ 3. Напрями удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства за сучасних умов

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

6. Дата видачі завдання: «08» грудня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	08.12.2025	
2	Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	09.12.2025-12.12.2025	
3	Опрацювання джерел інформації	15.12.2025-19.01.2026	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	22.12.2025-23.02.2026	
5	Виконання теоретичного розділу роботи	22.12.2025-16.02.2026	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	17.02.2026-13.04.2026	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	14.04.2026-08.05.2026	
8	Оформлення тексту роботи та перевірка наявності текстових запозичень	11.05.2026-27.05.2026	
9	Попередній захист роботи на кафедрі	01.06.2026	
10	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	02.06.2026-11.06.2026	
11	Нормоконтроль	12.06.2026	
12	Захист кваліфікаційної роботи	16.06.2026-19.06.2026	

Здобувач вищої освіти

_____ **Ілона КОТОВА**

Керівник роботи

_____ **Віталій СОБЧИШИН**

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	17
2.2. Аналіз системи управління маркетинговою діяльністю підприємства	24
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ	30
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ	52

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні трансформаційні процеси зовнішнього середовища зумовили необхідність для вітчизняних підприємств переосмислити роль маркетингової діяльності та забезпечити її інтеграцію в систему щоденного управління господарськими процесами, що й визначає актуальність досліджуваної проблематики.

Теоретичні та прикладні аспекти маркетингової діяльності перебувають у полі наукових інтересів значної кількості дослідників, серед яких: І. Абрамович, Л. Балабанова, Л. Гнатишин, Г. Гузенко, О. Кузик, А. Павленко, Ю. Ратушна, І. Соловйов та інші.

Зв'язок роботи з науковими темами. Дослідження виконане згідно плану науково-дослідних робіт кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної за темою: ««Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (номер державної реєстрації 0122U201560, 2022–2027 рр.); «Інституційно-адаптивні механізми розвитку менеджменту підприємств та їх об'єднань в умовах цифрової трансформації та інвестиційно-ресурсних асиметрій» (державний реєстраційний номер 0126U000256, 2026–2030 рр.); «Розвиток кадрового потенціалу та компетентнісних моделей управління як чинник інноваційного розвитку підприємств, організацій, установ» (державний реєстраційний номер 0126U000388, 2026–2030 рр.). У межах даної тематики обґрунтовувалася концепція управління маркетинговою діяльністю підприємства за сучасних умов.

Мета і завдання дослідження. Метою даного кваліфікаційного дослідження є оцінювання рівня управління маркетинговою діяльністю підприємства та обґрунтування перспективних напрямів її удосконалення з метою підвищення ефективності функціонування. Відповідно до визначеної мети, у роботі передбачено вирішення таких завдань:

- узагальнити теоретико-методичні підходи до застосування

маркетингових стратегій у системі управління підприємством;

- дослідити особливості впровадження маркетингової діяльності в практику господарювання підприємств;
- здійснити комплексну оцінку фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства;
- проаналізувати конкурентне середовище аграрного ринку та визначити ключові конкурентні переваги підприємства;
- розробити та обґрунтувати заходи щодо підвищення ефективності використання маркетингової діяльності підприємства.

Об’єктом дослідження виступили організаційно-економічні процеси управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Предметом дослідження виступають методичні підходи та організаційно-економічні механізми управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи на різних її етапах застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, зокрема: графічний метод для наочного відображення результатів дослідження; абстрактно-логічний метод для теоретичного узагальнення та формування висновків; монографічний метод для поглибленого вивчення особливостей діяльності підприємства; а також економіко-статистичні методи для аналізу та оцінювання кількісних показників його функціонування.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали періодичних видань, нормативно-правові акти України, а також статистична та фінансова звітність, що характеризує основні результати діяльності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані у роботі положення та пропозиції мають прикладний характер і можуть бути використані для вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю підприємств, підвищення її ефективності та адаптації до сучасних ринкових умов.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи оприлюднені у формі доповідей.

Публікації. За результатами проведеного дослідження опубліковано праці:

1. Собчишин В., Котова І. Гнучке управління маркетинговою діяльністю в умовах невизначеності ринку. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. конф. Полтавський державний аграрний університет, 26 березня 2026 р. Полтава, 2026. 1770 с. С. 1502-1504.

2. Собчишин В.М., Котова І.В., Кулик М.Є. Концептуальні засади синергії управління розвитком і маркетингу підприємства в сучасному бізнес-середовищі. *Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики*: матеріали Х Міжнародної науково-практичної конференції, 23 квітня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. 588 с. С. 390-392.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота виконана на 46 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 39 найменувань. Робота містить 11 таблиць, 2 рисунки та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Розвиток ринкових відносин в економіці України зумовлює необхідність удосконалення управлінських механізмів в підприємствах аграрного сектору, а також переорієнтацію системи менеджменту відповідно до вимог ринкового середовища. Важливою стає здатність суб'єктів господарювання оперативно адаптуватися до змін зовнішніх умов, що сприяє формуванню маркетингово орієнтованого управління. Це, своєю чергою, стимулює керівників підприємств до впровадження сучасних інструментів управлінської діяльності. Водночас у багатьох аграрних менеджерів розуміння маркетингу обмежується переважно заходами зі стимулювання збуту та рекламною активністю.

Насправді трансформації ринкової економіки вимагають інтегрованого підходу, за якого всі функціональні сфери підприємства розглядаються крізь призму маркетингової концепції. У цьому контексті система управління агропідприємством повинна набувати чіткої маркетингової спрямованості. Вибір стратегічних рішень визначається умовами функціонування конкретного підприємства, що передбачає необхідність розроблення як коротко-, так і довгострокових маркетингових програм, узгоджених із загальною економічною політикою та орієнтованих на підвищення ефективності організаційної структури і досягнення результативності діяльності.

Маркетинг у сучасному розумінні виступає концепцією організації виробничо-збутової діяльності, що є невід'ємною складовою функціонування ринкової економіки. Він охоплює аналітичні, виробничі та збутові процеси, спрямовані на отримання актуальної та достовірної інформації щодо ринкової кон'юнктури, діяльності конкурентів, структури та динаміки попиту, а також появи інноваційних продуктів і змін у споживчих уподобаннях [25, с. 38].

Сучасний етап розвитку світової та національної економіки характеризується розширенням можливостей для підприємницької діяльності в умовах зростаючої конкуренції та технологічних змін. Посилення конкурентного тиску призводить до зниження рівня прибутковості, тоді як впровадження новітніх технологій одночасно підвищує рівень ринкової невизначеності. За таких умов ускладнюється діяльність сільськогосподарських підприємств і досягнення ними стратегічних цілей, що зумовлює необхідність активного використання сучасних маркетингових інструментів як пріоритетного напрямку розвитку (додаток Б).

Походження терміна «маркетинг» пов'язують з англomовним поняттям *marketing*, що означає діяльність, пов'язану з функціонуванням на ринку та процесами реалізації продукції. Історично концепція виникла в середовищі американських фермерських господарств у вигляді підходу «*Market Getting*», який відображав орієнтацію на пошук і освоєння ринкових можливостей. Згодом ця конструкція трансформувалася в узагальнене поняття «маркетинг» [1, с. 13; 6, с. 32].

У загальному визначенні маркетинг є системою організації виробництва і збуту, спрямованою на задоволення потреб цільових споживачів та забезпечення прибутковості підприємства на основі комплексних ринкових досліджень і прогнозування.

До основних завдань маркетингової діяльності належать:

1. дослідження умов оптимального споживання з метою сприяння економічному зростанню, зайнятості та підвищенню добробуту;
2. забезпечення максимального рівня задоволення споживацьких потреб;
3. формування та просування різноманітного асортименту продукції та послуг;
4. підвищення якості життя споживачів.

Серед конкретизованих цілей маркетингу виділяють [34, с. 115]:

- задоволення потреб цільових споживачів;
- досягнення бажаної ринкової частки;

- забезпечення зростання обсягів реалізації;
- формування конкурентних переваг;
- удосконалення системи управління збутовою діяльністю;
- впровадження сучасних методів ринкових досліджень.

Одним із ключових інструментів підвищення ефективності господарської діяльності є управління маркетинговою активністю підприємства. У контексті посилення конкурентної боротьби та змін у бізнес-середовищі виникає потреба в удосконаленні загальної системи управління, з особливим акцентом на маркетингові процеси [28].

У найбільш узагальненому трактуванні стратегія розглядається як комплексний підхід до використання ресурсного потенціалу з метою досягнення визначених цілей [15, с. 405]. Взаємозв'язок між загальноекономічною, конкурентною та функціональною стратегіями традиційно представлений у вигляді ієрархічної структури (рис. 1.1).

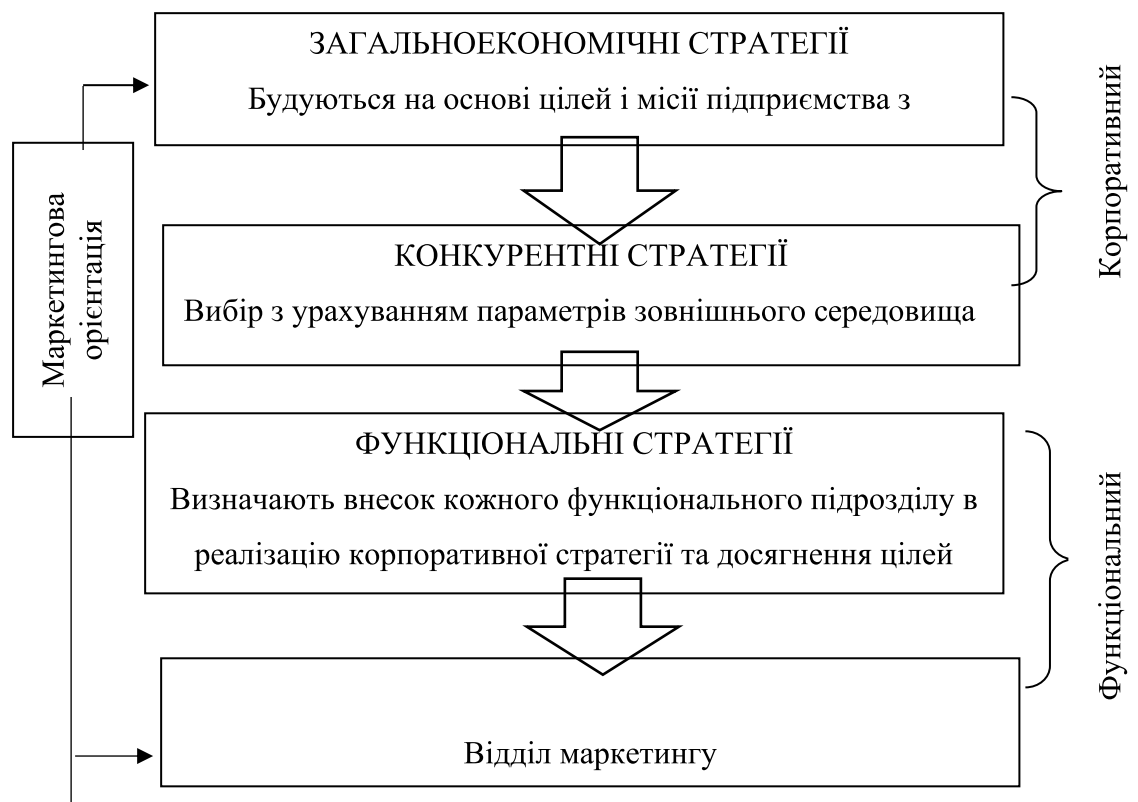


Рис. 1.1. Ієрархія стратегічного управління маркетинговою діяльністю [10, с. 55; 25, с. 55]

Таким чином, підрозділ маркетингу виступає однією з функціональних ланок підприємства, що, подібно до інших структурних елементів, формує та реалізує стратегії у межах власної компетенції та ресурсних можливостей. Водночас, окрім виконання функціональних стратегічних завдань, особливої уваги потребує маркетинговий підрозділ, оскільки він істотно впливає на процеси стратегічного планування на корпоративному рівні та формування загальної управлінської політики підприємства.

Ключовим аргументом на користь інтеграції маркетингової функції у систему управління є те, що маркетинг визначає концептуальну орієнтацію підприємства на потреби споживачів і забезпечує узгодження всіх стратегічних рішень нижчих рівнів із ринковими вимогами. Це створює передумови для досягнення збалансованого стану розвитку компанії, що характеризується гармонійною адаптацією до умов ринку та одночасною реалізацією економічних і соціальних цілей [33, с. 114; 34].

Для більш глибокого розуміння сутності маркетингу доцільно розглядати його в економічному, комерційному та управлінському вимірах. З економічної точки зору маркетинг передбачає функціонування підприємств у таких умовах [26, с. 185]:

1. наявність суб'єктів господарювання різних організаційно-правових форм;
2. можливість взаємодії між учасниками ринку на засадах доброчесності, рівноправності та ділової етики;
3. свобода вибору альтернативних рішень, включаючи прийняття або відхилення комерційних пропозицій;
4. здатність суб'єктів впливати на покращення ринкових позицій як власних, так і партнерів та конкурентів.

Практичне застосування маркетингу на підприємстві базується на системі принципів, цілей та специфічних функцій, що визначають його роль у виробничо-збутовій діяльності. Серед основних принципів маркетингової діяльності виділяють [3, с. 47; 6, с. 46; 13, с. 36]:

- диференціацію цілей та стратегічних підходів відповідно до рівнів управління;
- орієнтацію на кінцеві результати діяльності та забезпечення конкурентної позиції на ринку;
- пріоритетність задоволення потреб споживачів та гнучке реагування на їх зміну;
- системність у вирішенні управлінських завдань з урахуванням ресурсного потенціалу підприємства;
- виявлення та використання резервів підвищення ефективності управління збутовою діяльністю;
- застосування науково обґрунтованих методів дослідження ринку та конкурентного середовища;
- адаптивність до змін макросередовища;
- активну підприємницьку позицію та оперативність реагування на ринкові трансформації.

Результативність маркетингового управління значною мірою визначається якістю систем планування, організації та контролю діяльності підприємства. Важливу роль відіграють також класичні управлінські функції (мотивація, регулювання, облік) і специфічні інструменти, зокрема прогнозування та аналітика [24, с. 24].

Відповідно до зазначених положень основні функції маркетингу охоплюють [25, с. 54]:

1. комплексний аналіз зовнішнього середовища та ринкових умов;
2. дослідження та структуризацію потреб споживачів;
3. планування асортиментної політики, організацію просування та збуту продукції у коротко- і довгостроковій перспективі;
4. формування та реалізацію цінової політики;
5. забезпечення соціальної відповідальності бізнесу;
6. організацію комунікаційної діяльності (реклама, стимулювання збуту, післяпродажний сервіс);

7. управління, координацію та контроль маркетингової діяльності.

Маркетингова стратегія визначає напрям розвитку маркетингової функції підприємства та виступає об'єктом управлінського впливу. Її формування передбачає послідовне виконання етапів стратегічного аналізу, розроблення стратегічних альтернатив, програмування заходів та забезпечення їх реалізації. У практиці застосовуються відповідні методичні підходи та інструментарій, що довів свою ефективність [26, с. 184; 28].

У сучасних умовах функціонування аграрних підприємств особливого значення набуває стратегічна орієнтація управління. Формування стратегічних рішень передбачає визначення напрямів розвитку, розроблення критеріїв оцінювання результативності, а також моніторинг і контроль реалізації обраної стратегії.

Важливим інструментом стратегічного аналізу є оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози. Такий підхід забезпечує обґрунтованість управлінських рішень та підвищує адаптивність підприємства до ринкових змін.

З огляду на обмежений вплив підприємств на зовнішні фактори, особливого значення набувають превентивні управлінські заходи, спрямовані на мінімізацію негативного впливу середовища та використання внутрішніх конкурентних переваг [7, с. 228].

Динамічність ринкового середовища зумовлює необхідність постійного оновлення технологій, управлінських підходів, асортименту продукції та стратегічних цілей підприємств агропромислового комплексу. Це потребує посилення гнучкості управління та удосконалення координаційних механізмів.

У системі маркетингового управління стратегічне планування визначає напрями та інструменти реалізації маркетингових заходів, а також відповідальних виконавців, ресурси та очікувані результати [7, с. 228]. Тактичне планування, у свою чергу, охоплює аналіз середовища, уточнення

прогнозів, формування цілей, розроблення асортиментної політики, вибір інструментів маркетингового впливу та контроль виконання [17, с. 58].

Особливу роль у маркетинговій діяльності відіграє інформаційне забезпечення. Сучасні управлінські процеси базуються на формуванні та обробці значних масивів даних, що охоплюють економічну, соціальну, комерційну та іншу інформацію [26, с. 177]. У зв'язку з цим маркетингова інформаційна система розглядається як сукупність процедур і методів збору, аналізу та розповсюдження даних, необхідних для прийняття ефективних управлінських рішень.

Функціонування маркетингових служб забезпечує організацію досліджень ринку, реалізацію аналітичних та інноваційних завдань, а також підтримку процесів прийняття рішень. Структура таких підрозділів визначається масштабами діяльності підприємства та рівнем його ресурсного забезпечення [1, с. 12; 6, с. 11].

Умови постійних змін зовнішнього середовища зумовлюють необхідність використання механізмів контролю як інструменту коригування стратегічних і тактичних рішень. Ефективна система контролю передбачає встановлення показників, аналіз результатів, виявлення відхилень і розроблення коригувальних заходів [12; 36, с. 442].

Отже, підвищення ефективності маркетингової діяльності в аграрному секторі потребує системного вдосконалення управлінських підходів, розвитку методичного інструментарію та адаптації підприємств до умов ринкової невизначеності.

Ще одним суттєвим чинником формування ефективної маркетингової стратегії підприємства виступає мікросередовище, яке безпосередньо впливає на характер і результативність маркетингових рішень. У цьому контексті доцільним є впровадження стратегічних заходів із використанням найбільш контрольованих управлінських інструментів. Внутрішні фактори діяльності підприємства забезпечують можливість регулювання, попередження та мінімізації негативних явищ, а також прогнозування їх виникнення.

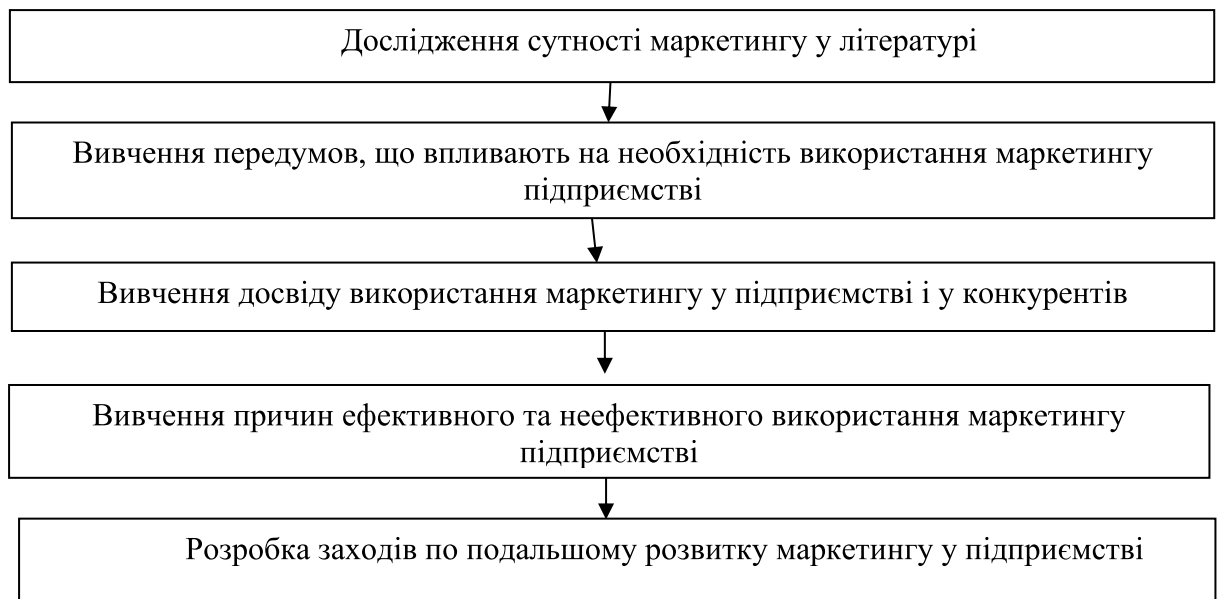


Рис. 1.2. Визначення об'єктивної необхідності використання маркетингу [9, с. 94; 11; 18, с. 85]

Це зумовлює потребу в удосконаленні системи їх класифікації з метою оперативного реагування на деструктивні впливи, їх нейтралізації або зменшення, а також посилення позитивних ефектів [24, с. 24].

Проблеми, що обмежують реалізацію маркетингового потенціалу вітчизняних агропідприємств, умовно поділяються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні чинники формуються поза межами безпосереднього впливу підприємства та охоплюють макроекономічні, інституційні й ринкові умови. Внутрішні проблеми виникають у межах організації та, як правило, зумовлені недоліками управлінських рішень, організаційної структури або компетентності персоналу [28; 31, с. 85].

У процесі організації маркетингової діяльності підприємству необхідно визначити чітку послідовність управлінських дій, що формує алгоритм реалізації маркетингових заходів. Використання структурованого підходу дає змогу підвищити ефективність маркетингу, мінімізувати управлінські ризики та уникнути типових помилок. Крім того, системне застосування концепції

маркетингового управління сприяє підвищенню стійкості підприємства в умовах посиленої конкуренції.

В умовах ринкової економіки стратегічною метою суб'єктів господарювання є максимально ефективна реалізація маркетингового потенціалу з метою забезпечення конкурентних переваг у боротьбі за споживача [22, с. 64].

Отже, система управління маркетинговою стратегією охоплює як внутрішні, так і зовнішні детермінанти розвитку підприємства. До внутрішніх належать фінансові ресурси, виробничо-технічний потенціал, кадрове забезпечення та організаційна структура. Зовнішні чинники включають політичну та економічну ситуацію, рівень конкуренції, зміни нормативно-правового регулювання, а також соціальні трансформації. У сучасних умовах підвищення рівня життя населення, модернізація національної економіки та зміцнення її міжнародних позицій вимагають системного застосування світового досвіду у сфері виробництва, управління та ринкових відносин.

На сьогодні більшість підприємств, як вітчизняних, так і зарубіжних, функціонують в умовах подолання наслідків глобальних кризових явищ. У таких обставинах маркетингові та управлінські інструменти набувають особливої значущості, хоча їх взаємодія часто є ускладненою. Маркетингові стратегії демонструють високу адаптивність і здатність до пошуку альтернативних шляхів розвитку навіть за умов обмежених ресурсів, що робить їх особливо актуальними в кризових ситуаціях. Водночас практика діяльності вітчизняних агропідприємств свідчить про недостатньо ефективне використання маркетингових інструментів, що стримує реалізацію їхнього потенціалу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Досліджуване агропідприємство функціонує відповідно до вимог статуту, зареєстроване як юридична особа у встановленому державному реєстрі, має необхідні атрибути господарської самостійності, зокрема банківські реквізити, печатку та штамп. Підприємство здійснює планування та реалізацію своєї діяльності на засадах ринкового попиту, самостійно визначаючи стратегічні орієнтири розвитку. При цьому ключовим завданням управлінської системи, включно з маркетинговим блоком, є узгодження виробничих можливостей із потребами ринку, забезпечення ефективного збуту продукції та формування стабільних джерел доходу, що сприяють фінансовій стійкості та розвитку підприємства.

Основним напрямом виробничої спеціалізації досліджуваного господарства є рослинництво та тваринництво, зокрема вирощування зернових і технічних культур, серед яких пшениця, жито, ячмінь, кукурудза, соняшник, горох та соя. Така структура виробництва визначає специфіку маркетингового управління, яке орієнтується на ринок сільськогосподарської сировини, сезонність реалізації продукції та коливання попиту і цінових показників.

Організаційна структура підприємства формує основу системи управління маркетинговою діяльністю та відображає ієрархію управлінських рівнів із чітким розподілом функцій і відповідальності. Управлінська система має лінійно-функціональний характер, що забезпечує поєднання централізованого прийняття рішень із функціональною спеціалізацією підрозділів, зокрема тих, що відповідають за виробництво, збут та елементи маркетингового планування.

Персонал підприємства є ключовим чинником реалізації маркетингової стратегії, оскільки поєднує професійні компетенції, практичний досвід, креативний потенціал і мотивацію, необхідні для ефективного виконання маркетингових завдань. Саме якість людського капіталу значною мірою впливає на досягнення маркетингових цілей та конкурентних переваг підприємства. Результативність використання трудових ресурсів у сфері маркетингу доцільно оцінювати через співвідношення між отриманими результатами маркетингової діяльності та витратами на залучення, розвиток і використання персоналу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка середньооблікової чисельності та ефективності працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. від 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне (+;-)	відносне, %
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві, осіб	233	203	143	-90	61,37
у т. ч в рослинництві	203	180	119	-84	58,62
тваринництві	30	23	24	-6	80,00
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1445,6	1557,3	1673,5	227,81	115,76

Аналіз показників забезпеченості персоналом свідчить про скорочення середньооблікової чисельності працівників товариства у 2025 р. на 90 осіб порівняно з 2023 р., у результаті чого їх загальна кількість становила 143 особи. Найсуттєвіше зменшення відбулося в галузі рослинництва, де чисельність персоналу скоротилася на 84 особи та досягла 119 осіб. У галузі тваринництва також зафіксовано зниження кількості працівників – з 30 до 24 осіб. Водночас ефективність використання трудових ресурсів зросла, що підтверджується підвищенням продуктивності праці з 1445,6 тис. грн на одного працівника у 2023 р. до 1673,5 тис. грн на одного працівника у 2025 р.,

що свідчить про покращення результативності праці та більш ефективне використання кадрового потенціалу підприємства.

Основні засоби є важливою складовою майнового потенціалу підприємства та забезпечують здійснення його виробничо-господарської діяльності. Рівень їх технічного стану, ступінь зношеності та порядок нарахування амортизації безпосередньо впливають на фінансові результати, собівартість продукції та ефективність використання ресурсів. Належна організація обліку амортизаційних відрахувань сприяє обґрунтованому плануванню витрат, підвищенню якості управлінських рішень, оптимізації інвестиційної діяльності та забезпеченню фінансової стійкості підприємства. Крім того, розвиток цифрових технологій, гармонізація національної системи обліку з міжнародними стандартами актуалізують необхідність удосконалення амортизаційної політики суб'єктів господарювання.

Для оцінки результативності використання основних засобів проаналізуємо відповідні показники, наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне (+;-)	відносне, %
Наявність основних засобів - всього, тис. грн	30462,50	63501,50	980300	67567,50	321,8
Коефіцієнт придатності основних засобів, %	0,26	0,41	0,49	0,22	183,4
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	130,74	312,82	685,52	554,78	524,3
Фондомісткість, грн	0,13	0,21	0,33	0,20	260,8
Фондовіддача, грн	7,88	4,65	3,02	-4,86	38,3

Тож, аналіз показників ефективності використання основних засобів, наведений у табл. 2.2, свідчить про позитивну динаміку їх розвитку протягом досліджуваного періоду. Вартість основних засобів у 2025 р. порівняно з 2023 р. збільшилася на 67567,5 тис. грн, або майже вдвічі, що вказує на

наращення виробничого потенціалу підприємства. Важливою позитивною тенденцією є зростання коефіцієнта придатності основних засобів до 0,49 у 2025 р., що характеризує покращення їх технічного стану та підвищення можливостей ефективного використання в господарській діяльності. Крім того, фондоозброєність праці зросла на 554,78 тис. грн на одного працівника, що свідчить про підвищення рівня матеріально-технічного забезпечення персоналу та створює передумови для зростання продуктивності праці.

Важливою складовою ресурсного потенціалу підприємства є оборотний капітал, який забезпечує безперервність виробничого процесу, своєчасне виконання фінансових зобов'язань та підтримання належного рівня ліквідності. Ефективність управління оборотними активами значною мірою визначає фінансову стійкість, ділову активність і конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. Недостатня або нераціональна структура оборотного капіталу може призвести до уповільнення оборотності коштів, зростання витрат та погіршення фінансових результатів. З метою оцінки ефективності використання оборотного капіталу товариства проведемо аналіз відповідних показників, наведених у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники забезпеченості та ефективності використання
оборотного капіталу підприємства, 2023-2025 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне, (+;-)	відносне, %
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн	572971,5	563946,5	454311	-118660,50	79,3
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	18,81	8,88	4,63	-14,17	24,6
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,42	0,52	0,65	0,23	155,6
Матеріаломісткість, грн	3,02	2,75	1,93	-1,09	63,9
Матеріаловіддача, грн	0,33	0,36	0,52	0,19	156,4

Аналіз показників ефективності використання оборотного капіталу, наведених у табл. 2.3, засвідчив неоднозначні тенденції в діяльності

підприємства. Середньорічна вартість оборотного капіталу у 2025 р. порівняно з 2023 р. скоротилася на 118660,5 тис. грн, що може бути наслідком як оптимізації структури активів, так і зменшення масштабів господарської діяльності. Водночас коефіцієнт оборотності необоротних активів знизився на 14,17, що свідчить про погіршення ефективності їх використання та зменшення віддачі від вкладених ресурсів. Разом з тим коефіцієнт оборотності оборотних активів продемонстрував позитивну динаміку, збільшившись на 0,23, що характеризує прискорення обігу коштів та більш ефективне управління оборотним капіталом. Позитивним явищем також є зниження матеріаломісткості продукції, яке свідчить про раціональніше використання матеріальних ресурсів, тоді як зростання показника матеріаловіддачі підтверджує підвищення результативності їх залучення у виробничий процес.

Важливою передумовою стабільного функціонування та довгострокового розвитку підприємства є наявність достатнього обсягу фінансових ресурсів і ефективність їх формування та використання. Саме фінансове забезпечення створює основу для здійснення поточної діяльності, реалізації інвестиційних проєктів, впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. У сучасних умовах господарювання особливого значення набуває здатність підприємства залучати та раціонально використовувати власні й позикові джерела фінансування, підтримуючи належний рівень фінансової стійкості та платоспроможності.

Для оцінки структури та динаміки формування фінансових ресурсів агропідприємства розглянемо основні джерела їх утворення, наведені в табл. 2.4.

Аналіз джерел формування фінансових ресурсів підприємства, наведений у табл. 2.4, свідчить про наявність як позитивних, так і стримувальних тенденцій у структурі капіталу. Зокрема, обсяг власного капіталу у 2025 р. порівняно з 2023 р. збільшився на 40542,00 тис. грн, або на

16,1 %, що є позитивною характеристикою фінансового стану підприємства та свідчить про зміцнення його фінансової незалежності.

Таблиця 2.4

Динаміка джерел фінансових ресурсів підприємства, 2023-2025 рр.

Показники	Роки						Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
	2023		2024		2025			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Власний капітал	252183,0	41,4	297179,5	46,8	292725,0	52,2	+40542,0	116,1
Довгострокові зобов'язання	1394,0	0,2	1394,0	0,2	1394,0	0,3	0	100,0
Поточні зобов'язання	355067	58,3	335534,5	52,91	267121,0	47,5	-87946,0	75,2
Разом	608644,0	100,0	634108,0	100,0	561240,0	100,0	X	X

Водночас поточні зобов'язання скоротилися на 87946,00 тис. грн, або на 24,8 %, що вказує на зменшення залежності від короткострокових позикових коштів та покращення структури джерел фінансування. Разом із тим, загальний обсяг фінансових ресурсів підприємства знизився на 47404,00 тис. грн, або на 7,8 %, що може бути пов'язано зі скороченням окремих джерел залученого капіталу та потребує додаткового аналізу причин таких змін.

Ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається результативністю його виробничо-комерційної діяльності, яка відображає здатність суб'єкта господарювання раціонально використовувати наявні ресурси, формувати доходи та забезпечувати прибутковість. В умовах ринкової конкуренції особливого значення набуває якість управлінських рішень, оскільки саме від ефективності системи управління залежить рівень адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, його фінансова стійкість та перспективи подальшого розвитку. Водночас для реалізації стратегічних цілей підприємства часто недостатньо лише власних фінансових ресурсів, що обумовлює необхідність залучення кредитних, інвестиційних та інших джерел фінансування. З метою оцінки результативності господарської діяльності підприємства проведемо аналіз основних показників виробничо-

комерційної діяльності, наведених у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства,
2023-2025 рр.**

Показники	Роки			Відхилення 2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	абсолютне (+;-)	відносне (%)
Виробництво валової продукції, тис. грн	336836,1	316141,1	239305	-97531,29	71,0
Виручка від реалізації продукції і послуг, тис. грн	239933	295530	296057	56124,00	123,4
Чистий прибуток, тис. грн	33960	60641	-61667	-95627,00	-181,6
Коефіцієнт автономії	0,41	0,47	0,52	0,11	125,9
Загальний коефіцієнт ліквідності	1,61	1,68	1,68	0,07	104,2
Рівень рентабельності, %	130,88	127,49	1,35	X	X
Норма прибутку, %	5,73	9,74	-10,99	X	X

Результати аналізу виробничо-комерційної діяльності товариства за 2023–2025 рр. свідчать про наявність неоднозначних тенденцій його функціонування та розвитку. Зокрема, спостерігається поступове скорочення обсягів валової продукції, що може бути пов'язано зі зменшенням виробничого потенціалу, змінами кон'юнктури ринку або впливом несприятливих зовнішніх чинників. Водночас зростання доходу від реалізації продукції свідчить про певну результативність маркетингової діяльності підприємства, зокрема щодо формування цінової політики, управління збутом та підтримання ринкових позицій.

Разом із тим, фінансові результати демонструють суттєве погіршення. Якщо у 2023–2024 рр. підприємство здійснювало діяльність із прибутком, то у 2025 р. було отримано збиток у розмірі 61667,00 тис. грн. Така ситуація може свідчити про недостатню ефективність управління витратами, зростання виробничих та операційних витрат або недостатню адаптацію маркетингової стратегії до змін ринкового середовища. Зниження показників рентабельності та формування від'ємного значення норми прибутку підтверджують погіршення економічної результативності діяльності товариства та

потребують удосконалення механізмів управління прибутковістю.

Позитивним аспектом є зміцнення фінансової стійкості підприємства, що підтверджується зростанням коефіцієнта автономії до 0,520. Це свідчить про підвищення рівня фінансової незалежності та посилення ролі власного капіталу у формуванні ресурсного потенціалу. Крім того, покращення показників ліквідності характеризує здатність підприємства своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання. Підвищення ефективності використання оборотних активів також створює передумови для більш раціонального управління ресурсами та підтримки маркетингових заходів, спрямованих на стимулювання збуту продукції.

Загалом результати дослідження засвідчують, що, незважаючи на окремі позитивні зміни у сфері фінансової стійкості та ресурсного забезпечення, у 2025 р. діяльність товариства характеризувалася зниженням загальної ефективності. У контексті управління маркетинговою діяльністю це обумовлює необхідність перегляду маркетингової стратегії, удосконалення системи управління витратами, підвищення ефективності збутової політики, розширення ринків реалізації та посилення орієнтації на потреби споживачів з метою відновлення прибутковості та забезпечення сталого розвитку підприємства.

2.2. Аналіз системи управління маркетинговою діяльністю підприємства

Маркетингова діяльність сучасних підприємств є важливим інструментом забезпечення їх конкурентоспроможності та сталого розвитку, оскільки спрямована на дослідження ринкового середовища, виявлення потреб споживачів і формування пропозиції, яка максимально відповідає попиту. Ефективне управління маркетинговою діяльністю передбачає прийняття обґрунтованих рішень щодо асортименту продукції, цінової

політики, каналів розподілу та просування з метою досягнення стратегічних і фінансових цілей підприємства. У сучасних умовах господарювання маркетинг орієнтується не лише на задоволення існуючого попиту, а й на його формування та стимулювання відповідно до можливостей і пріоритетів підприємства.

Аналіз системи збуту досліджуваного підприємства свідчить про використання різних каналів розподілу продукції. Реалізація продукції здійснюється як через прямий канал збуту за схемою «виробник – споживач», що дає змогу підтримувати безпосередні зв'язки з покупцями та отримувати оперативну інформацію про ринкові потреби, так і через однорівневий канал «виробник – гуртовий посередник – споживач», який сприяє розширенню ринкового охоплення та збільшенню обсягів реалізації. Такий підхід дозволяє підприємству диверсифікувати збутову діяльність і підвищувати ефективність просування продукції на аграрному ринку.

Важливим елементом маркетингової політики підприємства є співпраця з провідними суб'єктами агропромислового комплексу, серед яких ТОВ «Хорольський комбікормовий завод», ТОВ «Полтаваекопродукт», ПАТ «Кернел Груп», ТОВ СП «НІБУЛОН», ТОВ «Полтавазернопродукт», а також інші підприємства зернового та кормового напрямів. Наявність сталих партнерських зв'язків сприяє підвищенню надійності каналів реалізації, зміцненню ринкових позицій та забезпеченню стабільного збуту продукції.

Оскільки реалізація сільськогосподарської продукції є основним джерелом формування доходів підприємства та безпосередньо впливає на його фінансові результати, оцінка обсягів збуту є важливою складовою аналізу ефективності управління маркетинговою діяльністю. Для визначення тенденцій реалізації продукції та оцінки результативності збутової політики розглянемо показники обсягів продажу сільськогосподарської продукції, наведені в табл. 2.6.

Так, після аналізу даних табл. 2.6, можливо відзначити, що у 2023–2025 рр. свідчать про суттєві зміни в обсягах збуту окремих видів продукції.

Найбільше скорочення спостерігається за групою зернових та зернобобових культур, реалізація яких зменшилася з 227378,0 ц у 2023 р. до 34899,8 ц у 2025 р., або на 84,7 %.

Таблиця 2.6

Динаміка реалізації основної сільськогосподарської продукції підприємства, 2023-2025 рр., ц

Показники	Роки			2025 р. до 2023 р., %
	2023	2024	2025	
Культури зернові та зернобобові, у т.ч.	227378,0	44981,09	34899,8	15,3
пшениця	21700,0	11526,3	9294,8	42,8
кукурудза на зерно	193791,0	28223,2	22770,9	11,8
Соя	59533,0	19352,7	16132,3	27,1
Соняшник	17095,0	8674,5	11438,6	66,9
Жива маса приросту ВРХ	0,0	14692,3	14787,5	-
Молоко	16351,0	15520,3	13949,3	85,3

Основною причиною такого зниження стало значне скорочення обсягів реалізації кукурудзи на зерно, яка за досліджуваний період зменшилася з 193791,0 ц до 22770,9 ц, що становить лише 11,8 % від рівня 2023 р. Реалізація пшениці також скоротилася більш ніж удвічі – з 21700,0 ц до 9294,8 ц, або на 57,2 %.

Негативна тенденція характерна і для реалізації сої, обсяги якої зменшилися з 59533,0 ц у 2023 р. до 16132,3 ц у 2025 р. Відносний показник становить 27,1 %, що свідчить про скорочення реалізації на 72,9 %. Водночас, реалізація соняшнику характеризувалася менш різким спадом: у 2025 р. було реалізовано 11438,6 ц продукції проти 17095,0 ц у 2023 р., що становить 66,9 % базового рівня.

У галузі тваринництва спостерігається інша тенденція. Реалізація живої маси приросту великої рогатої худоби у 2023 р. була відсутня, тоді як у 2024–2025 рр. її обсяги становили відповідно 14692,3 та 14787,5 ц, що свідчить про

розвиток цього напрямку виробництва. Разом з тим, реалізація молока за досліджуваний період скоротилася з 16351,0 ц до 13949,3 ц, або на 14,7 %.

Таким чином, у 2023–2025 рр. підприємство характеризувалося значним скороченням обсягів реалізації більшості видів рослинницької продукції, особливо кукурудзи на зерно та сої. Водночас, позитивним явищем є поява та стабілізація реалізації живої маси приросту ВРХ, що може свідчити про поступове посилення ролі тваринницької галузі в структурі господарської діяльності підприємства.

Удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства передбачає не лише розвиток каналів збуту, а й формування ефективної інфраструктури зберігання та переробки продукції. З цією метою підприємство розглядає можливості модернізації власної матеріально-технічної бази, що дозволить оптимізувати процеси реалізації продукції, зменшити залежність від сезонних коливань цін та отримувати додаткову додану вартість завдяки розвитку переробних напрямів діяльності. Важливим чинником підвищення ефективності є також диверсифікація каналів реалізації, що забезпечує розширення ринкових можливостей та підвищення прибутковості господарювання.

Для обґрунтування перспектив розвитку маркетингової діяльності підприємства проведено SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на результати його функціонування. Застосування цього інструменту стратегічного аналізу дало можливість визначити ключові сильні та слабкі сторони підприємства, а також ідентифікувати найбільш перспективні ринкові можливості та найбільш вагомі загрози зовнішнього середовища. Отримані результати стали основою для формування стратегічних напрямів удосконалення маркетингової діяльності та забезпечення довгострокового розвитку суб'єкта господарювання.

Проведений аналіз внутрішнього середовища засвідчив, що основними проблемними аспектами діяльності підприємства є недостатньо ефективна

організація збуту продукції, відсутність дієвих механізмів стимулювання покупців, недостатня визначеність стратегічних орієнтирів розвитку, низький рівень кадрового забезпечення окремих напрямів діяльності, недотримання окремих технологічних вимог виробництва та високий ступінь зношеності основних засобів. Наявність зазначених недоліків обмежує можливості підвищення конкурентоспроможності підприємства та потребує впровадження відповідних управлінських заходів.

Дослідження зовнішнього середовища дозволило виявити як перспективні можливості, так і суттєві загрози для подальшого розвитку підприємства. До найважливіших можливостей належать доступ до нових ринків збуту, позитивна ділова репутація та впізнаваність підприємства в регіоні, сприятливі природно-кліматичні умови, значний потенціал земельних ресурсів, а також можливість нарощування обсягів виробництва та реалізації продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках. Водночас, найбільш вагомими загрозами залишаються наслідки воєнного стану, посилення конкурентного тиску, нестабільність цінової кон'юнктури аграрних ринків, зростання вартості енергоносіїв і матеріально-технічних ресурсів, недостатній рівень інвестиційного забезпечення та вплив глобалізаційних процесів на конкурентне середовище (додаток II).

На основі результатів SWOT-аналізу сформовано стратегічні альтернативи розвитку підприємства та визначено пріоритетні напрями вдосконалення його маркетингової діяльності. Найбільш доцільними є стратегія зміцнення ринкових позицій та стратегія розвитку існуючих ринків збуту. Реалізація зазначених стратегій передбачає активізацію маркетингових комунікацій, розширення клієнтської бази, підвищення рівня лояльності споживачів, освоєння нових сегментів ринку та вдосконалення системи збуту продукції. Особливого значення набуває стратегія зміцнення ринкових позицій, яка може стати основою для забезпечення стабільного економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

З урахуванням результатів проведеного аналізу стратегічними завданнями підприємства на сучасному етапі розвитку є підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, залучення інвестицій для реалізації пріоритетних проєктів, впровадження інноваційних технологій у виробництво та маркетингову діяльність, посилення конкурентних переваг продукції, а також реалізація заходів з енергозбереження та оптимізації витрат.

Отже, формування ефективної маркетингової стратегії досліджуваного підприємства повинно базуватися на максимальному використанні його сильних сторін і ринкових можливостей, що дозволить мінімізувати вплив зовнішніх загроз, усунути наявні внутрішні недоліки та забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах динамічного конкурентного середовища. Саме комплексний підхід до управління маркетинговою діяльністю створює передумови для зростання обсягів реалізації продукції, підвищення прибутковості та зміцнення ринкових позицій суб'єкта господарювання.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

У сучасних умовах посилення конкуренції на аграрних ринках, інтеграційних процесів у світовий економічний простір та трансформації ринкового середовища ключового значення набуває ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємств. Результативність функціонування агропродовольчих товаровиробників значною мірою визначається якістю сформованих маркетингових стратегій, рівнем адаптивності цінової політики та ефективністю організації каналів реалізації продукції.

У цих умовах управління маркетингом має ґрунтуватися на здатності підприємства здійснювати систематичний аналіз продукції, ринкового середовища та прогнозування ключових тенденцій його розвитку. Відповідно, маркетингова стратегія аграрного підприємства повинна забезпечувати оперативне реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища та бути орієнтованою на досягнення стратегічних цілей господарської діяльності.

Актуальні тенденції розвитку ринку зумовлюють необхідність безперервного моніторингу ринкової кон'юнктури, перегляду управлінських підходів та вдосконалення інструментарію маркетингового менеджменту, що передбачає системну адаптацію маркетингових стратегій і технологій до нових умов функціонування, а також підвищення ролі маркетингової функції в загальній системі управління підприємством як у поточному, так і в перспективному періодах.

Результати узагальнення наукових підходів свідчать, що потенціал підвищення ефективності маркетингового управління аграрним підприємством значною мірою залежить від узгодженості маркетингових рішень із загальною логікою розвитку підприємства та специфікою агропродовольчого сектору.

Процес реалізації маркетингової стратегії доцільно розглядати як

послідовність взаємопов'язаних етапів, що охоплюють підготовку до змін, впровадження стратегічних рішень, а також систему контролінгу та коригування. Такий підхід забезпечує безперервність управлінського циклу та підвищує гнучкість маркетингового менеджменту.

Запропонована модель реалізації маркетингової стратегії підприємства передбачає її формування відповідно до обраної загальної та конкурентної стратегії розвитку, які визначаються як галузевими особливостями агровиробництва, так і внутрішніми ресурсними можливостями суб'єкта господарювання.

Маркетингову стратегію аграрного підприємства доцільно інтерпретувати як систему стратегічних цілей, структурованих за п'ятьма взаємопов'язаними складовими: фінансовою, клієнтською, внутрішніх бізнес-процесів, навчання та розвитку, а також внутрішньогосподарською системою. Така декомпозиція забезпечує комплексність управління маркетинговою діяльністю та сприяє підвищенню її результативності в умовах сучасного ринкового середовища (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Рекомендовані складові цілей маркетингової стратегії підприємства, 2027-2031 рр.

Важливо підкреслити, що в процесі просування агропродовольчої продукції доцільним є застосування інструментів прямого маркетингу, які передбачають безпосередню взаємодію виробника з кінцевим споживачем. Такий підхід забезпечує підвищення контрольованості комунікаційного процесу, формування лояльності покупців та оперативне отримання зворотного зв'язку щодо якості продукції і ринкових очікувань.

У дослідженні обґрунтовано перспективні напрями розроблення маркетингової стратегії розвитку підприємства, які враховують актуальні тенденції ринкового середовища, процеси цифровізації бізнесу, трансформацію поведінки споживачів та особливості функціонування суб'єктів малого підприємництва. Запропоновані заходи орієнтовані на підвищення ефективності маркетингового менеджменту, удосконалення комунікаційної політики, зміцнення взаємовідносин із цільовими групами споживачів і формування довгострокових конкурентних переваг.

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем конкурентного тиску, динамічністю ринкових процесів та зростанням вимог споживачів до продукції й сервісу. За таких обставин особливого значення набуває стратегічне управління маркетинговою діяльністю, яке забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та сприяє досягненню його стратегічних цілей. Ефективно сформована маркетингова стратегія створює передумови для збільшення обсягів реалізації продукції, розширення клієнтської бази, підвищення рівня споживчої лояльності та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Процес формування маркетингової стратегії ґрунтується на комплексному дослідженні ринку, оцінюванні конкурентного середовища, ідентифікації пріоритетних сегментів споживачів, визначенні ефективного позиціонування підприємства та впровадженні сучасних інструментів маркетингових комунікацій. Реалізація зазначених підходів створює основу для забезпечення стійкого розвитку підприємства та підвищення результативності його маркетингової діяльності (табл. 3.1).

Загальний очікуваний результат реалізації маркетингової стратегії на 2027–2031 рр. полягає у створенні ефективної системи управління маркетинговою діяльністю господарством, розширенні каналів збуту, активізації цифрових комунікацій, підвищенні рівня лояльності споживачів та зміцненні ринкових позицій підприємства.

Таблиця 3.1

Програма розроблення та реалізації маркетингової стратегії підприємства, 2027-2031 рр.

Основні дії	Відповідальні виконавці	Тривалість виконання	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
Комплексна маркетингова діагностика ринку				
Дослідження тенденцій ринку, оцінка конкурентного середовища, аналіз споживчого попиту, вивчення кон'юнктури збуту, SWOT-аналіз	Маркетолог, аналітик, керівник підприємства	1 місяць	4,0	Формування інформаційної бази для прийняття обґрунтованих маркетингових рішень та виявлення перспективних напрямів розвитку
Визначення цільових сегментів і клієнтської політики				
Сегментування споживачів за потребами, формування бази клієнтів, оцінювання рівня задоволеності та лояльності покупців	Маркетолог, менеджер зі збуту	3 тижні	1,5	Ідентифікація найбільш прибуткових ринкових сегментів та підвищення ефективності взаємодії зі споживачами
Формування маркетингового позиціонування та бренду підприємства				
Уточнення місії та цінностей, створення єдиного стилю, удосконалення комунікаційної політики	Керівник, маркетолог, дизайнер	3 тижні	3,0	Підвищення впізнаваності підприємства, зміцнення ділової репутації та конкурентних переваг на ринку
Розроблення цифрової маркетингової стратегії				
Створення та просування вебсайту, використання соціальних мереж, контент-маркетингу, інструментів онлайн-реклами та CRM-технологій	Маркетолог, SMM-менеджер, IT-фахівець	2 місяці	8,0	Розширення охоплення цільової аудиторії, збільшення кількості потенційних клієнтів та підвищення ефективності маркетингових комунікацій

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
Планування маркетингової діяльності та бюджетування				
Визначення маркетингових цілей, розроблення системи показників ефективності, формування маркетингового бюджету	Керівник, маркетолог, бухгалтер	3 тижні	2,0	Підвищення керованості маркетингових процесів та раціональне використання фінансових ресурсів
Реалізація маркетингових заходів та контроль результатів				
Проведення рекламних кампаній, участь у виставках та галузевих заходах, моніторинг показників ефективності, коригування маркетингових інструментів	Керівник, маркетолог, менеджер зі збуту	Постійно	1,5 -2,5 щомісяця	Зростання обсягів реалізації продукції, розширення ринкової частки, підвищення прибутковості та конкурентоспроможності

Запропонований поетапний підхід сприяє впорядкуванню процесу формування маркетингової стратегії підприємства та забезпечує раціональне використання наявних ресурсів. Загальний обсяг витрат на реалізацію проекту в перший рік становить близько 21,00 тис. грн, що свідчить про його економічну обґрунтованість з урахуванням прогнозованих результатів.

Очікуваний ефект від впровадження розроблених заходів полягає у збільшенні обсягів реалізації продукції на 20,0 % протягом року, розширенні частки підприємства на ринку на 10,0 %, посиленні впізнаваності бренду та підвищенні рівня прихильності споживачів. Крім того, прогнозується зростання чистого доходу у понад 100,00 тис. грн упродовж 2027–2031 рр.

Отже, впровадження розробленої маркетингової стратегії створить передумови для підвищення конкурентних переваг підприємства, забезпечення стійкої динаміки фінансових показників і зміцнення його позицій на ринку в умовах сучасного бізнес-середовища.

У межах дослідження доцільно також проаналізувати стратегічні альтернативи реалізації обраної маркетингової стратегії для аграрного підприємства (табл. 3.2), що дозволить визначити найбільш ефективні напрями забезпечення конкурентних переваг та підвищення результативності маркетингової діяльності в умовах мінливого ринкового середовища.

Таблиця 3.2

Стратегічні альтернативи реалізації стратегії посилення ринкових позицій підприємства, 2027-2031 рр.

Складова стратегії	Зміст
Стратегія посилення ринкових позицій	Орієнтація на зміцнення конкурентних переваг підприємства через підвищення якості продукції, розширення ринкової присутності та формування стійких позицій у цільових сегментах аграрного ринку
Стратегічні цілі	Забезпечення стабільного задоволення потреб споживачів у високоякісній сільськогосподарській продукції; підвищення конкурентоспроможності підприємства; зміцнення ринкових позицій та формування позитивного іміджу аграрного товаровиробника
Місія	Забезпечення ефективного та адаптивного функціонування аграрного підприємства шляхом виробництва конкурентоспроможної, якісної продукції, орієнтованої на поточні та перспективні потреби споживачів, що сприяє зростанню ринкової вартості суб'єкта господарювання та зміцненню його позицій у агропродовольчому секторі
Оперативні цілі	
захист ринкової частки	Реалізація системного моніторингу споживчих переваг, платоспроможного попиту та ринкової кон'юнктури; удосконалення інструментів управління маркетинговими комунікаціями з метою підтримання та захисту існуючих ринкових позицій.
розширення каналів збуту	Диверсифікація каналів реалізації продукції шляхом впровадження нових збутових платформ та механізмів дистрибуції, що підвищують доступність продукції для цільових споживачів.
освоєння нових ринків збуту	Стратегічне розширення географії діяльності підприємства через вихід на нові територіальні ринки, що забезпечує зростання обсягів реалізації та зменшення залежності від локальних ринкових коливань
розвиток нових ринкових сегментів	Здійснення сегментаційно-орієнтованої політики шляхом репозиціонування продукції та адаптації маркетингових пропозицій під потреби нових споживчих груп
підвищення ефективності просування	Удосконалення системи маркетингових комунікацій на основі впровадження сучасних інструментів просування продукції відповідно до специфіки каналів збуту та поведінки цільових сегментів ринку

Таким чином, упровадження стратегії посилення ринкових позицій у практику господарювання аграрного підприємства, за умови ефективного використання наявного ресурсного потенціалу, створює передумови для нарощування обсягів виробництва та розширення збуту продукції. Реалізація зазначеної стратегії дозволяє підвищити результативність комерційної діяльності та зміцнити конкурентні позиції суб'єкта на агропродовольчому ринку.

До ключових сильних сторін підприємства доцільно віднести достатній рівень управлінської компетентності керівництва, відносно стабільну якість продукції, наявність цінових переваг, зумовлених нижчою собівартістю виробництва, а також функціонування складських потужностей, що забезпечують збереження та регулювання товарних запасів.

Важливим чинником підвищення ефективності просування продукції є формування позитивного іміджу підприємства на ринку, що досягається шляхом своєчасного виконання договірних зобов'язань, системної інформаційно-комунікаційної роботи щодо переваг співпраці. Формування іміджу є довгостроковим процесом, на який впливають стабільна якість продукції, соціально орієнтована діяльність підприємства, участь у вирішенні соціально-економічних проблем місцевих громад, а також реалізація благодійних та соціальних ініціатив.

Разом із тим, до слабких сторін функціонування підприємства належать сезонність надходження грошових потоків, високий рівень фізичного та морального зносу основних засобів, відсутність спеціалізованого маркетингового підрозділу, а також недостатньо розвинені взаємозв'язки з постачальниками та посередницькими структурами. Зазначені обмеження знижують ефективність управління збутовою діяльністю та ускладнюють реалізацію комплексної маркетингової політики.

У контексті підвищення ефективності маркетингового управління важливу роль відіграють PR-інструменти, серед яких доцільно виокремити

участь підприємства у виставково-презентаційних заходах, організацію демонстрацій продукції, залучення представників органів місцевої влади до корпоративних заходів, а також розвиток спонсорської та соціальної активності. Такі заходи сприяють підвищенню впізнаваності підприємства та зміцненню його ринкової репутації.

Застосування сучасних підходів до маркетингового управління забезпечує формування ефективних управлінських рішень, спрямованих на гармонізацію внутрішніх і зовнішніх процесів діяльності підприємства. Маркетингова функція в цьому контексті виступає інтегруючим елементом системи управління, що забезпечує узгодження виробничої, фінансової, збутової, технологічної та кадрової підсистем.

Аналіз практики функціонування аграрних підприємств свідчить, що, незважаючи на усвідомлення значущості маркетингу, у багатьох випадках він реалізується у спрощеному форматі та переважно орієнтований на забезпечення збуту продукції. Основними бар'єрами є недостатньо чітке визначення маркетингової моделі управління та відсутність сформованої організаційної структури маркетингової діяльності.

Результати дослідження діяльності агроформування підтверджують доцільність створення спеціалізованого маркетингового підрозділу, оскільки виконання маркетингових функцій виключно керівником та економістом не дозволяє повною мірою реалізувати ринковий потенціал підприємства. Формування такого відділу потребує поетапного впровадження організаційних змін, що включає формування усвідомлення необхідності маркетингової функції як стратегічно важливої складової розвитку підприємства.

Водночас процес створення маркетингового підрозділу може супроводжуватися організаційним опором персоналу, що є типовим явищем у системі управління змінами. Подолання такого опору потребує ефективної комунікації між рівнями управління, послідовного інформування працівників та формування єдиного розуміння цілей організаційних трансформацій.

Додатковим викликом виступає недостатня орієнтація підрозділів підприємства на досягнення спільного результату, що підвищує ризики сприйняття створення маркетингового відділу як загрози усталеним управлінським практикам. У зв'язку з цим, особливого значення набуває формування ефективної системи мотивації та залучення персоналу до процесу організаційних змін.

При впровадженні маркетингового підрозділу доцільно забезпечити оптимізацію його чисельності, налагодження ефективної взаємодії з іншими структурними одиницями підприємства, підвищення статусу маркетингової функції в організаційній ієрархії, а також закріплення підпорядкування відділу безпосередньо керівнику підприємства. Важливим також є систематичний розвиток маркетингових компетентностей управлінського персоналу.

Формування організаційної структури маркетингового підрозділу має враховувати специфіку аграрного виробництва, зокрема структуру продукції, тривалість її життєвого циклу, канали розподілу, особливості ринків збуту та поведінкові характеристики споживачів. Найбільш доцільною на початковому етапі є функціональна модель організації маркетингової діяльності, за якої спеціалісти виконують окремі функції під керівництвом маркетинг-менеджера.

Створення маркетингового відділу потребує відповідного ресурсного забезпечення, включаючи витрати на оплату праці персоналу, придбання обладнання та технічного оснащення, організацію комунікаційної інфраструктури та інші супутні витрати, що формують інвестиційну складову організаційних змін.

Витрати, необхідні для створення та подальшого функціонування відділу маркетингу досліджуваного підприємства, систематизовано та подано на основі відповідних розрахункових даних у табл. 3.3.

Отже, аналізуючи дані табл. 3.3, з'ясовано, що загальний обсяг інвестицій у матеріально-технічне забезпечення становить 240,7 тис. грн. При цьому, витрати на офісні меблі складають 126,2 тис. грн, що зумовлено

необхідністю формування повноцінного робочого простору та забезпечення належних умов для організації управлінських і комунікаційних процесів. Витрати на технічне забезпечення дорівнюють 114,5 тис. грн і включають придбання комп'ютерної техніки, периферійного обладнання та засобів мережевої комунікації, що є базовою умовою ефективного функціонування сучасного маркетингового підрозділу.

Таблиця 3.3

Прогнозні витрати на оснащення відділу маркетингу підприємства, 2027-2028 рр.

Види витрат	Кількість, шт.	Вартість за одиницю, тис. грн	Загальна сума витрат, тис. грн
Офісні меблі			
Шафа для документів та верхнього одягу працівників	1	25,1	25,1
Шафа для документів	2	9,0	18,0
Стіл офісний	3	6,4	19,2
Стілець офісний	8	1,6	12,8
Інформаційні та рекламні стенди	7	7,3	51,1
Всього офісні меблі	—	—	126,2
Технічне забезпечення			
Комп'ютер	3	32,3	96,9
Принтер	1	14,9	14,9
Роутер	1	2,7	2,7
Всього технічне забезпечення	—	—	114,5
Разом	—	—	240,7

Отримані результати свідчать, що структура витрат є збалансованою та орієнтованою на забезпечення як організаційної, так і технологічної складової діяльності відділу маркетингу. Це створює необхідні передумови для підвищення ефективності управління маркетинговими процесами та забезпечення результативної реалізації маркетингової стратегії підприємства.

На забезпечення операційної діяльності відділу маркетингу підприємства передбачається виділення відповідного обсягу фінансових ресурсів, структура яких наведена в табл. 3.4.

У табл. 3.4 представлено деталізований перелік витрат, що пов'язані з поточною (операційною) діяльністю маркетингового підрозділу та забезпечують його ефективне функціонування.

Розрахунок прогнозних витрат на операційну діяльність відділу маркетингу свідчить, що загальний обсяг поточних витрат становить 523,2 тис. грн.

Таблиця 3.4

**Прогнозні витрати на операційну діяльність відділу маркетингу
підприємства, 2027-2028 рр.**

Види витрат	Показники	Термін використання на рік, міс.	Кількість, од. (шт.)	Вартість, грн	Загальна сума витрат, тис. грн
Заробітна плата та відрахування	Керівник відділу маркетингу	12	1	18500,0	222,0
	Маркетолог з планування та дослідження	12	1	11000,0	132,0
	Маркетолог з просування і реалізації	12	1	11100,0	133,2
Оплата послуг мережі Інтернет	ТОВ «Воля- Кабель»	12	1	1750,0	21,0
Канцелярські товари	Папір, файли, папки тощо	12	1	15000,0	15,0
Разом	—	—	—	—	523,2

Найбільшу питому вагу у структурі витрат займають витрати на оплату праці та обов'язкові нарахування, що є обґрунтованим з огляду на ключову роль персоналу у забезпеченні функціонування маркетингового підрозділу. Додаткові витрати на інформаційно-комунікаційні послуги та канцелярське забезпечення мають допоміжний характер і забезпечують належний рівень операційної підтримки маркетингової діяльності підприємства.

Створений відділ маркетингу, окрім вирішення суто маркетингових завдань, має забезпечувати комплексне опрацювання питань організаційного характеру, зокрема пов'язаних із перерозподілом функціональних обов'язків між структурними підрозділами підприємства. Важливим напрямом його діяльності є також проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи серед персоналу щодо ролі та значення маркетингової функції в сучасних умовах

господарювання (табл. 3.5).

Функціональне призначення зазначеного підрозділу полягає у формуванні та реалізації маркетингової стратегії і тактики підприємства через розроблення та впровадження цільових маркетингових програм на ринках збуту.

Таблиця 3.5

**Рекомендовані напрями діяльності відділу маркетингу
підприємства, 2027-2031 рр.**

Сфера маркетингової діяльності	Основні напрями діяльності
Планування	прогнозування кон'юнктури аграрного ринку та споживчого попиту; узгодження стратегічних і оперативних планів розвитку підприємства; визначення оптимальних виробничих потужностей та обсягів випуску продукції
Дослідження ринкового середовища	аналіз і прогнозування попиту на аграрну продукцію; оцінювання місткості ринку та вивчення потреб споживачів; моніторинг діяльності конкурентів і технологічних тенденцій галузі; визначення конкурентних переваг і проблемних аспектів діяльності підприємства; координація маркетингових заходів між структурними підрозділами; організація рекламних кампаній та участі у виставково-ярмаркових заходах; аналіз ефективності каналів реалізації продукції; розроблення рекомендацій щодо вдосконалення продукції відповідно до ринкових вимог
Збутова діяльність	укладання договорів на постачання продукції; контроль виконання договірних зобов'язань та своєчасності поставок; ведення обліку та підготовка звітності щодо реалізації продукції
Післяпродажне обслуговування	організація логістичного супроводу та транспортування аграрної продукції до споживачів
Координація взаємодії з іншими підрозділами	узгодження планів роботи з виробничими, економічними та фінансовими підрозділами підприємства; погодження договірної документації з юридичною службою; забезпечення ефективного інформаційного обміну між структурними підрозділами

Отже, комплексна реалізація функцій підрозділу маркетингу формує передумови для підвищення загальної ефективності діяльності підприємства,

посилення його ринкових позицій, а також забезпечення конкурентоспроможного позиціонування продукції на агропродовольчому ринку серед існуючих конкурентів і цільових споживачів.

Обґрунтовано, що впровадження запропонованої маркетингової стратегії, створення спеціалізованого підрозділу маркетингу та реалізація комплексу заходів щодо оптимізації управлінських і збутових процесів забезпечують можливість отримання додаткових фінансових надходжень, а також утримання та зміцнення цільової ринкової частки підприємства.

Узагальнення результатів дослідження свідчить, що розроблені пропозиції щодо формування маркетингової стратегії та шляхів удосконалення управління маркетинговою діяльністю за сучасних умов створюють підґрунтя для вибору обґрунтованої стратегічної альтернативи розвитку агропідприємства на внутрішньому ринку. При цьому, враховуються його виробничо-ресурсний потенціал, наявні конкурентні переваги, а також ефективність функціонування каналів збуту продукції.

ВИСНОВКИ

1. У ході дослідження обґрунтовано, що управління маркетинговою діяльністю є одним із визначальних чинників підвищення ефективності функціонування підприємства. В умовах посилення конкуренції та динамічних змін ринкового середовища особливого значення набуває вдосконалення системи управління, насамперед її маркетингової складової, що забезпечує адаптацію підприємства до зовнішніх викликів та підвищення результативності господарської діяльності.

2. Аналіз фінансово-економічних показників засвідчив погіршення результатів діяльності підприємства. Якщо у 2023–2024 рр. господарство працювало прибутково, то у 2025 р. було зафіксовано збиток у розмірі 61667,0 тис. грн. Така тенденція може бути наслідком недостатньо ефективного управління витратами, зростання виробничих та операційних витрат, а також недостатньої адаптації маркетингової політики до змін ринкової кон'юнктури.

3. Дослідження динаміки реалізації продукції у 2023–2025 рр. виявило суттєве скорочення обсягів збуту основних видів рослинницької продукції. Найбільше зменшення відбулося у групі зернових і зернобобових культур, реалізація яких скоротилася на 84,7 %. Визначальним чинником стала різка зміна обсягів продажу кукурудзи на зерно, рівень реалізації якої знизився до 11,8 % від показника 2023 р. Також більш ніж удвічі скоротилися обсяги реалізації пшениці.

4. Аналогічна негативна тенденція спостерігалася щодо реалізації сої, обсяги продажу якої зменшилися на 72,9 %. Менш значне скорочення характерне для соняшнику, реалізація якого у 2025 р. становила 66,9 % від базового рівня. Отримані результати свідчать про зниження ринкової активності підприємства у рослинницькому секторі та необхідність удосконалення збутової політики.

5. У галузі тваринництва зафіксовано більш позитивні тенденції. У

2024–2025 рр. підприємство розпочало реалізацію живої маси приросту великої рогатої худоби, що свідчить про розвиток цього напрямку виробництва. Водночас обсяги реалізації молока скоротилися на 14,7 %. Загалом результати аналізу підтверджують зменшення обсягів реалізації більшості видів рослинницької продукції при одночасному посиленні ролі тваринницької галузі у структурі господарської діяльності підприємства.

6. Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити перспективні напрями маркетингового розвитку підприємства та оцінити його конкурентні можливості. До ключових можливостей віднесено використання сучасних маркетингових стратегій, позитивні тенденції розвитку аграрного сектору, освоєння нових ринків і сегментів, а також зростання попиту на сільськогосподарську продукцію. Серед основних загроз виокремлено високий рівень конкуренції, концентрацію виробництва, посилення впливу постачальників і споживачів, а також зростання конкурентного тиску на ринку.

7. За результатами стратегічного аналізу встановлено, що найбільш доцільним напрямом розвитку підприємства є стратегія зміцнення ринкових позицій. Її реалізація сприятиме формуванню стійких конкурентних переваг та забезпеченню довгострокового розвитку. Для досягнення поставлених цілей рекомендовано поєднати стратегію посилення ринкових позицій зі стратегією розвитку існуючих ринків. Такий підхід дозволить ефективніше використовувати наявний потенціал підприємства, розширити канали збуту та мінімізувати негативний вплив конкурентного середовища.

8. Розроблено процес реалізації маркетингової стратегії аграрного підприємства, який передбачає послідовне проходження інформаційного, планового, організаційного, мотиваційного, декомпозиційного та контрольного етапів. Для кожного етапу визначено зміст робіт, функціональне призначення та відповідальних виконавців. Запропонований підхід забезпечує комплексність управління маркетинговою діяльністю та підвищує ефективність досягнення стратегічних цілей.

9. Обґрунтовано необхідність створення та матеріально-технічного забезпечення відділу маркетингу. Загальний обсяг інвестицій на його формування становить 240,7 тис. грн. Найбільшу частку витрат складають офісні меблі – 126,2 тис. грн, що пов'язано з облаштуванням повноцінних робочих місць. Витрати на технічне оснащення становлять 114,5 тис. грн і включають придбання комп'ютерної техніки, периферійного обладнання та засобів комунікації, необхідних для ефективного функціонування маркетингового підрозділу.

10. Проведено розрахунок витрат на операційну діяльність відділу маркетингу, який засвідчив, що загальний обсяг поточних витрат становить 523,2 тис. грн. Зазначені витрати охоплюють забезпечення поточної роботи підрозділу, реалізацію маркетингових заходів та підтримання належного рівня функціонування системи маркетингового управління підприємством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І.А. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її проведенням. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 52–56. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/2923> (дата звернення: 08.02.2026).
2. Бай Ц., Кухарук А. Аналіз конкурентоспроможності підприємства: зміст та фактори впливу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-92>. (дата звернення: 11.02.2026).
3. Балик У.О., Колісник М.В. Маркетингові та фінансові аспекти ціноутворення. *Маркетинг і логістика в системі менеджменту: тези доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції*. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. С. 11-13.
4. Бугайчук В.В., Кривульський Є.В., Глюза К.А. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка і суспільство*. 2023. № 56. С. 174–179.
5. Вараксіна О.В., Воронько-Невіднича Т.В., Барабаш К.Г. Особливості застосування маркетингових комунікацій аграрними підприємствами. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2 (25). С. 166–172. URL : <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-25-2020>. (дата звернення: 12.02.2026).
6. Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М. Значення маркетингових комунікацій для аграрних підприємств. *Маркетингове забезпечення продуктового ринку: Зб. матеріалів XII Міжнар. наук.-практ. конф. Полтава, 2020. Полтава: ПДАА. 160 с. С. 16–18.*
7. Гапонюк А., Воронько-Невіднича Т. Маркетингові інструменти як засіб досягнення сталого розвитку підприємства в сучасних умовах. *Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри: матеріали III Міжнар. науково-практ. конф., 6 листопада 2025 р., Одеса, ОДАУ. 2025. 279 с. С. 43-45.*

8. Гнатишин Л.Б., Дранус Л.С., Прокопишин О.С., Трушкіна Н.В. Трансформація підходів до маркетингового менеджменту підприємств агропромислового комплексу в умовах діджиталізації. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 3(69). С. 47-58. (дата звернення: 18.02.2026).

9. Гобела В., Іванишин Т. Удосконалення маркетингової діяльності підприємства: теоретико-прикладні засади. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-44>. (дата звернення: 08.03.2026).

10. Григор'єва О.В., Поросюк В.С. Забезпечення ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства. *Наукове товариство Івана Кушніра*. 2023. URL: nauka.kushnir.mk.ua/?p=71673. (дата звернення: 11.04.2026).

11. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 227–234.

12. Дашко І.М., Сатановська Г.О. Розвиток соціального маркетингу в Україні. *Наукові здобутки на шляху до вдосконалення результативності політики економічного зростання: збірник тез наукових робіт учасників Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 12-13 січня 2018 р.)*. Одеса : ЦЕДР, 2018. С. 93-96.

13. Зеліч В.В., Матвеева М.П., Гнилокурченко М.С. Система маркетингового стратегічного менеджменту управління діяльністю підприємства та аналіз її ефективності. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?> (дата звернення: 12.02.2026).

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

15. Зось-Кіор М., Збаранський О., Шмиголь К., Воскобійник С., Севрюков В. Енергетична ефективність технологічного менеджменту аграрних підприємств в умовах реалізації безпекового потенціалу.

Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том. 8. URL: <http://ujae.org.ua/energetychna-efektyvnist-tehnologichnogo-menedzhmentu-agrarnyh-pidpryyemstv-v-umovah-realizatsiyi-bezpekovogo-potentsialu/>. (дата звернення: 08.02.2026).

16. Ілляшенко С.М, Рудь М.П. Маркетингові інновації в інноваційній діяльності підприємств України. *Ефективна економіка*. № 6. 2017. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_11_68. (дата звернення: 11.02.2026).

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

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

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

20. Красовська О.Ю. Комплекс внутрішнього маркетингу як нового інструменту управління персоналом для підприємств сфери послуг. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9290>. (дата звернення: 18.02.2026).

21. Крилов Д.В., Дашко І.М., Бехтер Л.А. Принципи логістики та маркетингу в управлінні людськими ресурсами в формуванні мотивації праці та ціноутворення на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8921>. (дата звернення: 21.02.2026).

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

23. Кузнецова Н. Інтернет-маркетинг в Україні проблеми та перспективи. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка*.

2018. № 137. С. 63–65. URL: http://papers.univ.kiev.ua/ekonomika/articles/Internet_Marketing_in_Ukraine_Problems_and_Perspectives_18908.pdf. (дата звернення: 08.04.2026).

24. Ларка Л. Маркетингові дослідження як інформаційна основа діагностики маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 1. С. 80–84. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-10> (дата звернення: 08.02.2026).

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

26. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник; під заг. ред. М.І. Белянцева, В.Н. Воробйова. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 407 с.

27. Москаленко В.А. Маркетингові інновації в наукоємних галузях економіки. Реалізація економічного потенціалу України: теоретичні та практичні аспекти : монографія / за заг. ред. М. М. Забаштанського. Чернігів: ЧНТУ, 2020. С. 233. С. 176–187.

28. Москаленко В.А., Рябченко І.С. Інновації як об'єкт маркетингу. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9163>. (дата звернення: 11.02.2026).

29. Муха Р.А. Особливості здійснення маркетингової діяльності підприємствами. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6315>. (дата звернення: 12.02.2026).

30. Пахуча Е.В. Застосування інструментів маркетингових комунікацій у підвищенні конкурентоспроможності підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 19-20. С. 82–89.

31. Помаз О.М., Воронько-Невіднича Т.В., Дереза В.В., Михайлик А.А. Особливості застосування сучасних методів маркетингової комунікаційної політики підприємствами. *Modern Economics*. 2020. № 23. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue-23-2020/> (дата звернення: 19.02.2026).

32. Ратушна Ю.Л. Управління маркетингом в діяльності підприємства малого та середнього бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15-16. С. 111–115. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7131&i=17>. (дата звернення: 22.03.2026).

33. Романчукевич М.Й., Білецька І.М. Особливості використання сучасних інструментів маркетингу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9143>. (дата звернення: 12.04.2026).

34. Собчишин В., Котова І. Гнучке управління маркетинговою діяльністю в умовах невизначеності ринку. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. конф. Полтавський державний аграрний університет, 26 березня 2026 р. Полтава, 2026. 1770 с. С. 1502-1504.

35. Собчишин В.М., Котова І.В., Кулик М.Є. Концептуальні засади синергії управління розвитком і маркетингу підприємства в сучасному бізнес-середовищі. *Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики*: матеріали Х Міжнародної науково-практичної конференції, 23 квітня 2026 р. Полтава : ПДАУ, 2026. 588 с. С. 390-392.

36. Соловійов І.О., Кліщевська А.Ю. Територіальний маркетинг в контексті розвитку регіонів. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2021. № 43. С. 21–26. URL: <https://www.ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/743>. (дата звернення: 29.03.2026).

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

38. Ярош В.С., Семенюта Д.А. Маркетинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Актуальні проблеми та*

перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: матеріали VII Всеукр. наук.-практ. конф., м. Полтава, 28-29 березня 2024 р. Полтава, 2024. 1294 с. С. 953-954 с.

39. Voronina V., Voronko-Nevidnycha T., Klymenchukova N., Chynchyk A., Shkoda M. Strategic management of enterprises competitive advantages of innovation-oriented economy branches. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. 40, pp. 279-285. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85143279853&partnerID=40&md5=06c05fcd8e0359bf01de538e93cde716>.
дата звернення: 30.03.2026).

ДОДАТКИ

Аналіз середовища безпосереднього оточення [REDACTED]» в контексті управління маркетинговою діяльністю, 2023–2025 рр.

Група чинників	Чинники	Прояв чинника	Вплив на підприємство	Маркетингові заходи реагування
1	2	3	4	5
Споживачі	Рівень платоспроможного попиту	Зниження купівельної спроможності окремих категорій споживачів, що обмежує обсяги придбання продукції	Скорочення обсягів реалізації, уповільнення оборотності товарних запасів, зниження фінансових результатів	Оптимізація витрат на виробництво та збут; впровадження гнучкої цінової політики; застосування програм лояльності та спеціальних цінових пропозицій
	Трансформація споживчих переваг	Зростання вимог до якості, асортименту та споживчих характеристик продукції	Втрата частини клієнтської бази та зниження конкурентоспроможності окремих товарних позицій	Проведення маркетингових досліджень; оновлення асортименту; розробка інноваційної продукції відповідно до потреб цільових сегментів ринку
Конкуренти	Рівень конкурентної насиченості ринку	Збільшення кількості суб'єктів господарювання та посилення боротьби за споживача	Зменшення ринкової частки підприємства та посилення цінового тиску	Формування стійких конкурентних переваг; удосконалення позиціонування продукції; розширення каналів збуту та комунікаційної діяльності
	Конкурентні стратегії ринкових учасників	Активне впровадження інноваційних та маркетингових рішень конкурентами	Послаблення ринкових позицій підприємства та ризик втрати окремих сегментів споживачів	Коригування маркетингової стратегії; підвищення ефективності рекламних кампаній; посилення брендової політики та взаємодії зі споживачами
Партнери	Рівень надійності ділових зв'язків	Стабільна взаємодія з контрагентами та довгостроковий характер співробітництва	Забезпечення безперервності господарських процесів і підвищення ефективності збутової діяльності	Розвиток партнерських відносин; укладання довгострокових угод; реалізація спільних маркетингових проєктів

Продовження додатку А

1	2	3	4	5
Постачальники	Забезпеченість матеріальними ресурсами	Коливання обсягів поставок та зростання вартості сировини і матеріалів	Підвищення виробничих витрат та зниження цінової конкурентоспроможності продукції	Диверсифікація постачальницької бази; впровадження ресурсозберігаючих технологій; оптимізація логістичних процесів
	Доступність фінансових ресурсів	Підвищення вартості кредитних коштів та ускладнення доступу до зовнішнього фінансування	Обмеження інвестиційної активності та реалізації маркетингових і виробничих проєктів	Пошук альтернативних джерел фінансування; залучення грантових програм та інвестицій; підвищення ефективності використання внутрішніх ресурсів підприємства

SWOT-аналіз [REDACTED], 2023-2025 рр.

Внутрішнє середовище	Позитивний вплив (сильні сторони)	Негативний вплив (слабкі сторони)
Маркетингова діяльність та ресурсний потенціал	Наявність значних земельних ресурсів та досвіду ведення сільськогосподарського виробництва; диверсифікована структура продукції рослинництва та тваринництва; сформовані зв'язки зі споживачами, постачальниками та партнерами; можливість гнучкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури; виробництво соціально значущої продукції зі стабільним попитом; потенціал для розвитку цифрових каналів маркетингових комунікацій та бренду підприємства	Недостатня диверсифікація каналів збуту продукції; залежність від посередників під час реалізації сільськогосподарської продукції; обмежене використання сучасних інструментів цифрового маркетингу та CRM-технологій; висока залежність результатів діяльності від природно-кліматичних умов; недостатній рівень маркетингових досліджень і прогнозування попиту; значні коливання обсягів реалізації окремих видів продукції
Зовнішнє середовище	Позитивний вплив (можливості)	Негативний вплив (загрози)
Ринкове середовище та тенденції розвитку	Зростання попиту на якісну та безпечну аграрну продукцію; розширення можливостей використання цифрових маркетингових платформ і електронної комерції; вихід на нові регіональні та міжнародні ринки збуту; розвиток партнерських програм із торговельними мережами та переробними підприємствами; використання інструментів брендингу та формування позитивного іміджу виробника; участь у державних та міжнародних програмах підтримки агробізнесу; зростання попиту на продукцію з високою доданою вартістю	Посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках; нестабільність економічної ситуації та зниження купівельної спроможності населення; цінові коливання на аграрну продукцію та матеріально-технічні ресурси; зміни споживчих переваг і підвищення вимог до якості продукції; ризики логістичних обмежень та порушення ланцюгів постачання; несприятливі погодні умови та кліматичні зміни; висока вартість кредитних ресурсів та обмежений доступ до фінансування.

Публікації здобувача вищої освіти
за освітньо-професійної програмою Менеджмент підприємства
спеціальності 073 Менеджмент
Ілони Котової

Основні показники діяльності

**Миргородського району,
2023-2025 рр.**

АНОТАЦІЯ

Котова І. В. «Управління маркетинговою діяльністю підприємства за сучасних умов». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр за освітньо-професійною програмою Менеджмент підприємства спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Досліджено теоретичні, методичні та прикладні питання управління маркетинговою діяльністю підприємства за сучасних умов.

В проектно-рекомендаційному розділі обґрунтовано пропозиції щодо удосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства за сучасних умов.

Ключові слова: управління, маркетинг, підприємство, управління маркетинговою діяльністю підприємства.