

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій

Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

19 травня 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Гапонюк Аліни Петрівни

1. Тема роботи «Менеджмент маркетингової діяльності підприємства у динамічному бізнес-середовищі», керівник роботи доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Воронько-Невіднича Т. В.

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

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

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність організації за 2020-2024 рр.

- інші інформаційні дані:

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

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

Розділ 1. Теоретико-методологічні основи менеджменту маркетингової діяльності підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища

Розділ 2. Аналіз системи менеджменту маркетингової діяльності підприємства

Розділ 3. Напрями підвищення ефективності менеджменту маркетингової діяльності підприємства у динамічному бізнес-середовищі

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

6. Консультант із застосування прикладних комп'ютерних програм

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

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

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Здобувач вищої освіти

Аліна ГАПОНЮК

Керівник роботи

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

АНОТАЦІЯ

Гапонюк А. П. Менеджмент маркетингової діяльності підприємства у динамічному бізнес-середовищі. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

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

Розглянуто теоретичні, методологічні та прикладні питання сутності менеджменту маркетингової діяльності підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища тощо.

Наведені пропозиції поліпшення формування маркетингової стратегії підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища й розрахунку прогнозованого значення зростання прибутковості від пропонованих заходів тощо.

Ключові слова: менеджмент, підприємство, стратегія, маркетинг, маркетингова діяльність.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	9
1.1. Особливості менеджменту маркетингової діяльності підприємства	9
1.2. Вплив динамічного бізнес-середовища на формування стратегії менеджменту маркетингової діяльності підприємства	18
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МЕНЕДЖМЕНТУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У ДИНАМІЧНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	27
2.2. Аналіз маркетингового потенціалу підприємства у динамічному бізнес-середовищі	35
2.3. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на формування та реалізацію системи менеджменту маркетингової діяльності підприємства	43
Висновки до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У ДИНАМІЧНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ	51
3.1. Ключові напрями удосконалення менеджменту маркетингової діяльності	51
3.2. Розробка тактичних заходів щодо удосконалення менеджменту маркетингової діяльності підприємства	59
Висновки до розділу 3	54
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

Актуальність теми. Тема менеджменту маркетингової діяльності аграрних підприємств є надзвичайно актуальною, оскільки аграрний сектор відіграє ключову роль в економіці, перебуває під значним впливом ринкових умов та потребує постійної адаптації до сучасних викликів. В умовах зростаючої конкуренції та підвищених вимог до якості продукції ефективне управління маркетинговою діяльністю стає визначальним фактором забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Питанням організації та управління маркетинговою діяльністю присвячені наукові дослідження таких вчених, як Р. Безус, В. Гобеля, Т. Дудар, О. Кузик, В. Писаренко, О. Ульянченко та інших.

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

Мета і завдання дослідження. Метою магістерського дослідження є вивчення теоретичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності менеджменту маркетингової діяльності аграрного підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. Для досягнення цієї мети передбачено виконання наступних завдань:

- уточнити сутність та взаємозв'язок понять «маркетинг», «менеджмент маркетингу» та «менеджмент маркетингової діяльності»;
- проаналізувати ключові фактори, що впливають на ефективність менеджменту маркетингової діяльності;
- розробити конкретні тактичні заходи для підвищення ефективності маркетингового менеджменту та реалізації маркетингової стратегії.

Об'єктом дослідження виступає комплекс процесів управління

маркетинговою діяльністю підприємства в умовах мінливого та конкурентного бізнес-середовища.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади менеджменту маркетингової діяльності підприємства, спрямовані на підвищення його ефективності в умовах динамічного ринку.

Методи дослідження. Методологічною основою даного магістерського дослідження виступає діалектичний метод, що дозволяє виявляти взаємозв'язки між явищами та процесами у їхньому постійному розвитку. Для вирішення конкретних завдань роботи застосовувалися також такі методи та підходи абстрактно-логічний метод – для формулювання теоретичних висновків та розробки рекомендацій; економіко-статистичний метод – для аналізу масових явищ і процесів, виявлення факторів та тенденцій їх розвитку; SPASE-аналіз і монографічний метод – для оцінки стану стратегічного менеджменту; графічний метод – для наочної презентації та візуалізації результатів дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у полягає в систематизації та узагальненні теоретичних, методичних і практичних засад менеджменту маркетингової діяльності підприємства. Вона визначається сформованими завданнями дослідження та проявляється у таких аспектах. Наукова новизна визначається формалізованими завданнями дослідження і полягає в:

набули подальшого розвитку:

підходи щодо подальшого розвитку концепції менеджменту маркетингової діяльності, що передбачає одночасне впровадження внутрішніх і зовнішніх змін. Такий комплексний підхід забезпечує гнучкість підприємства та підтримує його конкурентоспроможність у мінливих умовах бізнес-середовища.

Інформаційною базою дослідження стали як нормативно-правові акти та законодавчі документи, результати наукових досліджень, так і дані первинного бухгалтерського обліку, річна фінансова звітність, баланси

підприємства, статистичні матеріали щодо основних економічних показників його діяльності, а також результати власних досліджень автора.

Практичне значення одержаних результатів. Практична цінність дослідження полягає в можливості застосування розроблених наукових положень, висновків та методичних рекомендацій для підвищення ефективності менеджменту маркетингової діяльності підприємств у умовах динамічного та конкурентного бізнес-середовища. Запропоновані підходи, інструменти та практичні рекомендації можуть бути впроваджені на підприємствах різних галузей, сприяючи оптимізації маркетингових процесів, покращенню взаємодії з клієнтами та зміцненню ринкових позицій..

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

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

2. Гапонюк А.П., Воронько-Невіднича Т.В. 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., 06 листопада 2025 року. Одеса, ОДАУ. 2025. 279 с. С. 43-45.

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

державний аграрний університет. Полтава: ПДАУ, 2025. Т. 1. 1074 с. С. 862-864.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота виконана на 68 сторінках основного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 68 найменувань. Робота містить 15 таблиць, 5 рисунків та 4 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

1.1. Особливості менеджменту маркетингової діяльності підприємства

Підприємства сьогодні зацікавлені в ефективному управлінні маркетинговою діяльністю та впровадженні інноваційних підходів до організації виробництва і реалізації продукції. У контексті принципів сталого розвитку менеджмент маркетингової діяльності формує компетенції з планування, організації, мотивації та контролю маркетингових процесів, що сприяє підвищенню економічної активності, стимулюванню підприємництва та створенню можливостей для розширення бізнесу.

В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища менеджмент маркетингової діяльності стає ключовим чинником розвитку підприємства. Його застосування дозволяє ефективно впливати на результати господарської діяльності та забезпечує конкурентні переваги. Загострення конкуренції та швидкі зміни на ринку висувають вимогу до постійного вдосконалення всіх аспектів діяльності підприємства, зокрема маркетингових процесів. Менеджмент маркетингової діяльності в аграрному секторі охоплює процеси планування, організації, управління та контролю маркетингових заходів, спрямованих на досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства на конкурентному ринку.

Для ефективної реалізації маркетингового менеджменту необхідне глибоке розуміння його сутності, функцій, цілей та ключових етапів впровадження, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та забезпечувати стійке зростання.

Маркетинг сьогодні виступає як сучасна концепція організації виробництва та збуту і є ключовим елементом ефективного функціонування ринкової економіки. Він охоплює дослідницькі, виробничі та збутові функції і спрямований на отримання достовірної та своєчасної інформації про ринок, конкурентів, структуру та динаміку попиту, споживчі пріоритети і появу нових товарів. Особливо важливою ця функція стає для підприємств, що активно конкурують на ринку і прагнуть зміцнити свої позиції та конкурентні переваги.

Перехід вітчизняної економіки від командної до ринкової моделі призвів до значних змін у всіх сферах діяльності. Це зумовлює потребу підвищувати рівень професійної компетентності, розуміти сучасні тенденції виробництва, економіки та торгівлі, а також особливості функціонування ринку. Для успішної адаптації в динамічному бізнес-середовищі підприємства повинні поєднувати знання світової економічної практики з локальними особливостями ринку.

Ефективність стратегічного планування безпосередньо залежить від правильності формування та реалізації стратегій, що враховують динаміку ринку. Існують різні рівні стратегій: корпоративна (загальноекономічна), конкурентна та функціональна. Корпоративна стратегія визначає ключові напрямки діяльності підприємства, встановлює місію та довгострокові цілі, а також визначає пріоритети щодо використання ресурсів і інвестицій. Для великих компаній з кількома напрямками діяльності важлива горизонтальна стратегія, що сприяє економії ресурсів та синергії між підрозділами.

У загальному розумінні стратегія – це комплексний план використання наявних ресурсів для досягнення поставлених цілей. У динамічному бізнес-середовищі ефективна стратегія передбачає інтеграцію корпоративної, конкурентної та функціональної ланок у єдину ієрархічну систему, що дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни ринку та максимізувати свої конкурентні переваги.

Конкурентні стратегії формуються на основі корпоративної стратегії та мають менший масштаб, оскільки охоплюють лише питання щодо позицій підприємства у конкурентному середовищі.



Рис. 1.1. Ієрархія стратегічного менеджменту маркетингової діяльності [46, с. 59; 47, с. 270]

Вибір конкретної стратегії визначається станом зовнішнього середовища, рівнем і інтенсивністю конкуренції, а також розподілом конкурентних переваг між підприємством і його конкурентами. Конкурентна стратегія передбачає як наступальні, так і оборонні дії залежно від ринкових умов, а також готовність оперативно реагувати на дії конкурентів, щоб зберегти і зміцнити власні переваги [43; 52, с. 68].

Завершальним етапом стратегічного планування є розробка функціональних стратегій для кожного підрозділу підприємства, наприклад, для маркетингового відділу. Функціональні стратегії визначають очікуваний внесок окремих підрозділів у досягнення корпоративних цілей і реалізацію

загальної стратегії підприємства. Вони будуються на основі корпоративної стратегії та мають відповідати обраній конкурентній стратегії.

Маркетинговий відділ, як один із ключових функціональних підрозділів, не лише реалізує власні стратегії, а й значно впливає на формування стратегічних напрямків на корпоративному рівні. Маркетинг допомагає визначити концепцію розвитку підприємства, формує стратегії нижчого рівня, орієнтовані на задоволення потреб споживачів, і забезпечує узгодження діяльності підприємства з вимогами ринку, що сприяє досягненню економічних і соціальних цілей [1, с. 55; 16, с. 284; 48, с. 1001].

Слово «маркетинг» походить від англійського «marketing», що означає діяльність на ринку або збут продукції. Історично цей термін пов'язаний із практикою американських фермерів, які розробляли концепцію «захоплення ринку», тобто пошуку та контролю ринкових можливостей, що згодом перетворилося на сучасне поняття маркетингу [2, с. 62; 15, с. 46].

Еволюція концепції маркетингу, тобто підходів до отримання прибутку через активну діяльність на ринку в умовах відкритої конкуренції, демонструє розвиток різних моделей, що базуються на двох ключових основах: науково-технічному прогресі (з боку виробників) та постійному вдосконаленні потреб споживачів (з боку ринку споживачів). Ці фактори формують передумови для створення та впровадження нових маркетингових концепцій.

Сучасний етап розвитку світової та вітчизняної економіки характеризується широкими можливостями для підприємств, але одночасно зростання конкуренції призводить до зниження рівня прибутковості, а впровадження нових технологій змінює ринкові умови та зменшує невизначеність. Це ускладнює діяльність аграрних підприємств і потребує більш ефективного використання сучасних маркетингових інструментів, які стають пріоритетом для розвитку бізнесу.

Для глибшого розуміння маркетингу його можна розглядати з економічної, комерційної та бізнесової перспектив. З економічної точки зору маркетинг передбачає створення умов, які дозволяють підприємствам:

- 1) взаємодіяти з фізичними та юридичними особами як партнерами на ринку;
- 2) будувати комунікації на основі принципів партнерства, чесності та взаємоповаги;
- 3) ефективно впливати на покращення економічного стану підприємства, його партнерів і конкурентів на ринку товарів [11, с. 62].

Такий підхід забезпечує комплексне використання маркетингових механізмів для підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку аграрного бізнесу.

Впровадження маркетингових підходів у діяльність підприємства здійснюється з урахуванням його принципів, стратегічних цілей та конкретних функцій, що реалізуються в процесі виробництва і збуту продукції. Дослідники [26, с. 81; 30, с. 22; 34, с. 52] визначають ключові принципи, які забезпечують ефективність маркетингової діяльності підприємства:

1. Визначення цілей та стратегій діяльності – підприємство формує чіткі загальні та спеціальні цілі розвитку, спрямовані на зміцнення ринкових позицій і збільшення прибутковості.
2. Орієнтація на кінцевий результат – всі маркетингові зусилля спрямовані на досягнення реальних результатів виробничо-збутової діяльності та збільшення частки на ринку.
3. Відкритість до потреб споживачів – активне вивчення та адаптація до потреб і вподобань клієнтів, а також прогнозування їхніх змін.
4. Комплексний підхід – врахування всіх ресурсів підприємства, виробничих можливостей та зовнішніх факторів при прийнятті управлінських рішень.
5. Оптимізація персоналу та управління продажами – ефективне використання кадрового потенціалу та пошук резервів підвищення продуктивності комерційних служб.
6. Науково-обґрунтоване планування – застосування системних маркетингових досліджень для боротьби з конкурентами та прийняття

стратегічних рішень.

7. Гнучкість та адаптивність – швидке реагування на зміни ринкового середовища, коригування стратегій та тактик відповідно до нових умов.

8. Активність і підприємницький дух – ініціативність у реалізації маркетингових заходів та здатність ефективно використовувати нові можливості на ринку.

Таким чином, стратегія маркетингу є інтегрованою системою дій, що забезпечує скоординоване використання ресурсів підприємства для досягнення встановлених цілей, враховуючи ринкову динаміку та конкурентне середовище (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Характерні риси стратегії маркетингової діяльності підприємства [12, с. 45; 49, с. 436]

Завдяки дотриманню цих принципів підприємство отримує можливість чітко визначати пріоритетні напрямки своєї діяльності та обирати цілі, які поділяються на:

загальні – спрямовані на довгострокове зростання підприємства, зміцнення ринкових позицій та підвищення конкурентоспроможності;

спеціальні – конкретні тактичні завдання, наприклад, вихід на нові сегменти ринку, збільшення продажів певної продукції чи оптимізація каналів збуту [14, с. 35].

Маркетинг у сучасних умовах є комплексною системою розробки, просування та реалізації продукції й послуг, орієнтованою на задоволення потреб конкретних споживачів і користувачів та отримання економічного ефекту на основі глибоких досліджень і прогнозів ринкової кон'юнктури. Ефективна система управління маркетингом передбачає створення організаційно-економічних механізмів, які здатні оперативнo адаптуватися до змін зовнішнього середовища та конкурентних умов.

Серед загальних завдань маркетингу виділяють:

– аналіз і прогнозування споживчого попиту для стимулювання виробництва, створення робочих місць та зростання економічної ефективності;

– забезпечення максимальної задоволеності клієнтів через високоякісні товари та послуги;

– розширення асортименту та доступність продуктів і послуг для різних сегментів ринку;

– підвищення рівня якості життя через інноваційні, корисні та доступні рішення.

До специфічних цілей маркетингу відносяться:

задоволення потреб споживачів і користувачів на конкретних ринках;

зміцнення частки ринку та лояльності клієнтів;

забезпечення стабільного зростання продажів;

отримання конкурентних переваг і захист позицій на ринку;

оптимізація маркетингової структури та процесів управління продажами;

впровадження сучасних інструментів дослідження ринку та аналітики.

Маркетингові функції підприємств взаємопов'язані та реалізуються через ринкові й комунікаційні процеси. До ключових пріоритетів сучасного маркетингу належать:

1. Виявлення існуючих та потенційних запитів споживачів і прогнозування попиту на товари та послуги.
2. Планування, координація та інтеграція виробничої, збутової та фінансової діяльності підприємства для досягнення стратегічних цілей.
3. Організація та вдосконалення каналів збуту та логістики для підвищення ефективності продажів.
4. Реалізація цінової політики, орієнтованої на конкурентні умови та платоспроможність споживачів.
5. Проведення комплексних маркетингових комунікацій для формування попиту та підтримки іміджу бренду.
6. Аналіз результатів маркетингової діяльності, моніторинг реалізації та коригування стратегії відповідно до змін ринку [59, с. 54].

Далі розглянемо дані табл. 1.1, яка систематизує пріоритети та цілі маркетингу для сучасного аграрного підприємства.

Ефективність менеджменту маркетингової діяльності значною мірою визначається системою планування, організації та управління підприємством, що є базовими складовими будь-якого процесу управління. На неї також впливають функції управління, такі як мотивація, регулювання та облік, а також спеціалізовані функції, включаючи прогнозування та аналітику [41; 51, с. 30].

Маркетингова стратегія визначає напрямок розвитку маркетингової функції та є ключовим інструментом управлінського впливу. Для її ефективного впровадження необхідно пройти всі етапи стратегічного планування, включно з дослідженням ринку, розробкою стратегії та

формуванням «стратегічного набору» маркетингових функцій, а також детальним плануванням їх реалізації. Для цього використовуються сучасні методи та інструменти, що довели свою практичну ефективність [20; 22].

Таблиця 1.1

Пріоритети та цілі маркетингу аграрного підприємства за сучасних умов

Категорія	Пріоритети маркетингу	Цілі маркетингу	Очікуваний результат
Аналіз ринку	Виявлення існуючих та потенційних запитів споживачів	Збір та аналіз даних про потреби ринку та попит	Прогнозування попиту, адаптація продукції під ринок
Планування та координація	Інтеграція виробничої, збутової та фінансової діяльності	Оптимізація ресурсів та забезпечення ефективності бізнес-процесів	Підвищення прибутковості та конкурентоспроможності
Збут і логістика	Організація та вдосконалення каналів продажу	Забезпечення своєчасного та ефективного постачання продукції	Зменшення витрат, покращення сервісу, стабільні продажі
Цінова політика	Реалізація конкурентоспроможної цінової стратегії	Забезпечення оптимальної рентабельності та привабливості для споживачів	Баланс між доходами та попитом
Маркетингові комунікації	Формування попиту та іміджу бренду	Реклама, PR, робота з клієнтами, участь у виставках і ярмарках	Збільшення впізнаваності бренду, лояльність споживачів
Контроль і аналіз	Моніторинг реалізації маркетингових заходів	Виявлення ефективності стратегій та коригування дій	Підвищення ефективності маркетингової діяльності
Інновації та розвиток продукту	Впровадження нових продуктів та технологій	Адаптація до змін ринку, задоволення нових потреб споживачів	Конкурентні переваги, розширення частки ринку

Відповідно до цих завдань основні функції маркетингу можна визначити наступним чином [4, с. 12]:

аналіз зовнішнього середовища та систематичне дослідження ринку;
виявлення, класифікація та детальний аналіз потреб і поведінки споживачів;

довгострокове та короткострокове планування асортименту продукції,
організація її просування та ефективного розповсюдження;
формування та управління механізмом цінової політики;
забезпечення соціальної відповідальності підприємства перед
суспільством і стейкхолдерами;
організація стимулювання збуту, рекламних кампаній та
післяпродажного обслуговування клієнтів;
управління маркетинговою діяльністю та контроль за її
результативністю.

Таким чином, у сучасному динамічному бізнес-середовищі особливе
значення набуває управління підприємством на засадах маркетингового
менеджменту. Менеджмент маркетингової діяльності слід інтегрувати в
загальну систему управління підприємством, забезпечуючи єдність
планування, організації, контролю та регулювання всіх процесів.

1.2. Вплив динамічного бізнес-середовища на формування стратегії менеджменту маркетингової діяльності підприємства

Успішними будуть ті компанії, які креативно застосовують
маркетинговий менеджмент у своїй діяльності, постійно впроваджують
інноваційні підходи та швидко адаптуються до мінливих умов ринку. У цьому
контексті маркетингову стратегію можна визначити як комплекс заходів і
програм, спрямованих на оптимізацію виробництва та збуту продукції,
підвищення конкурентоспроможності товарів і підприємства в цілому, а також
на формування стійких відносин із споживачами та максимізацію доходів за
умов постійної ринкової трансформації.

Менеджмент маркетингової діяльності є критичною умовою
забезпечення стабільного попиту на продукцію та конкурентоспроможності
підприємства. У сучасному динамічному бізнес-середовищі менеджмент

маркетингу розглядається як комплексний процес, що включає аналіз, планування, реалізацію та контроль. Крім того, він спрямований на встановлення, зміцнення та підтримку взаємовигідних взаємин із цільовими ринками для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Менеджмент маркетингової діяльності аграрного підприємства набуває особливої актуальності в умовах посилення ринкової конкуренції, глобалізації та зростання вимог споживачів. Ефективний маркетинговий менеджмент дозволяє аграрним компаніям забезпечити стабільний розвиток, підвищити продуктивність та оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Характерною ознакою сучасних підприємств є концентрація керівництва на стратегічних аспектах діяльності, що включає визначення напрямків розвитку, розробку системи оцінки ефективності обраних рішень та моніторинг реалізації стратегій. Ключовим елементом є ринкова позиція підприємства та його поведінка в конкурентному середовищі. Стратегічне управління передбачає проведення системного аналізу ринкових та екологічних умов, що визначає напрями розвитку аграрних підприємств.

Суть менеджменту маркетингової діяльності полягає в координації та інтеграції роботи всіх функціональних підрозділів підприємства на засадах маркетингу з метою швидкого реагування на зміни ринку та досягнення соціально-економічних результатів. Організація цього процесу в структурі управління підприємством забезпечує ефективне планування, виробництво і реалізацію продукції.

Сучасне глобальне середовище потребує не лише контролю внутрішніх операцій, а й формування довгострокових стратегій, які передбачають адаптацію до постійно змінних умов. У порівнянні з минулим, коли підприємства концентрувалися переважно на внутрішніх процесах, сьогодні ключовим завданням є створення гнучкої системи управління, здатної оперативно реагувати на динамічні ринкові виклики.

Економічна стабільність підприємств значною мірою залежить від своєчасного виявлення та мінімізації негативних факторів, що впливають на їх

діяльність. Для успішної конкуренції на існуючих та нових ринках підприємства повинні формувати ефективні конкурентні стратегії. Конкурентоспроможність організації варто розглядати як комплексну характеристику її здатності здобувати та підтримувати переваги на ринку протягом 5–10 років. Джерелом такої конкурентоспроможності є соціально-економічний та організаційний потенціал підприємства, який забезпечує можливість своєчасного аналізу та впровадження заходів для посилення своїх переваг [10].

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища аналіз стає ключовим інструментом, що дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони підприємства, оцінювати можливості та загрози зовнішнього і внутрішнього середовища, а також інтегрувати ці дані у процес розробки стратегій.

Оскільки підприємства не можуть повністю контролювати зовнішні фактори, необхідне впровадження превентивних заходів, спрямованих на зниження їхнього негативного впливу. Вибір пріоритетних зовнішніх факторів дозволяє більш ефективно реалізовувати стратегію та використовувати її сильні сторони. Підприємства повинні активно застосовувати свої маркетингові можливості для адаптації до змін зовнішнього середовища [7, с. 56; 13].

Динамічність ринкового середовища змушує регулярно коригувати технології, методи управління, асортимент продукції та стратегічні цілі. Це передбачає зосередження на ключових функціях менеджменту, що забезпечують гнучкість, оперативну координацію та швидке прийняття рішень. Оцінка та прогнозування зовнішнього попиту, з урахуванням багатьох суперечливих ринкових факторів, стає критично важливим чинником для прийняття оптимальних управлінських рішень і забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Стратегічний маркетинговий план визначає, які заходи з маркетингу має реалізувати підприємство, з якою метою, хто відповідає за їх виконання, де вони будуть впроваджуватися та які результати очікуються [19, с. 336].

Тактичне планування формується на основі стратегічних цілей і передбачає [21, с. 22]:

- аналіз внутрішніх і зовнішніх умов діяльності підприємства;
- складання прогнозів розвитку ринку та підприємства;
- визначення корпоративних цілей;
- формування асортиментної політики та розробку продуктів;
- прийняття рішень щодо вибору інструментів і засобів збуту;
- моніторинг виконання та контроль результатів.

Основою тактичного планування є ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства та врахування взаємодії з конкурентами на ринку. Важливим аспектом є прогнозування та оперативне реагування на джерела невизначеності, які можуть виникати через зовнішні ризики або внутрішні слабкі місця підприємства [23-24].

Ключовим ресурсом маркетингу є інформація. У сучасному ринковому середовищі швидкі зміни потоків даних та перерозподіл інформації впливають на структуру управління та функціональні завдання підприємства. Це потребує перегляду номенклатури та змісту планово-економічної роботи, підвищення стандартів якості продукції та вдосконалення процесів збору, зберігання й аналізу науково-технічної, соціально-економічної, комерційної, демографічної та іншої релевантної інформації [44, с. 249].

Посилення автономії підприємств передало більшість управлінських рішень на рівень окремих підрозділів, що змінило механізми формування та напрямок інформаційних потоків. У сучасному бізнес-середовищі маркетингову систему можна розглядати як комплекс процедур і методів, спрямованих на збір, аналіз і поширення інформації для регулярного прийняття оптимальних маркетингових рішень. Збір даних, проведення маркетингових досліджень, інноваційна діяльність та вирішення проблем здійснюються через спеціалізовані служби маркетингу, а структура і чисельність персоналу визначаються управлінськими можливостями підприємства та масштабом його діяльності [24, с. 204; 27, с. 50].

Сучасне бізнес-середовище характеризується постійними змінами: формуванням нових соціальних та економічних парадигм, структурними трансформаціями у секторах національної економіки, посиленням екологічних вимог та іншими факторами. У таких умовах навіть найбільш детально опрацьований план не може передбачити всі можливі відхилення. Тому адаптивне управління через систему контролю – наприклад, коригування маркетингової стратегії – є ключовим інструментом для своєчасної зміни стратегії і тактики ринкової поведінки підприємства [29, с. 189].

Правильне виконання контрольних процедур включає визначення ключових показників, опис і аналіз параметрів виробничо-комерційної діяльності, виявлення та регулювання відхилень. Це дозволяє проводити комплексні і об'єктивні маркетингові дослідження, підготувати рекомендації щодо коригувальних дій та забезпечити своєчасне реагування на вплив неконтрольованих факторів [40, с. 110].

Ключові елементи аграрного ринку повинні функціонувати з урахуванням як внутрішніх факторів розвитку (закупівля сировини, розширення обсягів і доступності продукції, підвищення якості, формування цінової політики тощо), так і зовнішніх ризиків, що виникають на локальних ринках. Часто спостерігається недостатньо точна оцінка фінансового стану учасників ринку та рівня довіри до основних клієнтів і партнерів [31, с. 120].

Створення ефективної концепції маркетингової діяльності потребує оновлення наявного інструментарію маркетингового аналізу та формування нових підходів до організації маркетингу підприємств в сучасних економічних умовах. Це має здійснюватися на основі єдиного методологічного підходу, постійного інформаційного забезпечення, систематичного аналізу та прогнозування ключових показників виробництва та споживання продукції [28, с. 95].

Зарубіжна практика демонструє, що ефективна маркетингова інфраструктура зменшує розрив між виробничими та споживчими цінами. В

Україні ж поки що реалізуються лише перші кроки у цьому напрямку [25, с. 64].

Впровадження маркетингових інструментів у діяльність підприємства потребує чіткого визначення об'єктивних засад та обґрунтування необхідності їх застосування (рис. 1.3).

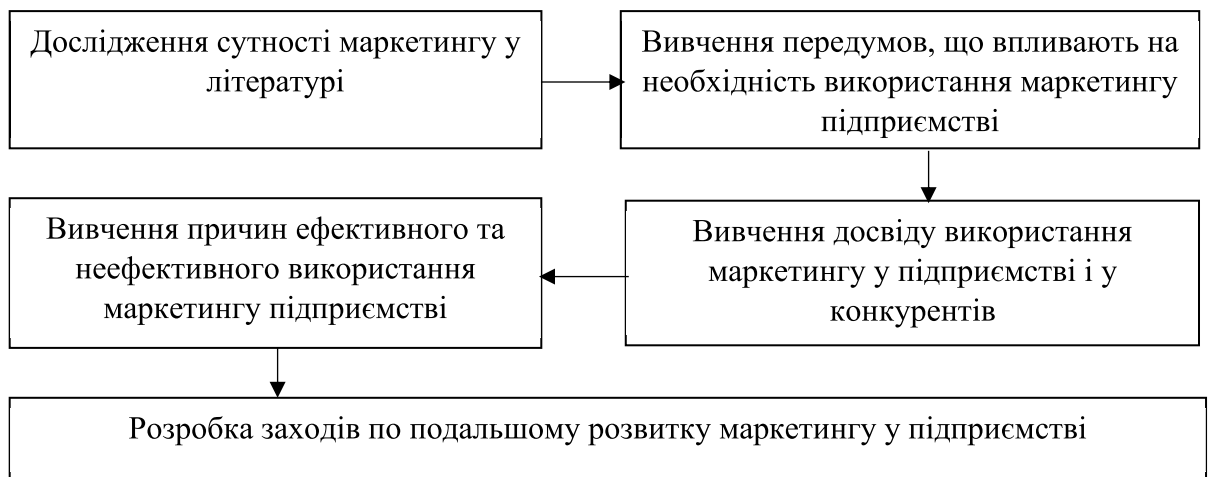


Рис. 1.3. Визначення об'єктивної необхідності використання маркетингу [2, с. 62; 42, с. 82; 62, с. 12]

Для розвитку маркетингу та підвищення його ефективності необхідно створити сприятливі умови, які забезпечать максимальне використання його потенціалу. Без цього динамічний розвиток підприємства стає практично неможливим. Однією з ключових та складних задач є оцінка результативності роботи структурних підрозділів і співробітників, відповідальних за реалізацію маркетингових заходів.

Вибір ефективної маркетингової стратегії значною мірою залежить від мікросередовища підприємства. Внутрішні фактори дозволяють контролювати, запобігати та прогнозувати потенційні негативні явища, тому важливо вдосконалювати системи їх оцінки та класифікації для оперативного реагування та мінімізації ризиків [54, с. 324].

Організація маркетингової діяльності підприємства потребує чітко визначеного алгоритму дій, який допоможе уникнути «підводних каменів» та підвищити ефективність роботи. Дотримання концепцій сучасного маркетингового менеджменту дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними в умовах динамічного ринку. Стратегічна мета в ринкових умовах полягає в максимально ефективному використанні маркетингового потенціалу для зміцнення позицій на ринку та залучення споживачів [57, с. 104].

Щоб зрозуміти, чому ефективність маркетингової діяльності підприємства зростає або знижується, необхідно визначити чинники, що на неї впливають. Основні перешкоди для повноцінного використання маркетингового потенціалу можна поділити на зовнішні та внутрішні: зовнішні виникають поза сферою прямого контролю підприємства, а внутрішні – всередині організації і пов'язані з помилками управління або недоліками роботи персоналу.

Впровадження концепції стратегічного маркетингового менеджменту потребує одночасних змін у внутрішньому середовищі підприємства (фінансові ресурси, технічне оснащення, кадровий потенціал, організаційна структура) та у зовнішньому середовищі (політична та економічна ситуація, законодавчі зміни, конкурентне середовище, соціальні чинники). Мета стратегічного управління маркетингом полягає у створенні системи, здатної ефективно координувати маркетингову діяльність і забезпечувати досягнення визначених цілей.

Створення спеціалізованих маркетингових служб дозволяє оптимізувати роботу підприємства. Такі служби аналізують ключові показники діяльності, оцінюють маркетингові процеси та розробляють рекомендації для їхнього вдосконалення. В умовах ринкової економіки, де підприємства піддаються впливу численних внутрішніх і зовнішніх факторів, ефективний менеджмент маркетингової діяльності стає ключовим інструментом формування

унікальної ринкової позиції та впізнаваного іміджу, що виділяє компанію серед конкурентів.

Одним із важливих напрямів покращення діяльності підприємств є ефективний менеджмент їх маркетинговою діяльністю. Це дозволяє максимально використовувати наявний потенціал та залучати невикористані ресурси підприємства. Водночас кожна галузь і навіть окреме господарство мають власні специфічні особливості. Аграрний сектор вирізняється високою капіталомісткістю, тривалими періодами відновлення основного та оборотного капіталу, а також залежністю від численних постачальників, підрядників і фінансових установ.

Таким чином, менеджмент маркетингової діяльності в аграрних підприємствах стає стратегічним інструментом успішної діяльності на сучасному ринку. Його правильна організація сприяє не лише зростанню обсягів продажів, а й довгостроковій стабільності підприємства, здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати високий рівень задоволення потреб клієнтів.

Висновок до розділу 1

1. Менеджмент маркетингової діяльності аграрного підприємства розглядається як комплексний процес планування, організації, управління та контролю маркетингових заходів, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства в умовах високої конкуренції та динамічності аграрного ринку.

2. На практиці впровадження менеджменту маркетингової діяльності створює надійну основу для стабільного розвитку підприємства, забезпечує збільшення прибутку, розширення обсягів продажів та зміцнення ринкових позицій. Використання цих підходів дозволяє підприємству ефективно функціонувати та швидко адаптуватися до змін у сучасному бізнес-

середовищі.

3. Планування маркетингової діяльності потребує системного аналізу алгоритмів її функціонування. Послідовне опрацювання цих етапів допомагає підприємству підвищити ефективність маркетингу, уникнути ризиків і своєчасно реагувати на ринкові загрози. Крім того, глибоке опрацювання сучасних концепцій управління маркетингом дозволяє адаптуватися до умов жорсткої конкуренції та непередбачуваних змін на ринку.

4. Дослідження свідчать, що формування корпоративної стратегії відбувається в умовах високої невизначеності, обумовленої численними зовнішніми факторами. Тому перед впровадженням менеджменту маркетингової діяльності важливо ретельно оцінити поточний стан підприємства та його здатність реагувати на динамічні зміни середовища.

5. Реалізація концепції менеджменту маркетингової діяльності потребує одночасних внутрішніх і зовнішніх змін. Внутрішні зміни включають підвищення фінансового потенціалу, модернізацію технічної бази, оптимізацію кадрового забезпечення та організаційної структури. Зовнішні зміни стосуються політичної та економічної ситуації, законодавчих і нормативних вимог, соціальної сфери, дій конкурентів та загального стану ринкового середовища. Такий підхід дозволяє підприємству залишатися гнучким і конкурентоспроможним у мінливих умовах бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА МЕНЕДЖМЕНТУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У ДИНАМІЧНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Розглянемо детальніше одне із товариств з обмеженою відповідальністю, основним напрямом діяльності якого є вирощування зернових та технічних культур. Підприємство розташоване у зоні Лісостепу, що відзначається сприятливими кліматичними умовами для розвитку аграрного виробництва та забезпечує високий потенціал для стабільного зростання продуктивності.

Товариство зареєстровано відповідно до вимог Господарського кодексу України та функціонує на підставі власного Статуту. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю, що забезпечує підприємству самостійність у прийнятті управлінських рішень, можливість залучення інвестицій та гнучкість у взаємодії з партнерами.

Основний вид економічної діяльності підприємства за КВЕД – вирощування зернових, бобових культур та насіння олійних культур. Додатковими напрямками діяльності є тваринництво, надання послуг у рослинництві, зберігання та переробка зерна, а також транспортно-логістичне забезпечення сільськогосподарських процесів.

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища підприємство змушене постійно підвищувати рівень своєї ефективності та конкурентоспроможності. Це передбачає не лише впровадження інноваційних агротехнологій та модернізацію виробництва, а й ефективне управління маркетинговою діяльністю. До ключових напрямів маркетингового менеджменту відносяться:

стратегічне планування продуктового асортименту, орієнтоване на потреби ринку та специфіку споживачів;

цінова політика, що передбачає диференціацію цінових пропозицій та застосування бонусних систем для ключових споживачів;

канали збуту та логістика, включаючи прямі продажі, партнерські мережі, онлайн-продажі та участь у виставках;

комунікаційна стратегія, що передбачає використання цифрових каналів просування, програм лояльності та навчальних заходів для аграріїв;

аналітика та управлінські рішення, яка забезпечує прогнозування попиту, оптимізацію ресурсів та підвищення ефективності маркетингових кампаній.

Реалізація цих заходів дозволяє підприємству не лише підвищувати врожайність та знижувати собівартість продукції, а й зміцнювати конкурентні позиції на ринку, підвищувати лояльність клієнтів та забезпечувати сталий розвиток у умовах нестабільного та висококонкурентного аграрного середовища.

Матеріально-технічна база підприємства включає трактори, зернозбиральну техніку, сівалки, культиватори, комбайни, а також допоміжне обладнання для зберігання і первинної переробки зерна. Підприємство поступово оновлює парк техніки за рахунок лізингових програм і партнерства з вітчизняними дилерами сільгосптехніки.

Виробнича інфраструктура представлена складськими приміщеннями, зерносховищем, ремонтною майстернею, гаражем і адміністративною будівлею.

Управління діяльністю товариства здійснює директор, який є одноосібним виконавчим органом. Під його керівництвом функціонують такі основні підрозділи:

- виробничий (польові роботи, технічне забезпечення);
- бухгалтерія та фінансово-економічна служба;
- служба агрономічного контролю;
- допоміжні служби (ремонтна, транспортна, складська).

Структура підприємства є лінійно-функціональною, що забезпечує

чіткий розподіл повноважень і відповідальності між управлінськими рівнями.

Для ефективного управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах динамічного та конкурентного бізнес-середовища необхідно ретельно аналізувати наявні ресурси та їх структуру.

Одним із ключових активів аграрного підприємства є земельні угіддя, від стану і структури яких безпосередньо залежить обсяг виробництва та можливості реалізації продукції на ринку. Тому першочерговим завданням є визначення динаміки складу та структури земельних угідь досліджуваного господарства, що дозволяє оцінити потенціал виробництва, планувати оптимальний асортимент продукції та формувати ефективні маркетингові стратегії для зміцнення конкурентних позицій на ринку. Дані, що ілюструють цю динаміку, наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка складу і структури земельного фонду підприємства,
2020-2024 рр., га**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р., %	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+; -)	%
	Загальна земельна площа	4523,0	4089,0	3326,0	3309,0	3356,0	-1167,0
в т. ч. сільськогосподарські угіддя	4229,0	3823,0	3110,0	3201,0	3318,0	-911,3	78,5
рілля	4099,0	3705,0	3014,0	3078,0	3280,0	-818,7	80,0
Припадає на 1 працівника на 100 га сільськогосподарських угідь	1698,5	1753,9	1295,83	1373,82	1634,48	-64,0	96,2

Так, проаналізувавши дані табл. 2.1, можемо узагальнити інформацію за 2020-2024 рр., зокрема відбулися зміни у складі й структурі земельного фонду агроформування. Так, площа сільськогосподарських угідь зменшилася на 911,3 га, разом з тим, у розрахунку на 1 працівника – на 3,8 % або 64,0 га відповідно, площа ріллі – 911,3 га. За 2020-2024 рр. прослідковується

зниження площі ріллі на 20,0 % відповідно. Ґрунти переважно чорноземні, середньо- та високородючі. Земельний фонд формується переважно на основі орендних відносин із власниками земельних паїв.

Ефективний менеджмент маркетингової діяльності підприємства передбачає не лише аналіз матеріально-технічних ресурсів, а й оцінку людського капіталу, який є ключовим фактором реалізації маркетингових стратегій та підтримки конкурентоспроможності. У цьому контексті важливо розглянути динаміку чисельності працівників аграрного підприємства, оскільки кадровий потенціал визначає здатність оперативно реагувати на зміни ринку, впроваджувати інновації та забезпечувати високу якість продукції та послуг.

Дані щодо змін у чисельності працівників наведені в табл. 2.2 і дозволяють оцінити кадрову стабільність підприємства та його можливості для реалізації ефективних маркетингових заходів.

Таблиця 2.2

**Динаміка середньооблікової чисельності та ефективності працівників,
зайнятих у сільськогосподарському виробництві підприємства,
2020-2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+; -)	%
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	249	218	240	233	203	-46	81,5
у т. ч в рослинництві	214	185	206	203	180	-34	84,1
тваринництві	35	33	34	30	23	-12	65,7
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1200,94	913,56	900,5	1445,6	1557,3	356,4	129,7

Так, упродовж 2020–2024 рр. у господарстві спостерігається скорочення чисельності працівників, зайнятих у сільському господарстві. Загальна середньооблікова чисельність персоналу зменшилася з 249 осіб у 2020 р. до

203 осіб у 2024 р., тобто на 46 осіб або 18,5 %. Так, кількість працівників у рослинництві скоротилася на 34 особи (з 214 ос. до 180 ос.), що становить 84,1 % рівня 2020 року. Одночасно, чисельність працівників у тваринництві зменшилась ще відчутніше – на 12 осіб, або до 65,7 % від початкового рівня. Попри зниження чисельності персоналу, продуктивність праці значно зростає: з 1200,94 тис. грн/особу у 2020 р. до 1557,3 тис. грн/особу у 2024 р., що на 356,4 тис. грн або на 29,7 % більше, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів і, ймовірно, про зростання рівня механізації, оптимізацію виробничих процесів та підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві.

Переважають працівники з досвідом роботи в сільському господарстві, значна частина персоналу має середньо-спеціальну або вищу аграрну освіту. Для підвищення кваліфікації працівники залучаються до короткострокових навчальних програм і семінарів.

Підприємство спеціалізується на виробництві пшениці, кукурудзи, ячменю, соняшнику та сої. Основна частина продукції реалізується переробним підприємствам Полтавської області та трейдерам на експорт.

За результатами останніх років спостерігається стійка тенденція до зростання обсягів виробництва та підвищення рентабельності господарської діяльності. Підприємство здійснює активну політику оптимізації витрат, впроваджує сучасні технології вирощування сільськогосподарських культур, використовує сертифіковане насіння, сучасні добрива й засоби захисту рослин.

Для успішного менеджменту маркетингової діяльності в умовах динамічного та конкурентного ринку критично важливим є ефективне використання матеріально-технічної бази підприємства. Забезпеченість основними засобами та результативність їх застосування безпосередньо впливають на обсяг і якість продукції, що реалізується на ринку, а отже, і на конкурентні позиції підприємства. Тому детальний аналіз цих показників дозволяє оцінити виробничий потенціал та приймати стратегічно обґрунтовані

управлінські рішення щодо оптимізації ресурсів і планування маркетингових заходів. Дані, що ілюструють зміни у забезпеченості підприємства основними засобами та ефективності їх використання, наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка забезпеченості та ефективності використання основних засобів підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+; -)	%
Наявність основних засобів – всього, тис. грн	32028,0	26995,0	23709,5	30462,5	63501,5	31473,50	198,3
Коефіцієнт придатності основних засобів, %	0,34	0,27	0,23	0,26	0,41	0,07	119,7
Фондозабезпеченість виробництва, тис. грн/га	9,56	8,06	7,08	9,09	18,96	9,40	198,3
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	128,63	123,83	98,79	130,74	312,82	184,19	243,2
Фондомісткість, грн	0,15	0,15	0,13	0,13	0,21	0,07	144,8
Фондовіддача, грн	6,74	6,58	7,55	7,88	4,65	-2,08	69,1
Коефіцієнт зносу	0,660	0,726	0,769	0,735	0,593	-0,067	x

Таким чином, проаналізувавши дані табл. 2.3, з'ясовано, що упродовж 2020–2024 рр. в підприємстві спостерігається помітне зростання вартості основних засобів, їх наявність збільшилася з 32028,0 тис. грн у 2020 р. до 63501,5 тис. грн у 2024 р., тобто на 31473,5 тис. грн або на 98,3 %, що свідчить про активне оновлення матеріально-технічної бази та розширення виробничого потенціалу підприємства. У той же час, коефіцієнт придатності основних засобів зріс із 0,34 до 0,41, що означає покращення їхнього технічного стану та оновлення основних фондів. Водночас, коефіцієнт зносу зменшився з 0,660 до 0,593, що є позитивною тенденцією і свідчить про оновлення виробничих потужностей агроформування.

Фондозабезпеченість виробництва за аналізований період підвищилася майже вдвічі – з 9,56 до 18,96 тис. грн/га, а фондоозброєність праці зросла у 2,4 рази: з 128,63 до 312,82 тис. грн/особу, що свідчить про збільшення рівня

технічного оснащення працівників і підвищення інвестицій у виробничі ресурси. Разом із тим, фондоддача знизилася з 6,74 грн у 2020 р. до 4,65 грн у 2024 р., що вказує на зменшення ефективності використання основних засобів. Зростання фондомісткості з 0,15 до 0,21 грн за 2020-2024 рр. підтверджує, що на виробництво одиниці продукції витрачається більше основних засобів, ніж раніше. Отже, незважаючи на значне збільшення вартості основних засобів і покращення їхнього технічного стану, підприємству слід звернути увагу на підвищення ефективності їх використання – шляхом оптимізації виробничих процесів, модернізації обладнання та впровадження енергоощадних технологій.

У сучасних умовах динамічного ринку ефективний менеджмент маркетингової діяльності підприємства тісно пов'язане з раціональним використанням фінансових ресурсів, зокрема оборотного капіталу. Динаміка забезпеченості та ефективності його використання визначає здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни попиту, фінансувати виробничі та маркетингові програми, впроваджувати інновації та підтримувати конкурентні позиції на ринку. Тому аналіз цих показників за період 2020–2024 рр. дозволяє оцінити фінансовий потенціал підприємства та планувати оптимальні маркетингові стратегії для забезпечення стійкого розвитку та підвищення ринкової ефективності (табл. 2.4).

Проаналізувавши дані табл. 2.4, з'ясовано, що Упродовж 2020–2024 рр. середньорічна вартість оборотного капіталу підприємства значно зросла – з 306253,0 тис. грн у 2020 р. до 563947,0 тис. грн у 2024 р., тобто на 257693,5 тис. грн або на 84,1 %, що свідчить про розширення виробничої діяльності та зростання обсягів ресурсів, необхідних для забезпечення господарських процесів. Показник забезпеченості основного капіталу оборотним зменшився з 9,56 грн у 2020 р. до 8,88 грн у 2024 р., що може вказувати на зниження частки оборотних активів у структурі капіталу або про збільшення вартості основних засобів у більшому темпі, ніж оборотних. Разом із тим, коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився з 0,705 до 0,524, тобто на 25,6 %, що

вказує на уповільнення швидкості обігу оборотних коштів і менш ефективно їх використання.

Таблиця 2.4

Динаміка забезпеченості та ефективності використання оборотного капіталу підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+; -)	%
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис. грн	306253,0	405203,0	519016,0	572972,0	563947,0	257693,50	184,1
Забезпеченість основного капіталу оборотним, грн	9,56	15,01	21,89	18,81	8,88	-0,68	92,9
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,705	0,439	0,345	0,419	0,524	-0,181	74,4
Матеріаловіддача, грн	3,85	2,34	2,47	3,02	0,00	-3,85	0,0
Матеріаломісткість, грн	0,26	0,43	0,40	0,33	0,36	0,10	140,1

Особливу увагу керівництву підприємства слід звернути на різке зниження матеріаловіддачі (з 3,85 грн у 2020 р. до 0,00 грн у 2024 р.) і відповідне зростання матеріаломісткості на 40,1 %. Це означає, що у 2024 р. підприємство або мало значне зниження обсягів виробництва, або спостерігались суттєві перевитрати матеріальних ресурсів.

Загалом, попри зростання вартості оборотного капіталу, ефективність його використання погіршилася. Для поліпшення ситуації агропідприємству доцільно оптимізувати структуру оборотних активів, підвищити швидкість їх обігу, а також посилити контроль за використанням матеріальних ресурсів, що сприятиме зростанню фінансових результатів діяльності.

Отже, суб'єкт господарювання є стабільно функціонуючим аграрним підприємством середнього масштабу, яке має достатню матеріально-технічну базу, кваліфікований персонал та ефективну організаційну структуру. Застосування сучасних технологій, раціональне використання ресурсів та

системний підхід до менеджменту маркетингової діяльності дозволяють підприємству не лише забезпечувати конкурентоспроможність своєї продукції на ринку, а й ефективно реагувати на зміни попиту, оптимізувати канали збуту та ціноутворення, а також підвищувати лояльність клієнтів.

2.2. Аналіз маркетингового потенціалу підприємства у динамічному бізнес-середовищі

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки маркетинговий потенціал підприємства виступає ключовим чинником забезпечення його конкурентоспроможності, стійкості та адаптивності до зовнішніх змін. Динамічність бізнес-середовища, що зумовлена процесами глобалізації, технологічними інноваціями, цифровізацією економіки та зростанням рівня конкуренції, потребує від підприємств постійного удосконалення системи управління маркетингом. Саме тому дослідження маркетингового потенціалу підприємства набуває особливої актуальності як з наукової, так і з практичної точки зору.

Аналіз маркетингового потенціалу дозволяє комплексно оцінити наявні ресурси, можливості та компетенції підприємства у сфері маркетингової діяльності, визначити сильні та слабкі сторони, а також окреслити напрями підвищення ефективності використання маркетингових інструментів. У контексті динамічного бізнес-середовища така оцінка стає основою для прийняття стратегічних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільного розвитку підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

Досліджуваний суб'єкт господарювання, що функціонує в умовах змінного ринкового середовища, потребує глибокого аналізу власного маркетингового потенціалу для своєчасного реагування на зовнішні виклики та ефективного використання внутрішніх ресурсів. Дослідження цієї проблематики дає змогу визначити рівень готовності підприємства до

реалізації стратегічних маркетингових цілей, адаптації до нових тенденцій ринку та підвищення конкурентних переваг.

Отже, проведення аналізу маркетингового потенціалу агроформування у динамічному бізнес-середовищі є необхідною умовою формування ефективної маркетингової стратегії, що забезпечує довгострокову результативність діяльності підприємства.

Виробничо-комерційна діяльність є ключовою основою функціонування підприємства, оскільки саме вона формує доходи, прибуток і визначає фінансову стійкість господарства. Аналіз основних показників результативності діяльності дозволяє оцінити динаміку обсягів виробництва, реалізації продукції, собівартості, прибутковості та рентабельності, а також виявити ключові тенденції розвитку підприємства.

У контексті менеджменту маркетингової діяльності, розгляд результатів виробничо-комерційної діяльності за період 2020–2024 рр. дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує наявні ресурси для задоволення потреб споживачів, адаптується до змін попиту та ринкової кон'юнктури, а також підтримує конкурентоспроможність своєї продукції. Для подальшого аналізу маркетингової ефективності та виробничого потенціалу розглянемо основні фінансово-виробничі показники підприємства за даними табл. 2.5.

Результати розрахунків даних табл. 2.5 підтверджують, що упродовж 2020–2024 рр. підприємство демонструвало позитивну динаміку виробництва валової продукції, яке зросло з 299033,0 тис. грн у 2020 р. до 316141,0 тис. грн у 2024 р., що становить +17107,6 тис. грн або 105,7 % і свідчить про поступове відновлення обсягів виробництва після коливань у попередні роки та стабілізацію господарської діяльності.

Виручка від реалізації продукції і послуг зросла більш суттєво – з 215801,0 тис. грн до 295530,0 тис. грн, або на 79729,0 тис. грн або на 136,9 %, що свідчить про зростання обсягів продажу та підвищення комерційної активності підприємства. Щодо чистого прибутку, його показник у 2024 р.

становив 60641,0 тис. грн, що майже відповідає рівню 2020 р. (-2033,0 тис. грн), хоча протягом періоду спостерігалися значні коливання, включно з збитками у 2021 р. Це вказує на нестабільність фінансового результату, обумовлену коливаннями витрат, цін та ринкової кон'юнктури.

Таблиця 2.5

Динаміка виробничо-комерційної діяльності підприємства, 2020-2024 рр.

Показники	Роки					2024 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	2023	2024	(+; -)	%
Виробництво валової продукції, тис. грн	299033,0	199156,0	216114,0	336836,0	316141,0	17107,6	105,7
Виручка від реалізації продукції і послуг, тис. грн	215801,0	177755,0	179012,0	239933,0	295530,0	79729,0	136,9
Чистий прибуток, тис. грн	+62674,0	-34748,0	+75746,0	+33960,0	+60641,0	-2033,0	X
Коефіцієнт автономії	0,635	0,470	0,365	0,796	0,469	-0,166	73,8
Загальний коефіцієнт ліквідності	2,470	1,758	1,497	1,614	1,681	-0,790	68,0
Рівень рентабельності, %	140,5	141,0	135,5	130,9	127,5	X	X
Норма прибутку, %	18,5	-6,1	14,0	48,5	9,7	X	X

Фінансова стійкість підприємства залишалася середньою, на що вказують дані коефіцієнту автономії, який коливався від 0,365 до 0,796 і у 2024 р. становив 0,469, що свідчить про помірну залежність від залучених джерел фінансування. Одночасно, загальний коефіцієнт ліквідності у 2024 р. дорівнював 1,681, що нижче рівня 2020 р. (2,470), але залишалось достатнім для покриття короткострокових зобов'язань.

Показники рентабельності та норми прибутку демонструють зниження ефективності порівняно з початковим рівнем: рівень рентабельності зменшився з 140,5 % до 127,5 %, а норма прибутку знизилась до 9,7 %. Це

свідчить про потребу оптимізації витрат і підвищення ефективності використання ресурсів для забезпечення стабільного фінансового результату.

Аналіз маркетингового потенціалу підприємства включає розгляд таких ключових складових: структура і динаміка клієнтської бази, продуктова політика (асортимент, якість, унікальні пропозиції), цінова політика (рівень ціни, знижки, акції, програми лояльності), канали збуту (прямі продажі, партнерські мережі, участь у виставках, онлайн-торгівля) та комунікаційна стратегія (реклама, просування у соціальних мережах, PR-активності, навчальні програми для клієнтів). Для підприємства, що діє в динамічному і конкурентному аграрному середовищі, системний аналіз цих складових має важливе значення для формування ефективної маркетингової стратегії.

Таблиця 2.6

Динаміка маркетингового потенціалу підприємства, 2020-2024 рр.

Роки	Клієнтська база: кількість, їх структура	Продуктова політика: асортимент, якість	Цінова політика: рівень цін, знижки, акції, лояльність	Канали збуту: прямі, партнери, виставки, онлайн	Комунікаційна стратегія: реклама, соцмережі, навчання
1	2	3	4	5	6
2020	120 клієнтів: 60% переробні підприємства, 40% інші	8 видів зернових, олійних культур, стандартна якість	Середній рівень цін, 5% знижки ключовим клієнтам, акції раз на рік	50% прямі, 30% партнери, 20% виставки, онлайн 0%	Реклама у регіональних ЗМІ, 1 семінар для клієнтів
2021	135 клієнтів, 58% переробні підприємства, 42% інші	9 видів, висока якість	Застосування сезонних акцій, бонуси для постійних клієнтів	45% прямі, 35% партнери, 20% виставки, онлайн 0%	Реклама у регіональних ЗМІ, 1 семінар для клієнтів
2022	150 клієнтів, 55% переробні підприємства, 45% інші	10 видів, висока якість	Розширення програм лояльності, знижки до 10%	40% прямі, 35% партнери, 15% виставки, онлайн 10%	Реклама у регіональних ЗМІ, 1 семінар для клієнтів, e-mail маркетинг
2023	165 клієнтів, 53% переробні підприємства, 47% інші	10 видів, висока якість	Диференційоване ціноутворення за сегментами, акції 2–3 рази на рік	35% прямі, 35% партнери, 10% виставки, онлайн 20%	Реклама у регіональних ЗМІ, 1 семінар для клієнтів, e-mail маркетинг

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
2024	180 клієнтів, 50% переробні підприємства, 50% інші	10 видів, висока якість	Програми лояльності, сезонні акції, знижки ключовим клієнтам	30% прямі, 35% партнери, 15% виставки, онлайн 20%	Реклама у регіональних ЗМІ, 1 семінар для клієнтів, e-mail маркетинг

Для підприємства, яке функціонує на конкурентному аграрному ринку, системний підхід до кожного з цих блоків маркетингової діяльності є запорукою успіху, адже він дозволяє підвищити ефективність маркетингу, оптимізувати витрати, швидше реагувати на зміни середовища і підтримувати стійкі конкурентні позиції.

Аналіз представлених орієнтовних показників дозволяє зробити кілька ключових висновків щодо маркетингового потенціалу агроформування, так клієнтська база демонструє стабільне зростання, що свідчить про ефективність маркетингових заходів та поступове розширення ринкового охоплення. Продуктова політика поступово стає більш диференційованою та орієнтованою на потреби клієнтів; зростає якість продукції, що зміцнює конкурентні позиції. Цінова політика еволюціонує від стандартної до сегментованої, з активним використанням акцій і програм лояльності, що дозволяє стимулювати продажі та утримувати ключових клієнтів.

Канали збуту трансформуються з фокусом на прямих продажах та партнерських мережах до активного розвитку онлайн-каналів, що підвищує гнучкість і адаптивність до ринкових змін. Комунікаційна стратегія поступово інтегрує цифрові інструменти маркетингу, навчальні програми, що дозволяє підвищувати обізнаність споживачів, їх лояльність та підтримувати імідж підприємства.

Таким чином, навіть на базі умовних даних можна простежити, що системний менеджмент маркетинговою діяльністю сприяє підвищенню ефективності підприємства, зміцненню його конкурентних позицій та створює передумови для сталого розвитку в динамічному аграрному середовищі.

Фінансово-економічний аналіз маркетингової діяльності підприємства дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, рентабельність продукції, вплив маркетингових рішень на прибутковість та ринкову частку, а також забезпечує підґрунтя для стратегічного планування. Аналіз витрат на маркетинг, динаміки рентабельності та стану основних і оборотних засобів є ключовим для оцінки потенціалу маркетингових заходів у динамічному і конкурентному аграрному середовищі (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка фінансово-економічного аналізу маркетингової діяльності підприємства, 2020-2024 рр.

Роки	Витрати на маркетинг, тис. грн	Вплив маркетингових рішень на чистий прибуток, %	Частка ринку, %	Оборотний капітал, тис. грн	Основні засоби, тис. грн	Особливості функціонування щодо маркетингових потреб
2020	5,50	+3,0	4,0	306253,0	32028,0	Базовий рівень витрат на рекламу та просування
2021	5,80	+4,0	4,5	405203,0	26995,0	Перші програми лояльності та акції
2022	7,20	+5,0	5,0	519016,0	23709,5	Розширення каналів збуту та онлайн-продажів
2023	5,60	+6,0	5,5	572972,0	30462,5	Використання CRM та аналітики для маркетингу
2024	10,30	+7,0	6,0	563947,0	63501,5	Комплексна маркетингова стратегія та програми лояльності
2024 р. до 2020 р., (+, -)	+4,8	+4,0	+2,0	+257694,0	+31473,5	-

Так, аналіз даних табл. 2.7 щодо фінансово-економічних показників маркетингової діяльності агроформування дозволяє зробити такі висновки. Так, витрати на маркетингову діяльність зросли з 5,50 тис. грн у 2020 р. до 10,30 тис. грн у 2024 р., тобто вдвічі, що свідчить про системне інвестування у просування продукції, розширення каналів збуту та підвищення конкурентоспроможності.

Річний приріст прибутку, пов'язаний із маркетинговими рішеннями, зріс з +3,0 % до +7,0 %, що демонструє прямий позитивний ефект впровадження стратегічних маркетингових заходів. Частка ринку зросла з 4,0 % до 6,0 %, що свідчить про успішне позиціонування підприємства на регіональному аграрному ринку та ефективність заходів зі збільшення ринкової присутності.

Збільшення оборотного капіталу (306253,0 тис. грн у 2020 р. до 563947,0 тис. грн у 2024 р.) і основних засобів (32028,0 тис. грн до 63501,5 тис. грн) дозволило підприємству забезпечити масштабування виробництва, модернізацію технологій і розширення каналів збуту. Паралельне зростання фондозабезпеченості та фондоозброєності свідчить про підвищення потенціалу підприємства для реалізації комплексних маркетингових кампаній.

Щодо забезпечення маркетингової стратегії варто зазначити наступне, так у 2020–2021 рр. спостерігався базовий рівень просування, перші акції та програми лояльності. У 2022 р. відбулося розширення каналів збуту та онлайн-продажів, що дозволило охопити більшу кількість споживачів і адаптуватися до ринкових змін. У 2023 р. впровадження відбулася аналітики для контролю продажів та ефективності маркетингових заходів. 2024 р. характеризується впровадженням заходів комплексної маркетингової стратегії, програми лояльності та аналітичне планування, що забезпечує стабільне зростання частки ринку та рентабельності.

Таким чином, агропідприємство демонструє сильний маркетинговий потенціал, який забезпечується системним підходом до управління маркетинговою діяльністю, зростанням фінансових та матеріальних ресурсів, модернізацією виробництва та впровадженням сучасних цифрових інструментів. Підприємство здатне швидко адаптуватися до динамічного бізнес-середовища, оптимізувати маркетингові витрати, підвищувати ефективність продажів та зміцнювати лояльність клієнтів. Системний розвиток маркетингового потенціалу сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на регіональному ринку,

забезпеченню стабільного прибутку та створенню передумов для стратегічного зростання в довгостроковій перспективі.

У результаті проведеного аналізу маркетингового потенціалу агропідприємства встановлено, що ефективність функціонування підприємства в сучасних умовах значною мірою визначається рівнем розвитку його маркетингових ресурсів, компетенцій та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Дослідження динаміки основних показників діяльності підприємства дало змогу виявити як позитивні тенденції, так і проблемні аспекти, що обмежують подальше зростання.

Проаналізовано структурні елементи маркетингового потенціалу підприємства, серед яких ключовими виступають: кадровий потенціал, рівень забезпечення, ефективність комунікаційної політики, стан товарної та збутової діяльності, а також рівень взаємодії з цільовими споживачами. Встановлено, що підприємство має достатню матеріально-технічну базу та виробничі можливості, проте потребує вдосконалення системи стратегічного маркетингового планування, підвищення ефективності рекламно-комунікаційних заходів і розширення інструментарію маркетингу.

Результати аналізу свідчать про те, що господарюючий суб'єкт має потенціал для зміцнення ринкових позицій за умови посилення маркетингової орієнтації управління, оптимізації використання внутрішніх ресурсів та впровадження сучасних маркетингових технологій. Водночас важливим завданням залишається підвищення рівня аналітичної підтримки управлінських рішень і формування гнучкої системи моніторингу змін у зовнішньому середовищі.

Отже, узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що подальший розвиток маркетингового потенціалу суб'єкта господарювання має ґрунтуватися на комплексному підході до управління маркетинговими ресурсами, активному використанні інноваційних інструментів просування та орієнтації на потреби споживачів. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню ефективності маркетингової

діяльності підприємства та забезпеченню його сталого розвитку в умовах динамічного бізнес-середовища.

2.3. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на формування та реалізацію системи менеджменту маркетингової діяльності підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки ефективність функціонування будь-якого підприємства значною мірою залежить від здатності своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Ринкова динаміка, зростання конкуренції, швидкий розвиток технологій, трансформація споживчих уподобань та посилення глобалізаційних процесів обумовлюють необхідність постійного моніторингу й оцінювання впливу зовнішніх факторів на діяльність суб'єктів господарювання. У цьому контексті особливого значення набуває система менеджменту маркетингової діяльності, яка виступає ключовим інструментом забезпечення гнучкості та адаптивності підприємства до умов мінливого бізнес-середовища.

Формування та реалізація ефективної системи менеджменту маркетингової діяльності потребують глибокого розуміння зовнішніх чинників, що впливають на прийняття управлінських рішень. До таких чинників належать макроекономічні (політичні, економічні, соціально-культурні, технологічні, екологічні та правові) та мікроекономічні (споживачі, конкуренти, постачальники, посередники, контактні аудиторії) складові. Їхній комплексний аналіз дозволяє підприємству формувати релевантну маркетингову стратегію, орієнтовану на потреби цільових ринків і водночас узгоджену з тенденціями зовнішнього середовища.

Оцінка впливу зовнішніх факторів є необхідною передумовою для визначення стратегічних орієнтирів розвитку маркетингової системи підприємства, оптимізації управлінських процесів, підвищення ефективності

комунікацій та посилення конкурентних переваг. Здійснення такого аналізу забезпечує науково обґрунтований підхід до прийняття рішень у сфері маркетингу, сприяє зниженню ризиків та підвищенню рівня адаптивності підприємства до змін ринкового середовища.

Таким чином, дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на формування та реалізацію системи менеджменту маркетингової діяльності є важливою складовою управлінського аналізу, що дозволяє виявити можливості й загрози для подальшого розвитку підприємства та сформувати ефективну модель управління його маркетинговими процесами.

У процесі менеджменту маркетингової діяльності важливе значення має оцінка зовнішнього середовища, оскільки саме воно визначає можливості й загрози, з якими стикається підприємство в динамічному бізнес-просторі. З метою визначення ключових чинників, що впливають на маркетингову стратегію агроформування, доцільним є проведення PEST-аналізу, який охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. Такий підхід дозволяє системно оцінити ступінь адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, виявити потенційні напрями удосконалення маркетингового менеджменту та сформувати базу для подальшого стратегічного планування.

PEST-аналіз є важливим інструментом для обґрунтування управлінських рішень у сфері маркетингу, оскільки дозволяє не лише ідентифікувати зовнішні тенденції, але й трансформувати їх у конкретні можливості розвитку підприємства в умовах високої конкуренції аграрного ринку.

Результати проведеного PEST-аналізу свідчать, що маркетингова діяльність господарства здійснюється в умовах помірно сприятливого зовнішнього середовища, однак має низку викликів, пов'язаних із нестабільністю економічної ситуації та зростанням конкуренції в аграрному секторі (табл. 2.8).

PEST-аналіз маркетингової діяльності підприємства, 2020–2024 рр.

Фактори	Зміст впливу на підприємство	Тенденції 2020–2024 рр.	Управлінські висновки для маркетингової діяльності
Політичні	Державна підтримка агровиробників, участь у програмах компенсації техніки, стабільне податкове середовище	Посилення державного контролю за експортом і обігом зернових культур	Необхідність адаптації маркетингової стратегії до державних програм підтримки та сертифікації продукції
Економічні	Коливання валютного курсу, інфляція, підвищення цін на паливо та добрива	Зростання собівартості виробництва при одночасному зниженні купівельної спроможності	Оптимізація цінової політики, орієнтація на ринки з вищою маржинальністю
Соціальні	Зміна споживчих переваг, орієнтація на екологічність та якість продукції	Формування свідомого попиту на сертифіковану, безпечну продукцію	Акцент на формуванні позитивного іміджу бренду та соціально відповідального позиціонування
Технологічні	Активне впровадження цифрових технологій у виробництво та збут	Використання CRM-систем, інтернет-маркетингу, агротехнологій точного землеробства	Підвищення ефективності маркетингових комунікацій, цифровізація каналів збуту, розвиток електронної комерції

Політичні чинники мають стимулюючий вплив, зокрема завдяки державним програмам підтримки сільгоспвиробників, проте вимагають дотримання стандартів якості й прозорості операцій. Економічні фактори, навпаки, створюють зовнішні ризики, що потребують гнучкої адаптації цінової політики та диверсифікації ринків збуту.

Соціальні тенденції свідчать про зростання ролі бренду, репутації та комунікаційної активності у формуванні довгострокових відносин із клієнтами. Це вимагає від підприємства переходу до орієнтації на клієнта та розвитку програм лояльності. Технологічні чинники відкривають значні перспективи для підвищення конкурентоспроможності – насамперед за

рахунок впровадження цифрових інструментів маркетингу, аналітики попиту та автоматизації продажів.

Отже, агроформування має потенціал для формування інноваційно орієнтованої маркетингової стратегії, яка базуватиметься на використанні технологічних переваг, розширенні комунікаційних каналів і стратегічному позиціонуванні бренду на ринку аграрної продукції.

SWOT-аналіз є одним із ключових інструментів стратегічного менеджменту, який дає змогу комплексно оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на ефективність маркетингової діяльності підприємства. Для господарства проведення SWOT-аналізу є особливо актуальним, оскільки підприємство функціонує в умовах високої конкуренції аграрного ринку, постійних змін споживчих тенденцій і швидкої цифрової трансформації маркетингових комунікацій.

Метою аналізу є виявлення сильних і слабких сторін маркетингового менеджменту, а також можливостей і загроз, що формуються під впливом зовнішнього середовища. Результати SWOT-аналізу створюють основу для формування стратегічних напрямів розвитку системи маркетингового управління, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства та розширення його ринкової частки (табл. 2.9).

Проведений SWOT-аналіз маркетингової діяльності агропідприємства показав, що підприємство має значний потенціал для зміцнення ринкових позицій, спираючись на свої сильні сторони – якість продукції, сучасні технології виробництва, партнерські зв'язки та професійний управлінський персонал. Однак, ефективність маркетингової діяльності стримується низкою внутрішніх обмежень, серед яких – обмежене фінансування маркетингових інструментів, недостатній рівень аналітичної підтримки управлінських рішень та слабка цифрова інтеграція каналів збуту.

Можливості, що відкриваються для підприємства, зокрема розвиток екологічного брендингу, участь у державних програмах підтримки та розширення онлайн-продажів, створюють сприятливі умови для посилення

маркетингової стратегії.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз маркетингової діяльності підприємства, 2020-2024 рр.

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> – висока якість продукції та дотримання агротехнологічних стандартів; – наявність сучасної матеріально-технічної бази; – стабільні партнерські відносини з постійними клієнтами; – використання елементів цифрового маркетингу; – ефективна внутрішня система управління та планування маркетингових заходів 	<ul style="list-style-type: none"> – обмежені фінансові ресурси для масштабних рекламних кампаній; – недостатній рівень диверсифікації каналів збуту; – слабка присутність у національних онлайн-торгових мережах; – низький рівень використання бізнес-аналітики для прогнозування попиту; – відсутність чіткої системи оцінки ефективності маркетингових інвестицій
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> – розширення внутрішнього ринку завдяки попиту на екологічну продукцію; – використання державних програм підтримки аграрного виробництва; – активізація цифрових каналів просування (соцмережі, електронна комерція, онлайн-виставки); – розвиток партнерських проектів із переробними підприємствами; – впровадження інноваційних технологій для зниження собівартості продукції 	<ul style="list-style-type: none"> – нестабільність цінової кон'юнктури та зростання витрат на ресурси; – зміни у законодавстві та податковій політиці; – підвищення конкуренції з боку великих агрохолдингів; – зниження купівельної спроможності споживачів; – ризики, пов'язані з кліматичними змінами та нестабільністю ринку зернових

Водночас наявні загрози економічного та ринкового характеру потребують активної диверсифікації ринків збуту, впровадження гнучких систем управління ризиками та використання цифрових технологій для прогнозування попиту.

Отже, для підвищення результативності маркетингової діяльності суб'єкта господарювання доцільно розробити стратегічну модель маркетингового менеджменту, що поєднуватиме інноваційні методи аналітики, сучасні інструменти просування, ефективну політику ціноутворення та розвиток клієнтоорієнтованих сервісів. Такий підхід забезпечить стабільність, гнучкість і конкурентоспроможність підприємства в динамічному бізнес-середовищі.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективність системи менеджменту маркетингової діяльності підприємства безпосередньо залежить від характеру, інтенсивності та динаміки впливу зовнішніх факторів. Аналіз макро- та мікросередовища дав змогу визначити комплекс умов, у межах яких формується маркетингова стратегія підприємства, а також виявити основні можливості та загрози для його подальшого розвитку.

Визначено, що макросередовище створює загальні рамкові умови функціонування підприємства. Політичні та правові фактори формують регуляторне поле маркетингової діяльності, економічні – впливають на купівельну спроможність споживачів та динаміку попиту, соціально-культурні – визначають поведінкові особливості цільових аудиторій, а технологічні фактори – зумовлюють потребу у впровадженні інноваційних маркетингових інструментів. Водночас екологічні чинники дедалі більше впливають на корпоративну репутацію та соціальну відповідальність бізнесу.

Мікросередовище визначає безпосереднє оточення підприємства та має більш оперативний вплив на маркетингову діяльність. Проведений аналіз показав, що взаємовідносини із споживачами, постачальниками, конкурентами, посередниками та контактними аудиторіями потребують системного підходу до управління. Для забезпечення ефективності системи менеджменту маркетингової діяльності необхідно налагоджувати партнерські відносини, удосконалювати комунікаційні процеси та оперативно реагувати на зміни у структурі ринку.

Узагальнення результатів оцінки зовнішнього середовища засвідчило, що адаптація системи менеджменту маркетингової діяльності до динамічних умов можлива лише за умови постійного моніторингу зовнішніх факторів, гнучкості управлінських рішень та стратегічного бачення розвитку підприємства. Такий підхід дозволяє знизити ризики впливу несприятливих чинників, підвищити ефективність маркетингових процесів і забезпечити стійке функціонування підприємства на ринку.

Отже, результати проведеної оцінки підтверджують, що системне вивчення впливу зовнішнього середовища є невід'ємною складовою стратегічного менеджменту маркетингової діяльності. Воно створює основу для формування адаптивної, конкурентоспроможної та результативної маркетингової системи, здатної забезпечити підприємству стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2

1. За 2020–2024 рр. підприємство демонструвало позитивну динаміку виробництва валової продукції, яке зросло з 299033,0 тис. грн у 2020 р. до 316141,0 тис. грн у 2024 р., що становить +17107,6 тис. грн або 105,7 % і свідчить про поступове відновлення обсягів виробництва після коливань у попередні роки та стабілізацію господарської діяльності.

2. Виручка від реалізації продукції і послуг зросла більш суттєво – з 215801,0 тис. грн до 295530,0 тис. грн, або на 79729,0 тис. грн або на 136,9 %, що свідчить про зростання обсягів продажу та підвищення комерційної активності підприємства. Щодо чистого прибутку, його показник у 2024 р. становив 60641,0 тис. грн, що майже відповідає рівню 2020 р. (-2033,0 тис. грн), хоча протягом періоду спостерігалися значні коливання, включно з збитками у 2021 р. Це вказує на нестабільність фінансового результату, обумовлену коливаннями витрат, цін та ринкової кон'юнктури.

3. Розраховано, що витрати на маркетингову діяльність зросли з 5,50 тис. грн у 2020 р. до 10,30 тис. грн у 2024 р., тобто вдвічі, що свідчить про системне інвестування у просування продукції, розширення каналів збуту та підвищення конкурентоспроможності. Річний приріст прибутку, пов'язаний із маркетинговими рішеннями, зріс з +3,0 % до +7,0 %, що демонструє прямий позитивний ефект впровадження стратегічних маркетингових заходів. Частка ринку зросла з 4,0 % до 6,0 %, що свідчить про успішне позиціонування

підприємства на регіональному аграрному ринку та ефективність заходів зі збільшення ринкової присутності.

4. Збільшення оборотного капіталу (306253,0 тис. грн у 2020 р. до 563947,0 тис. грн у 2024 р.) і основних засобів (32028,0 тис. грн до 63501,5 тис. грн) дозволило підприємству забезпечити масштабування виробництва, модернізацію технологій і розширення каналів збуту. Паралельне зростання фондозабезпеченості та фондоозброєності свідчить про підвищення потенціалу підприємства для реалізації комплексних маркетингових кампаній.

5. Щодо забезпечення маркетингової стратегії варто зазначити наступне, так у 2020–2021 рр. спостерігався базовий рівень просування, перші акції та програми лояльності. У 2022 р. відбулося розширення каналів збуту та онлайн-продажів, що дозволило охопити більшу кількість споживачів і адаптуватися до ринкових змін. У 2023 р. впровадження відбулася аналітики для контролю продажів та ефективності маркетингових заходів. 2024 р. характеризується впровадженням заходів комплексної маркетингової стратегії, програми лояльності та аналітичне планування, що забезпечує стабільне зростання частки ринку та рентабельності.

6. Проведений SWOT-аналіз маркетингової діяльності агропідприємства показав, що підприємство має значний потенціал для зміцнення ринкових позицій, спираючись на свої сильні сторони – якість продукції, сучасні технології виробництва, партнерські зв'язки та професійний управлінський персонал. Однак, ефективність маркетингової діяльності стримується низкою внутрішніх обмежень, серед яких – обмежене фінансування маркетингових інструментів, недостатній рівень аналітичної підтримки управлінських рішень та слабка цифрова інтеграція каналів збуту.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У ДИНАМІЧНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

3.1. Ключові напрями удосконалення менеджменту маркетингової діяльності

У сучасних умовах динамічного розвитку аграрного сектору та посилення конкуренції на ринку особливого значення набуває ефективний менеджмент маркетингової діяльності підприємств. Забезпечення високого рівня результативності маркетингових процесів потребує системного підходу до організації, планування та контролю діяльності у сфері маркетингу, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та стійкий розвиток підприємства.

У зв'язку з цим у практичному блоці дослідження доцільно визначити ключові напрями удосконалення менеджменту маркетингової діяльності, які дозволяють оптимізувати використання наявного стратегічного потенціалу, підвищити ефективність комунікацій з клієнтами, розширити ринкову присутність та забезпечити інтеграцію економічних, соціальних і репутаційних аспектів діяльності підприємства. Розробка та впровадження таких заходів є необхідною умовою для реалізації стратегічних цілей підприємства та досягнення сталого розвитку у сучасних ринкових умовах.

Проведений аналіз маркетингової діяльності агроформування засвідчив наявність резервів підвищення її ефективності, що пов'язано із недостатньою цифровізацією бізнес-процесів, обмеженим використанням інструментів аналітики споживацької поведінки та низьким рівнем системності в управлінні комунікаціями.

Безумовно, процес реалізації маркетингової стратегії є впорядкованою послідовністю етапів, що охоплюють комплекс процедур і інструментів – від

підготовки підприємства до стратегічних змін у сфері маркетингу до здійснення контролю та подальшого коригування управлінських рішень. Кожен елемент процесу менеджменту маркетингової діяльності має бути сформований з урахуванням обраної загальної та конкурентної стратегії підприємства, які, у свою чергу, залежать від особливостей агропромислового комплексу та потенціалу самого агропідприємства.

З огляду на це нами визначено ключові складові цілей менеджменту маркетингової діяльності агропідприємства (рис. 3.1).

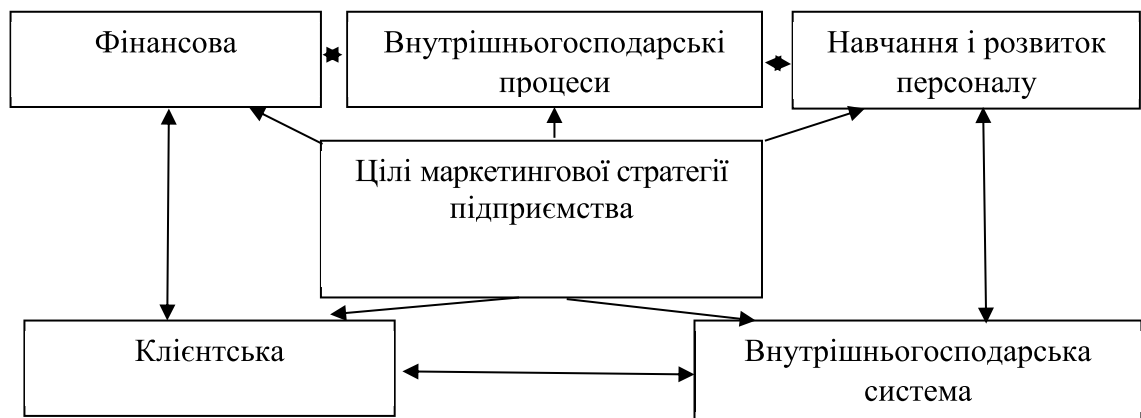


Рис. 3.1. Рекомендовані складові цілей маркетингової стратегії підприємства, 2026-2030 рр.

Маркетингову стратегію господарства доцільно розглядати через призму системи цілей, згрупованих за п'ятьма рівнозначними складовими менеджменту маркетингової діяльності:

- фінансова складова;
- клієнтська складова;
- внутрішньоорганізаційні бізнес-процеси;
- складова навчання та розвитку персоналу;
- внутрішньо-господарська система управління.

Варто відзначити, що питанням маркетингового менеджменту у діяльності товариства приділяється недостатня увага порівняно з іншими управлінськими напрямками. З огляду на це, для підвищення ефективності менеджменту маркетингової діяльності доцільно застосувати діагностичну

функцію економічного аналізу, яка сприятиме вдосконаленню управлінських процесів та своєчасному виявленню потенційних проблем у сфері маркетингу.

Узагальнення результатів дослідження свідчить, що підвищення ефективності менеджменту маркетингової діяльності та реалізації маркетингової стратегії безпосередньо пов'язане з оптимізацією напрямів господарської діяльності підприємства.

Для посилення результативності маркетингового менеджменту під час просування продукції Товариства доцільно активно застосовувати інструменти прямого маркетингу, що забезпечують безпосередню комунікацію між виробником і кінцевим споживачем.

У процесі впровадження стратегії зміцнення ринкових позицій ефективно використання наявного стратегічного потенціалу Товариства в межах менеджменту маркетингової діяльності дозволить збільшити обсяги виробництва та реалізації продукції. До ключових переваг, що створюють передумови для цього, належать високий кваліфікаційний рівень управлінського персоналу, належна якість продукції, можливість отримання додаткової прибутковості завдяки низькій собівартості, а також наявність власних сховищ.

Важливим чинником ефективного менеджменту маркетингової діяльності є формування позитивного іміджу підприємства на ринку, що досягається через якісне й своєчасне обслуговування клієнтів, проведення роз'яснювальної роботи щодо переваг співпраці, активну комунікаційну та рекламну політику.

Формування позитивного іміджу є довготривалим процесом, який передбачає послідовне підвищення якості продукції, розвиток партнерських відносин із клієнтами, участь підприємства у вирішенні соціально-економічних і культурних питань місцевої громади, а також реалізацію програм корпоративної соціальної відповідальності. Такий підхід зміцнює довіру споживачів і підвищує ефективність управління маркетинговою діяльністю.

Результати SWOT-аналізу доцільно трансформувати в систему стратегічних рішень, спрямованих на посилення маркетингового потенціалу підприємства. З цією метою формується матриця SWOT-стратегій, яка поєднує чотири типи управлінських підходів:

SO-стратегії (сила та можливості) – використання внутрішніх переваг для реалізації ринкових шансів;

WO-стратегії (слабкість та можливості) – подолання внутрішніх недоліків завдяки зовнішнім можливостям;

ST-стратегії (сила та загрози) – використання сильних сторін для мінімізації ризиків;

WT-стратегії (слабкість та загрози) – заходи з уникнення або зменшення негативних впливів на діяльність підприємства.

Застосування такої матриці дозволяє визначити оптимальні напрями розвитку маркетингового менеджменту, забезпечити адаптацію підприємства до динамічних умов ринку та посилити його конкурентоспроможність (табл. 3.1).

Таким чином, сформована матриця SWOT-стратегій дозволяє зробити висновок, що ефективний менеджмент маркетингової діяльності господарства повинен базуватися на поєднанні інноваційного розвитку, цифрової трансформації та клієнтоорієнтованого підходу.

Таблиця 3.1

Рекомендована матриця SWOT-стратегій маркетингової діяльності підприємства, 2026-2030 рр.

Тип стратегії	Зміст управлінських дій та напрямів розвитку
1	2
SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей)	<ul style="list-style-type: none"> – використання сучасної матеріально-технічної бази для розширення виробництва сертифікованої екологічної продукції; – активізація маркетингових комунікацій через цифрові канали (соцмережі, контент-маркетинг, електронна комерція); – формування бренду підприємства як надійного постачальника якісної продукції; – партнерство з переробними підприємствами для спільного просування продукції

1	2
<p>WO-стратегії (подолання слабких сторін за рахунок зовнішніх можливостей)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – розроблення системи аналітики маркетингових даних (CRM) для покращення прогнозування попиту; – отримання державних грантів і субсидій для фінансування маркетингових інновацій; – розширення присутності на онлайн-ринках та маркетплейсах; – впровадження системи оцінки ефективності маркетингових витрат
<p>ST-стратегії (використання сильних сторін для нейтралізації загроз)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – оптимізація витрат через підвищення ефективності використання ресурсів та автоматизацію процесів збуту; – розробка антикризової маркетингової програми для реагування на коливання ринкових цін; – розширення асортименту для зниження залежності від окремих культур або ринків; – активна участь у виставках і галузевих заходах для підтримки репутації бренду
<p>WT-стратегії (мінімізація слабких сторін і уникнення загроз)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – скорочення витрат на неефективні рекламні інструменти; – консолідація з іншими агропідприємствами для спільного використання логістичних і збутових ресурсів; – вдосконалення системи контролю якості та управління ризиками; – підвищення кваліфікації персоналу у сфері маркетингу та продажів

Основними пріоритетами мають стати підвищення рівня цифровізації маркетингових процесів; активне використання аналітичних CRM-систем для управління клієнтською базою; розширення каналів збуту з орієнтацією на електронну комерцію; зміцнення брендової ідентичності підприємства через соціально відповідальні комунікації.

У результаті реалізації зазначених стратегій підприємство зможе забезпечити стійке зростання ринкової частки, підвищення рентабельності продукції та формування позитивного іміджу на аграрному ринку.

Таким чином, матриця SWOT-стратегій є ключовим аналітичним інструментом для визначення напрямів удосконалення системи менеджменту маркетингової діяльності суб'єкта господарства в умовах динамічного конкурентного середовища.

Для визначення стратегічного положення підприємства на ринку та вибору найбільш доцільного типу маркетингової стратегії використовується

SPACE-аналіз – метод, що дозволяє оцінити поточну конкурентну позицію підприємства на основі чотирьох ключових критеріїв:

- економічний потенціал;
- конкурентні переваги;
- привабливість галузі;
- стабільність зовнішнього середовища.

Застосування цього методу у межах дослідження менеджменту маркетингової діяльності господарюючого суб'єкту дозволяє визначити, чи повинне господарство дотримуватись агресивної, конкурентної, консервативної чи захисної стратегії. Розрахунок проводиться за п'ятибальною шкалою, де вищі значення відображають сприятливіші умови або сильнішу позицію підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

SPACE-аналіз маркетингової діяльності підприємства, 2026-2030 рр.

Критерії	Сутність оцінки	Оцінка (балів)	Характеристика впливу на маркетингову діяльність
Економічний потенціал (FP)	Рівень фінансової стабільності, рентабельність, доступ до інвестиційних ресурсів	4,4	Високий фінансовий потенціал дозволяє інвестувати у маркетинг, логістику та технологічне оновлення
Привабливість галузі (IS)	Стан ринку, попит на агропродукцію, державна підтримка, потенціал зростання	3,9	Галузь агровиробництва залишається прибутковою, з тенденцією до стабільного розвитку
Стабільність зовнішнього середовища (ES)	Воєнний стан. Політична, економічна та екологічна стабільність, коливання ринку	1,6	Зовнішнє середовище нестабільне, наявні ризики коливання попиту й цін
Конкурентні переваги (CA)	Якість продукції, імідж бренду, клієнтська база, ефективність маркетингу	2,7	Є стійкі позиції на регіональному ринку, однак конкуренція посилюється

Таким чином, результати проведеного SPACE-аналізу свідчать, що господарство має високий економічний потенціал (4,4) та значну привабливість галузі (3,9), що вказує на потужну фінансову та ринкову основу

для розвитку маркетингової діяльності. Водночас відносно низький рівень стабільності зовнішнього середовища (1,6) та помірні конкурентні переваги (2,7) потребують системного вдосконалення інструментів маркетингового менеджменту.

Отримані результати дозволяють віднести підприємство до зони агресивної стратегії, що означає необхідність:

- активного розширення ринкової присутності;
- посилення маркетингових комунікацій;
- інвестування у цифрові канали просування;
- підвищення інноваційності у продуктивій та ціновій політиці.

Таким чином, суб'єкт господарювання доцільно реалізовувати агресивну маркетингову стратегію з елементами конкурентної, орієнтовану на динамічне зростання, розвиток бренду, розширення клієнтської бази та цифрову трансформацію маркетингових процесів. Це забезпечить підприємству не лише стійке закріплення позицій на регіональному ринку, але й перспективи виходу на міжрегіональний рівень.

Наступним етапом дослідження продемонструємо узагальнену модель маркетингової стратегії агропідприємства, сформовану на основі результатів PEST-, SWOT- та SPACE-аналізів. Таблиця демонструє логіку побудови маркетингової стратегії підприємства в умовах динамічного аграрного ринку, з урахуванням внутрішніх можливостей, зовнішніх загроз і стратегічного вектора розвитку (табл. 3.3).

Узагальнена модель маркетингової стратегії агропідприємства відображає системний підхід до менеджменту маркетингової діяльності у сучасному динамічному бізнес-середовищі. Результати проведених аналітичних досліджень (PEST, SWOT, SPACE) доводять, що підприємство має високий потенціал для агресивного розвитку, за умови активізації маркетингових комунікацій, цифровізації процесів і вдосконалення клієнтського сервісу.

Реалізація запропонованої стратегії дозволить підприємству закріпити

позиції на регіональному ринку; підвищити прибутковість і рентабельність продажів; сформувати впізнаваний бренд і збільшити лояльність клієнтів; забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.3

**Рекомендована узагальнена модель маркетингової стратегії
підприємства, 2026-2030 рр.**

Стратегічний елемент	Зміст та характеристика	Очікуваний результат, ціль
Стратегічна позиція (за SPACE-аналізом)	Агресивна стратегія з елементами конкурентної. Високий фінансовий потенціал, привабливість галузі, помірна стабільність середовища	Розширення ринкової частки, посилення бренду, підвищення прибутковості
Мета маркетингової діяльності	Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства через інтеграцію сучасних маркетингових технологій, CRM-систем і цифрових каналів просування	Зростання продажів на 15–20 % щороку, покращення лояльності клієнтів
Цільові ринки	Регіональні споживачі Полтавської області; переробні підприємства, фермерські господарства, оптові покупці	Укріплення позицій на регіональному ринку, поступовий вихід на міжобласний рівень
Продуктова стратегія	Розширення асортименту зернових та олійних культур; підвищення якості та стандартизація продукції; розвиток екологічних напрямів	Формування унікальної торговельної пропозиції, підвищення маржинальності
Цінова стратегія	Гнучке ціноутворення з урахуванням сезонності та витрат; використання систем знижок і бонусів для постійних клієнтів	Підвищення обсягів реалізації та стимулювання довгострокових контрактів
Збутова стратегія	Оптимізація логістики; розвиток партнерських каналів збуту; активне використання онлайн-продажів	Збільшення швидкості обороту капіталу, зниження витрат на посередників
Комунікаційна стратегія	Використання цифрового маркетингу (SMM, контент-маркетинг, таргетинг); участь у галузевих виставках; розвиток PR-кампаній	Зростання впізнаваності бренду та формування позитивного іміджу
Інноваційно-технологічна складова	Впровадження CRM-системи, моніторинг ринку через аграрні платформи	Підвищення ефективності управління маркетингом і точності рішень
Кадрове забезпечення	Навчання персоналу з цифрових інструментів маркетингу; розвиток аналітичної компетенції менеджерів	Підвищення професійного рівня маркетингової команди
Ключові показники ефективності	Рівень рентабельності продукції, приріст продажів, частка ринку, індекс задоволеності клієнтів	Системний контроль результативності маркетингової діяльності

Деталізуємо план реалізації маркетингової стратегії підприємства на 2026–2030 рр., який структурований за етапами реалізації, із зазначенням цілей, основних заходів, термінів виконання, відповідальних осіб та очікуваних результатів. Цей додаток демонструє практичну реалізацію менеджменту маркетингової діяльності підприємства (додаток В).

Запропонований план реалізації маркетингової стратегії агропідприємства орієнтований на поетапне впровадження сучасних управлінських інструментів, цифрових технологій і концепцій стратегічного маркетингу. Він дозволяє поєднати аналітичну, операційну та інноваційну складові маркетингової діяльності, що забезпечить стабільне зростання рентабельності, ефективне позиціонування бренду та зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

3.2. Розробка тактичних заходів щодо удосконалення менеджменту маркетингової діяльності підприємства

Ефективний менеджмент маркетингової діяльності є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства на сучасному ринку. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, посилення конкуренції та зростання вимог споживачів, класичні підходи до маркетингового менеджменту часто виявляються недостатньо гнучкими та адаптивними. Це обумовлює необхідність впровадження тактичних заходів, які спрямовані на оптимізацію процесів планування, організації та контролю маркетингової діяльності підприємства.

Розробка тактичних заходів передбачає конкретизацію стратегічних напрямів маркетингової діяльності через визначення пріоритетів у сегментуванні ринку, формуванні продуктового портфеля, ціноутворенні, просуванні та комунікаціях із споживачами. Застосування таких заходів дозволяє підвищити ефективність взаємодії підприємства з ринком,

забезпечити швидку реакцію на зміни попиту, оптимізувати використання ресурсів та зміцнити позиції підприємства у конкурентному середовищі.

Таким чином, даний розділ спрямований на обґрунтування та розробку конкретних тактичних кроків удосконалення менеджменту маркетингової діяльності, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства та підвищення його ринкової ефективності.

Серед заходів удосконалення управління збутовою діяльністю зростання результативності перевезень продукції до покупців, відтак необхідно скласти план перевезення аграрної продукції від складів Товариства до трьох покупців – ПП «Плюс», ТОВ «Шумко» та ПП «ФУД-АГРО» – з метою мінімізації сумарного обсягу транспортних робіт у тонно-кілометрах. З першого складу потрібно відправити 40 т, з другого – 28 т, а з третього – 60 т продукції. Споживачі мають отримати відповідно 64, 40 та 24 т продукції. Відстані між кожним складом і кожним покупцем наведені у матриці А.

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

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

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

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

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

Обмеження, що моделюють потреби споживачів матимуть наступний вигляд:

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

Відтак, маємо розширену математичну модель транспортної задачі:

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

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

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

Таким чином, за допомогою електронних таблиць Microsoft Excel та інструменту «Пошук Рішення» були отримані наступні результати: зі складу № 1 слід перевезти 28 т продукції ПП «Плюс» і 12 т ТОВ «Шумко», зі складу № 2 – 28 т ТОВ «Шумко», а зі складу № 3 – 36 т ПП «Плюс» та 24 т ПП «ФУД-АГРО».

Схематично представимо план транспортування продукції Товариства зі складів до трьох дрібнооптових покупців (рис. 3.2).

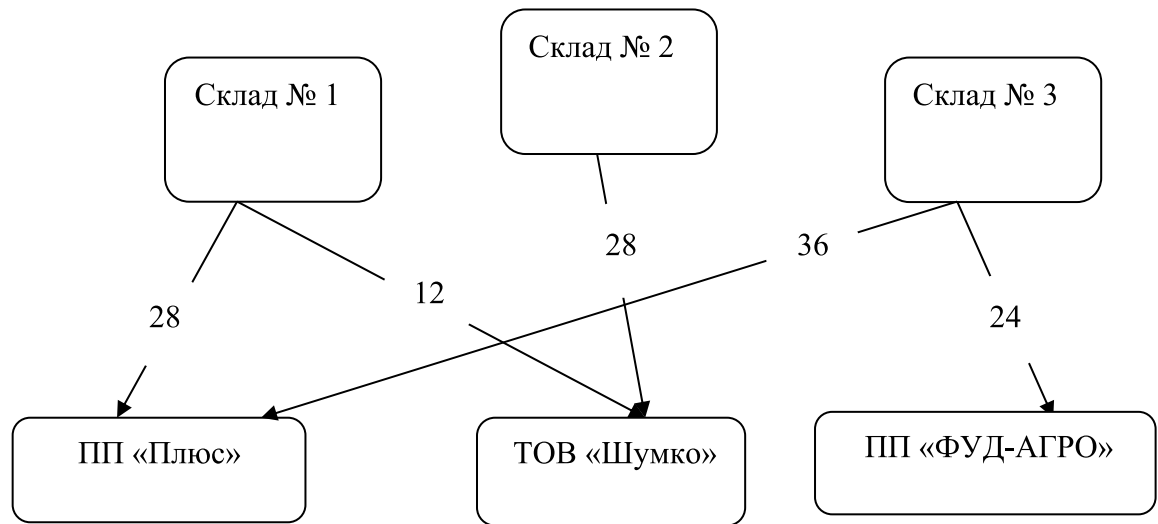


Рис. 3.2. Оптимізований план перевезень продукції підприємства зі складів до корпоративних покупців, 2026-2027 рр.

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

Для підвищення результативності маркетингового менеджменту доцільно реалізувати такі напрями вдосконалення:

цифровізація маркетингової діяльності, а саме запровадження системи CRM для централізованого обліку клієнтів, історії їхніх покупок, контактів та зворотного зв'язку. Це забезпечить персоналізацію комунікацій і підвищить рівень лояльності споживачів;

автоматизація маркетингових процесів (маркетинг-автоматизація) – використання інструментів e-mail-маркетингу, соціальних мереж та аналітики даних для відстеження ефективності кампаній у реальному часі;

розвиток офіційного вебсайту як інтегрованої платформи продажу та комунікації з клієнтами, з оптимізацією під мобільні пристрої та SEO-просуванням.

удосконалення сегментації та позиціонування ринку, що включатиме детальну сегментацію споживачів за критеріями: тип господарства, обсяги закупівель, географічне розташування, рівень доходу та купівельні переваги. На основі отриманих даних визначити цільові сегменти із найбільшим потенціалом зростання. Розробити стратегію позиціонування бренду агроформування як надійного, екологічно відповідального постачальника аграрної продукції, послуг, що відповідає принципам сталого розвитку.

Формування сучасної бренд-стратегії підприємства, що передбачає створення єдиної бренд-концепції, яка відображатиме місію, цінності та унікальні переваги підприємства; розробку візуальної ідентичності бренду (логотип, корпоративні кольори, стиль комунікацій).

Серед необхідних заходів є пріоритетним підвищення впізнаваності через комплексну комунікаційну стратегію, що охоплює соціальні мережі, участь у виставках, галузеві конференції, партнерські програми.

Крім того, важливим є підвищення рівня аналітичності маркетингового менеджменту, що передбачає потребу в:

запровадженні системи ключових показників ефективності для оцінювання результатів маркетингової діяльності (частка ринку, рівень утримання споживачів тощо);

використанні інструментів бізнес-аналітики для виявлення трендів попиту, прогнозування продажів та оптимізації асортименту;

проведенні регулярних маркетингових досліджень для моніторингу ринкової ситуації та поведінки споживачів.

Упровадження соціальної та екологічної складової маркетингу є важливим заходом удосконалення менеджменту маркетингової діяльності за сучасних умов невизначеності зовнішнього середовища. Відтак, існує потреба позиціонувати господарюючий суб'єкт як підприємство, що підтримує екологічні стандарти виробництва та принципи Цілей сталого розвитку – зокрема, ЦСР 12 (Відповідальне споживання і виробництво) та ЦСР 13 (Боротьба зі зміною клімату).

Серед заходів підвищення функціонування підприємства є пропозиція запровадження еко-маркування продукції, програми утилізації відходів або повторного використання упаковки. Детально проаналізуємо пропозиції для господарства за допомогою даних табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Рекомендовані пропозиції щодо удосконалення менеджменту
маркетингової діяльності підприємства, 2026-2030 рр.**

Напрямок удосконалення	Зміст	Очікуваний ефект	Відповідальний підрозділ, особа	Термін реалізації, рр.
1	2	3	4	5
Цифровізація маркетингової діяльності	Впровадження CRM-системи для управління клієнтськими базами, автоматизація комунікацій, створення інтегрованої онлайн-платформи	Підвищення ефективності взаємодії зі споживачами, зростання рівня лояльності, оптимізація маркетингових процесів	Відділ маркетингу, ІТ-спеціаліст (залучений фахівець)	2026-2027
Удосконалення сегментації та позиціонування ринку	Проведення маркетингових досліджень, визначення цільових сегментів споживачів, формування чіткої стратегії позиціонування бренду	Підвищення точності таргетингу, зростання частки ринку, покращення комунікацій зі споживачами	Відділ маркетингу, керівництво підприємства	2026
Розроблення бренд-стратегії	Створення єдиної візуальної та комунікаційної концепції бренду, оновлення корпоративного стилю, просування через соціальні мережі та PR-активності	Зміцнення репутації підприємства, підвищення впізнаваності бренду, формування позитивного іміджу	Відділ маркетингу	2026-2027
Аналітичне забезпечення маркетингового менеджменту	Розроблення системи КРІ для оцінки ефективності маркетингових заходів, впровадження інструментів аналітики та регулярного аналізу попиту	Зростання обґрунтованості управлінських рішень, підвищення рентабельності маркетингових витрат	Відділ маркетингу, планово-аналітичний відділ	Постійно

1	2	3	4	5
Розвиток екологічного та соціально відповідального маркетингу	Запровадження еко-маркування, програм утилізації упаковки, реалізація соціальних ініціатив у громадах	Формування позитивного іміджу, зміцнення довіри споживачів, відповідність принципам сталого розвитку	Керівництво підприємства, служба якості	2026-2030

Важливим аспектом удосконалення менеджменту маркетингової діяльності досліджуваного підприємства є пропозиції щодо формування позитивного іміджу суб'єкта господарювання через соціальні ініціативи у сільських громадах. Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить господарству підвищити рівень клієнтоорієнтованості, покращити якість управлінських рішень у сфері маркетингу, зміцнити бренд на аграрному ринку та забезпечити стале зростання конкурентоспроможності підприємства.

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності системи маркетингового менеджменту підприємства, забезпечить стратегічну орієнтацію на споживача, посилить конкурентні позиції підприємства на аграрному ринку та підвищить його стійкість у контексті сталого розвитку.

На основі наведених даних 2020–2024 рр. здійснено прогноз маркетингових показників суб'єкта господарювання на 2026–2030 рр. з використанням трендового підходу, що враховує поступове зростання витрат на маркетинг, виручки та частки ринку при стабільній рентабельності (табл. 3.5).

Таким чином, за оптимістичного прогнозу зростання виручки сягатиме 10,0 % щороку, рентабельність +1 п. п., рентабельність інвестицій буде стабільною на рівні 230,0 –240,0 %. Водночас, за песимістичного прогнозу зростання виручки складатиме 3,0 % щороку, рентабельність стабільна, рентабельність інвестицій в маркетинг знижується до 200,0 % до 2030 р.

За реалістичним сценарієм, стратегічні маркетингові інвестиції агроформування забезпечують стабільне зростання виручки та чистого

прибутку на 6,0-7,0 % щороку.

Таблиця 3.5

Прогноз маркетингових показників підприємства на 2026–2030 рр.

Показники	Роки					2030 р. до 2026 р., (+, -)
	2026	2027	2028	2029	2030	
Витрати на маркетинг, тис. грн (реалістичний)	27,50	30,00	32,50	35,00	37,50	+10,0
Виручка від реалізації продукції, тис. грн (реалістичний)	315000,0	335000,0	355000,0	377000,0	400000,0	+85000,0
Чистий прибуток, тис. грн (реалістичний)	62000,0	66000,0	70000,0	74000,0	78000,0	+16000,0
Рентабельність продукції, %	16,0	16,5	16,5	16,6	16,7	0,7
Частка ринку, %	6,2	6,5	6,8	7,1	7,5	1,3
Рентабельність інвестицій на маркетинг, %	227,0	223,0	218,0	215,0	212,0	-15,0
Маркетинговий ефект (додатковий прибуток на 1 грн витрат), грн	2,25	2,20	2,15	2,11	2,08	-0,17

Рентабельність продукції зберігається на високому рівні (16,0–17,0 %), що свідчить про ефективність масштабованих маркетингових заходів та контроль витрат. Частка ринку збільшується до 7,5 % до 2030 р., що відображає зміцнення позицій підприємства на регіональному ринку та ефективно залучення нових клієнтів через цифрові канали та програми лояльності. Рентабельність маркетингових інвестицій залишається високим, хоча спостерігається помірне зниження через масштабування витрат на маркетингові активності.

Прогноз підтверджує, що реалізація агресивної маркетингової стратегії з елементами цифровізації, брендингу та оптимізації збутової мережі дозволяє господарюючому суб'єкту забезпечити стійкий розвиток, підвищення конкурентоспроможності та ефективного використання ресурсів у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

1. Сформовано матрицю SWOT-стратегій яка доводить, що ефективний менеджмент маркетингової діяльності господарства повинен базуватися на поєднанні інноваційного розвитку, цифрової трансформації та клієнтоорієнтованого підходу. Основними пріоритетами мають стати підвищення рівня цифровізації маркетингових процесів; активне використання аналітичних CRM-систем для управління клієнтською базою; розширення каналів збуту з орієнтацією на електронну комерцію; зміцнення брендової ідентичності підприємства через соціально відповідальні комунікації.

2. Результати проведених аналітичних досліджень (PEST, SWOT, SPACE) доводять, що підприємство має високий потенціал для агресивного розвитку, за умови активізації маркетингових комунікацій, цифровізації процесів і вдосконалення клієнтського сервісу. Реалізація запропонованої стратегії дозволить підприємству закріпити позиції на регіональному ринку; підвищити прибутковість і рентабельність продажів; сформувати впізнаваний бренд і збільшити лояльність клієнтів; забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Запропонований план реалізації маркетингової стратегії агропідприємства дозволяє поєднати аналітичну, операційну та інноваційну складові маркетингової діяльності, що забезпечить стабільне зростання рентабельності, ефективне позиціонування бренду та зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

3. Здійснено прогноз маркетингових показників суб'єкта господарювання на 2026–2030 рр. з використанням трендового підходу, що враховує поступове зростання витрат на маркетинг, виручки та частки ринку при стабільній рентабельності. Таким чином, за оптимістичного прогнозу зростання виручки сягатиме 10,0 % щороку, рентабельність +1 п. п., рентабельність інвестицій буде стабільною на рівні 230,0 –240,0 %. Водночас, за песимістичного прогнозу зростання виручки складатиме 3,0 % щороку,

рентабельність стабільна, рентабельність інвестицій в маркетинг знижується до 200,0 % до 2030 р.

4. За реалістичним сценарієм, стратегічні маркетингові інвестиції агроформування забезпечують стабільне зростання виручки та чистого прибутку на 6,0-7,0 % щороку. Рентабельність продукції зберігається на високому рівні (16,0–17,0 %), що свідчить про ефективність масштабованих маркетингових заходів та контроль витрат. Частка ринку збільшується до 7,5 % до 2030 р., що відображає зміцнення позицій підприємства на регіональному ринку та ефективного залучення нових клієнтів через цифрові канали та програми лояльності.

5. Прогноз підтверджує, що реалізація агресивної маркетингової стратегії з елементами цифровізації, брендингу та оптимізації збутової мережі дозволяє господарюючому суб'єкту забезпечити стійкий розвиток, підвищення конкурентоспроможності та ефективного використання ресурсів у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

1. Реалізація концепції менеджменту маркетингової діяльності потребує одночасних внутрішніх і зовнішніх змін. Внутрішні зміни включають підвищення фінансового потенціалу, модернізацію технічної бази, оптимізацію кадрового забезпечення та організаційної структури. Зовнішні зміни стосуються політичної та економічної ситуації, законодавчих і нормативних вимог, соціальної сфери, дій конкурентів та загального стану ринкового середовища. Такий підхід дозволяє підприємству залишатися гнучким і конкурентоспроможним у мінливих умовах бізнес-середовища.

2. За 2020–2024 рр. підприємство демонструвало позитивну динаміку виробництва валової продукції, яке зросло з 299033,0 тис. грн у 2020 р. до 316141,0 тис. грн у 2024 р., що становить +17107,6 тис. грн або 105,7 % і свідчить про поступове відновлення обсягів виробництва після коливань у попередні роки та стабілізацію господарської діяльності.

3. Виручка від реалізації продукції і послуг зросла більш суттєво – з 215801,0 тис. грн до 295530,0 тис. грн, або на 79729,0 тис. грн або на 136,9 %, що свідчить про зростання обсягів продажу та підвищення комерційної активності підприємства. Щодо чистого прибутку, його показник у 2024 р. становив 60641,0 тис. грн, що майже відповідає рівню 2020 р. (-2033,0 тис. грн), хоча протягом періоду спостерігалися значні коливання, включно з збитками у 2021 р. Це вказує на нестабільність фінансового результату, обумовлену коливаннями витрат, цін та ринкової кон'юнктури.

4. Розраховано, що витрати на маркетингову діяльність зросли з 5,50 тис. грн у 2020 р. до 10,30 тис. грн у 2024 р., тобто вдвічі, що свідчить про системне інвестування у просування продукції, розширення каналів збуту та підвищення конкурентоспроможності. Річний приріст прибутку, пов'язаний із маркетинговими рішеннями, зріс з +3,0 % до +7,0 %, що демонструє прямий позитивний ефект впровадження стратегічних маркетингових заходів. Частка ринку зросла з 4,0 % до 6,0 %, що свідчить про успішне позиціонування

підприємства на регіональному аграрному ринку та ефективність заходів зі збільшення ринкової присутності.

5. Щодо забезпечення маркетингової стратегії варто зазначити наступне, так у 2020–2021 рр. спостерігався базовий рівень просування, перші акції та програми лояльності. У 2022 р. відбулося розширення каналів збуту та онлайн-продажів, що дозволило охопити більшу кількість споживачів і адаптуватися до ринкових змін. У 2023 р. впровадження відбулася аналітики для контролю продажів та ефективності маркетингових заходів. 2024 р. характеризується впровадженням заходів комплексної маркетингової стратегії, програми лояльності та аналітичне планування, що забезпечує стабільне зростання частки ринку та рентабельності.

6. Проведений SWOT-аналіз маркетингової діяльності агропідприємства показав, що підприємство має значний потенціал для зміцнення ринкових позицій, спираючись на свої сильні сторони – якість продукції, сучасні технології виробництва, партнерські зв'язки та професійний управлінський персонал. Однак, ефективність маркетингової діяльності стримується низкою внутрішніх обмежень, серед яких – обмежене фінансування маркетингових інструментів, недостатній рівень аналітичної підтримки управлінських рішень та слабка цифрова інтеграція каналів збуту.

7. Сформовано матрицю SWOT-стратегій яка доводить, що ефективний менеджмент маркетингової діяльності господарства повинен базуватися на поєднанні інноваційного розвитку, цифрової трансформації та клієнтоорієнтованого підходу. Основними пріоритетами мають стати підвищення рівня цифровізації маркетингових процесів; активне використання аналітичних CRM-систем для управління клієнтською базою; розширення каналів збуту з орієнтацією на електронну комерцію; зміцнення брендової ідентичності підприємства через відповідальні комунікації.

8. Результати проведених аналітичних досліджень (PEST, SWOT, SPACE) доводять, що підприємство має високий потенціал для агресивного розвитку, за умови активізації маркетингових комунікацій, цифровізації

процесів і вдосконалення клієнтського сервісу. Реалізація запропонованої стратегії дозволить підприємству закріпити позиції на регіональному ринку; підвищити прибутковість і рентабельність продажів; сформувати впізнаваний бренд і збільшити лояльність клієнтів; забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Запропонований план реалізації маркетингової стратегії дозволяє поєднати аналітичну, операційну та інноваційну складові маркетингової діяльності, що забезпечить зростання рентабельності, позиціонування бренду та зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

9. Здійснено прогноз маркетингових показників суб'єкта господарювання на 2026–2030 рр. з використанням трендового підходу, що враховує поступове зростання витрат на маркетинг, виручки та частки ринку при стабільній рентабельності. Таким чином, за оптимістичного прогнозу зростання виручки сягатиме 10,0 % щороку, рентабельність +1 п. п., рентабельність інвестицій буде стабільною на рівні 230–240 %. Водночас, за песимістичного прогнозу зростання виручки складатиме 3,0 % щороку, рентабельність стабільна, рентабельність інвестицій в маркетинг знижується до 200,0 % до 2030 р.

10. За реалістичним сценарієм, стратегічні маркетингові інвестиції агроформування забезпечують стабільне зростання виручки та чистого прибутку на 6,0–7,0 % щороку. Рентабельність продукції зберігається на високому рівні (16,0–17,0 %), що свідчить про ефективність масштабованих маркетингових заходів та контроль витрат. Частка ринку збільшується до 7,5 % до 2030 р., що відображає зміцнення позицій підприємства на регіональному ринку та ефективного залучення нових клієнтів через цифрові канали та програми лояльності.

11. Прогноз підтверджує, що реалізація агресивної маркетингової стратегії з елементами цифровізації, брендингу та оптимізації збутової мережі дозволяє господарюючому суб'єкту забезпечити стійкий розвиток, підвищення конкурентоспроможності та ефективного використання ресурсів у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І.А. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її проведенням. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 52–56. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/2923>. (дата звернення: 08.09.2025).
2. Арестенко Т.В., Арестенко В.В. Маркетинг взаємодії в підприємствах зернопродуктового комплексу АПК. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2016. № 2. С. 61–65. URL: http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/4606/1/ilovepdf_com-59-63.pdf. (дата звернення: 11.09.2025).
3. Багорка М.О., Абрамович І.А. Формування комплексної системи аграрного маркетингу підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 1 (87). С. 97–102.
4. Бай Ц., Кухарук А. Аналіз конкурентоспроможності підприємства: зміст та фактори впливу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-92>. (дата звернення: 11.09.2025).
5. 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.
6. Безус Р.М., Крючко Л.С., Перерва К.А. Маркетинговий менеджмент у SMM. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 66–71. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.21.66.
7. Богацька Н.М., Христич С.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства *Молодий вчений*. 2019. № 11. С. 455–458. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2019/11/99.pdf>. (дата звернення: 08.09.2025).
8. Бойко Л., Бойко В. Сучасний стан агробізнесу в Україні та його ревіталізація у післявоєнний період. *Таврійський науковий вісник. Серія:*

Економіка. 2023. № 16. С. 55–61.

9. Воронько-Невіднича Т.В., Ільїн В.А., Фесенко В.М., Чабалін Ю.О. Управління безпековою стратегією ризик-орієнтованої еволюції системи конкурентоспроможного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 8 (278). С. 304–310. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24._topic_Tetiana-Voronchenko-Nevidnycha-Valer%D1%96y-Ilin-Vladislav-Fesenko-Yuriy-Chabalin-304-310.pdf. (дата звернення: 08.10.2025).

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

11. Гапонюк А.П., Воронько-Невіднича Т.В. 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., 06 листопада 2025 року. Одеса, ОДАУ. 2025. 279 с. С. 43-45.

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

13. Гобела В., Іванишин Т. Удосконалення маркетингової діяльності підприємства: теоретико-прикладні засади. *Економіка та суспільство*. 2024. №

64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-44>. (дата звернення: 08.09.2025).

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

15. Дудар Т.Г. Маркетингова діяльність в агропромислових підприємствах. *Економіка АПК*. 2016. № 4. С. 62–66.

16. 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.

17. 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: 08.10.2025).

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

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

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

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

22. Компанієць Т.І. Маркетинг промислових підприємств як об'єкт інформаційного управління. *Вісник Бердянського університету менеджменту*

і бізнесу. 2017. № 3 (11). С. 54–58.

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

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

25. Красовська О.Ю. Підвищення рівня сучасної маркетингової діяльності на професійній основі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 19. С. 22–26. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.19.22. (дата звернення 22.10.2025).

26. Крилов Д.В., Дашко І.М., Бехтер Л.А. Принципи логістики та маркетингу в управлінні людськими ресурсами в формуванні мотивації праці та ціноутворення на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8921>. (дата звернення 25.10.2025).

27. Кузик О.В. Споживач у системі маркетингових комунікацій агробізнесу України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 12. С. 23–28. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.12.23. (дата звернення 02.10.2025).

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

29. Кузнецова Н. Інтернет-маркетинг в Україні проблеми та перспективи. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка*. 2018. № 137. С. 63–65. URL: http://papers.univ.kiev.ua/ekonomika/articles/Internet_Marketing_in_Ukraine_Problems_and_Perspectives_18908.pdf. (дата звернення 05.10.2025).

30. Ларка Л. Маркетингові дослідження як інформаційна основа діагностики маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 1. С. 80–84. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-10>. (дата звернення: 08.10.2025).

31. Левчук Т.М., Кривов'язюк І.В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 50–53. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_23/2/12.pdf. (дата звернення: 08.10.2025).

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

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

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

35. Матвієць О.В., Кошівська М.В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства. *Modern Economics*. 2018. №10. С. 116–121.

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

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

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

39. Москаленко В.А., Рябченко І.С. Інновації як об'єкт маркетингу. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9163>. (дата звернення 05.10.2025).

40. Муха Р.А. Особливості здійснення маркетингової діяльності підприємствами. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6315>. (дата звернення 05.10.2025).

41. Олійник А.С., Тургеля Ю.С., Соколовська Ю.Є. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 110–116. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.19-20.110. (дата звернення: 08.10.2025).

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

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

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

45. Пронько Л.М., Токар К.С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf (дата звернення: 08.10.2025).

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

47. Савченко С.М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2019/54.pdf (дата звернення: 12.09.2025).

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

С. 248–252.

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

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

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

52.Тарасюк А.В. Управління маркетингом як інструмент підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2019. № 7. С. 101–106.

53.Тарасюк А.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства України. *Агросвіт*. 2019. № 17. С. 70–78.

54.Українська Л.О., Яхкінд В.П. Центри відповідальності як основа стратегічного планування маркетингової діяльності підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. Вип. 252. Т. IV. Дніпропетровськ : ДНУ*. 2016. С. 1100–1106.

55.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.

56.Фесенко В.М., Мохова А.Р., Формування стратегії управління людськими ресурсами підприємства агропродовольчої сфери. *Матеріали наук.-практ. конф. за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик*. Вип. 16. Полтава: ПДАУ, 2023. 250 с. С. 87–89.

57.Фесенко В.М., Буціна М., Лебідь О. Підвищення конкурентоспроможності як інструмент досягнення стратегічних цілей аграрного підприємства. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери*

в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. Том 1. 353 с. С. 28-31.

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

59. Шевчик М.Г. Інструменти оцінки збутової політики підприємства. *Наук. вісн. нац. ун-ту біоресурсів і природокористування України*. 2018. № 154, Ч. 2. С. 324–332.

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

61. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2017. № 4 (37). С. 88–95.

62. Щуревич А.М. Інноваційні перспективи в розвитку аграрного сектору в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 10. С. 101–105. (дата звернення: 08.03.2024).

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

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

65. Яценко І.В. Управління конкурентними стратегіями та конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та управління на транспорті*. 2016. Вип. 2. С. 270–274.

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

67. Mazur K.V., Tomashuk I.V. Governance and regulation as an indispensable condition for developing the potential of rural areas. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. Vol. 5. № 5. P. 67–78.

DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-5-67-78>

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